

«КОНКУРЕНТНЕ МОЛОКО»

ДІАГОСТИКА І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

ЗМІСТ

Вступ

- 1. Стан і динаміка розвитку ринку молокопереробної галузі України**
- 2. Аналіз стримуючих чинників ефективного управління галуззю молочного виробництва на конкурентних засадах**
- 3. Дослідження і аналіз умов формування конкурентного потенціалу підприємств молокопереробної галузі.**

Висновки

Література

ВСТУП

Управління в сфері економічної конкуренції змушує підприємства до пошуку нових шляхів забезпечення власної конкурентоспроможності на основі сучасних методів і інструментів інноваційного розвитку в умовах транзитивної економіки. Україна, як аграрна країна, намагається зайняти своє місце як на міжнародних ринках так і на внутрішньому, забезпечивши власним виробникам більш сприятливі умови. Проте, закони вільного ринку та умови членства в Світової організації торгівлі не завжди дають таку можливість. Відповідно, підприємства мають самостійно акумулювати максимум зусиль для побудови власної системи конкурентоспроможності.

Молокопереробна галузь є традиційною для України. Розвиток підприємств, що виробляють молоко та переробляють його має належати до пріоритетних завдань вітчизняної аграрної політики. Проте, дуже часто на полицях вітчизняних супермаркетів ми можемо бачити засилля саме закордонної молочної продукції, що свідчить про її більшу конкурентоспроможність

В даній науковій роботі поставили перед собою мету провести діагностику і аналіз конкурентного потенціалу підприємств молокопереробної галузі. Основні завдання, які стояли перед нами полягали в оцінці стану і динаміки розвитку ринку молокопереробної галузі України, аналізі стримуючих чинників ефективного управління галуззю молочного виробництва на конкурентних засадах та дослідженні умов формування конкурентного потенціалу підприємств молокопереробної галузі.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці стратегічних напрямів формування і розвитку конкурентного потенціалу молокопереробного підприємства та побудові структури конфігурації конкурентного потенціалу молокопереробних підприємств на основі стратегічних напрямків їх формування та розвитку

1. Стан і динаміка розвитку ринку молокопереробної галузі України.

Молокопереробна галузь відіграє важливу роль у харчовій промисловості багатьох країн світу. Враховуючи той факт, що продукти молокопереробної галузі є незамінними продуктами харчування людини, тенденції та перспективи її розвитку не втрачають своєї актуальності. Крім того, експортна конкурентоспроможність молочного сектору на світовому ринку є вирішальним фактором для економіки України у глобальному маркетинговому середовищі.

За даними світової організації FAO світове виробництво молока у 2019 році досягло 852 мільйонів тон, що демонструє позитивну динаміку (+1,4%) у порівнянні з 2018 роком. Така тенденція пояснюється здебільшого збільшенням виробництва в Індії, Пакистані, Бразилії, Європейському Союзі та Росії. Україну також віднесено до групи ключових країн-експортерів молочної продукції на північній півкулі. В той же час, статистичні дані за 2020 рік, нажаль, демонструють невтішні тенденції зниження експортних обсягів на 4,1% у порівнянні з показниками 2019 року (таблиця 1).

Таблиця 1.

Динаміка експортних обсягів молочної продукції за 2019-2020 рр. ключових країн-експортерів північної півкулі

Ключові країни-експортери північної півкулі				
тис. тон	Роки		± до 2019 року	
	2019 р	2020 рік	%	тис. тон
ЄС-28	133,276	135,577	1,70%	2,301
США	82,786	84,37	1,90%	1,584
Україна	8,367	8,024	-4,10%	-343
Білорусь	6,217	6,538	5,20%	321
ВСЬОГО	230,646	234,508	1,70%	+ 3,862

За прогнозами Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) молочний сектор залишатиметься одним з найбільш швидкозростаючих. Світове споживання вершкового масла і сиру до 2029 року зросте майже на 21% та 14% відповідно, в порівнянні з попереднім десятиліттям (рис. 1). Найбільш

стабільними споживчими ринками стануть ринок Північної Африки, Близького Сходу і Східної Азії, а також на ринки молочної продукції країн ЄС, США та Росії. Темпи зростання та споживання молока і молочної продукції на душу населення залишатимуться диференційованими залежно від регіону. За прогнозами ОЕСР, показник споживання молока і молочних продуктів на душу населення в країнах з економікою, що розвивається, складатиме в середньому 100 кг. на людину. Найменш розвинені країни в середньому споживатимуть до 50 кг. молока і молочних продуктів на людину. У розвинених регіонах Північної Америки і Європи споживатимуть більше 200 кг. молока і молочних продуктів на людину в рік. Така різниця в споживанні на душу населення дає певні інвестиційні можливості для розвитку експортного потенціалу галузі для України.

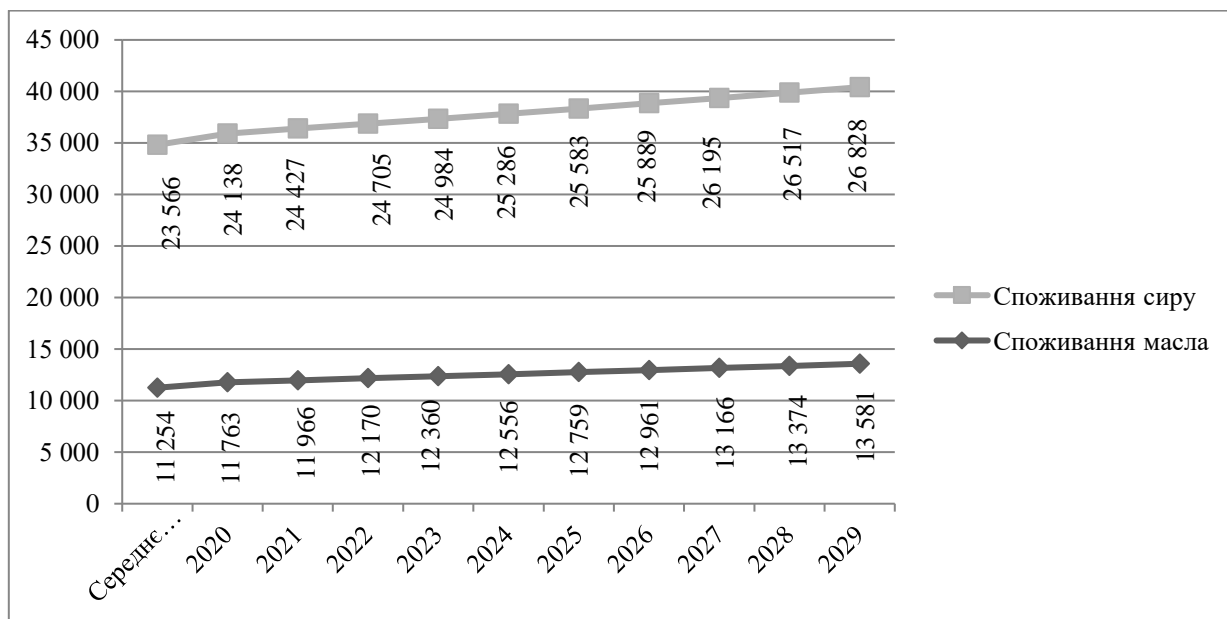


Рис. 1. Прогноз споживання сиру та масла в світі, тис. тон [побудовано за даними oecd-ilibrary.org]

В той же час, аналіз експорту та імпорту молочної продукції в Україні показав суттєве скорочення кількості експорту майже по всім категоріям та нарощування обсягів імпортової продукції на внутрішньому українському ринку. Так у 2020 році у порівнянні з 2019 роком вдвічі скоротився експорт цільного сухого молока, а експорт вершкового масла впав на 42,5%. Серед всіх категорій

аналізованої молочної продукції, тільки згущене молоко та молочний порошок із жиром мали не значні тенденції до зростання. Серед головних країн імпортерів для України є Молдова, Казахстан, Грузія, Киргизстан та Туркменістан (табл. 2.).

Таблиця 2

Експорт молочної продукції за 2016–2020 рр., тис.тон

ЕКСПОРТ, тис.тон	ТОП-5 імпортерів	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2020 до 2019%
Молоко та вершки (HS 0401)	Молдова, Лівія , Грузія, Філіппіни, Польща,	11	14	21	21	16	-24,20%
Сир (HS 0406)	Молдова, Казахстан, Єгипет, Грузія, Азербайджан	8,1	9,1	8,4	6	4,8	-19,50%
Згущене молоко (HS 040291 + 040299)	Туркменістан, Грузія, Вірменія, Молдова, США	16	14	8	6	6,4	6,10%
WMP (цільне сухе молоко - HS 040221 + 040229)	Китай, Ізраїль, Вірменія, Кувейт, Польща	2	3,9	4,2	8,1	3,3	-58,80%
SMP (знежирене сухе молоко - HS 040210)	Китай, Бангладеш, Грузія, Вірменія, Філіппіни	34	29	23	19	14	-23,70%
Казеїн (HS 350110)	Польща, Німеччина, Нідерланди, Франція, Латвія	6,2	7,1	7,8	5,2	5,1	-0,60%
Вершкове масло (HS 0405)	Азербайджан, Молдова, Грузія, Нідерланди, Ізраїль	12	30	30	16	9,4	-42,50%
Молочний порошок із жиром (FFMP) (HS 190190)	Казахстан, Грузія, Киргизстан, Молдова, Туркменістан	42	61	39	24	26	7,50%
Разом		131,3	168,1	141,4	105,3	85	- 19,3%

Загальне падіння обсягу експорту молочної продукції у 2020 році у порівнянні з 2019 роком склало 19,3%. На рис.2.2. видно, що, починаючи з 2017 року, нажаль, зберігається тенденція стрімкого падіння обсягів експортної продукції молокопереробної галузі.

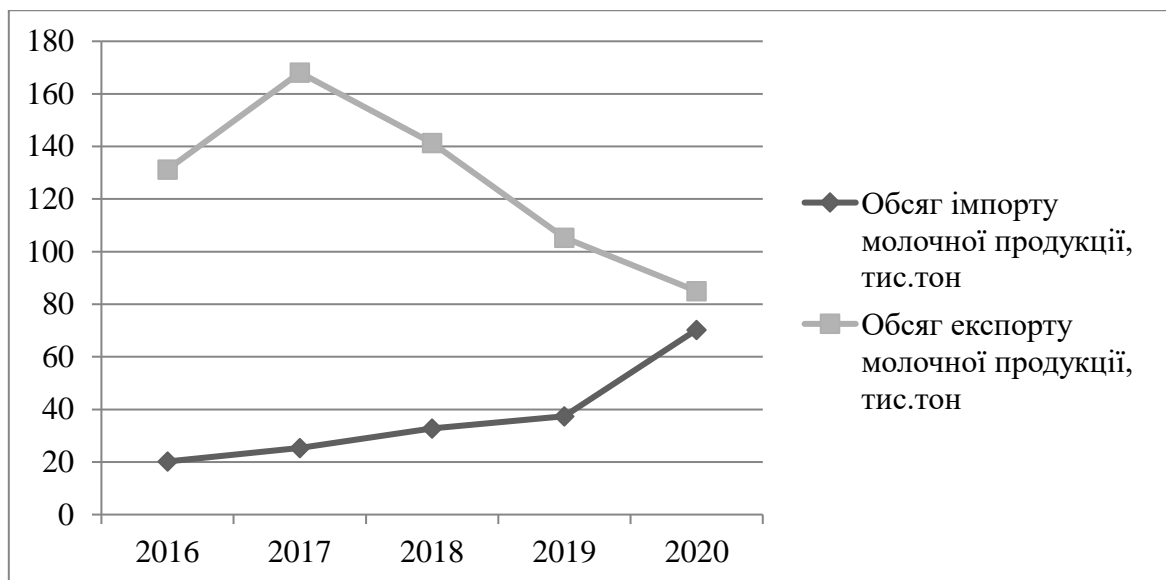


Рис. 2. Загальний обсяг експорту та імпорту продукції молокопереробної галузі в динаміці за 2016-2020 рр.

Зовсім інша ситуація спостерігається у тенденціях за обсягами імпортової продукції. Імпорт вершкового масла у порівнянні з показником за 2019 рік виріс більше ніж в 4 рази, здебільшого за рахунок ввезення продукції виробників з Нідерландів, Польщі, Німеччини, Франції та Нової Зеландії. Обсяг імпортованих сирів та згущеного молока також виріс більше ніж в 2 рази. Основними країнами-експортерами сиру для України стали Польща, Німеччина, Франція, Нідерланди та Італія. Згущене молоко було імпортовано з Білорусі, Польщі, Німеччини, Бельгії та Швейцарії. Тільки обсяги імпорту молочної суміші для немовлят мали незначну тенденцію до зниження (табл. 3).

Такі невтішні тенденції представляють досить велику загрозу для українських виробників в перспективі. Крім того, слід враховувати квотування в рамках асоціації з ЄС на поставки молочної продукції: зокрема, квоту на 2,4 тис. тон вершкового масла, 3,6 тис. тон сухого молока, тощо.

Імпорт молочної продукції за 2016–2020 рр., тис.тон

ІМПОРТ, тис.тон	ТОП-5 експортерів	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2020 до 2019% %
Сир (HS 0406)	Польща, Німеччина, Франція, Нідерланди, Італія	7,1	10	14	18	38	115,40%
Згущене молоко (HS 040291 + 040299)	Білорусь, Польща, Німеччина, Бельгія, Швейцарія	0,8	1,2	1,1	1	2,2	124,80%
Вершкове масло (HS 0405)	Нідерланди, Польща, Німеччина, Франція, Нова Зеландія	1,1	0,8	1,1	2	9,3	368,40%
Молочна суміш для немовлят (HS 190110)	Польща, Швейцарія, Німеччина, Нідерланди, Словенія	5,1	5,8	6,2	5	5	-0,70%
Йогурт (HS 0403)	Польща, Бельгія, Німеччина, Греція, Франція	2,6	3,6	4,9	5	8	60,90%
Молочний порошок із жиром (FFMP) (HS 190190)	Італія, Франція, Німеччина, Польща, Великобританія	3,5	3,9	5,5	6,4	7,8	22,80%
Разом		20,2	25,3	32,8	37,4	70,3	87,97%

Отже, аналіз обсягів експорту та імпорту молочної продукції показав, що, починаючи з 2018 року молочний ринок України швидкими темпами скорочує обсяги експорту та швидко нарощує обсяги імпортової продукції. Така тенденція обумовлена здебільшого втратою ринків збуту в Росії та Білорусі, що негативно впливає як на українських виробників, так і на зовнішньоторговельний баланс.

Крім того, до не менш важливою проблемою національного ринку молочної продукції є зменшення поголів'я великої рогатої худоби, в тому числі і корів. За даними Державної служби статистики, на 1 грудня 2020 року поголів'я корів склало всього 1734 тис. голів (рис. 3), що на 5,9% менше, порівняно з аналогічним періодом минулого року. А у порівнянні з показником 2011 року, кількість корів скоротилась майже на 34%. В той же час, відбувається зростання показника продуктивності поголів'я, що зумовлено в першу чергу

впровадженням нових інноваційних технологій та зменшенням кількості малопродуктивної худоби. Таким чином, підтримка обсягів пропозиції молока для молокопереробної галузі підтримується тільки за рахунок підвищення продуктивності поголів'я.

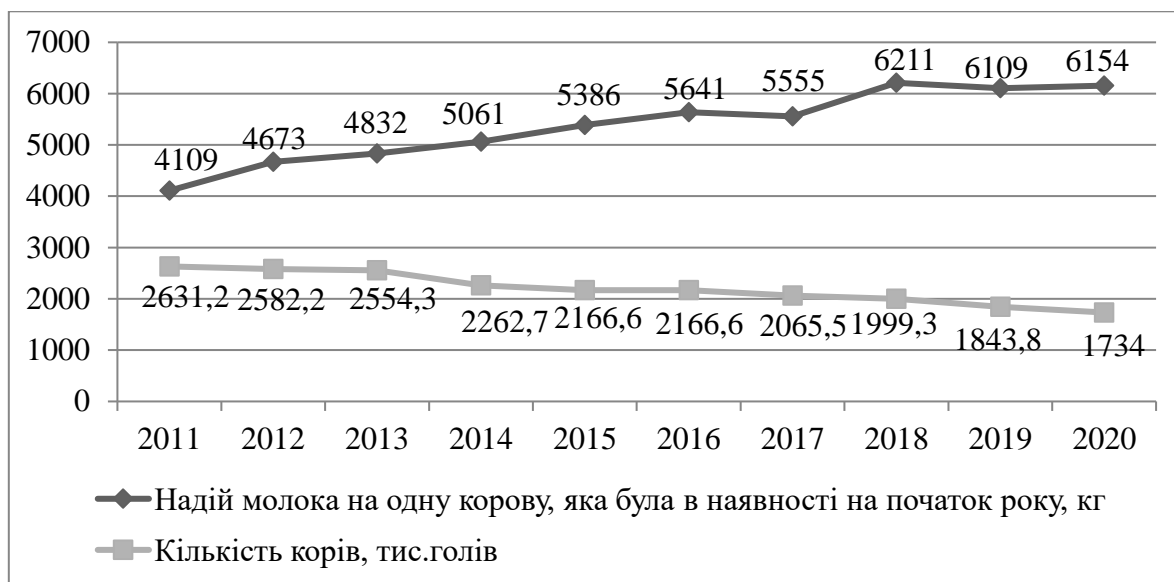


Рис. 3. Аналіз продуктивності поголів'я в динаміці за 2011-2020 рр.

Далі проаналізуємо показники виробництва молока та показники споживання молочної продукції в Україні. Як видно з рис. 4., впродовж останніх п'яти років відбувається постійне зниження обсягів виробництва молока. За офіційною статистикою, у 2020 році надої молока знизилися на 375,7 тис. т. У порівняння з аналогічним періодом 2016 року, виробництво молока у 2020 році скоротилось на 1073,3 тис.т., що у відсотковому значенні становить 11%. Здебільшого така негативна тенденція пов'язана зі скороченням чисельності поголів'я корів, дією сезонних факторів та відсутністю належної державної підтримки молочної галузі в Україні.

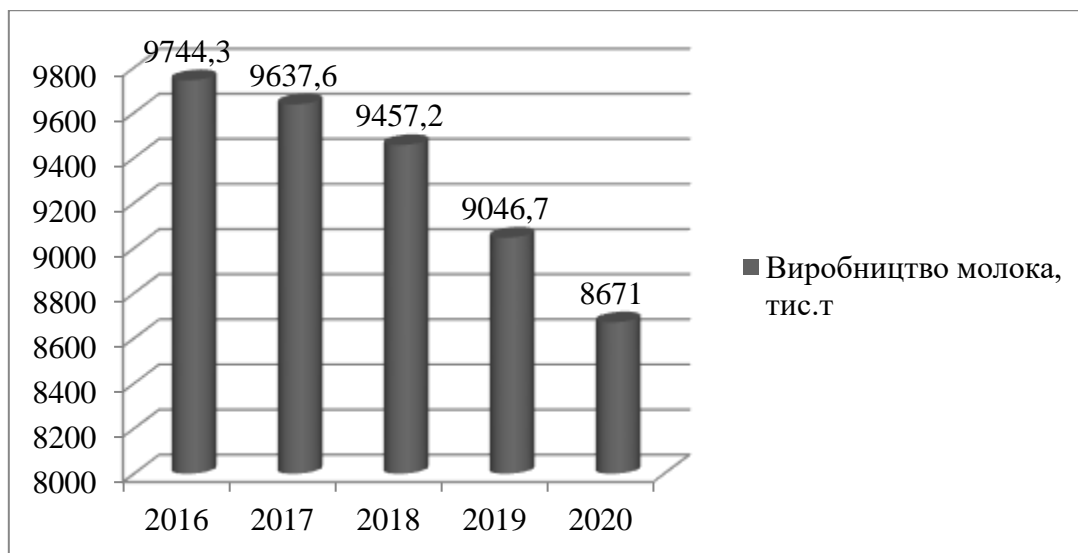


Рис. 4. Виробництво молока у січні-листопаді в Україні за 2016–2020 рр., тис. т

Аналітика виробництва молока у структурному розрізі свідчить, що зниження відбулись в основному за рахунок скорочення виробництва молока господарствами населення (рис. 5). Так, за січень-листопад 2020 року виробництво молока господарствами населення впало на 5,9% у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року. А у порівнянні з 2016 роком, таке зниження становить 15,2%.

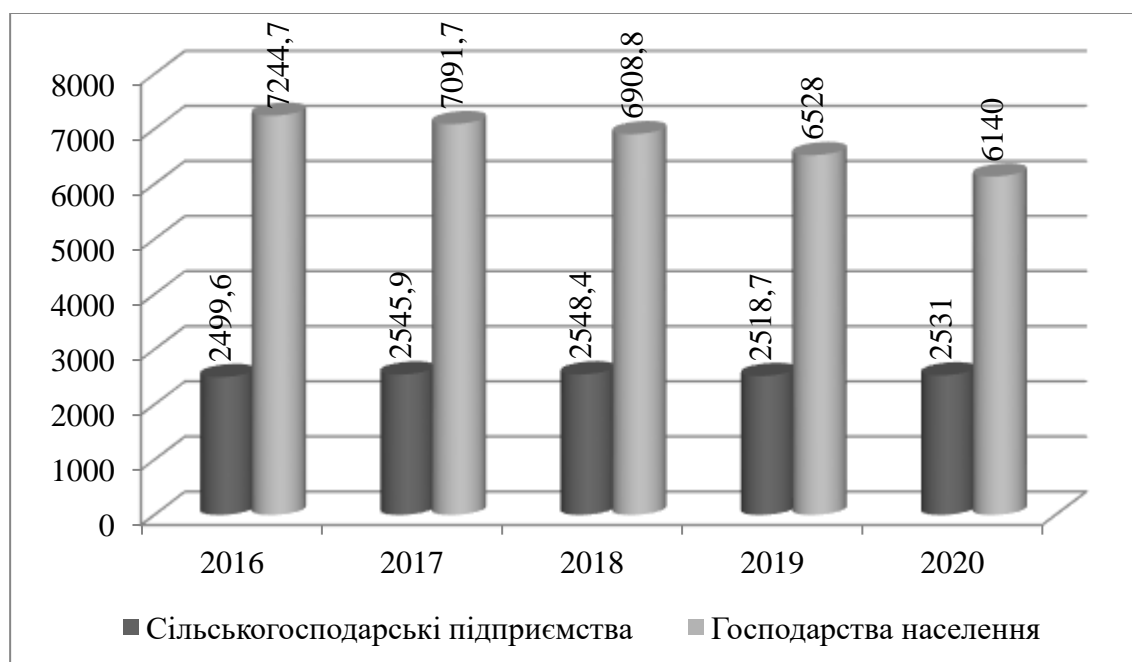


Рис. 5. Виробництво молока у структурному розрізі за 2016–2020 рр., тис. т

Більш позитивною є динаміка виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами, яка складає 0,5% приросту у 2020 році в порівнянні з 2019 роком та 1,3% у порівнянні з 2016 роком. Аналіз виробництва молока у регіональному розрізі показав, що найбільшими є показник виробництва молока у Вінницькій, Полтавській та Хмельницькій області. В той же час, тільки Хмельницька та Тернопільська області мали позитивну динаміку приросту у порівнянні з 2019 роком. Найбільше зниження за показником виробництва молока у 2020 році демонструють Чернігівська, Кіровоградська, Харківська та Запорізька області. Виробництво молока у регіональному розрізі за 2016–2020 рр., тис. т представлено в таблиці 4.

Таблиця .

Виробництво молока у регіональному розрізі за 2016–2020 рр.,

тис. т

Виробництво молока, тис.т	2016	2017	2018	2019	2020	2020 у % до 2019
<i>Україна</i>	9744,3	9637,6	9457,2	9046,7	8671	95,8
Вінницька	799,4	791,7	773,3	714,4	678,8	95,0
Волинська	391,4	391,6	370	349,2	334,9	95,9
Дніпропетровська	301,1	281,1	274,2	263,5	258,7	98,2
Донецька	185,5	176,8	178,4	161,9	143,8	88,8
Житомирська	531,6	513,4	516,1	484,9	474,4	97,8
Закарпатська	296,4	309,7	326,3	324,1	311,7	96,2
Запорізька	245,1	246,2	230	207,3	190,5	91,9
Івано-Франківська	431,6	428	407,4	395,6	380	96,1
Київська	403,6	401,4	399,8	364,2	349	95,8
Кіровоградська	298,5	295,8	296,3	290,7	262,1	90,2
Луганська	120,1	118,5	120,5	108	103,8	96,1
Львівська	520,8	509,4	485,9	461,8	442,6	95,8
Миколаївська	324,2	322,7	315,9	282,5	263,9	93,4
Одеська	343,6	327,3	315,2	301,5	290,9	96,5
Полтавська	737,4	733,6	708,7	702,9	681,3	96,9
Рівненська	410,7	402,7	386,6	338,2	320,7	94,8
Сумська	382,6	384,4	379,4	365,4	355,9	97,4
Тернопільська	426,8	428,5	421,5	426,3	438,6	102,9
Харківська	493,2	490,9	491,4	482,9	441	91,3
Херсонська	282,8	277,4	268	266,9	252	94,4
Хмельницька	552,2	559	584,3	598,7	609,1	101,7
Черкаська	492,5	480,1	456,6	438,4	432,1	98,6
Чернівецька	264,9	260,4	251,6	239,6	229,3	95,7
Чернігівська	508,3	507	499,8	477,8	425,9	89,1

Отже, відповідно до результатів проведеного аналізу виробництва молока господарствами усіх категорій, молокопереробні підприємства у 2020 році недоотримали приблизно 375,7 тис. т. молока. Враховуючи те, що сьогодні на українському молокопереробному ринку функціонує 192 підприємства, слід вважати, що 15% відчули нестачу у сировинній базі.

В той же час, не зважаючи на скорочення виробництва молочної продукції молокопереробними підприємствами по багатьом категоріям молочних продуктів, зменшення обсягів споживання не відбулося (рис. 6). Так, показник споживання сиру у 2020 році склав 221 тис. т., що на 7,8% перевищує показник 2019 року та на 18,2% показник 2016 року. Також спостерігалось збільшення обсягів споживання знежиреного сухого молока майже на 445% у порівнянні з 2019 роком. Отже, падіння виробництва молочних продуктів було компенсовано збільшенням імпорту і фальсифікованими молочними продуктами, які склали тіньовий молочний ринок.

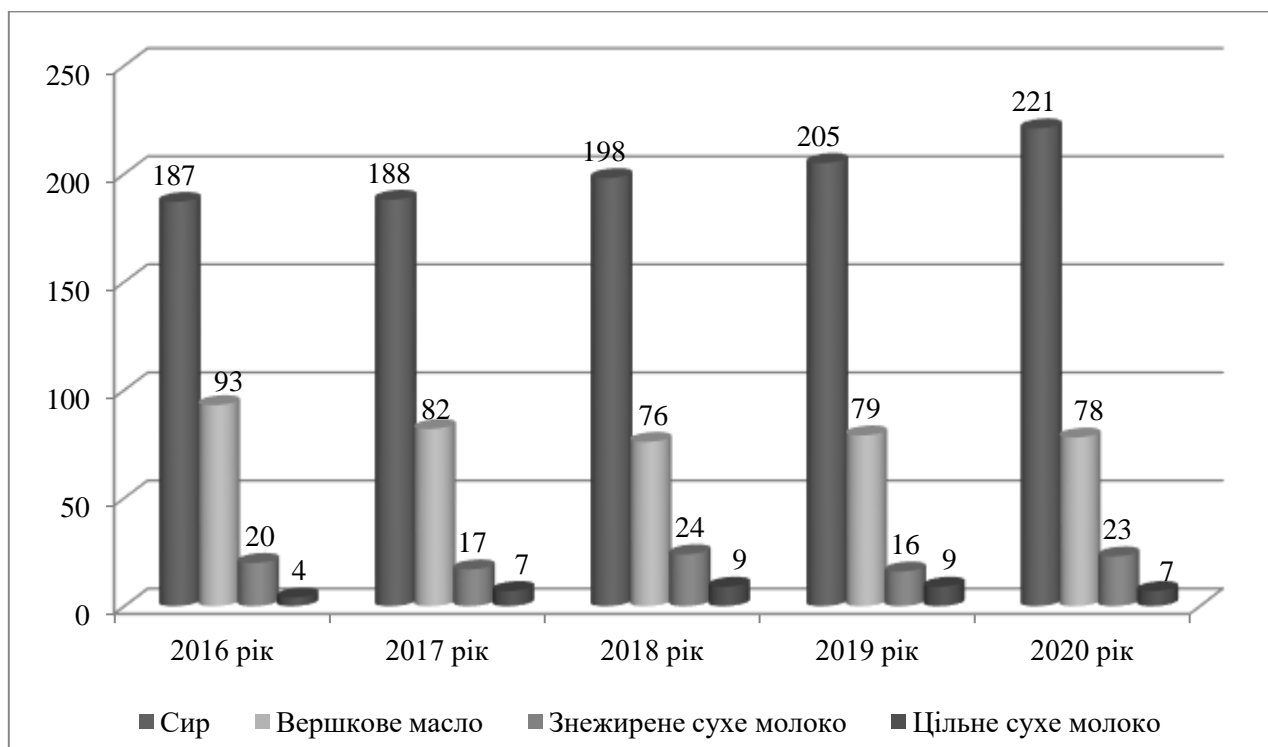


Рис. 6 Динаміка внутрішнього споживання молочних виробів в Україні, тис. тон

Слід відмітити, що в цілому, баланс виробництва та споживання молока в Україні у 2020 році показав від'ємне значення, що мало негативні тенденції для представників молокопереробної галузі.

Якість сировинної бази є важливим фактором для промислової переробки. Розглянемо структуру якості молока коров'ячого незбираного, купленого переробними підприємствами та проаналізуємо тенденції 2020 року у порівнянні за 5-ти річний період (табл. 5). Так у 2020 році сільськогосподарські підприємства реалізували 33% молока гатунку «екстра», 34,8% - молока вищого гатунку, 31,3% - молока I гатунку. Частка молока низької якості для сільськогосподарських підприємств була не значною. Розглянувши якість молока, реалізованого сільськогосподарськими підприємствами у динаміці за 5 років, варто зазначити зростання частки гатунку «екстра». Цей факт обумовлений підвищенням стандартів якості виробництва молока, що є наслідком бажання українських виробників вийти на європейські ринки збуту.

Таблиця 5

Структура якості молока коров'ячого незбираного, купленого переробними підприємствами

Рік	Підприємства/ Господарства населення	Гатунок молока				
		Екстра, %	Вищий гатунок, %	I гатунок, %	II гатунок, %	негатункове молоко, %
2020	підприємства	33,0	34,8	31,3	0,7	0,2
	населення	-	0,3	80,6	17,5	1,6
2019	підприємства	27,2	35,9	32,3	3,7	0,8
	населення	-	0,1	12,0	83,2	4,7
2018	підприємства	21,6	38,1	32,9	7,1	0,3
	населення	-	0,2	12,5	83,0	4,3
2017	підприємства	16,4	36,7	37,9	8,7	0,3
	населення	0,1	0,1	8,9	87,2	3,7
2016	підприємства	14,6	36,7	42,0	6,4	0,3
	населення	-	0,1	9,0	85,8	5,1

Дуже позитивну тенденцію щодо покращення якості реалізованого молока продемонстрували господарства населення. У структурі закупівель молока від господарств населення у 2020 році найбільшу питому вагу мало молоко першого гатунку – 80,6% замість 12% у 2019 році. Такі зміни відбулись здебільшого через

вимоги євро стандартів, відповідно до яких з 1 січня 2020 року молокопереробні підприємства припинили прийом молока II гатунку від господарств населення. Також у 2020 році відбулось збільшення питомої ваги молока вищого гатунку. В той же час, слід зазначити, що в структурі якості молока, реалізованого господарствами населення відсутнє молоко «екстра» гатунку, що спостерігається впродовж останніх трьох років. Слід зазначити, що в країнах Європейського Союзу молокопереробні підприємства приймають тільки молочну сировину «екстра» гатунку, як від сільськогосподарських підприємств, так і від господарств населення. Головною причиною більш низької якості молока, реалізованого господарствами населення є незабезпечення належних умов утримання корів та відсутність первинної обробки (охолодження) молока в більшості приватних селянських господарствах.

Серед причин, які впливають на якість та обсяги виробництва молока господарствами населення окремо слід виділити рівень закупівельної ціни (рис.7.).



Рис. 7. Динаміка середніх цін купівлі молока переробними підприємствами, грн./т.

Так, середня ціна купівлі молока переробними підприємствами у 2020 році для сільськогосподарських підприємств склала 8365,9 грн/т. В той же час

середня ціна купівлі молока переробними підприємствами від господарств населення становила 5368,1 грн/т, що на 35,8% менше ціни на молоко від сільськогосподарських підприємств. У 2016 році такий ціновий розрив складав 33,1%, що свідчить про поступове збільшення диспропорції у ціноутворенні сільськогосподарських підприємств та господарств населення. Аналізуючи динаміку індексу цін купівлі молока переробними підприємствами за 2016-2020 рр. (рис. 8.) зрозумілою стає необхідність у піднятті закупівельної ціни на молоко від господарств населення принаймні на 30% – 35%. Враховуючи те, що господарства населення складають 70% всієї сировинної бази, даний крок стане поштовхом для стримування тенденції падіння виробництва молока, яка спостерігається впродовж останніх п'яти років.

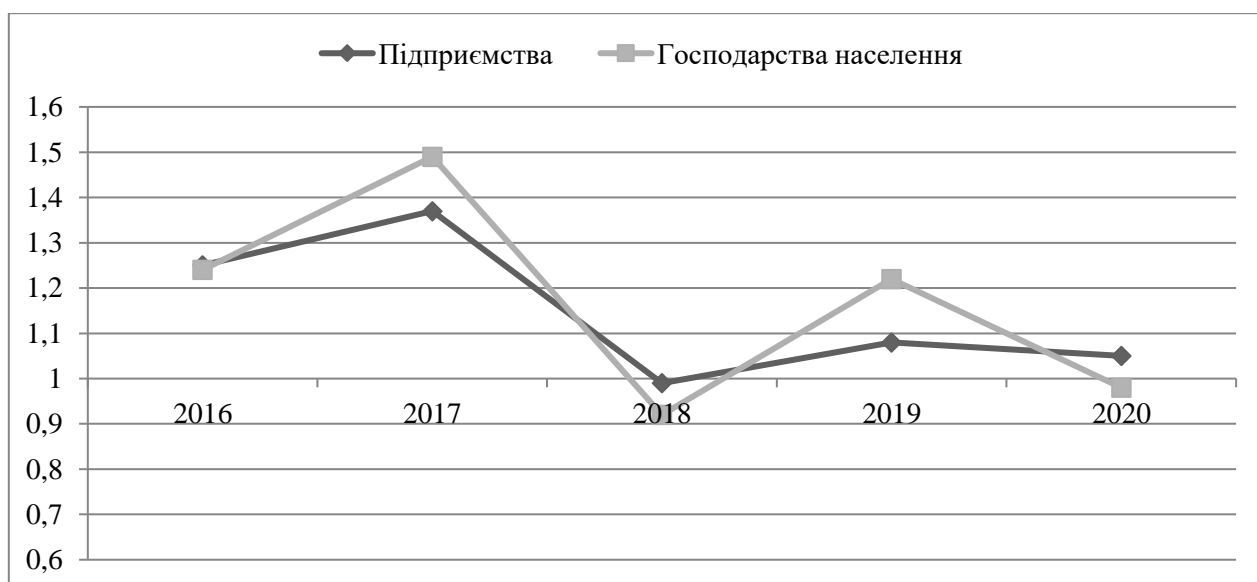


Рис. 8 Індекс цін купівлі молока переробними підприємствами за 2016-2020 рр.

Усунення зазначених диспропорцій дозволить зупинити падіння кількості поголів'я корів у господарствах населення та сприятиме встановленню паритетних ринкових відносин між господарствами населення та підприємствами молокопереробної галузі.

2. Аналіз стримуючих чинників ефективного управління галуззю молочного виробництва на конкурентних засадах

Проведений аналіз стану і динаміка розвитку ринку молока в Україні, показав, що подальший розвиток молокопереробної галузі залежить від низки внутрішніх та зовнішніх чинників. Існування сукупності взаємопов'язаних проблем, які значно гальмують розвиток молокопереробного виробництва формує необхідність у дієвих рішеннях в першу чергу з боку держави. Головні проблеми, які стримують розвиток молокопереробної галузі в Україні представлено на рис. 9.

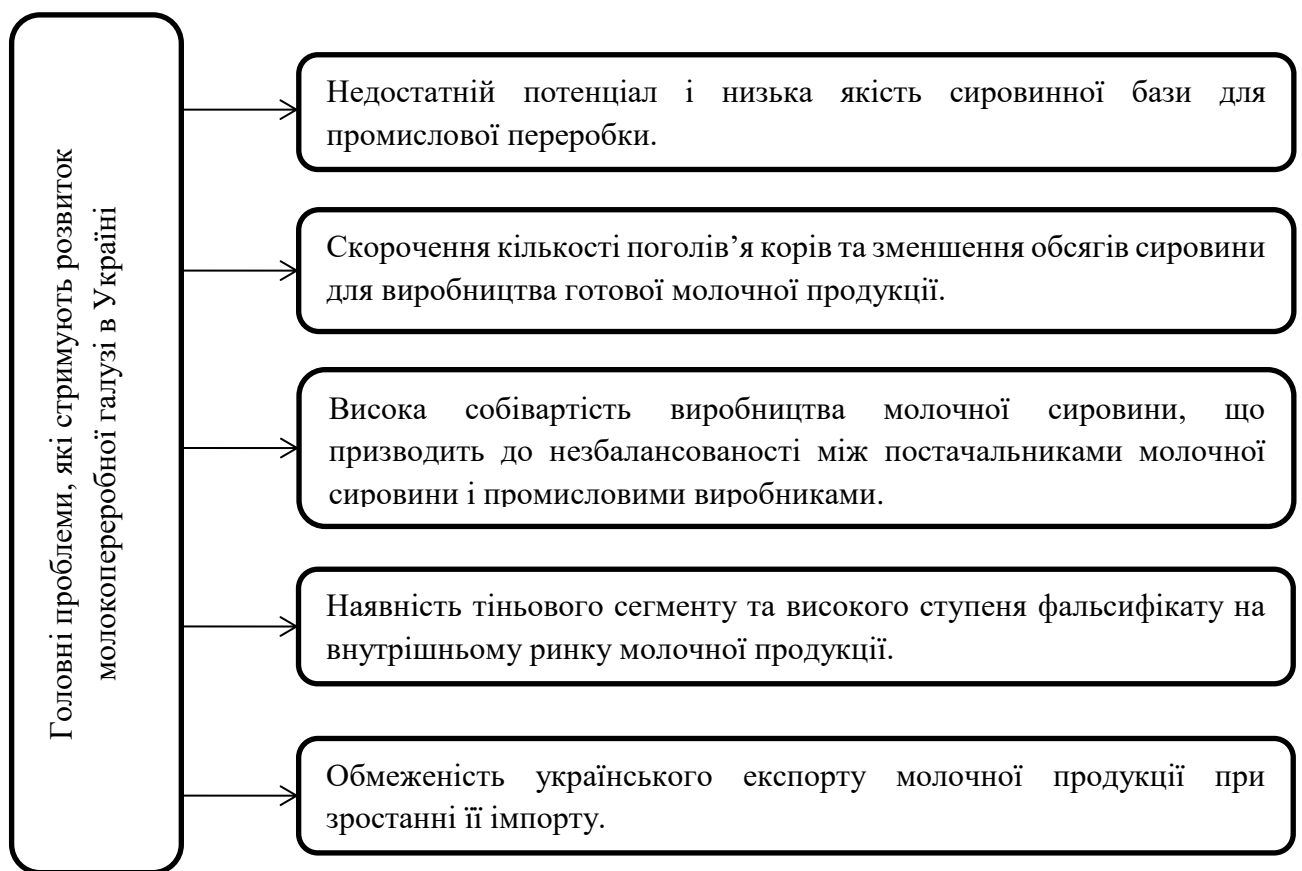


Рис. 9. Головні проблеми, які стримують розвиток молокопереробної галузі в Україні [115]

Низький рівень якості сировинної бази, на наш погляд, пов'язаний з дрібнотоварною формою виробництва молока, яка притаманна українському ринку молока вже впродовж 20 років. Підвищення якості молока від домогосподарств населення вимагає великих фінансових інвестицій у

високотехнологічне доїльне та холодильне обладнання, покращення умов утримання корів та якості кормової бази. Більше того, бути конкурентоспроможними на Європейському ринку можливо лише за умови виробництва якісного, відповідного стандартам ЄС молока.

Висока собівартість виробництва молочної сировини, що призводить до незбалансованості між постачальниками молочної сировини і промисловими виробниками. Така ситуація призводить до зниження обсягів молока, що постачається на переробку, це своєю чергою призводить до дефіциту сировини на молокопереробних підприємствах, а також до недозавантаженості виробничих потужностей та спаду виробництва молочної продукції. Крім того, порівняння показників рентабельності виробництва сирого та виробництва молочної продукції свідчить на користь першої (16,1% проти 3,3%), що говорить про неможливість підвищення цін на закупку сировини.

Наступною проблемою, яка здійснює негативний вплив на розвиток молокопереробної галузі є присутність на ринку фальсифікату молочної продукції. Кількість невеликих підприємств, які працюють на внутрішньому ринку молокопереробної продукції без відповідних дозвільних документів постійно зростає. Як правило, такі підприємства за зниженою ціною збирають низькоякісну сировину та реалізують готову продукцію переважно на стихійних ринках. Така ситуація негативно впливає на діяльність легальних молокопереробних компаній через виникнення недобросовісної конкуренції.

Ще один негативний фактор – це обмеження експорту української молочної продукції та зростання її імпорту. Багато національних молокопереробних підприємств через низький рівень якості сировини та невідповідність виробленої продукції нормам ЄС не мають доступу до європейських ринків збуту. Крім того, встановлені квоти між Україною та ЄС потребують перегляду в бік розширення обсягів експорту для України.

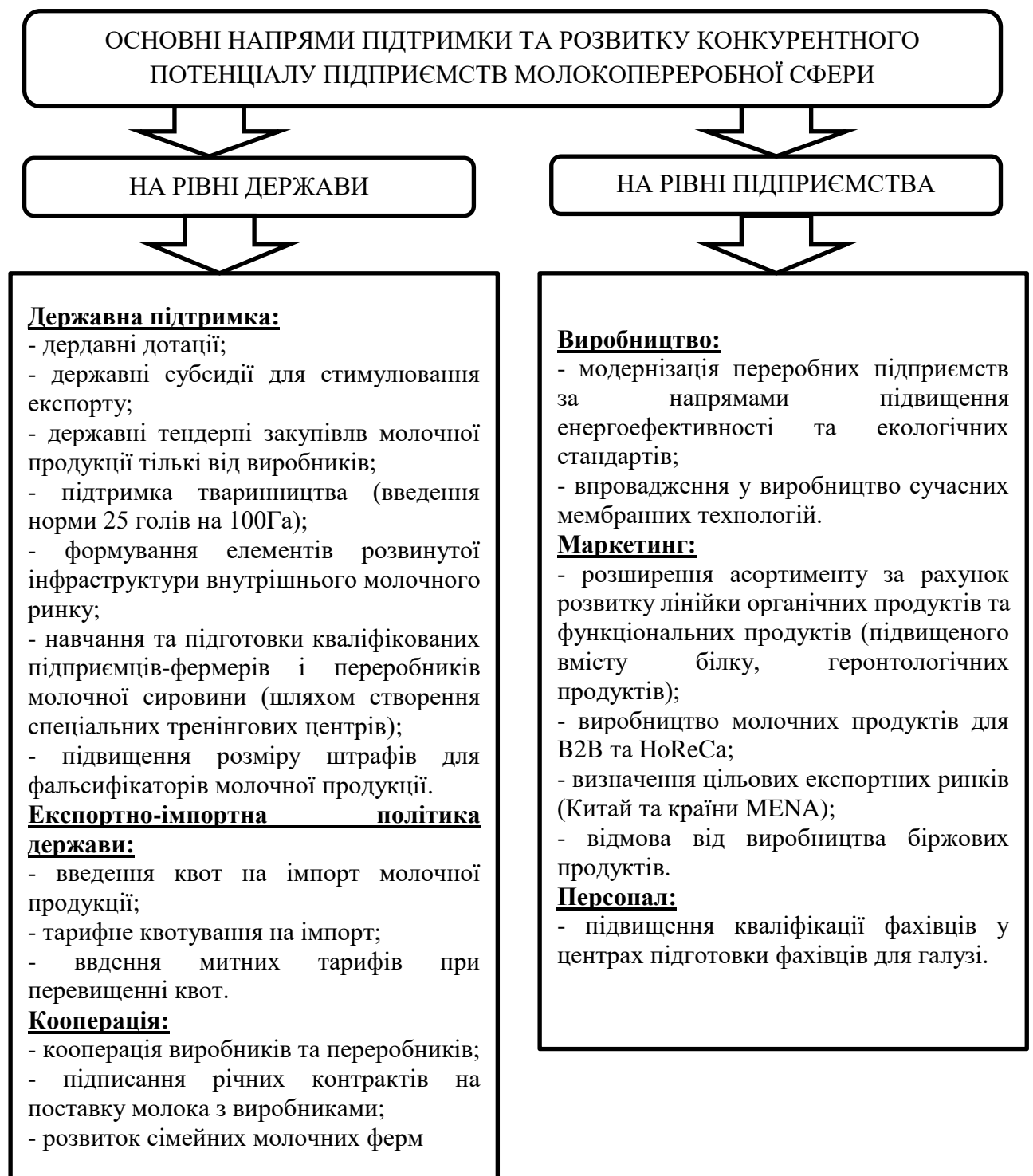


Рис. 10. Основні напрями підтримки та розвитку конкурентного потенціалу підприємств молокопереробної сфери

Враховуючи результати проведеного аналізу стану і динаміки розвитку ринку молока в Україні, а також окреслені проблеми, які стримують розвиток молокопереробної галузі в Україні, запропонуємо основні напрями підтримки та розвитку конкурентного потенціалу підприємств молокопереробної сфери.

Слід зазначити, що основні напрями підтримки та розвитку конкурентного потенціалу підприємств молокопереробної сфери мають бути реалізовані як на рівні держави, так і на рівні підприємств молокопереробної галузі. На державному рівні зазначені напрями доцільно реалізовувати через державну підтримку, експортно-імпорتنу політику та стимулювання кооперації. Що стосується рівня підприємства, то головними сферами є модернізація виробництва, перегляд маркетингової стратегії та підвищення кваліфікації персоналу молокопереробних підприємств.

Отже, молокопереробна галузь України сьогодні володіє певним рівнем конкурентного потенціалу, розширення якого можливе за рахунок адаптації до нових умов функціонування внутрішніх та зовнішніх ринків, шляхом інструментів державної підтримки та посилення внутрішніх конкурентних переваг.

3 Дослідження і аналіз умов формування конкурентного потенціалу підприємств молокопереробної галузі.

Молочна галузь є галуззю харчової промисловості, яка об'єднує підприємства, що займаються виробленням різних молочних продуктів з молока. В її складі знаходяться підприємства, які займаються виробництвом тваринного масла, цільномолочної та кисломолочної продукції, молочних консервів, сухого молока, сиру, бринзи, морозива, казеїну та інших видів молочної продукції. Молочна галузь має наступні особливості:

- важливе значення виробленої продукції в задоволенні харчових життєвих потреб населення;
- велика залежність від природно-кліматичних умов, взаємозв'язок і взаємозалежність природно-біологічних процесів з виробничо економічними;
- сезонність виробництва і реалізації, яка формує нерівномірність використання робочої сили і техніки, матеріальних ресурсів, а також нерівномірність надходження доходів;

- обмеження в пропозиції сировини при виробництві продукції;
- значна питома вага витрат праці в структурі собівартості;
- наявність значної кількості виробників продукції одного виду;
- наявність значної кількості посередників в ланцюжку «Виробник - споживач», а також залежність якості продукції від умов і терміну зберігання, транспортування та реалізації.

В Україні у даний час функціонує 192 організації та відокремлених підрозділів із загальним обсягом переробки молока - 9,8 млн. т, на багатьох з яких впроваджені системи управління якістю ISO 9001 (табл. 6).

Таблиця 6

Основні показники молочної галузі в Україні на 01.01.2020

Показники	Роки		
	1990	2003	2020
Кількість молокопереробних підприємств, од.	643	441	192
Виробництво молока, млн. т	24,5	13,67	9,8
Перероблено молока, млн. т	18	4,5	3,8*
Продукція з незбираного молока, тис. т	6430	1230	1010
Вершкове масло, тис. т	441,1	145,3	89,2
Сир, тис. т	183,8	167,8	128,6
Сухе молоко, тис. т	61,1	19,8	34,1
Згущене молоко, тис. т	166	101,4	74,5
Споживання молока на душу населення, кг	373	220	221

* – в натуральному виразі (в перерахунку на базові показники – 4,1 млн. т)

Ретроспективні показники молочної галузі за 30 років свідчать, що за цей період стан галузі суттєво погіршився: кількість молокопереробних підприємств скоротилася практично в 3 рази – з 643 до 192, виробництво молока впало в 2, 5 рази – з 24, 5 до 9,8 млн. т, переробка молока зменшилась практично в 5 разів – з 18 до 3,8 млн. т, продукції з незбираного молока (питне молоко, ферментована продукція, свіжий кисломолочний сир) в 6 разів – з 6,4 до 1,1 млн. т, вершкового масла в 5 разів – з 441,1 до 89,2 тис. т, сиру в 1,5 рази – з 183,8 до 128,6 тис. т, сухого молока в 1,7 рази – з 61,1 до 34,1 тис. т, згущеного молока в 2 рази – з 166 до 74,5 тис. т, споживання молока на душу населення в 2 рази – з 373 до 185 кг на рік. Така ситуація вимагає пошуку нових або модернізації існуючих методів

та інструментів формування та розвитку конкурентного потенціалу підприємств молокопереробної галузі.

Молокопереробні підприємства здатні завоювати ринки лише за умови досить високих темпів технологічних змін, оновлення виробничих фондів, підвищення ефективності виробництва. При цьому слід враховувати особливості молокопереробних підприємств, а саме: великий обсяг внутрішньозаводських, транспортних і вантажно-розвантажувальних робіт; поширення теплових процесів; наявність великих технологічних агрегатів, апаратів, машин, що вимагають ретельного технічного обслуговування і ремонту; сезонність обсягів поставки сировини.

Формування конкурентного потенціалу підприємств молокопереробної галузі можливо в декількох аспектах: на ринку споживачів – завдяки розширенню асортименту та підвищенню якості продукції, використання програм лояльності, диверсифікації цінової політики; на ринку виробників – шляхом диверсифікації технологій переробки сировини у готову продукцію та напівфабрикати для використання в процесі виробництва інших продуктів харчування; на ринку проміжних продавців, державних установ та зовнішньому ринку – для виходу на нові сегменти збуту. Для оцінки умов функціонування та встановлення пріоритетних напрямків розвитку конкурентного потенціалу підприємств молокопереробної галузі необхідний системний аналіз чинників, що впливають найбільшою мірою на результативність виробництва і переробки молока з урахуванням змін, що відбуваються на ринках. На ефективність виробництва і переробки молока впливають внутрішні і зовнішні фактори. До внутрішніх факторів розвитку конкурентного потенціалу молокопереробного сектора відносяться ресурси підприємств – матеріальні, фінансові, інтелектуальні, науково-технічні. До зовнішніх факторів слід віднести заходи державного стимулювання, що сприяють створенню умов для стабільного функціонування молокопереробної галузі.

На формування та розвиток конкурентного потенціалу галузі також впливають:

– зростання економічної зацікавленості товаровиробників і переробників молока в використанні інноваційних технологій і розширення обсягів виробництва продукції, що випускається;

– захист вітчизняних товаровиробників від масованого імпорту продукції тваринництва за демпінговими цінами.

Таким чином, чинники, які стримують розвиток молокопереробної галузі виступають одночасно напрямками створення нових та розвитку існуючих конкурентних переваг: підвищення поголів'я крупної рогатої худоби; лояльність цін, диверсифікація витрат; розвиток взаємозв'язків між виробниками та переробниками; розширення міжнародних ринків збуту; відкриття нових лабораторій для визначення якості молочних продуктів.

Формування стратегічних напрямків розвитку конкурентного потенціалу вимагає поетапного підходу до ідентифікації ключових здібностей і ресурсів в контексті загальної стратегії розвитку підприємств. Стратегічні напрямки формування та розвитку конкурентного потенціалу повинні бути чітко взаємопов'язані і взаємозумовлені цілями конкурентної стратегії підприємства, а також зумовлюють:

- формування траєкторій розвитку конкурентного потенціалу;
- вибір технологій і інструментарію формування і розвитку конкурентного потенціалу;
- взаємозв'язок стратегічних напрямків формування та розвитку конкурентного потенціалу з цілями діяльності підприємства;
- способи ресурсного забезпечення формування і розвитку конкурентного потенціалу.

При цьому вибір стратегічних напрямків формування та розвитку конкурентного потенціалу здійснюється на основі процесів конфігурації і реконфігурації здібностей підприємства. Аналіз вищесказаного дозволив сформулювати стратегічні напрями формування і розвитку конкурентного потенціалу підприємства на основі їх конфігурації і реконфігурації, які представлені на рис. 11.

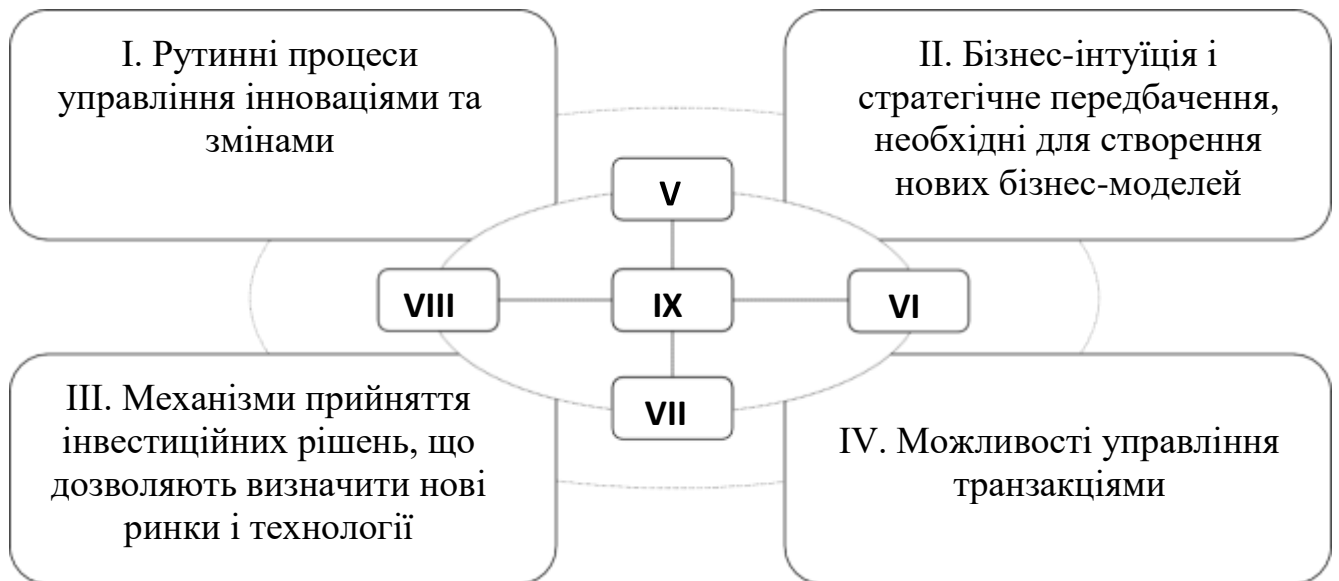


Рис. 11. Стратегічні напрями формування і розвитку конкурентного потенціалу молокопереробного підприємства (складено автором)

Перший стратегічний напрям «рутинні процеси управління інноваціями та змінами» передбачає реалізацію рутинних інвестиційно-фінансових, інвестиційно-інноваційних здібностей, що в контексті забезпечення конкурентного потенціалу підприємства здійснюється за допомогою управління знаннями про інноваційні процеси. Всі етапи інноваційного процесу – від генерації ідей до їх комерціалізації – реалізуються з використанням знань. Послідовне проходження всіх етапів циклу знань забезпечує підприємству формування знань, їх перетворення, накопичення і організацію навчання з метою отримання нових знань і передачі досвіду. Матеріалізовані таким чином знання за допомогою інвестиційних ресурсів формують конкурентний потенціал і

компетенції підприємства, на підставі яких створюється новий продукт. Саме створення нового продукту є головним результатом реалізації даного напрямку.

Слід зазначити, що процес створення і випуску нового продукту включає рутинні процеси, що становлять частину щоденної діяльності підприємства. Порядок роботи (рутина) підприємства впливає з того, якими способами воно знаходить можливості, як сприймає і реагує на сигнали оточення про погрози і можливості, як мобілізує творчий та інноваційний потенціал співробітників, як управляє процесом вивчення і накопичення знань. Рутинні процеси управління інноваціями та змінами стають частиною певної моделі поведінки, яка, з одного боку, є специфічною для кожного підприємства, з іншого – підкріплена набором поведінкових шаблонів. Саме вони характеризують здатність підприємства вирішувати завдання, описані вище, і мають стратегічну цінність, так як ці шаблони складні для сприйняття конкурентами. Отже, рутинні шаблони в управлінні інноваціями та змінами представляють особливий інтерес в контексті розвитку конкурентного потенціалу підприємства.

Виходячи їх вищевикладеного, інвестиційно-інноваційне забезпечення формування і розвитку конкурентного потенціалу підприємства вимагає створення рутинних шаблонів в загальноприйнятій практиці діяльності підприємства у вигляді встановленої послідовності дій, формальних процедур і стратегій, а також неформальних підходів або процедур. Рутинна формалізує процеси отримання та передачі знань, поведінкові та структурні аспекти діяльності персоналу, які дозволяють підприємству постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Другий стратегічний напрямок формування конкурентного потенціалу «Бізнес-інтуїція і стратегічне передбачення, необхідні для створення нових бізнес-моделей» ґрунтується на формуванні і розвитку динамічних здібностей, розвиток яких дає можливість підвищувати стійкість діяльності підприємства за допомогою бізнес-інтуїції і стратегічного передбачення.

Для того, щоб забезпечити стійкий попит на свою продукцію в умовах хаотичних змін бізнес-середовища, підприємства повинні формувати здатності

розпізнавання нових бізнес-можливостей і конкурентних «викликів». Наслідком цього стане отримання економічної вигоди за допомогою прийняття адаптаційних управлінських рішень і ефективною конфігурації (реконфігурації) здібностей. Для цієї мети необхідно, щоб розвиток конкурентного потенціалу здійснювалося не в розрізі окремих бізнес-процесів (ключових сфер компетенцій), а на рівні генеральної і конкурентних стратегій. Стратегічний напрямок «механізми прийняття інвестиційних рішень, що дозволяють визначити нові ринки і технології» націлений на формування і розвиток інвестиційного кластера здібностей підприємства, що передбачає наявність здатності акумулювати і залучати фінансові ресурси для реалізації цілей діяльності підприємства і забезпечувати його інвестиційну привабливість.

В даному контексті мова йде про те, що інвестиційна привабливість підприємства є важливим джерелом формування конкурентного потенціалу, а вміння, навички і знання в сфері інвестиційної діяльності формують базу для його стратегічного успіху. Інвестиційну привабливість підприємства оцінюють за допомогою аналізу комплексу показників, що включають як характеристики грошового потоку від експлуатації інвестицій, так і рентабельність (прибутковість) окремих активів. Узагальнюючим показником для оцінки інвестиційної привабливості підприємства є рентабельність інвестицій (ROI), в тому числі темпи її зміни і амплітуда коливання.

Слід підкреслити, що формування інвестиційних здібностей підприємства є дуже цінним з точки зору ресурсного забезпечення конкурентного потенціалу. Навіть при наявності переліку конкурентних переваг у досліджуваних підприємств, який за інших умов було б достатній для формування конкурентного потенціалу, відсутність інвестиційних можливостей не дозволяє підприємствам реалізовувати конкурентну стратегію, засновану на розвитку його ключових здібностей.

Четвертий стратегічний напрям «здатність управління транзакціями» націлений на формування на системному рівні ефективною конфігурації здібностей, що дозволяє підприємству ефективно управляти транзакціями за

допомогою розвитку динамічних здібностей. При цьому структура реалізації механізму розвитку динамічних здібностей має логічну послідовність: підприємство набуває доступні на ринку факторів виробництва (ресурси) і об'єднує їх в певні комбінації (фактори виробництва стають специфічними ресурсами або активами). Ці комбінації з використанням інвестиційно-фінансових ресурсів створюють унікальні сфери компетенції і конкурентного потенціалу підприємства.

П'ятий стратегічний напрям формування та розвитку конкурентного потенціалу виникає на стику перших двох. Результативна інноваційна діяльність має на увазі формування на підприємстві власних стратегічних підходів до неї, максимально відповідають цілям і напрямкам загальної стратегії розвитку підприємства, які концептуалізуються в інноваційну діяльність підприємства, визначають її цілі і завдання, принципи, підходи та методи. З іншого боку, успішні інновації неможливі без рутинних процесів, що забезпечують їх генерацію. Шостий стратегічний напрям формування та розвитку конкурентного потенціалу підприємства виникає на стику другого і третього. Бізнес-інтуїція дозволяє зрозуміти нові ідеї і осмислити їх в термінах інноваційного процесу, а стратегічне передбачення дозволяє визначити перспективи його реалізації. У свою чергу, інвестиційні механізми створюють основу для фінансування та створення нових процесів, продуктів і технологій.

Сьомий напрямок формування і розвитку конкурентного потенціалу підприємства виникає на стику третього та четвертого. Йдеться про механізм інвестиційно-фінансового забезпечення рутинних процесів і управління транзакціями, тобто про формування і розвиток інвестиційного кластера здібностей підприємства, що передбачає наявність здатності акумулювати і залучати фінансові ресурси для забезпечення рутинних процесів і транзакцій, які забезпечують сталу ліквідність підприємства, його платоспроможність і фінансову стійкість. Все це в комплексі впливає на інвестиційну привабливість і дає можливість пошуку інвесторів і залучення інвестиційних ресурсів для фінансування діяльності. Визначальним фактором виступає здатність пошуку

джерел інвестування, оптимізація фінансових потоків для реалізації інвестиційних проектів.

Восьмий напрямок формування і розвитку конкурентного потенціалу підприємства являє собою комбінацію четвертого і першого напрямків і пов'язане з формуванням здібностей підприємства в області рутинних процесів і змін, управління транзакціями. Сюди слід віднести рутинність щоденної діяльності підприємства в різних сферах, в тому числі інноваційної. Особливо це стосується сфери управління персоналом, так як конкурентний потенціал створюються, в першу чергу, на основі знань і досвіду, компетенцій персоналу, здійснення різних транзакцій, зв'язку з постачальниками, споживачами.

Останній напрямок формування і розвитку конкурентного потенціалу підприємства специфічний для кожного окремо взятого суб'єкта господарювання і може виникати на перетині будь-яких стратегічних напрямків, утворюючи стійке поєднання здібностей, що доповнюють їх конфігурацію. Йдеться про так звані мета компетенції, мають складну структуру і здатні полегшувати процес формування конкурентного потенціалу. На основі вищевикладеного розроблена конфігурація здібностей підприємств (табл. 2.7), яка базується на логічній послідовності результатів дослідження, а саме на: аналізі здібностей, які є принципово важливими для формування конкурентної позиції підприємства (як сильні, так і слабкі); методології розробки конкурентної стратегії підприємства на основі розвитку його ключових здібностей; стратегічні напрями формування і розвитку конкурентного потенціалу.

Структура конфігурації конкурентного потенціалу молокопереробних підприємств на основі стратегічних напрямків їх формування та розвитку

Стратегічні напрямки формування та розвитку ключових здібностей підприємств	Конкурентний потенціал та його конфігурація
I. Процеси управління інноваціями та змінами (Cr).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рутинні здатності підприємства та здатності до організації інноваційних процесів на основі стратегічного передбачення і бізнес-інтуїції ($Cr - Csf$). 2. Рутинні здатності підприємства та здатності до організації інноваційних процесів на основі інвестиційних можливостей ($Cr - Cinv$). 3. Рутинні здатності підприємства та здатності до організації інноваційних процесів на основі здібностей управління транзакціями ($Cr - Ct$). 4. Забезпечення інноваційних здібностей і здібностей до змін на основі бізнес-інтуїції і стратегічного передбачення ($Csf - Cr$).
II. Бізнес-інтуїція і стратегічне передбачення, необхідні для створення нових бізнес-моделей (Csf).	<ol style="list-style-type: none"> 5. Здібності до інвестиційного забезпечення розвитку бізнес-інтуїції і стратегічного передбачення ($Csf - Cinv$). 6. Здібності до бізнес-інтуїції і стратегічного передбачення на основі управління транзакціями ($Csf - Ct$). 7. Інвестиційно-інноваційні здібності і здатність до змін ($Cinv - Cr$). 8. Здібності до інвестиційного забезпечення управління транзакціями ($Cinv - Ct$). 9. Здібності оркестровки та управління транзакціями на основі інноваційних процесів ($Ct - Cr$).
III. Механізми прийняття інвестиційних рішень, що дозволяють визначити нові ринки і технології (Cinv).	<ol style="list-style-type: none"> 10. Здібності оркестровки та управління транзакціями (Ct) на основі бізнес-інтуїції і стратегічного передбачення ($Ct - Csf$). 11. Здібності оркестровки та управління транзакціями на основі розвитку інвестиційних можливостей ($Ct - Cinv$). 12. Забезпечення інноваційно-інвестиційних можливостей на основі стратегічного передбачення і бізнес-інтуїції ($Cr - CinvCsf$). 13. Інвестиційне забезпечення управління транзакціями на основі стратегічного передбачення і бізнес-інтуїції ($Cinv - Ct Csf$). 14. Інвестиційне забезпечення інноваційних процесів і змін на основі стратегічного передбачення і бізнес-інтуїції ($Cinv - Ct - Cr - Csf$).
IV. Можливості управління транзакціями (Ct)	<ol style="list-style-type: none"> 15. Формування і розвиток інших мета здібностей (здатності, що генерують інші здібності)... ($Cinv - Ct - Cr - Csf Ci - Cj - C...$)

¹ Авторська розробка.

Висновки

Аналіз стану і динаміки розвитку ринку молокопереробної галузі України дозволив виокремити головні проблеми, які стримують її розвиток, серед яких: недостатній потенціал і низька якість сировинної бази для промислової переробки; скорочення кількості поголів'я корів та зменшення обсягів сировини для виробництва готової молочної продукції; висока собівартість виробництва молочної сировини; високий рівень фальсифікату та обмеження експорту національної молочної продукції. Разом з тим, молокопереробна галузь України сьогодні володіє певним рівнем конкурентного потенціалу, розширення якого можливе за рахунок адаптації до нових умов функціонування внутрішніх та зовнішніх ринків, шляхом інструментів державної підтримки та посилення внутрішніх конкурентних переваг.

Узагальнення інформації щодо підходів, методів і методології аналізу здібностей підприємств, дало можливість розробити процедуру аналізу здібностей в контексті забезпечення їх конкурентного потенціалу, яка включає ідентифікацію та первинний аналіз здібностей, формування їх переліку, оцінку їх за рівнем кодифікації і дифузії, картографічне представлення здібностей підприємства в просторі циклу знань, їх бальну і інтегральну оцінку, їх ранжування, формування їх ефективною конфігурації і визначення шляхів розвитку здібностей, необхідних для забезпечення конкурентного потенціалу підприємств.

Для формалізації результатів ідентифікації ключових здібностей підприємства запропоновано використання бального методу для їх оцінки. Здійснено оцінку здібностей ряду підприємств за коштами інтегрального показника розвитку конкурентного потенціалу молокопереробних підприємств, який демонструє виважену оцінку груп здібностей підприємств як потенційну їх здатність формувати конкурентного потенціалу.

Література

1. Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 33-43). Wollongong, Australia: THEORI.
2. Barney, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / Barney // *Journal of Management*. – 1991. – № 17(1). – P. 99-120.
3. Dairy Market Review - Overview of global dairy market developments in 2019. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.fao.org/3/ca8341en/CA8341EN.pdf>
4. Porter, M. (1985), *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, New York.
5. Аверчева, Н. О. (2019). Підвищення якості молока як основа конкурентоспроможності продукції на європейському ринку. *Агросвіт*, (22), 19-30.
6. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
7. Данько, Ю. І., Блюмська-Данько, К. В., & Галинська, А. В. (2017). Маркетингова система формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Бизнес Інформ*, (1 (468)).
8. Євтушенко, В. Д. (2017). Підвищення конкурентоспроможності продукції скотарства аграрних підприємств. *Економіка АПК*, (6), 105-108.
9. Жарікова, О. Б., & Пащенко, О. В. (2017). Напрями підвищення конкурентоспроможності молочного виробництва в Україні в умовах євроінтеграції. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, (22, Вип. 5), 122-128.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс / Ф. Котлер пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.

11. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: [монографія.] / М.Й. Малік, О.А. Нужна. – К.: Інститут аграрної економіки, 2007. – 270 с.

12. Пархоμεць, М. К., & Уніят, Л. М. (2018). Управління виробництвом молока на інноваційній основі як напрям розвитку конкурентоспроможного молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційна економіка*, (5-6), 18-25.

13. Рожко, З. П., Струс, Л. А., & Чеснік, Н. М. (2019). Конкурентоспроможність українських підприємств молочної промисловості на міжнародному ринку. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*, (30 (69), № 2), 61-66.

14. Савельєв, Є., Куриляк, В., & Смалюк, Г. (2017). Бенчмаркінгові методи управління конкуренцією у світовій економіці. *Журнал європейської економіки*, 12(1), 3-27.

15. Стельмашук Н.А. Діагностика конкурентних переваг аграрних підприємств / Н.А. Стельмашук // *Сталий розвиток економіки*. – 2013. - №4(21). – с. 125-132.