



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра економіки та підприємництва

ЗІНЧУК ВІКТОРІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ
МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ**

АВТОРЕФЕРАТ

дипломної роботи на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»
за освітньо-професійною програмою «Економіка та управління
підприємством»

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц. Міцкевич Н.В.

Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Черненко К.П.

Миколаїв 2020

Магістерська робота є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі економіки та підприємництва Чорноморського національного університету імені Петра Могили Міністерства освіти і науки України.

Керівник роботи: Кандидат економічних наук, доцент
Міцкевич Неоніла Василівна
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Рецензент: Кандидат економічних наук, доцент
Черненко Катерина Петрівна
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Захист відбудеться 24 лютого 2020 р. о 10.00 годині на засіданні екзаменаційної комісії у Чорноморському національному університеті імені Петра Могили за адресою: 54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10, аудиторія 10-306.

З магістерською роботою можна ознайомитися у бібліотеці Чорноморського національного університету імені Петра Могили (54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10).

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сьогодні в українській молочній галузі спостерігаються негативні зміни. На сучасному етапі конкурентоспроможність молочної продукції значно погіршилась. За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO) у 2018 році в Україні спостерігалось найнижче поголів'я за останні двадцять років. Відповідно це і ряд інших причин призводить до зменшення виробництва молока, що і визначає актуальність дослідження.

Визначення конкурентоспроможності продукції підприємства дозволяє розглянути її як комплексну характеристику потенційної можливості забезпечити конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Чинниками, які впливають на конкурентні переваги є прогресивна організаційно-технологічна і соціально-економічна база підприємства. Також важливо вміти проаналізувати і своєчасно вжити заходів до зміцнення конкурентних переваг. Використання сучасних методів оцінки рівня конкурентоспроможності продукції актуальні для українських підприємств, особливо тих, що працюють на закордонних ринках.

Шляхом вирішення цієї проблеми є формування системи, що дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції молочної галузі за допомогою правильного управління з врахуванням сучасного стану галузі.

Дослідженням теоретико-методологічних і практичних основ оцінки та шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції займалися такі зарубіжні вчені як Ансоффа І., Портер М., Рікардо Д., Шумпетер Й. та вітчизняні вчені: Геєць В., Градова А., Должанський І., Котикова О., Кузьменко О., Міцкевич Н., Мочерний С., Семенчук І., Шершнев С. та ін. Але, не всі аспекти дослідження методів оцінки і шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції глибоко та обґрунтовано вивчені, що і викликало зацікавленість у такому напрямку дослідження.

Мета і задачі дослідження. Метою роботи є узагальнення теоретико-методологічних засад управління конкурентоспроможності продукції молочної галузі та розробка рекомендацій щодо шляхів формування системи управління.

Відповідно до поставленої мети сформульовані такі завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні засади формування системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємств;
- визначити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції;
- оцінити стан розвитку молочної галузі України;
- проаналізувати рівень конкурентоспроможності підприємств молочної галузі;
- розробити модель стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції підприємств молочної галузі.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління конкурентоспроможності продукції підприємств молочної галузі.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні засади формування системи управління конкурентоспроможності продукції підприємств молочної галузі.

Методи дослідження. В ході проведення дослідження використанні загальнонаукові та спеціальні методи, а саме метод індукції та дедукції (при оцінці стану підприємств молочної галузі), у процесі роботи використано науковий аналіз (при вивченні сутності конкурентоспроможності), методи аналізу та синтезу (для аналізу та оцінки управління конкурентоспроможністю підприємств та порівняння особливостей їх функціонування), методи статистичного прогнозування та ситуаційного моделювання (для прогнозування ефективності управління конкурентоспроможністю продукції молочної галузі), економіко-статистичні методи, порівняння та групування даних, якісний та кількісний аналіз,

графічний і табличний методи (для ілюстрованого подання результатів дослідження).

Інформаційна база дослідження. Джерелом аналітичної інформації є офіційні статистичні дані Державного комітету статистики України, фінансова звітність підприємства. Правову основу дослідження склали нормативно-правові документи, що регламентують конкурентоспроможність підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів. Основні наукові результати полягають в наступному:

удосконалено:

- визначення сутності конкурентоспроможності та визначено його характерні особливості;

- удосконалено механізм управління конкурентоспроможності підприємства;

дістало подальшого розвитку:

- розроблено модель впровадження стратегії диверсифікації у групі підприємств «Молочний альянс»;

- заходи щодо адаптації підприємства до впровадження системи управління конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів магістерської роботи. Всеукраїнська щорічна науково-практична конференція «Могилянські читання –2019: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспект».

Публікації. Основні результати та висновки магістерського дослідження опубліковано у видавництві ЧНУ ім. Петра Могили. Загальний обсяг публікацій становить 0,1 д.а.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Список використаних джерел складає 45 найменування, містить 15 таблиць, 12 рисунків. Загальний обсяг магістерської роботи викладено на 100 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі розкрито сутність та стан наукової проблеми, її значимість, обґрунтовано необхідність проведення наукового дослідження, його актуальність, сформульовано мету і задачі дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів.

У *першому розділі* – «Теоретико-методологічні засади формування системи управління конкурентоспроможністю продукції» визначено сутність конкурентоспроможності. В ході дослідження розглянуто методи, функції, принципи конкурентоспроможності продукції.

Узагальнено визначення «конкурентоспроможність», а саме, конкурентоспроможність – це основна характеристика ринкового положення підприємства чи товарів, яка визначає його переваги на ринку, що свідчить про його здатність обмежувати діяльність.

Визначено методичні підходи до формування системи управління підприємства, що надало можливість окреслити основні характеристики конкурентоспроможності продукції підприємств молочної галузі.

У *другому розділі* – «Аналіз та оцінка управління конкурентоспроможністю продукції підприємств молочної галузі» надано оцінку стану розвитку підприємств молочної галузі. Виявлено, що молочна галузь України характеризується спадом виробництва молока, що спричинено зниженням кількості великої рогатої худоби. Протягом аналізованого періоду спостерігається значне зростання цін на молоко. Наприкінці 2018 року ціна на молоко зросла у 2,2 рази порівняно з кінцем 2014 року. Така ситуація спричинена зниженням попиту на молочну продукцію із-за низьких доходів населення.

Проаналізовано систему управління конкурентоспроможністю продукції групи підприємств «Молочний альянс» і визначено, що на підприємстві система управління побудована на високому рівні. Продукція підприємства поступається аналогічній продукції інших підприємств

дизайном упаковки та рекламною підтримкою. Основним конкурентом досліджуваної групи підприємств є «Данон Україна».

3. Оцінено можливість експорту на нові ринки збуту. Такими ринками є ринки арабських країн на які за останні 2 роки експорт зріс у 4 рази.

У *третьому розділі* – «Напрями формування системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємств» досліджено, що напрямками підвищення конкурентоспроможності продукції має стати поетапне забезпечення основних конкурентних переваг досліджуваних підприємств, а саме - стабільність сильних сторін. Побудова SWOT-матриці дозволила визначити пріоритетні SO-стратегії, що дозволить підприємствам зробити глибоке проникнення на ринок.

З метою вдосконалення процесу формування системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства запропоновано модель процесу розробки маркетингових конкурентних стратегій на підприємствах молочної галузі.

Розроблена модель запропонована для використання у стратегічному плануванні маркетингової діяльності досліджуваних підприємств, формування системи маркетингових стратегій підприємства за трьома рівнями стратегічного управління: корпоративним, функціональним та інструментальним.

Впровадження нової стратегії необхідно підкріпити рекламною продукцією підприємства для посилення впливу. Стратегія диверсифікації допоможе групі підприємств «Молочний альянс» розширити мережу магазинів, орендувати приміщення у віддалених регіонах, розширити асортимент продукції.

Визначено, що для підвищення конкурентоспроможності продукції на досліджуваних підприємствах найефективнішим буде застосування стратегії диверсифікації. Модель впровадження цієї стратегії передбачає застосування шести етапів.

Стратегію диверсифікації запропоновано і обґрунтовано здійснювати з відкриттям мережі фірмових магазинів та розповсюдження їх шляхом франчайзингу.



Рис. 1. Модель впровадження стратегії диверсифікації у групі підприємств «Молочний альянс»

Перевагою молокопереробних підприємств у виборі стратегії є той факт, що виробництво може постійно удосконалюватися відповідно до виникаючої потреби на ринку, що по суті є вже стратегією диференціації. Виробники вдаються до цієї стратегії, коли смаки всіх сегментів ринку не можуть бути повністю задоволені випуском стандартного продукту. У цьому випадку потрібно не забувати, що витрати, понесені на впровадження диференціації, не повинні перевищувати націнку на кінцевий продукт, інакше реалізація стратегії буде нерациональною.

На основі запропонованої моделі можливе визначення способу отримання конкурентної переваги.

ВИСНОВКИ

Дослідження виконане на тему «Формування системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємств молочної галузі» дозволило зробити ряд висновків.

1. Узагальнено теоретико-методологічні засади щодо визначення сутності конкурентоспроможності продукції. Проаналізовані трактування різних авторів дозволили виділити три напрямки щодо трактування, а саме: властивостей і характеристики продукції, наявності ринкових переваг та ступеню задоволення попиту споживачів; прибутковості виробника.

Оцінка поглибленої сутності конкурентоспроможності продукції, а саме напрямів її управління передбачає управління трьома складовими: соціальним аспектом задоволеності попиту, отримання прибутку виробником і торговельним підприємством.

Управління конкурентоспроможністю продукції багато в чому залежить від конкурентних переваг підприємства. Кожне підприємство повинне прагнути їх утримувати або нарощувати, що дозволяє правильно побудована система управління. Як утримання, так і нарощення конкурентних переваг передбачає: ідентифікацію факторів, планування, формування конкурентних переваг.

Управління конкурентоспроможністю здійснюється на стратегічному та оперативному рівнях. Оперативний рівень передбачає управління: якістю, асортиментом, собівартістю, збутом.

2. Визначено методичні підходи формування системи управління конкурентоспроможністю продукції дозволила всі методи згрупувати у декілька груп, а саме: табличні, графічні, аналітичні, експертні, матричні, розрахункові.

Класифікація методів дозволяє згрупування за наступними факторами: номенклатурою; принципом, що використовується; показниками оцінки;

способу відбору важливих аспектів товару; стадією життєвого циклу; формою представлення результатів.

3. Проведено аналіз та надано оцінку системи управління конкурентоспроможності підприємств молочної галузі, визначено динаміку: обсягів виробництва та споживання українського молока та молочної продукції у 2015-2018 роках, розвитку ринку молока та молочної продукції в Україні у 2014-2018 роках, середніх цін на 1 кг молока протягом 2014-2018 років у розрізі місяців, рівня рентабельності виробництва молока у 2014-2018 років.

На основі проведеного аналізу визначено, що молочна галузь сьогодні потребує побудови ефективної системи управління конкурентоспроможністю молочної продукції у зв'язку зі зниженням обсягів виробництва продукції при цьому рентабельність його виробництва щорічно зростає.

Щорічно знижується споживання молока і молочної продукції у зв'язку зі значним зростанням цін при цьому доходи населення не зростають, тому споживачі шукають більш дешеву продукцію або товари-замінники.

Аналіз системи управління конкурентоспроможністю продукції групи підприємств «Молочний альянс» показав, що найбільш популярними і найбільші обсяги продажів мають бренди «Яготинське» та «Яготинське для дітей». SWOT-аналіз Яготинського маслозаводу показав, що підприємство має сім сильних сторін проти трьох слабких сторін, чотири можливості проти п'яти загроз. ABC-XYZ аналіз Яготинського маслозаводу показав, що до групи А належить 73,5% обсягів реалізації продукції, групи В – 18,3%, групи С – 8,2%. Порівняння конкурентоспроможності йогуртів чотирьох молокозаводів показав, що йогурт «Хопси» (Яготинського маслозаводу) є найменш конкурентоспроможним.

Проведений аналіз на основі побудови «Багатокутника конкурентоспроможності» показав, що найбільш конкурентоспроможною є продукція «Молочний альянс» та «Данон Україна». Але, Яготинському маслозаводу необхідно змінити дизайн упаковки своєї продукції. Варто

відзначити, що у продукції Яготинського маслозаводу є 80% постійних споживачів, що підтверджує високу конкурентоспроможність їхньої молочної продукції.

Оцінка нових ринків збуту продукції підприємств молочної галузі показує, що останні 5 років зріс обсяг експорту молочної продукції до арабських країн. Загальний обсяг експорту порівняно з 2014 роком знизився у зв'язку із відмовою Російської Федерації від експорту української молочної продукції. Але, у 2018 році зростає частка експорту до об'єднаних Арабських Еміратів та Саудівської Аравії, що склало відповідно 7,8% та 3,4% у загальному обсязі експорту. Тобто, підприємствам молочної галузі необхідно звернути увагу на завоювання ринків арабських країн. Для цього підприємствам потрібно будувати ефективну стратегію.

4. Визначено напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції досліджуваних підприємств дозволила виділити наступні причини низької конкурентоспроможності української продукції молокопереробних підприємств: енергомісткість продукції, недосконалий попит та схеми фінансування експорту, ефективність управління підприємствами.

Важливим для нарощення обсягів експорту є залучення іноземних інвестицій у розвиток молокопереробних підприємств, але на макроекономічному рівні немає прозорості у законодавстві, що не зацікавляє іноземних партнерів. Також, молокопереробним підприємствам необхідно звернути увагу на конкурентні переваги і нарощувати їх. Побудова SWOT-матриці для групи підприємств «Молочний альянс» показало, що їм необхідно розробляти SO-стратегії, що надають їм нарощення обсягів реалізації продукції та використання повної виробничої продукції.

5. Розроблено модель стратегії управління конкурентоспроможністю продукції групи підприємств «Молочний альянс» з урахуванням наявних умов економічної нестабільності, визначено, що найефективнішим буде впровадження стратегії диверсифікації..

Модель передбачає шість послідовних етапів:

1. оцінку нестабільності зовнішнього середовища підприємства;
2. порівняння перспектив розвитку підприємства;
3. визначення управлінських заходів за обраними стратегіями;
4. вибір нової стратегії розвитку підприємства;
5. розробку стратегічних альтернатив стратегії розвитку;
6. прогнозна оцінка реалізації стратегії розвитку підприємства.

Визначено територіальні аспекти стратегії диверсифікації для групи підприємств «Молочний альянс», сформульовано місію підприємства за запропонованою стратегією, сформульовано власне бачення в стратегічній перспективі, обґрунтовано сегментування цільового ринку при обранні стратегії диверсифікації, визначено стратегічні цілі діяльності підприємства та описано спосіб отримання конкурентної переваги при впровадженні стратегії диверсифікації на досліджуваному підприємстві.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ РОБОТИ

Зінчук В.В. Діагностика конкурентоспроможності продукції молокопереробних підприємств // Наукові праці студентів. Науковий журнал ЧНУ ім. Петра Могили. Серія «Економіка». – Миколаїв: 2019 (здано до друку)

Матеріали наукових конференцій:

Участь у XXII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Могилянські читання – 2019: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти». Миколаїв:

з друком тез: Семенчук І.М., Зінчук В.В. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю продукції молокопереробних підприємств // XXII Всеукраїнська науково-методична конференція «Могилянські читання – 2019: Оцінка системи управління конкурентоспроможністю продукції молокопереробних підприємств». – Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв: 2019 р. – Тези.

АНОТАЦІЯ

Зінчук В.В. Формування системи управління конкурентоспроможності продукції підприємств молочної галузі. – Рукопис.

Магістерська робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» – Чорноморський національний університет імені Петра Могили, МОН України, Миколаїв, 2020

Узагальнено теоретико-методологічні засади щодо конкурентоспроможності продукції підприємств молочної галузі. Визначено основні напрями розвитку підприємств. Досліджено ефективність управління конкурентоспроможністю підприємств. способів підвищення конкурентоспроможності продукції досліджуваних підприємств. Розроблена

модель стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції підприємств молочної галузі.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність продукції, рівень конкурентоспроможності, фактори, діагностика, реалізація продукції.

SUMMARY

Zinchuk VV Formation of the system of managing the competitiveness of dairy products. - Manuscript.

Master's work on obtaining an educational qualification level of master's degree in specialty 076 «Entrepreneurship, Trade and Stock Exchanges» – Petro Mohyla Black Sea National University, MES of Ukraine, Mykolaiv, 2020.

The theoretical and methodological bases concerning the competitiveness of production of dairy enterprises are generalized. The basic directions of development of the enterprises are defined. The effectiveness of enterprise competitiveness management is investigated. ways of increasing the competitiveness of products of the studied enterprises. A model of strategic management of the competitiveness of dairy industry products has been developed.

Keywords: competitiveness, competitiveness of products, level of competitiveness, factors, diagnostics, sales of products.