

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний економічний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра маркетингу

Формування конкурентоспроможності товару на ринках  
(на прикладі ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»)

Спеціальність – 8.03050701 «Маркетинг»  
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студент групи МАРКм-21  
Стасюк Альона Вікторівна

---

(підпис)

Науковий керівник  
к.е.н., доцент кафедри  
маркетингу  
Турчин Люба Ярославівна

---

(підпис)

Дипломну роботу допущено  
до захисту «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
Борисова Т. М. \_\_\_\_\_  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРУ НА РИНКАХ.....	7
1.1 Сутність конкурентоспроможності товару та її формування на ринках.....	7
1.2 Теоретичні основи формування конкурентних переваг та стратегій підприємства при виході на ринок.....	18
1.3 Методика оцінювання конкурентоспроможності товару на ринках.....	33
Висновки до розділу 1.....	46
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРУ ПАТ «ПТАХОФАБРИКА ТЕРНОПІЛЬСЬКА».....	48
2.1. Загальна характеристика діяльності та моніторинг конкурентного середовища досліджуваного підприємства.....	48
2.2. Оцінка конкурентоспроможності товару підприємства.....	60
2.3. Аналіз конкурентних стратегій ПАТ «Птахофабрика Тернопільська».....	75
Висновки до розділу 2.....	93
РОЗДІЛ III. ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРУ НА РИНКАХ.....	88
3.1. Впровадження заходів, щодо формування конкурентоспроможності товару підприємства.....	88
3.2. Розроблення рекомендацій щодо формування конкурентоспроможності товару.....	93
3.3. Формування конкурентних переваг товару і корпоративної стратегії підприємства.....	99
Висновки до розділу 3.....	111
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	119
ДОДАТКИ.....	128

## ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження магістерської роботи полягає в тому, що підвищення конкурентоспроможності товару на вітчизняному та зарубіжному ринках є спочасною проблематикою для підприємств України. В сучасних умовах в економіці України відбуваються значні зміни форм власності, системи управління, механізму господарювання, характеру зв'язків між виробниками та споживачами. Підвищення конкурентної боротьби за своє місце на ринку, за збут своїх товарів, стимулює підприємства постійно вдосконалювати технологію виробництва товарів, змушує шукати нові можливості для реалізації своєї продукції.

Передовий досвід зарубіжних підприємств свідчить, що найбільш ваговою складовою конкурентоспроможності, безперечно є якість, хоча можливості збуту товарів, окрім якості, визначаються певним числом вимог та параметрів, що розповсюджуються не тільки на продукцію, а також на підприємство та навіть країну. Окремі підприємства, які є власниками конкурентоспроможних товарів, що є найбільш важливим у конкурентній боротьбі, не завжди можуть реалізувати цю свою перевагу через те, що в таких підприємств відсутня практика застосування певного комплексу заходів маркетингу: гнучка асортиментна і цінова політика, організація каналів розповсюдження товарів, ефективність методів стимулювання та реалізації.

В сучасних умовах господарювання виробничому підприємству для досягнення успіхів у конкурентній боротьбі, варто не тільки вивчати ринок, здійснювати правильну оцінку своєї конкурентоспроможності, можливості своїх конкурентів та фактори, що їх визначають, а також створювати управлінський вплив на конкурентоспроможність, формувати основні шляхи підвищення її рівня. Одним з найважливіших завдань підприємства стає розроблення механізму управління конкурентоспроможністю без вирішення якої підприємству важко вистояти на ринку в умовах конкурентної боротьби та отримати найкращий результат від своєї діяльності.

Питання конкуренції і конкурентоспроможності, протягом усієї історії розвитку економічних відносин, перебуває в центрі уваги науковців і дослідників. У науковій літературі даній проблематиці присвячені праці таких відомих вітчизняних вчених, як Г.Багієва, Л.Балабанової, В.Гайдука, О.Драган, І.Должанського, А.Павленка, А.Юданова та інших, а також, зарубіжних, а саме, Г.Азоєва, М.Портера, Ф.Котлера, М.Лобанова, П.Фиска, Ф.Хайека тощо. Конкуренція, в умовах глобалізації світової економіки, подає нові стандарти і вимоги господарювання учасникам ринку для одержання усіх вигідних позицій.

**Метою** дипломної роботи є узагальнення існуючих теоретичних положень, обґрунтування та розроблення методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування конкурентоспроможності товару на різних ринках.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- охарактеризувати сутність конкурентоспроможності товару та її формування на різних ринках;
- обґрунтувати теоретичні основи формування конкурентних переваг та стратегій підприємства при виході на новий ринок;
- вивчити методику оцінювання конкурентоспроможності товару на ринках.
- здійснити загальна характеристика діяльності підприємства та моніторинг конкурентного середовища;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності товару підприємства;
- провести аналіз конкурентних стратегій підприємства;
- обґрунтувати впровадження заходів, щодо формування конкурентоспроможності товару підприємства;
- розробити рекомендації щодо формування конкурентоспроможності товару;
- сформулювати конкурентні переваги товару і корпоративні стратегії підприємства.

**Об'єктом** дослідження даної дипломної роботи обрано процес формування конкурентоспроможності товару на ринках.

**Предметом** дослідження є теоретико-методологічні та методичні підходи щодо формування конкурентоспроможності товару на ринках.

Теоретичною основою дипломної роботи є наукові дослідження та розробки в сфері формування конкурентоспроможності товару на ринках. Інформаційно-аналітичну базу даної роботи склали матеріали маркетингової, господарської та практичної діяльності ПАТ «Птахофабрика Тернопільська».

Теоретична значимість та **наукова новизна** полягають у тому, що:

- проведено аналіз провідного зарубіжного та вітчизняного досвіду у сфері формування конкурентоспроможності товару на ринках;
- здійснено оцінку конкурентоспроможності товару підприємства ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»;
- проведено аналіз конкурентних стратегій ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»;
- обґрунтовано впровадження заходів, щодо формування конкурентоспроможності товару підприємства;
- розроблено рекомендації щодо формування конкурентоспроможності товару ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»;
- сформовано конкурентні переваги товару і корпоративні стратегії підприємства.

**Практичне значення роботи** визначається тим, що опрацьований і узагальнений матеріал, положення і висновки можуть бути застосовані з метою прийняття рішень і формування конкурентоспроможності товару на різних ринках. Також проведені дослідження підтверджують їх економічну ефективність та корисність для підприємства.

Вірогідність і обґрунтованість результатів дослідження забезпечується методологічною і теоретичною основою його вихідних положень, застосуванням комплексу взаємодоповнюючих методів, наукового пошуку відповідно до мети і завдань дипломної роботи, використанням певної

джерельної бази, кількісним і якісним аналізом зібраного матеріалу.

**Апробація матеріалів дослідження.** Матеріали дослідження апробувались на підприємстві ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» м. Тернопіль Тернопільської області. Результати наукових досліджень були апробовані на III Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вченх (15.11.2018 р.) та опубліковані у збірнику «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі».

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається з вступу, трьох основних розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків.

У першому розділі «Теоретично-методичні основи формування конкурентоспроможності товару» охарактеризовано сутність конкурентоспроможності товару та її формування на внутрішньому ринку. Проаналізовано теоретичні основи формування конкурентних переваг та стратегій підприємства при виході на ринок. Обґрунтована методика оцінювання конкурентоспроможності товару на різних ринках.

У другому розділі «Дослідження конкурентоспроможності товару ПАТ «Тернопільська птахофабрика» здійснена загальна характеристика діяльності підприємства та моніторинг конкурентного середовища, а також проведено оцінку конкурентоспроможності товару підприємства, здійснено аналіз конкурентних стратегій підприємства.

У третьому розділі магістерської роботи «Вдосконалення формування конкурентоспроможності товару на ринках» запропоновано впровадження заходів, щодо формування конкурентоспроможності товару підприємства, розроблено рекомендації щодо формування конкурентоспроможності товару. Запропоновано формування конкурентних переваг товару і корпоративної стратегії підприємства.

В тексті міститься 16 таблиць, 13 рисунків. Обсяг роботи 132 с., основна частина 127 с.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРУ НА РИНКАХ

1.1. Сутність конкурентоспроможності товару та її формування на ринках.

У сучасних умовах трансформації країни та пошуку принципів напрямів її реформування стратегічного значення набуває конкурентоспроможність товару на зарубіжних ринках в умовах глобалізації, що призведе до обґрунтування та актуальності вирішення важливих загальнодержавних завдань. Закріплення нових товарів у свідомості споживачів здійснюється через торгові марки і бренди, які на сьогодні займають панівні позиції як на вітчизняному так і зарубіжному ринках. Варто зазначити, що український ринок є середовищем агресивного впливу глобальних компаній. Велика кількість однотипної продукції на ринку зумовлює той факт, що основним джерелом залучення споживачів виступають не стільки фізичні якості самого товару, скільки популярність торговельної марки на ринку, а бренд є інструментом формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Важливо, що в сучасній науковій літературі досить часто використовуються такі економічні терміни, як «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність товару», «конкурентоспроможність підприємства» тощо. Успішне вирішення актуальних економічних проблем та адекватне ведення бізнесу сьогодні є неможливим без визначення вище наведених економічних категорій. Увага науковців та провідних дослідників є прикутою до поняття конкурентоспроможності як економічного явища, так як вона об'єднує широке наукове і практичне усвідомлення процесів конкуренції, які становлять один із ключових параметрів функціонування ринкової економіки. Також особливої актуальності питання забезпечення конкурентоспроможності

набувають в контексті загальної глобалізації економіки та трансформаційних процесів, які мають місце в економіці України. Власне, для реформування вітчизняної економіки нашої країни у напрямку створення повноцінного конкурентного середовища та розвитку конкурентних відносин важливо відвести чільне місце дослідженню та вивченню саме цих понять, «конкуренція», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність товару» та «конкурентоспроможність підприємства». Стверджується, що конкуренція є чи не ключовим інструментом регулювання ринкової економіки і важливою частиною ринкового середовища діяльності господарюючого суб'єкту.

Сучасним підприємствам та господарюючим суб'єктам необхідний мотивуючий фактор, який би спонукав їх до отримання найвищих результатів своєї діяльності та постійного руху вперед, розвитку. Здійснюючи підприємницьку діяльність, бізнесмен може досягти успіху тоді, коли його бізнес стане ефективним і матиме суттєві конкурентні переваги у порівнянні з іншим конкуруючим бізнесом.

На даний час розглядаються різні підходи до трактування поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність». У процесі дослідження і вивчення теоретичних джерел нами систематизовано окремі підходи до визначення й трактування поняття «конкуренція» вітчизняними та зарубіжними практиками й науковцями і представлено у таблиці 1.1.

Аналіз літературних джерел надав змогу також констатувати, що поняття «конкуренція» кожен економіст трактує по своєму. А власне, дослідивши структуру й зміст формулювань і трактувань поняття «конкуренція» приходимо до розуміння того, що [23, с.16–17]:

- по-перше, поняття «конкуренція» обгрунтовані різними науковцями, не повною мірою відповідають вимогам системності й комплексності, тобто вони розкривають тільки один із безлічі аспектів конкуренції, охарактеризованих ще Адамом Смітом і самими авторами, кожний у своїй галузі дослідження;



Таблиця 1.1

Окремі підходи до визначення поняття «конкуренція» вітчизняними та зарубіжними практиками й науковцями

<b>Науковець</b>	<b>Визначення поняття «конкуренція»</b>
О. Драган	економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку [26, с.6].
М. Ахматова	конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, дія якого є для товаровиробників зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва, а також форм й систем заробітної плати тощо. Конкуренція виступає важливою рушійною силою розвитку економічної системи та є складовою частиною господарського механізму [3, с.25].
Г. Багиев	конкуренція між відособленими товаровиробниками є суперництвом (боротьбою) між ними стосовно задоволення власних інтересів: вигідних умов виробництва та збуту товарів, одержання високих прибутків, домінування на певному ринку [4, с.205].
А. Сміт	у своїй праці «дослідження про природу й причину багатства народів» розглядав конкуренцію як суперництво між продавцями та покупцями за найбільш вигідні умови продажу і купівлі відповідно [2, с.223].
М. Портер	динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й ринкові сегменти [50, с.167].
Р. Фатхутдинов	процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах [59, с.16].
К. Макконел, С. Брю	це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його [65, с. 46].
Фрідріх А. фон Хайек	процес за допомогою якого люди одержують і передають знання [78, с.15];
А. Юданов	це боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку [7, с. 105].

- по-друге, різноманіття і відмінності трактувань поняття: одині автори під конкуренцією розуміють суперництво (боротьбу) підприємств, тобто юридичних осіб, інші – суперництво фізичних осіб, а треті – як наявність на ринку достатньої кількості продавців і покупців, четверті – ситуацію, п'яті – прагнення, шості – процес тощо;

- по-третє, вище згадані поняття не охоплюють конкуренцію серед будь-яких соціальних, виробничих і біологічних систем;

- по-четверте, дане поняття не характеризує конкуренцію як єдність статички і динаміки суперництва, виживання систем у заздалегідь невизначених умовах;

- по-п'яте, поняття «конкуренції» не пов'язані із законодавством. Аналіз літературних джерел надав змогу також констатувати, що до середини ХХ століття визначились лише загальні уявлення про сутність конкуренції та її головні рушійні сили, що стало основою чотирьох постулатів класичних моделей: досконалої (чистої) конкуренції, монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії [9, с.128].

Крім того, дослідження показали, що дослідники розрізняють два види конкуренції: внутрішньогалузеву і міжгалузеву, які також мають свої особливості [10, с.31].

Внутрішньогалузева конкуренція трактується науковцями, як конкуренція між виробниками однієї галузі, які виробляють однорідні товари для найбільш вигідного збуту і одержання прибутків. Саме тому ми розглядаємо її, як вихід, первісну у загальному механізмі ринкової конкуренції. На різних суб'єктах господарської діяльності внаслідок відмінностей їх технічного і технологічного оснащення формуються індивідуальні витрати виробництва не однакової величини. З огляду на все вище сказане, прийшли до розуміння, що вартість визначається не індивідуальними, а суспільно необхідними витратами. Також, варто підкреслити, що конкуренція між товаровиробниками на ринку вирівнює різні індивідуальні витрати у суспільну, або ринкову вартість. При цьому технічно добре оснащені підприємства одержують додатковий прибуток і

навпаки, технічно слабші підприємства отримують збитки. Отже, з вище наведеного випливає, що внутрішньогалузева конкуренція являє собою є примусову силу, яка здійснює стимулювання НТП і розвитку продуктивних сил [23, с.31].

Тоді, як міжгалузева конкуренція являє собою конкуренцію між товаровиробниками різних галузей за краще та прибутковіше використання капіталу. Тобто, варто наголосити, що в даному випадку діє закон: рівновеликий капітал повинен отримувати рівновеликий прибуток незалежно від того, в якій галузі він застосовується. Стосовно механізму дії цього закону, то останній полягає у перенаправленні капіталу із мало прибуткових галузей у прибутковіші [23, с.31].

Проводячи дослідження ми глибоко аналізували та досліджували таке поняття, як конкурентоспроможність товару, як на внутрішньому так, і на зовнішньому ринках. По-різному визначили дане поняття науковці і провідні українські практики маркетингу під час експертного опитування. Однак, все ж, нами були вивчені і систематизовані визначення багатьох науковців у результаті чого під поняттям конкурентоспроможність ми розуміємо спроможність підприємства вести суперництво у базовій галузі, на міжгалузевому та світових ринках.

Зрозуміло, що конкурентоспроможність може проявитись лише в умовах конкуренції і власне через конкуренцію. Необхідно відмітити, що однозначного та єдиного підходу до трактування даної категорії у вітчизняній та зарубіжній літературі поки що не існує. Власне, відзначимо, що аналіз економічної наукової літератури щодо точного та об'єктивного встановлення змісту цього поняття засвідчує про наявність різноманітного трактування досліджуваного терміну «конкурентоспроможність» [3, с. 26].

Критичний аналіз провідних літературних джерел, як практичного, так і теоретичного спрямування дозволив виокремити головні ознаки терміну «конкурентоспроможність» (табл.1.2).

Власне, як засвідчують дані із таблиці 1.2. за рівнем економічних об'єктів, що конкурують, науковці розглядають конкурентоспроможність галузі, конкурентоспроможність підприємства і також, конкурентоспроможність товару [27, с.120].

Щодо конкурентоспроможності галузі, то вона визначається наявністю в ній технічних, економічних та організаційних передумов для створення, виробництва й збуту товару високої якості, який би задовольняв вимоги (попит) окремих (конкретних) груп споживачів, тобто сегментів ринку. Підкреслимо, що науковці трактують конкурентоспроможність галузі, як здатність підприємств (господарюючих суб'єктів) входити до складу галузі, швидко реагуючи на зміну в її структурі, а також брати до уваги ті тенденції, до зміни, окрім цього, відновлювати свої соціально-економічні системи та зберігати й підвищувати вже отриманий рівень ефективності виробництва й управління [8, с.40].

Таблиця 1.2

## Класифікація конкурентоспроможності

№ п/п	Ознака	Вид конкурентоспроможності
1.	Територіально-географічна сфера	- міжнародна - внутрішня - регіональна
2.	Рівень конкурентних об'єктів	- галузі - підприємства - товару
3.	Фіксація у часі	- на визначену дату в минулому - поточна - прогнозна

Отож, констатуємо, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність останнього виробляти, а також реалізовувати власні товари швидко, дешево, якісно, продавати її в необхідній кількості, при хорошому технологічному і технічному рівні обслуговування.

Зазначимо, що конкурентоспроможність підприємства багато науковців розуміють, як можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [28, с.66].

Як зазначає З. Шершньова та С. Оборська, конкурентоспроможність підприємства являє собою рівень його компетенції по відношені до певних підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу окремої спрямованості, а також його індивідуальних складових: технології, ресурсів, менеджменту, навиків і знань персоналу тощо, що має вираження в результативних показниках, а саме, якість товару, прибутковість та продуктивність тощо [14, с.70].

З огляду на проведений нами аналіз констатуємо, що конкурентоспроможність товару представляє собою ступінь відповідності останньої на певний момент вимогам окремих сегментів та цільового ринку за найсуттєвішими складовими: технічними, економічними, екологічними тощо» [26, с.59].

Відтак, Ю. Іванов пише: «По-перше, під конкурентоспроможністю товару розуміють рівень відповідності окремого товару в певний момент часу вимогам виокремленого ринку за технічними, економічними та іншими параметрами. По-друге, це група чинників, що відображає, як техніко-економічні показники продукції, так і умови їх реалізації. По-третє, під конкурентоспроможністю товару мають на увазі, групу споживчих і вартісних ознак, у зв'язку із якими здійснюється розподіл попиту між даним товаром й другими товарами, що крутяться на ринку [27, с.120].

Таким чином, незважаючи на присутні розбіжності у трактуваннях, основним є те, що конкурентоспроможність товару, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках визначається на ринку в момент обміну, тобто реалізації товару. Рівень конкурентоспроможності товару трактується в остаточному підсумку покупцем, який, здобуваючи товар, визнає його відповідність власним потребам» [10, с.11].

Разом із тим, зауважимо, що конкурентоспроможність товару на зарубіжному ринку це не лише хороша, добра якість і технічний рівень, але й добре маневрування в ринковому просторі та у часі, а головне – максимальний облік вимог і можливостей відповідних цільових груп споживачів. Власне, причини конкурентоспроможності товару необхідно відшукувати в конкурентних перевагах окремих його ознак і властивостей, що є наслідком ефективного управління процесом розроблення, реалізації й експлуатації пропонованого товару на зовнішньому ринку[30, с.68].

Підкреслимо, що конкурентоспроможність товару й конкурентоспроможність підприємства можна співвідносити між собою як частина й ціле. Як правило можливість підприємства конкурувати на окремому товарному ринку безпосередньо дуже залежить від конкурентоспроможності її продукції та власне сукупності окремих, спеціальних, економічних методів управління господарською діяльністю підприємства, що здійснюють вплив на результати конкурентної боротьби.

З огляду на все вище сказане, конкурентоспроможність товару на будь-якому зарубіжному ринку не є постійною характеристикою. Конкурентоспроможність нерозривно пов'язана з мінливістю конкуренції. Як власне, М. Портер відзначає, що конкуренція – є динамічною і базується на оновленні та пошуку стратегічних відмінностей [51, с.39].

Ми підтримуємо точку зору, яка полягає в наступному: «конкурентоспроможність товару на зарубіжному ринку представляє собою сукупність якісних і вартісних характеристик чи властивостей товару, яка забезпечує задоволення певної, окремої потреби споживача. Стосовно збутової політики підприємства, то його успіх у конкуренції може полягати у розширенні ринків збуту продукції організації внаслідок зменшення продажів іншими організаціями. Щодо збуту радикально нових виробів успіх підприємства в конкуренції відображається через зменшення потенційних можливостей збуту товарів інших компаній, на зовнішніх ринках. У вище

наведених обидвох випадках фактор успіху підприємств у конкурентній боротьбі визначається рівнем її конкурентоспроможності [51, с.18].

Власне, конкурентоспроможність товару на зарубіжних ринках відображає його здатність повніше відповідати запитам споживачів в порівнянні з товарами-аналогами, представленими на тому ж ринку. Відтак, конкурентоспроможність визначається конкурентними перевагами: з однієї сторони, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншої сторони – цінами, установлюваними продавцями товарів [52, с. 66].

Крім того, доведено, що на конкурентоспроможність товару впливають переваги в гарантійному й післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі товаровиробника, а також ситуація на зовнішньому ринку, будь-які зміни в структурі попиту. Отож, високий рівень конкурентоспроможності товару засвідчує про актуальність його виробництва та ефективної його реалізації.

В результаті опрацьованої інформації та літературних джерел, варто відзначити узагальнені основні чинники для визначення конкурентоспроможності товару на зарубіжному ринку:

- протилежність цілей і засобів суб'єктів зарубіжного ринку;
- врахування відмінностей окремих сегментів зарубіжного ринку;
- квазістабільність ринкової кон'юнктури в період проведення досліджень;
- в більшості випадків раціональний тип поведінки суб'єктів зарубіжного ринку.

Власне, чинник протилежності цілей та засобів при управлінні конкурентоспроможністю товару на зарубіжних ринках передбачає, що поняття конкурентоспроможності товару варто розглядати, як економічну категорію та у двох аспектах. Звідси, варто брати до уваги інтереси обидвох суб'єктів ринкових відносин, як споживачів, так і виробників, які ставлять перед собою взаємопов'язані цілі, які є протилежними. Так, як для виробників найважливішими є ті особливості, які безпосередньо мають вплив на рівень витрат, у той же час, для споживачів мають найбільше значення ті особливості,

які здійснюють вплив на споживчі властивості товару. Вище наведені відносини знаходять своє відображення у матриці протилежності цілей і засобів у процесі товарно-грошового обміну між суб'єктами ринкових відносин, нами представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Матриця протилежності цілей і засобів у процесі оцінювання конкурентоспроможності товару

Суб'єкти	Чинники конкурентоспроможності	
	Якість	Ціна
Виробник	1. Якість процесу виробництва товару (засіб)	3. Витрати, пов'язані з виробництвом товару (ціль)
Споживач	2. Якість товару (ціль)	4. Витрати, пов'язані із споживанням товару (засіб)

Варто звернути увагу на те, що споживач в основному здійснює придбання товару з метою отримання його якості, яка передбачає задоволення певних, добре сформульованих потреб (2 квадрант матриці), вартість чинників, котрі спрямовані на задоволення даних потреб (квадрант 4 матриці). Наголосимо, що окремий споживач обираючи певний товар, хоче досягнути найкращого співвідношення між рівнем споживчих властивостей та витратами на його купівлю і споживання, а саме, отримати максимальний споживчий ефект на одиницю витрат. Щодо позиції виробника, то власне, корисність товару визначається витратно-ціновими чинниками. Звідси, на довготермінову перспективу, метою дій будь-якого виробника є досягнення максимальної різниці між ціною реалізації товару і власними витратами на його виробництво (квадрант 3 матриці) [26, с.72].

Звідси випливає, що виробник в першу чергу повинен сформувати в уяві та у свідомості споживача стійку думку про високу ступінь корисності товару та його якісні параметри. Власне, якісний рівень процесу виробництва (квадрант 1 матриці), який знаходить своє вираження через виробничо-



технологічні показники і реалізований у якісних параметрах товару, здійснює задоволення потреб виробника та допомагає досягнути поставлених цілей, а саме, одержання прибутку.

Наступний чинник врахування особливостей різних ринкових сегментів оснований на практиці ринкових відносин, яка показала, що споживачі досить по-різному реагують на однаковий товар із одними й тими ж властивостями. В більшості, індивідуальний споживач оцінює рівень конкурентоспроможності товару відносно до власних очікувань, смаків і фінансових можливостей. Проте, сукупний попит певного сегменту ринку зосереджується, як правило, навколо певного рівня якості і ціни товару. Отже, звідси, виробник, виробляючи товар із параметрами, які є актуальними та популярними на певний момент, може за допомогою навіть не дуже великого асортименту задовольнити попити значної частини споживачів. Обґрунтовано, що доцільно приймати за оптимальний сегмент ринку, до якого належить 20% споживачів, які купують приблизно 80% товару, згідно правила Паретто.

І останній чинник квазістабільності ринкової кон'юнктури полягає в наступному, а саме, що конкурентоспроможність товару є відносним поняттям, яке прив'язане не тільки до конкретного сегменту ринку, а й до певного часового проміжку. Власне за постійності якісних і вартісних параметрів товару його конкурентоспроможність має здатність змінюватися у досить широкому діапазоні протягом нетривалого періоду часу [30, с.68].

Приходимо до розуміння конкуренції, як визначальної та необхідної умови кращого функціонування ринкової економіки. До позитивних характеристик конкуренції варто відзначити: високу якість товарів, продуктивність праці, мінімальні витрати, можливість державного регулювання, активізацію інноваційних процесів. Відповідно до негативних – використання нечесних методів, надмірне застосування природних ресурсів та порушення, що призводять до екологічних проблем в навколишньому середовищі, а також деякі підприємства-конкуренти важко переносять свою невдачу. Можна сказати, що конкурентоспроможність дає реальну і потенційну можливість

підприємствам розробляти, випускати і реалізовувати свої товари, які за ціновими та неціновими характеристиками будуть більш привабливими для споживачів, ніж товари конкурентів.

## 1.2. Теоретичні основи формування конкурентних переваг та стратегій підприємства при виході на ринок

Для ефективного функціонування підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках в ринкових умовах необхідно розвивати конкуренцію і підвищувати конкурентоспроможність виробництва та конкурентоспроможність товару. Власне, конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, що характеризує внутрішні необхідні, стійкі взаємозв'язки між відокремленими товаровиробниками в їх змаганні за найбільшу результативність виробництва, з однієї сторони, і споживачами їх товарів, із іншої [33, с.109].

Конкурентоспроможність виражає інтереси підприємств стосовно способів та методів, економічні поведінки в ринковому середовищі товарів та послуг із потрібними вартісними й споживчими властивостями, які можуть проявлятися в процесі реалізації різних форм конкуренції.

Як зазначає російський науковець Р. Фатхутдінов, «конкурентна перевага являє собою ексклюзивну цінність, якою володіє система, що надає їй переваги перед основними конкурентами» [59, с.113].

Вчений В. Василенко дає наступне визначення конкурентних переваг, які представляють собою характеристики, властивості товару або товарної марки, які створюють для підприємства певні переваги над конкурентами [9, с. 130].

На думку вітчизняних дослідників З. Шершньової та С. Оборської «конкурентні переваги це окремі чинники що діють в галузі, що приносять підприємству переваги перед іншими галузями, а також одним підприємством над іншими. Ці фактори не є постійними, вони мають здатність змінюватися

залежно від впливу особливостей галузі, сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» товару і підприємства» [11, с.40].

В свою чергу такий науковець, як І. Должанський охарактеризовує конкурентну перевагу як рівень ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства всіх видів ресурсів [23, с.34].

А з точки зору економіки підприємства, під конкурентними перевагами, прийнято розуміти результат зниження собівартості, впровадження інновацій, більш високої продуктивності праці, більш високого рівня кваліфікації персоналу та якості товарів.

З точки зору менеджменту, конкурентні переваги розглядається, як результат прийняття правильних управлінських рішень, раціональної організації виробництва, застосування ефективних методів стратегічного і тактичного планування, підвищення мотивації персоналу та контролю.

З точки зору маркетингу, конкурентні переваги розглядаються, як результат правильності вибору товарної і асортиментної політики, ціноутворення, політики розподілу і просування товарів.

З точки зору логістики, конкурентні переваги розглядаються, як економія та ефективне використання матеріальних ресурсів, ресурсозбереження та комплексна переробка сировини.

З точки зору фінансової діяльності, конкурентні переваги розглядаються, як забезпечення стабільного фінансового стану та фінансової стійкості, а також зростання власного капіталу підприємства, залучення інвестицій, що приносять високі доходи за найменшого ризику.

З точки зору підприємництва, конкурентні переваги розглядають, як умови виживання підприємства в конкурентному середовищі й джерело одержання максимального прибутку від здійснення діяльності.

Наголосимо, що конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмінних якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня – на перевазі підприємства щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів.

В результаті детального аналізу літературних джерел розуміємо, що конкурентні переваги являються концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, технологічній, організаційній, управлінській сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (зниження витрат, додатковий прибуток, збільшення рентабельності, ринкова частка, обсяг продаж товарів тощо). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями підприємства. На відміну від можливостей, – це факт, що фіксується в результаті реальних переваг споживачів. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності [31, с.13].

Провідним класиком теорії конкуренції і конкурентоспроможності прийнято вважати М. Портера. Найбільшим внеском даного дослідника є дослідження категорії «конкурентних переваг» або ключових факторів успіху, характерних для певного підприємства (галузі) чинників, що дають йому переваги над конкурентами (іншими галузями). Отже, розроблена Портером концепція конкурентних переваг, базується на принципі ефективного використання виробничих факторів. Портер вважав, що конкурентні переваги поділяються на два основних види: більш низькі витрати та диференціація товарів [59, с.55].

Відзначимо, що Портер виділяє певні, окремі концептуальні положення конкурентоспроможності:

- 1) зміна технології. Портер поставивши на перше місце технологію, основним фактором конкурентоспроможності виокремлює інновацію;
- 2) заволодіння факторами, які впливають на вирішення питань пов'язаних із виробництвом і збутом;
- 3) інтернаціоналізація господарських зв'язків, займати лідируючу позицію в порівнянні з потенційними конкурентами, варто використовувати перспективні “джерела сили і могутності”, глобалізація стратегій [59, с.75].

Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності підприємства й національної економіки, Портер дійшов висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства. Причому комбінація ключових факторів успіху не є постійною та універсальною для всіх галузей промисловості. Власне усі галузі мають свої специфічні вимоги до такої комбінації.

Практичним вирішенням вищезазначених питань Портер вважає ефективне поєднання вивозу товару і капіталу, що створює умови для випуску товару високого конкурентоспроможного рівня та робить хороші умови для постачання цього товару на зарубіжні ринки.

Констатуємо, що на конкурентні переваги різних держав мають вплив певні головні фактори, до яких відносяться, особливості торгівельної політики національних урядів та коливання валютних курсів.

Також, зазначимо, що уряди цілого ряду країн формують певну політику регулювання міжнародної торгівлі, стосовно експортно-імпортних операцій, приймають рішення стосовно актуалізації діяльності зарубіжних організацій на внутрішньому ринку.

Виділимо, що з усіх чинників конкурентоспроможності країни головними є наступні:

- 1) інформаційні, наукові ресурси – зосередженні в науково-дослідних організаціях, в університетах, інститутах тощо;
- 2) грошові ресурси – вартість і кількість капіталу. Власне цей ресурс необхідно застосовувати для потреб фінансування промисловості;
- 3) інфраструктура – становить систему зв'язків, систему охорони здоров'я, транспортну систему країни, житловий фонд тощо.

З проведених досліджень стає зрозуміло, що конкурентна перевага висвітлюється та констатується М. Портером, як продуктивність використання ресурсів, де критерієм стає рентабельність виробництва товару. Відтак,

конкурентні переваги існують в умовах, коли підприємство може отримувати рентабельність вище середнього значення для даної галузі або сегменту ринку. Власне, конкурентна перевага визначається сукупністю властивостей та окремими характеристиками товару або послуги, які створюють відповідне перевершення над конкурентами, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [8, с.55].

М. Портер вказує, що рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати стосовно відповідного підприємства-лідера. За умови дотримання певних вимог (ідентичність фаз життєвого циклу товару, тотожність характеру виробництва і т.п.) рівень конкурентної переваги може бути оцінений як відношення рівня рентабельності виробництва цієї фірми до аналогічного показника пріоритетного лідера, обчисленого на певну дату [8, с.55].

Крім того, М. Портер зробив важливий висновок щодо існування двох головних шляхів досягнення підприємством конкурентних переваг на зарубіжному ринку, а саме, підприємство стає в окремій галузі виробником з найнижчим рівнем собівартості, або воно диференціює вироблену продукцію (послуги) в тих напрямках, які цінуються споживачами такою мірою, що вони готові заплатити найвищу ціну за володіння ними.

Таким чином, з теорії конкурентних переваг Портера впливає ряд окремих моментів та особливостей, важливішими з котрих є те, що конкурентоспроможність характеризується ефективністю використанням ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства, і може бути виміряна показником рентабельності виробництва; також, власне, показник конкурентоздатності може визначатися лише відносно інших підприємств-конкурентів; а ще, існує два головних шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства, перший через зниження собівартості товару (зростання прибутків, рентабельності виробництва, ріст частки ринку) і другий, через, диференціацію товарів (пошук нових, нічийних ніш на ринках збуту).

Необхідно відзначити, що у рамках теорії конкурентних переваг аналогічні висновки роблять зарубіжні науковці Д. Кэмпбелл, Дж. Стоунхаус і Б. Х'юстон, які мають точку зору, що підприємство володіє конкурентною перевагою, якщо його прибуток вище, ніж прибуток конкурентів. Більш високі доходи припускають можливість інвестувати нерозподілений прибуток у майбутні проекти, утримуючи, таким чином, лідерство на ринку даної галузі. Якщо перевага зберігається протягом тривалого періоду часу, то можна говорити про стійку конкурентну перевагу. Але останнє може бути втрачено, якщо керівництву компанії не вдається розподілити прибуток таким чином, щоб конкурентна перевага була збережена [34, с.32].

В економічній літературі існує багато методів та прийомів аналізу конкурентних переваг підприємства, заснованих частіше всього на застосуванні матричних методів та експертного опитування фахівців-експертів відповідної галузі промисловості – метод „ланцюжка цінності” Портера, методи PIMS, LOTS, GAP, „Мак-Кінзі”, моделі Бостонської консультативної групи, SWOT-аналіз тощо.

На думку багатьох науковців, для підприємства існують три основні шляхи формування конкурентних переваг на зовнішньому ринку: стати кращим самому, послабити конкурентів або змінити ринкове середовище [34, с.11].

У першому випадку підприємство застосовує сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності (наприклад, поліпшення якості продукції, зниження її собівартості тощо). У другому випадку діяльність підприємства спрямовано на безпосереднє послаблення конкурентів як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках. У випадку неможливості використання двох перших шляхів або їх вичерпаності компанії часто намагаються змінити саме середовище, в якому вони конкурують.

Згідно з традиційним і найпоширенішим поглядом, конкурентні переваги підприємство здобуває у процесі роботи на ринку. Для прикладу, таких поглядів дотримуються школи стратегічного планування, позиціонування, підприємництва та інші [72, с.29].

Іншої позиції щодо можливостей формування конкурентних переваг дотримуються представники школи, які вказують, що певні конкурентні переваги можна здобути в процесі ринкового навчання, проте стратегічні переваги є природними, перманентними й зумовленими середовищем, в якому працює підприємство.

Підприємству спочатку необхідно визначитися з підходами щодо здобуття конкурентних переваг. Дж. Дей та Р. Венслі пропонують два основні підходи для здобуття конкурентних переваг: підхід, акцентований на споживачах та підхід, акцентований на конкурентах [83, с.12].

Підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що підприємство здобуває конкурентні переваги тоді, коли його товари краще задовольняють потреби споживачів, ніж товари конкурентів. Тому вважається, що цей підхід є більш задовільним з точки зору концепції маркетингу. Застосування цього підходу передбачає концентрацію зусиль на потребах споживачів, використання методів, які посилюють об'єктивне та суб'єктивне задоволення споживачів від товарів підприємства.

Основним методом посилення конкурентних позицій, який застосовується в рамках цього підходу, є диференціація товару, інструментом реалізації якої є позиціонування, що проводиться, насамперед, за рахунок відповідного комплексу маркетингових комунікацій та стратегії просування.

Диференціація передбачає відокремлення торгової марки у свідомості споживача поміж марок-конкурентів, створення асоціації з певними перевагами та характеристиками. Вона може базуватися на об'єктивних або суб'єктивних властивостях товару. Залежно від цього варіюються стратегія і тактика позиціонування. Визначенню маркетингової стратегії щодо варіації у співвідношенні об'єктивних і суб'єктивних властивостей товару допомагає матриця Дж. Саймона [77, с.47] (рис. 1.1).



		Об'єктивна якість	
		Низька	Висока
Суб'єктивна якість	Висока	<i>Інформаційний надлишок</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• підтримувати інформаційний потік (тактика);</li> <li>• підвищувати якість (стратегія)</li> </ul>	<i>Техніко-інформаційне випередження</i> зберігати досягнуті конкурентні переваги
	Низька	<i>Техніко-інформаційне запізнення</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищувати якість та інформацію;</li> <li>• знижувати витрати та ціни</li> </ul>	<i>Інформаційний дефіцит</i> поліпшувати зв'язок споживачами; поліпшувати інформованість клієнтів

Рис. 1.1. Матриця Дж. Саймона [77, с.47]

Цей підхід в дійсності використовує один зі шляхів, запропонованих М. Портером, який наводить основні стратегії конкурентоспроможності: лідерство за витратами, диференціація, концентрація [60, с. 56]. У цьому випадку носієм конкурентної переваги є комплекс маркетингу підприємства як основний інструмент впливу на поведінку споживача з боку виробника та його свідомість. Саме завдяки зміні свідомості споживача під час проведення позиціонування створюється конкурентна перевага, яка полягає у спрощенні процесу прийняття рішення споживачем при купівлі товару на користь торгової марки підприємства, формуються переваги та лояльність споживачів, що, у свою чергу, дозволяє зменшити цінову еластичність і збільшити прибутковість бізнесу [90, с.55].

На противагу попередньому, підхід, зосереджений на конкурентах, зорієнтовується на стратегії й тактиці протидії конкурентам. У межах цього підходу можуть використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг – лідерство за витратами та сукупність дій щодо погіршення якості конкурентного середовища [91, с.457].

Зменшення витрат є традиційним, найстарішим та найбільш дослідженим методом посилення конкурентних переваг підприємства.

У цьому разі, на відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів підприємства немає, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення прибутку. Носієм конкурентної переваги в такому випадку є підприємство, яке завдяки комплексу заходів досягає менших, ніж у конкурентів, витрат.

Для формування конкурентних переваг за рахунок диференціації або нижчих витрат підприємство має проаналізувати основні та допоміжні види діяльності. У зв'язку з тим, що, як правило, наведені функції виконують різні відділи, працівники яких мають слабе уявлення про функції інших підрозділів, координація цих функцій має багато в чому вирішальний вплив на ефективність діяльності підприємства на ринку[1, с.111].

Іншим відмінним шляхом здобуття конкурентних переваг у межах підходу, зорієнтованого на конкурентах, є застосування методів погіршення якості конкурентного середовища. В цьому випадку підприємства хочуть одержати надприбуток через обмеження конкуренції. Із застосовуваних методів, можуть бути відзначені: пряме лобіювання інтересів у законодавчих та виконавчих органах влади, формування концернів, трестів, картельні угоди, утворення так званих природних монополій, асоціацій.

Як свідчить світова практика, керівництво підприємств, як правило, віддає перевагу одному з підходів. Проте утримання конкурентоспроможності в довгостроковому періоді вимагає додержання балансу між цими підходами [76, с.5].

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом здійснення порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажів. Наприклад, товар, що володіє перевагою за ціною на одному вітчизняному ринку, може не мати цієї переваги на зарубіжному. І навпаки, може скластися така ринкова ситуація, коли товар, який не мав раніше суттєвих конкурентних переваг, а стає лідером продажів.

Підприємства прагнуть конкурентних переваг, знаходячи засоби конкуренції у своїй галузі і виходячи з ними на ринок. Будь-яка інновація, що дає підприємству реальне збільшення його комерційного успіху на ринку тазаробленого доходу, – це конкурентна перевага. Інновація включає поліпшення технології, й удосконалення способів і методів ведення бізнесу. Інновації можуть виражатися в зміні виробничих процесів, зміні структури і вартості окремих елементів у технологічному ланцюжку виробництва і реалізації продукції, виробництві нового товару, нових підходах до менеджменту та маркетингу, нових концепціях сфери конкуренції. Вдосконалення і новизна за М. Портером є тим, що складає основу конкурентної переваги. Вони впливають із зменшення зусиль, ретельності і постійних капіталовкладень в певну галузь[59, с. 152]. Отже, основна умова забезпечення конкурентних переваг – це постійна модернізація виробництва, а також усіх видів діяльності.

В економічній літературі по маркетингу конкурентні переваги прирівнюють з можливостями підприємства більш ефективно розпоряджатися його ресурсами, тобто його конкурентоспроможністю [34, с.99]. Необхідно зазначити, що таке порівняння має місце, так як сам зміст конкурентоспроможності як правило розглядається саме, як здатність випереджувати конкурентів у боротьбі за досягнення поставлених економічних показників та завдань. Разом з тим, між вище наведеними поняттями є певні відмінності. Так як, вираз «конкурентна перевага» і «конкурентоспроможність» мають відмінні значення залежно від об'єкта, до якого вони застосовуються. На галузевому рівні вивченням конкурентоспроможності займається індустріально-економічна парадигма, в формуванні якої неабияку роль відіграла Гарвардська школа. При системному вивченні вище згаданих понять виділяють ієрархічну структуру, яка включає оцінку товару, підприємства, галузі, економіки з точки зору їх переваги над аналогічними конкуруючими об'єктами (рис. 1.2) [40, с.56].

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами. Можливості підприємства в досягненні такої переваги визначаються конкурентоспроможністю.

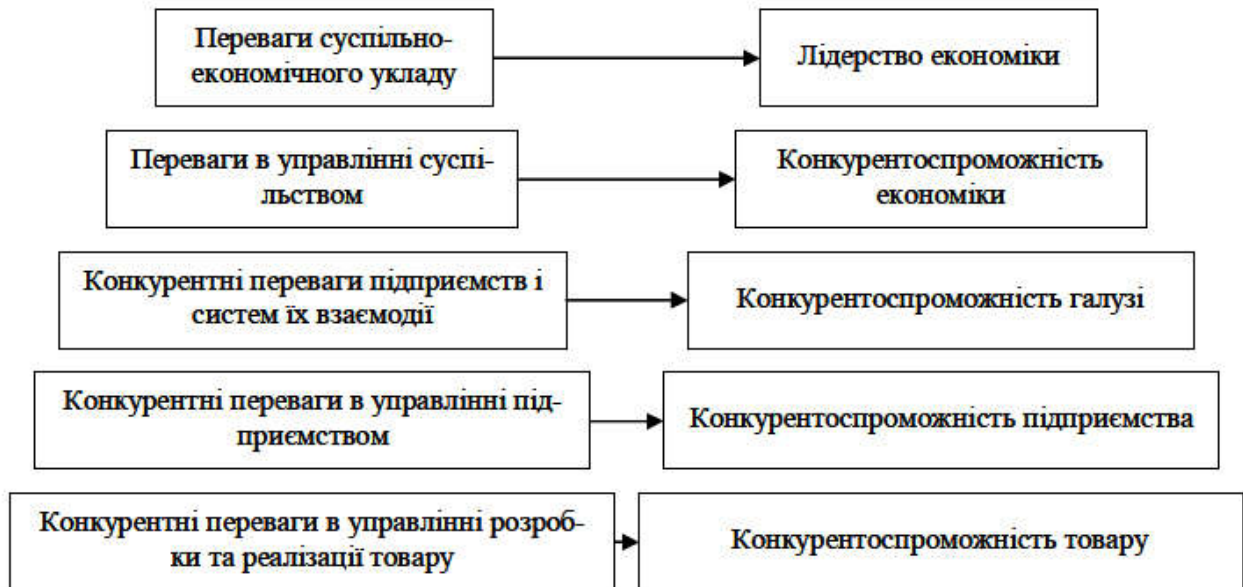


Рис. 1.2. Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Наголосимо, що конкурентоздатність підприємства можна представити ієрархією факторів п'яти рівнів:

1. Головним фактором виступає частка ринку, якою володіє підприємство – функція  $F(Q, P, S, C)$  (частка у попередньому періоді), де  $Q$  – порівняльна якість продукції,  $P$  – відносна ціна продукції,  $S$  – фактор, який враховує просування товарів на ринок,  $C$  – фактор, який враховує величину збуту підприємства.

2. Другий рівень – можливість розвиватися, виробничі і збутові потужності.

3. Стратегія продукт-ринок – варіанти синергії серед різних напрямів діяльності підприємства.

4. Спроможність керівництва приймати рішення, що практично зможуть реалізувати перші три фактори конкурентоспроможності підприємства.

5. Результати діяльності підприємства за попередній період.

Для сучасного світового ринку характерне здебільшого переважання пропозиції над попитом. В цій ситуації споживач надає перевагу більш

конкурентоспроможному товару, тобто товару, який на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняє більше потреб і виготовлений на вищому рівні, ніж товари конкурентів [57, с.30].

Таким чином, конкурентоспроможність товару трактується, як сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення чіткої окремої потреби споживача якна внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. При збуті традиційних товарів на зарубіжному ринку успіх у конкуренції може бути у вигляді розширення збуту продукції підприємства внаслідок скорочення обсягів продажів другими підприємствами. Збуваючи нові товари підприємство може бути успішним в конкурентній боротьбі, якщо інші підприємства матимуть слабші збутові можливості. В обох випадках фактор успіху підприємств у конкуренції визначається рівнем конкурентоспроможності останнього [27, с.18].

Відтак, міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні підприємством конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається певними принципами. Розглянемо основні з них.

Конкурентна перевага впливає в основі своїй з поліпшень, нововведень та змін. Підприємства отримують перевагу над міжнародними конкурентами тому, що вони роблять нову основу для конкурентної боротьби або знаходять нові й ефективніші засоби для ведення конкуренції. Для прикладу, фірма «Соні» була першою, хто застосував транзистори в радіоприймачах. Фірма «Боїнг» стала першою у висуванні концепції сімейства авіалайнерів і піонером у своїй галузі, наполегливо конкурувала на глобальній основі. Фірма «Ямаха» перейшла до автоматизації виробництва фортеп'яно, які раніше виготовлялися ручним способом. Фірми «Сендуїк» та «Атлас Копко» першими запропонували «шведський метод» ведення гірських розробок.

Нововведення можуть проявитися в новій конструкції виробу, новому виробничому процесі, новому підході до маркетингу або новому способі навчання чи організації [81, с.17].

Окремі нововведення створюють конкурентні переваги, коли підприємство потребує зовсім нових покупців або знаходить той сегмент ринку, який суперники обійшли увагою. Для прикладу, японські фірми досягли переваг у багатьох галузях завдяки тому, що зосереджувалися на менших, компактніших і менш продуктивних варіантах виробів, до яких їхні іноземні конкуренти ставилися зневажливо, вважаючи їх менш важливими і менш прибутковими [66, с.55].

Конкурентна перевага відноситься до всієї системи створення цінностей. Система створення цінностей — це якраз і є весь набір видів діяльності, які втягуються у процес створення виробу та його використання і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців. Конкурентна перевага часто приходить як результат досягнення нових шляхів у справі формування всього ланцюжка цінності і управління нею.

Добрим прикладом, на нашу думку, може бути італійська компанія з виробництва одягу «Бенеттон». Продукція даного підприємства випускається через мережу незалежних виробничих одиниць, що належать компанії і тісно пов'язані з роздрібними торговцями, які мають від них дозвіл на продаж товару і використовують найсучасніші інформаційні системи. У всіх ланках системи цінностей компанія «Бенеттон» перепланувала свої форми діяльності, для того аби звести до мінімуму товарний запас, забезпечити швидку доставку і зробити можливим швидкий відгук на тенденції моди [77, с.33].

Наявність у країні постачальників і споживачів міжнародного класу є важливою позитивною якістю і асоціюється з міжнародною перевагою в численних галузях.

Конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням. Мало є таких конкурентних переваг, яких не можна було б скопіювати. Наприклад, корейські фірми зрівнялися з японськими фірмами у здатності вести масовий випуск стандартних кольорових телевізорів. Бразильські фірми зрівнялися з італійськими у виробництві взуття на кожний день завдяки оволодінню відповідною технологією і дизайном [93, с.6].

У випадку, коли підприємства (і національні галузі промисловості) залишаються нерухомими, то в результаті їх випереджають суперники.

Деякі підприємства можуть утримувати десятиліттями закріплені конкурентні позиції, опираючись на переваги першості, стійкі відношення з клієнтом тощо. Все ж з часом динамічніші суперники знаходять спосіб обійти ці переваги завдяки більш ефективному способу ведення бізнесу. Для прикладу, британські, а потім і американські фірми за якийсь десяток років втратили свої позиції майже вікової давності на ринку верстатів, коли іноземні суперники скористалися новою комп'ютерною технологією. З подібної причини німецькі підприємства втратили лідерство у фотоапаратах, коли японські підприємства активніше розпочали створювати апарати класу однооб'єктивних зеркалок і запроваджувати електроніку [94, с.13].

Відтак, зазначимо, що колись досягнута перевага підтримується тільки шляхом безперервного пошуку інших, ефективніших способів ведення бізнесу і постійного внесення змін у поведінку підприємства.

Також, підтримання переваги потребує вдосконалення її джерел. Власне, конкурентна перевага підприємства може впливати з будь-якої діяльності в ланцюжку цінностей, беручи початок із розроблення товару і завершуючи післяпродажним обслуговуванням. Джерела переваги розглядаються у відношенні здатності зберігати довгочасну дію. Власне ці переваги становлять: вартість основних фондів, які діють на підприємстві, порядок у поводженні з власністю, і розраховані на разове використання проектні концепції. Всі ці переваги легко здублювати.

Відповідно переваги ж вищого порядку і довгочаснішої дії подібні до фірмових знаків, які міцно утвердилися, і які є результатом багаторічних зусиль по завоюванню ринку або спеціальних прийомів у питаннях поводження з власністю. Для прикладу, корейським підприємствам, які випускають товари електроніки, ще доведеться розробити міцні переваги. Так як, вони конкурують на основі рівня заробітної плати працівників, і використовують японське обладнання та японські і американські комплектуючі [90, с.8].

Тоді як, переваги нижчого порядку є, як правило, статичними і пасивними. Зазначимо, що останні можуть бути відтворені через наслідування. Зарубіжні конкуренти наслідують виробничий процес і купують аналогічне обладнання. Такі переваги не можуть довго утримуватися. Для прикладу, корейська промисловість стикається з жорстким суперництвом від Таїланду і Філіппін через свою нездатність швидко рухатися від трудомістких інфраструктурних проектів до проектів, які більше пов'язані з технологією, а також до обробних підприємств [96, с.12].

Відтак, тривалі конкурентні переваги залежать від залучення найкращих кадрів і внутрішніх технічних можливостей підприємства.

Підтримання переваг потребує, щоб підприємство постійно, раніше ніж її конкуренти, здійснювало дії в сторону розширення своїх джерел конкурентних переваг і щодо їх вдосконалення.

Також, досить сумнівно покладатися на переваги менш складних властивостей. Якщо національна галузь промисловості перестане прогресувати в сторону більш передових форм конкурентних переваг, то дуже ймовірно, що її випередять. Для прикладу, італійські вироби побутових приладів досить успішно конкурували за рівнем витрат виробництва при продажу приладів середнього розміру і компактних приладів, які вироблялися в Італії, і на базі управлінських контрактів — при продажу через широкі мережі магазинів. Вони надто довго поклалися на цю стратегію. Власне, німецькі конкуренти зміцнюють свої позиції на основі створення більш диференційованих виробів і утвердження репутації фірмових знаків [95, с.34].

Звернемо увагу на те, що підтримання конкурентних переваг насправді вимагає глобального підходу до стратегії. Підприємство не може дуже довго підтримувати перевагу в міжнародній конкуренції, якщо воно не використовує і не розширює своїх конкурентних переваг, що пов'язані з знаходженням у своїй країні через глобальний підхід до стратегії. Власне, це доповнює переваги, пов'язані зі знаходженням у своїй державі і допомагає знизити до мінімуму пов'язані з цим ризики.



### 1.3. Методика оцінювання конкурентоспроможності товару на ринках

Науковці характеризують і обґрунтовують різноманітні методики визначення конкурентоспроможності товару як на внутрішніх, так і на зарубіжних ринках [60, с.165].

В рамках написання магістерської роботи нами проведено аналіз існуючих методик оцінювання конкурентоспроможності продовольчих товарів, що є поштовхом для розв'язання проблеми оцінки конкурентоспроможності.

Відзначимо, що конкурентоспроможність товару показує ступінь його привабливості для споживача. Конкурентоспроможність характеризується трьома групами параметрів:

- споживчі (технічні): параметри призначення якості (у тому числі з точки зору споживача), ергономічні, естетичні та ін.;
- економічні, тобто ті параметри, що формують ціну споживання, до якої входить ціна продажу;
- організаційні умови оплати й поставок.

Згідно вище наведеного ми пропонуємо, під конкурентоспроможністю розуміти характеристику товару, яка відображає його відмінність від товару-конкурента як за відповідністю чітких потреб, так і за витратами на задоволення цих потреби [97, с. 24].

Поняття конкурентоспроможності продукції на зарубіжному ринку може бути сформульовано як узагальнена економічна категорія, яка характеризує економічну ситуацію в країні, включаючи проектні, виробничі, розподільчі й споживчі аспекти продукції [37, с. 98].

Проведені дослідження показали, що методи оцінки конкурентоспроможності продукції використовуються для обґрунтування різних поточних рішень:

- ✓ розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції;
- ✓ комплексного вивчення ринку і вибору напрямів діяльності підприємства;

- ✓ оцінювання перспектив продажу конкретних виробів і формуванні структури продажів;
- ✓ атестації продукції;
- ✓ установлення цін на продукцію;
- ✓ контролю якості продукції.

Дослідники та науковці обґрунтовують в економічній науці, що для оцінки конкурентоспроможності продукції використовуються різні методи та підходи:

- комплексний метод;
- диференціальний метод;
- змішаний метод;
- графічний метод.

*Комплексний метод* заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або співставленні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується [30, с.69].

*Групові показники:*

4. Розрахунок групового показника за нормативними показниками проводиться за формулою 1.1:

$$I_{\text{НП}} = \prod_{i=1}^n q_{\text{ні}} \quad (1.1)$$

де  $I_{\text{НП}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$q_{\text{ні}}$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м нормативним параметром [79, 233].

5. Розрахунок групового показника за технічними параметрами (окрім нормативних) проводиться так 1.2:

$$I_{\text{ТР}} = \sum_{i=1}^n q_i * a_i \quad (1.2)$$

де  $I_{\text{ТР}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

$a_i$  – вагомість  $i$ -го параметра в загальному наборі з  $n$  технічних параметрів [18, с.234].

Коефіцієнти вагомості показників визначаються експертним шляхом.

Отриманий груповий показник  $I_{гп}$  характеризує ступінь відповідності даного товару існуючій потребі за всім спектром технічних параметрів. Що він вищий, то повніше задовольняються потреби споживача.

3. Розрахунок групового показника за економічними показниками здійснюється на основі визначення повних витрат споживача на придбання та використання товару [41, с.54].

Повні витрати споживача визначаються за формулою 1.3:

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i \quad (1.3)$$

де  $Z$  – повні витрати споживача на придбання та використання товару;

$Z_c$  – одноразові витрати на придбання продукції;

$C_i$  – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до  $i$ -го року її служби;

$T$  – строк служби;

$i$  – рік [18, с.234].

*Інтегральний показник.* Наступним кроком є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за формулою 1.4:

$$K = I_{НП} * \frac{I_{гп}}{I_{кп}} \quad (1.4)$$

де  $K$  – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, яка вивчається по відношенню до виробу-прикладу [41, с. 54].

Показник  $K$  відображає різницю між продукцією, яка порівнюється в споживчому ефекті, що приходить на одиницю витрат споживача на придбання і використання продукції. Якщо  $K > 1$ , то досліджуваний товар кращий за базу,  $K = 1$  – конкурентоспроможність товарів рівна,  $K < 1$  – товар поступається базовому [18, с.235].

*Диференціальний метод* заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та на їх співставленні [18, с.231]. Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності ведеться за формулою 1.5:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} * 100\% \quad (1.5)$$

де  $q_i$  – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му параметру ( $i = 1, 2, 3, \dots, N$ );

$P_i$  – величина  $i$ -го параметра для продукції, що аналізується;

$P_{i0}$  – величина  $i$ -го параметра, при якому потреба задовольняється повністю;

$n$  – кількість параметрів.

Диференціальний метод дозволяє визначити, досягнуто чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових [41, с.55].

*Змішаний метод* являє собою поєднання диференціального та комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, та частина параметрів, розрахованих комплексним методом [18, с.56].

*Графічний метод* проводиться на підставі побудови багатокутників конкуруючих між собою товарів різних підприємств-конкурентів [18, с. 57], наведений на рис. 1.3.

Матриця конкурентоспроможності товару включає такі синтезуючі фактори: якість (відповідність стандарту); ціна; торгова марка; органолептичні показники; екологічність; упаковка; асортимент; реклама. Вважається, що найбільш конкурентоспроможним є той товар, що має оптимальне співвідношення характеристик, за формулою 1.6:

$$K_m = Y : C, \quad (1.6)$$

де  $K_m$  – показник конкурентоспроможності товару;

$Y$  – показник якості товару;

$C$  – показник ціни товару.

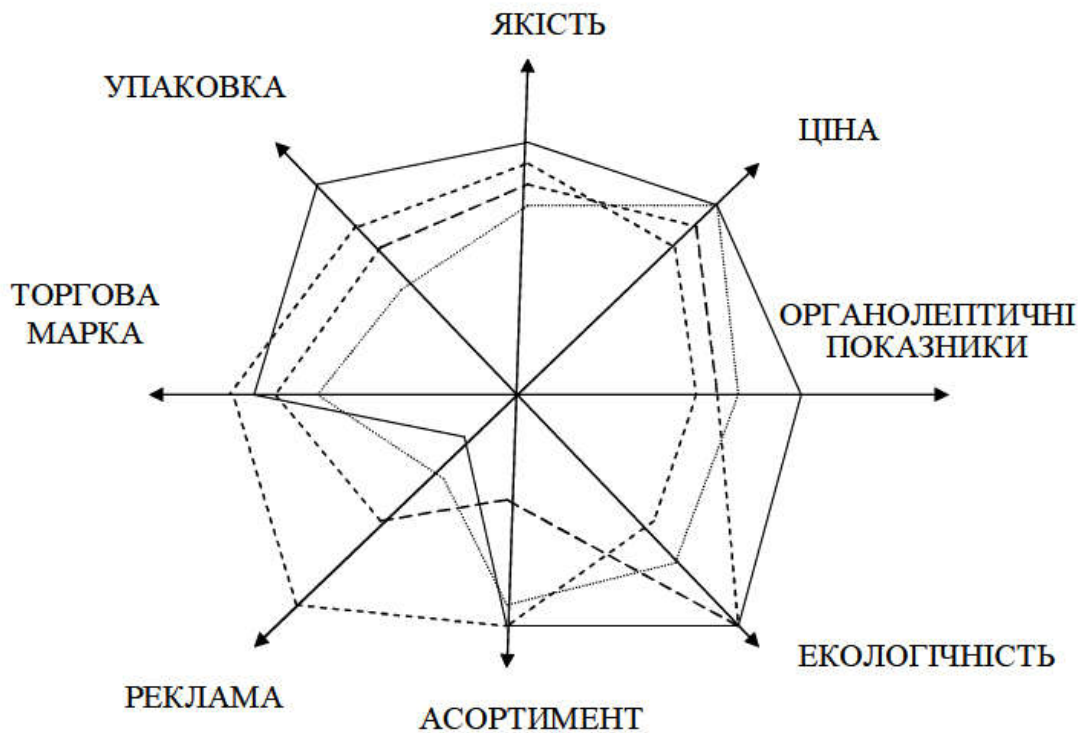


Рис. 1.3. «Багатокутник конкурентоспроможності» продукції

Що вища різниця між споживчою цінністю товару для покупця і ціною, яку він за нього платить, то вищий запас конкурентоспроможності товару [38, с.35].

Варто також відзначити, звичайно, одним з методів оцінки конкурентоспроможності товару компанії на зарубіжному ринку, є SWOT-аналіз. За допомогою нього визначаються сильні та слабкі сторони товару, а також можливості та загрози по відношенню до товарів конкурентних фірм [47, с. 38].

Окрім того, варто наголосити, щоби дослідити і визначити, що оцінювання стану конкурентного середовища підприємства полягає в аналізі ключових характеристик, визначених факторів конкурентоспроможності і складається з цілого ряду взаємопов'язаних процедур.

На практиці конкурентоспроможність оцінюють переважно за допомогою товару – взірця, який вже має попит на ринку й повною мірою відповідає потребам певних цільових груп споживачів.

Взірець, таким чином, виступає у вигляді матеріалізованих вимог, яким повинен відповідати товар, що претендує на ту чи іншу частину попиту [102, с. 66].

Проведені дослідження дозволили нам узагальнити теоретичний матеріал і різні точки зору на проблематику визначення конкурентоспроможності. Власне запропонована методика розрахунку конкурентоспроможності товару, матиме наступний вигляд:

По-перше, за Фамінським І.П. визначати ефективність споживання, а саме, як відношення підсумкового корисного ефекту до повних затрат на придбання і використання товару. Таким чином, умова конкурентоспроможності товару, з точки зору споживача, має такий вигляд 1.7:

$$E_c = \frac{P}{C} \rightarrow \max, \quad (1.7)$$

де,  $E_c$  – ефект споживання;

$P$  – підсумковий корисний ефект;

$C$  – витрати на придбання товару, грош. од.

Зазначимо, що ступінь відповідності ознак певного товару параметрам еталонного взірця можна показати як процентне співвідношення, зауважуючи, що параметри еталонного взірця відповідають вимогам цільового споживача. Таким чином, розуміємо, що розрахунок можна здійснити за всіма кількісними оцінками-параметрів, створивши для кожного з них відповідний параметричний індекс ( $j_i$ ) 1.8.

$$J_i = \frac{P_i}{P_i^0}, \quad (i = 1, \dots, n), \quad (1.8)$$

Де,  $P_i$  – значення  $i$ -го споживчого параметра товару, що оцінюється;

$P_i^0$  - значення  $i$ -го споживчого параметра товару-зразка.

Власне, щодо оцінки ступеня задоволення покупця споживчими властивостями товару, то в цілому вона може бути розрахована за формулою зведеного параметричного індексу ( $j_p$ ), який розраховується за формулою 1.9:

$$J_p = \sum_{i=1}^n a_i j_i \quad (i = 1, \dots, n), \quad (1.9)$$

де,  $n$  – число кількісно визначених аналізованих споживчих параметрів;

$a_i$  – частка  $i$ -го параметра, встановлений раніше групою експертів;

$j_i$  – параметричний індекс  $i$ -го параметра.

Відтак, хочемо підкреслити, що ціна споживання у загальному вигляді буде мати наступний вигляд, див. формулу 1.10:

$$C = C_1 \dots + \dots C_n, \quad (1.10)$$

де,  $C_1 \dots + \dots C_n$  – це ціна товару, витрати на транспортування, експлуатацію та обслуговування тощо.

Далі, здійснивши розрахунок параметричних індексів вченими пропонується визначити зведений індекс конкурентоспроможності за економічними параметрами ( $j_c$ ), який буде мати наступний вигляд 1.11;1.12:

$$J_c = \sum_{i=1}^m a_i i_i, \quad (i = 1, \dots, m), \quad (1.11)$$

де,  $m$  – число проаналізованих економічних параметрів;

$a_i$  – вага (частка)  $i$ -го параметра;

$i_i$  – параметричний індекс  $i$ -го параметра.

$$i_i = \frac{C_i}{C_i^0}, \quad (i = 1, \dots, m), \quad (1.12)$$

де,  $C_i$  – значення  $i$ -го економічного параметра товару;

$C_i^0$  – значення  $i$ -го економічного параметра взірця.

Власне, на підставі зведених індексів конкурентоспроможності за споживчим і економічним параметрами доцільно будувати загальний показник рівня конкурентоспроможності ( $K$ ) товару відповідно до взірця, що характеризує якраз різницю між ними в споживчому ефекті (з розрахунку на одиницю затрат), формула 1.13:

$$K = \frac{J_p}{J_c} \quad (1.13)$$

Отож, як бачимо, при  $K > 1$  проаналізований товар перевищує взірець за конкурентоспроможністю, якщо  $K < 1$  – проаналізований товар відстає від

взірця за конкурентоспроможністю, якщо ж  $K = 1$ , то проаналізований товар, за конкурентоспроможністю знаходиться на однаковому рівні [63, с.45].

По-друге, наголосимо, що згідно наукового підходу запропонованого Ю. Сивіновим, заміна одного складового елементу (параметру) іншим в загальному вигляді виражається на графіку  $S$  – подібною кривою, а також, може відображатись через наступну математичну залежність 1.14:

$$\frac{dF}{dt} = (K - 1) \times F(1 - F), \quad (1.14)$$

де,  $F$  – частка на ринку;

$t$  – час;

$K$  – показник, що характеризує динаміку процесу заміни.

$$F = \frac{B}{B_0}, \quad (1.15)$$

де,  $B$  – поточний обсяг продажу даного виробника на ринку;

$B_0$  – максимально можливий обсяг продажу на даному ринку.

Зазначимо, що розв'язання даного рівняння потребує його запису у наступному вигляді математичного виразу 1.16.

$$F = \frac{1}{1 + b * c^{(1-k)xt}}, \quad (1.16)$$

де,  $b$  – характеристика ринку, яка характеризує умови конкуренції;

$c$  – основа натурального логарифма.

Відповідно, щодо питання конкурентоспроможності показник  $K$  це той показник, що відповідатиме попередньо знайденому критерію конкурентоспроможності виробника [57, с.31].

Звернемо увагу, що рівняння можна записати у запропонованому виразі за формулою 1.17:

$$\frac{F}{1-F} = b * c^{(k-1)t} \quad (1.17)$$



Отож, запропонована і наведена вище формула дозволяє за необхідності перейти до розв'язання рівняння відповідно до показника конкурентоспроможності виробника  $K$ , формула 1.18.

$$K = \frac{1}{t} \operatorname{Ln} \left[ \left( \frac{F}{1-F} \right) \cdot \frac{1}{b} \right] + 1 \quad (1.18)$$

Дана формула 1.18 відображає таку особливість, яка якраз показує, що між рівнем конкурентоспроможності виробника і часткою, якою підприємство володіє на ринку існує логарифмічна, а не лінійна залежність. Окремі дослідники наголошують про зростання ринкової частки, як являє собою результат, який підприємство отримує не прямо пропорційно до спрямованих зусиль, а пропорційно до суми витрачених коштів [7, с.105].

Згідно із вище наведеною формулою 1.18, можна визначити, який час необхідний для того, щоб новий конкурент здійснив при конкуренції, яка спостерігається, захоплення максимально можливої для нього частки на ринку. Для прикладу, розглянемо, що період часу, який цікавить у даному випадку, буде мати початок в той момент, коли  $t = 0,1$ , і закінчиться при  $t = 0,9$ . У такому випадку буде називатися “періодом характерного росту”, так як цей показник часу для кожного виробника буде залежати тільки від показника конкурентоспроможності (формула 1.19).

$$\Delta t = \frac{Y_i Y}{K} \quad (1.19)$$

По-третє, для того щоб оцінити рівень конкурентоспроможності, яка орієнтована на стабільне його зростання опираючись на передовий зарубіжний досвід. А для відбору товару-взірця варто застосовувати комплексний показник якості продукції. За пілотний, базовий взірець необхідно обрати той продукт, який найближче є наближеним до бажаного рівня. Оцінки, отримані в такий спосіб дадуть можливість підприємству-виробнику визначати рівень кожного показника, взяти про сильні та слабкі сторони свого товару та оцінити рівень конкурентів, не лише визначаючи на ринку найкращий товар.

Отже, оцінку рівня конкурентоспроможності товару за складовими науковці, передусім Тарасенко І.О., пропонують проводити таким чином, щоб, перш за все визначити рівень якості (технічної складової), для чого можна скористатися отриманим раніше одиничним показником якості за шкалою бажаності [12, с.87]. Тоді одиничні показники за технічними параметрами розраховувати за формулою 1.20:

$$Q_i = d_i / d_{i3} \times 100 \% , \quad (1.20)$$

де,  $Q_i$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м параметром;

$d_i$  - безрозмірна величина за шкалою бажаності або рівнем (натуральне значення)  $i$ -го технічного показника товару, який аналізується;

$d_{i3}$ - безрозмірна величина  $i$ -го параметру найкращого товару за шкалою бажаності або рівень відповідного показника товару, який обрано взірцем для порівняння.

Варто відзначити, якщо порівняння відбувається не по відношенню до взірця, а по відношенню рівня бажаності за кожним показником, то справедливим буде твердження:

$$Q_i = d_i$$

На наступному етапі необхідно оцінити рівень товару за всією сукупністю однорідних параметрів (або за їх групою), тобто розрахувати груповий показник за груповими параметрами відносно базового взірця або рівня бажаності за такими формулами 1.11; 1.22:

$$\Gamma^{г.п.} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i , \quad (1.21)$$

$$\Gamma^{г.п.} = \sum_{i=1}^n b_i \cdot a_i , \quad (1.22)$$

де,  $\Gamma^{г.п.}$  – груповий показник за сукупністю означених показників;

$a_i$  – вагомість  $i$ - го параметра в загальному наборі;

$n$  – число параметрів, за якими проводиться оцінка конкурентоспроможності товару.

Власне, за економічною складовою оцінка рівня конкурентоспроможності заключається у розрахунку співвідношення цін споживання конкуруючих товарів. Рівень ціни споживання має відповідати тій величині коштів, яку споживач готовий витратити на задоволення своїх потреб, і є важливим фактором впливу на конкурентоспроможність товару. Розраховують цей показник загальноприйнятим шляхом [12, с.88].

Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції проводиться у два етапи. Перший – це визначення інтегрального показника конкурентоспроможності товару на основі одержаних групових показників за нормативними, технічними й економічними параметрами, формула 1.13.

$$K^{l)} = I^{n.n.} \frac{I^{m.n.}}{I^{e.n.}}, \quad (1.13)$$

де,  $I^{n.n.}$ ,  $I^{m.n.}$ ,  $I^{e.n.}$  – групові показники відповідно за нормативними, технічними, економічними параметрами;

$K^{l)}$  – інтегральний показник конкурентоспроможності товару.

В результаті потрібно провести коригування інтегрального показника конкурентоспроможності товару, розрахованого класичним способом, з урахуванням групового показника за окремими параметрами наступним чином 1.14:

$$K = K^{l)} \cdot (I^{m.n.} + 1), \quad (1.14)$$

де,  $K$  – показник загальної конкурентоспроможності, скорегований з урахуванням впливу показників маркетингової складової;

$I^{m.n.}$  – груповий показник маркетингової складової, визначений аналогічно груповому показнику за технічними параметрами.

Визначений за наведеною формулою показник загальної конкурентоспроможності дає змогу врахувати вплив складової маркетингу, який в деяких випадках може бути досить суттєвим.

Дослідження показують, що існує декілька різноманітних методик визначення конкурентоспроможності продовольчих товарів. Зокрема І.Тошена

пропонує ще одну методику визначення конкурентоспроможності товару підприємства [57, с.32].

Дана науковеця пропонує визначати ефект споживання ( $E_C$ ) як відношення суми підсумкового корисного ефекту ( $P$ ) та загального рівня якості ( $Q$ ) до повних затрат на придбання товару ( $C$ ) 1.15.

$$E_C = \frac{P+Q}{C} \rightarrow \max, \quad (1.15)$$

Відзначимо, що така рівність буде виконуватись за умови, коли  $(P + Q)$  буде  $\rightarrow \max$ , а  $C \rightarrow \min$ . Звідси розуміємо, що:

$$P = \sum_{i=1}^n P_i ; \quad (1.16)$$

$$Q = \sum_{i=1}^k Q_i ; \quad (1.17)$$

$$C = \sum_{i=1}^m C_i , \quad (1.18)$$

де ,  $P_i$  - значення і-го споживчого параметру товару;

$Q_i$  - значення і-го параметру якості товару;

$C_i$  – витрати на придбання товару.

$$E_C = \frac{\sum_{i=1}^n P_i + \sum_{i=1}^k Q_i}{\sum_{i=1}^m C_i} \quad (1.19)$$

Також, порівнюючи споживчі, якісні параметри та параметри витрат на придбання товару відповідно до названих параметрів товару-взірця, то зведений споживчий параметричний індекс буде відображено формулою 1.20:

$$I_P = \sum_{i=1}^n a_i j_i , \quad (1.20)$$

$$\text{де, } j_i = \frac{P_i}{P_0} \quad (i=1 \bar{n}) \quad (1.21)$$

де,  $P_i$ - значення і-го споживчого товару, який оцінюється;

$P_0$  - значення і-го споживчого товару-зразка;

$J_i$  - індивідуальний індекс, який характеризує відношення споживчого параметру до цього ж параметру взірця товару ;

$a_i$  - питома вага  $i$ -го параметру;

$n$  - число проаналізованих споживчих параметрів, встановлене групою експертів на підставі значимості.

Тоді, зведений ціновий параметричний індекс визначається за формулою 1.22:

$$I_C = \sum_{i=1}^m a_i i_i \quad (1.22)$$

де  $I_i = \frac{C_i}{C_0} \quad (i=1, \bar{m}) \quad (1.23)$

$C_i$  – значення  $i$ -го економічного (цінового) параметра товару;

$C_0$  – значення  $i$ -го економічного (цінового) параметра взірця товару;

$I_i$  – індивідуальний індекс, який характеризує відношення економічного (цінового) параметру до цього ж параметру взірця товару;

$a_i$  – питома вага  $i$ -го параметру;

$m$  – число проаналізованих економічних параметрів.

Зведений якісний параметричний індекс визначається за формулою 1.24:

$$I_a = \sum_{i=1}^k a_i l_i, \quad (1.24)$$

де,  $l_i = \frac{Q_i}{Q_0} \quad (i=1, \bar{k}) \quad (1.25)$

$Q_i$  – значення  $i$ -го якісного параметра товару;

$Q_0$  – значення  $i$ -го якісного параметру взірця товару;

$l_i$  – індивідуальний індекс, який характеризує відношення якісного параметру до цього ж параметру взірця товару;

$a_i$  – питома вага  $i$ -го параметру;

$k$  – число проаналізованих якісних параметрів.

Наголосимо, що на підставі зведених індексів конкурентоспроможності за споживчими й економічними параметрами будується загальний показник

рівня конкурентоспроможності (К) товару відносно до взірця, який відображає різницю між ними в споживчому ефекті, в розрахунку на одиницю затрат 1.26:

$$K = \frac{I_{p+Q}}{I_c} \quad (1.26)$$

Якщо  $K > 1$ , то проаналізований товар перевищує за конкурентоспроможністю зразок, якщо  $K < 1$  – поступається, якщо  $K = 1$  – знаходиться на однаковому рівні.

Вищенаведене дозволяє відзначити, що підприємство для утримання стабільної позиції на ринку й потенційних споживачів постійно розробляє і вдосконалює товарну стратегію, яка спрямована на розширення товарного асортименту й формування конкурентоспроможності товару на зарубіжних ринках, за допомогою таких способів, як збільшення насиченості існуючих асортиментних груп, розширення варіантів випуску нових товарів тощо.

## Висновки до розділу I

У першому розділі «Теоретично-методичні основи формування конкурентоспроможності товару на ринках». Охарактеризовано сутність конкурентоспроможності товару та її формування на ринках. Проаналізовано теоретичні основи формування конкурентних переваг та стратегій підприємства при виході на зовнішній ринок. Обґрунтована методика оцінювання конкурентоспроможності товару на ринках.

В результаті проведених теоретичних досліджень ми прийшли до наступних висновків: конкуренція змушує суб'єктів підприємницької діяльності не зупинятися на досягнутому, а постійно самовдосконалюватися, шукати резерви для росту та розвитку, знижувати витрати на виробництво, покращувати якість продукції (послуг), що пропонуються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, підвищувати конкурентоспроможність своїх товарів.

Власне, конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, а без останніх не можлива конкурентоспроможність товару. Проте наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичної переваги. Лише в комплексі вони можуть впливати на вибір оптимального рішення. Крім того, на конкурентоспроможність впливають стратегічні та тактичні зміни на зовнішньому ринку, не пов'язані з діяльністю підприємства (зміна попиту, демографічні зрушення, природні явища і т.п.). Порівняння цих понять пояснює активний інтерес до дослідження природи конкурентних переваг. Він зумовлений бажанням зрозуміти механізм конкурентоспроможності, розкрити його внутрішні зв'язки.

Відзначимо, що підприємство має конкурентну перевагу, якщо його прибуток вище, ніж прибуток конкурентів. Більш високі доходи припускають можливість інвестувати нерозподілений прибуток у майбутні проекти, утримуючи, таким чином, лідерство на ринку даної галузі. Якщо перевага зберігається протягом тривалого періоду часу, то можна говорити про стійку конкурентну перевагу. Але останнє може бути втрачено, якщо керівництву підприємства не вдається розподілити прибуток таким чином, щоб конкурентна перевага була збережена.

Для підтримки конкурентних переваг підприємство повинно відмовлятися від своїх старих переваг на користь нових. Якщо вона цього не зробить, то це зробить будь-який конкурент. Керівник компанії повинен створити такі умови, за яких розширення і вдосконалення переваг розглядається як дещо нормальне і очікуване.

## РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРУ ПАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКА ПТАХОФАБРИКА»

### 2.2. Загальна характеристика діяльності та моніторинг конкурентного середовища досліджуваного підприємства

Приватне акціонерне товариство «Птахофабрика Тернопільська» займається виробництвом харчових курячих яєць під торговою маркою «Добре яйце». У продукції фабрики вдало поєднується набутий досвід, знання і бажання надавати покупцям якісну продукцію. Характерною особливістю досліджуваного підприємства є замкнутий цикл виробництва, який виправдав себе в умовах вітчизняного ринку.

Власне, підприємство було засновано у 1971 році, а 13 серпня 1999р. відповідно до наказу № 562 Регіонального відділення Фонду державного майна України по Тернопільській області шляхом перетворення сільськогосподарського державного підприємства "Птахофабрика Тернопільська" реорганізовано у ВАТ відповідно до "Порядку перетворення власності у відкриті акціонерні товариства", затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11 вересня 1996 року №1099. У 2000 році відбулося удосконалення системи менеджменту, підприємство визнано "кращим роботодавцем 2000 року" у Тернопільському районі, також в цей період відбувається перехід на утримання нового кросу "Ну-Line". Відтак, протягом 2001 року був повністю завершений процес приватизації підприємства. В кінці 2002 року підприємство отримує ще одну нагороду кубок міжнародного клубу "Ну-Line" за свій успішний розвиток в даній галузі а також просування продукції на ринку.

Пізніше, у 2003 році підприємство виступило співзасновником всеукраїнської асоціації "Союз птахівників України" і є сьогодні єдиними представником Західного регіону в даній структурі, що об'єднує всього 78 підприємств-виробників галузі і дають 78% українського виробництва товарних



яєць в Україні. Через рік, а саме у 2004 році було зареєстровано торгову марку "Добре яйце", відділ маркетингу планує систему заходів для формування бренду, формується мережа представництв у західному регіоні, розпочато масштабну реконструкцію та модернізацію виробничих приміщень, в результаті якої проектна потужність підприємства становитиме 770 тис. куркомісць.

Генеральним директором Приватного Акціонерного Товариства є Слободян Роберт Володимирович, згідно наказу №1 по підприємству, від 01.04.2006 року. Головний бухгалтер підприємства Лейхт Марія Антонівна.

Метою діяльності підприємства є ведення виробничо-господарської та іншої діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць, на отримання прибутку на вкладений капітал; а також на задоволення на її основі соціально-економічних інтересів власника та членів трудового колективу підприємства, участь в благодійницькій діяльності, виконання, у випадках передбачених законодавством, державних програм і замовлень, здійснення посередницької діяльності. У своїй діяльності управління керується законами України, Статутом підприємства.

Досліджуване підприємство веде оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, статистичну звітність і надає її Засновнику або уповноваженому ним органу та відповідним органам державного управління. Порядок ведення бухгалтерського обліку та статистичної звітності визначається відповідним законодавством України.

Фінансово-господарська діяльність підприємства здійснюється згідно Статуту. Згідно якого, власною продукцією підприємства є товари та послуги, що надані з повними витратами на собівартість, в тому числі на заробітну плату, оренду обладнання, приміщення, транспортні засоби та інше.

За своїми зобов'язаннями підприємство відповідає усім своїм майном, на яке згідно з чинним законодавством України може бути накладене стягнення на вимогу кредиторів. У своїй діяльності ПАТ „Птахофабрика Тернопільська”

керується чинним законодавством України, підзаконними нормативними актами, актами місцевих органів влади і управління та Статутом.

Відзначимо, що впродовж досліджуваного періоду в цілому і 2018 року зокрема, ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» займалася виробництвом товарного яйця та торгівлею продукції птахівництва. Предметом діяльності підприємства виступає виробництво харчових курячих яєць; розведення птиці; виробництво комбікормів; вирощування і утримання курей; торгівля продукцією птахівництва. В 2017 році вироблено яєць на суму 28594 тис.грн., що складає 96,5% від загального обсягу виробництва. Дохід від реалізації продукції склав 35068 тис. грн., що на 1264,0 тис. грн., більше ніж у попередньому році.

Підприємство володіє значним інтелектуальним потенціалом, має дружні, відносини з партнерами, оснащене сучасними інформаційними засобами діяльності і управління.

ПАТ "Птахофабрика Тернопільська" має лінійно-функціональну організаційну структуру (рис.2.1).

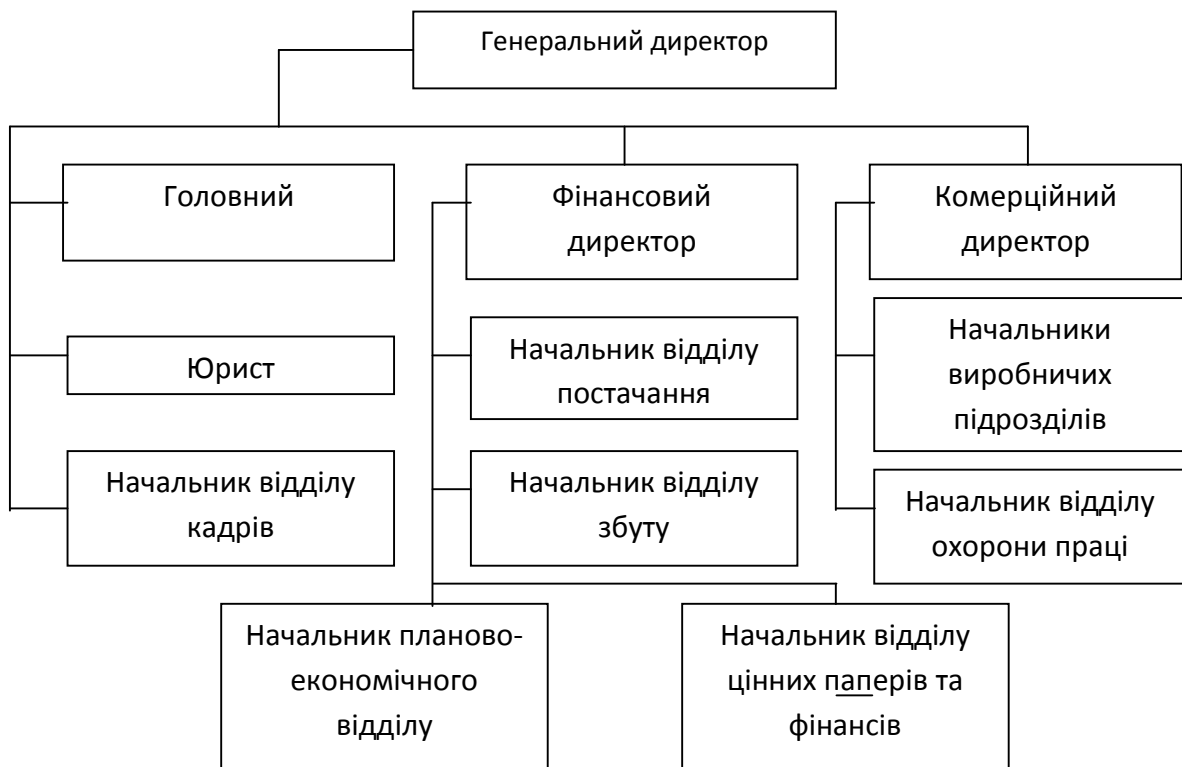


Рис. 2.1. Організаційна структура приватного акціонерного підприємства "Птахофабрика Тернопільська"

Сукупність відділів, а саме, фінансово- економічний, технічний та технологічний відділ, а також відділ ветеринарного контролю, комбікормовий завод, комерційний відділ, господарська служба. Філій, представництв та дочірних підприємств, інших відокремлених структурних підрозділів товариство не має. Лінійному керівнику в розробці відповідних рішень, програм, планів допомагають його функціональні замісники. Вони проводять свої рішення через вище керівництво і доводять їх до виконавців нижчого рівня, їх роль на підприємстві дуже значна, оскільки вони здійснюють технічну підготовку діяльності, розробляють варіанти рішень питань, пов'язаних з керівництвом діяльності, звільняють генерального директора від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення тощо.

Управління фінансовою діяльністю здійснює фінансовий директор. Разом з генеральним директором він несе відповідальність за фінансовий стан підприємства. Збутово-маркетингова діяльність належить менеджеру по збуту. Облік діяльності фірми здійснює головний бухгалтер.

Комерційний директор здійснює оперативне планування, реалізацію поставлених завдань, вносить відповідні корективи та здійснює контроль за процесом виконання плану. Взагалі, економічна служба побудована на принципі максимального врахування динаміки навколишнього середовища. Виходячи з цього, комерційний директор здійснює ціноутворення, прогнозування, економічний аналіз та управління персоналом. Свою діяльність, виходячи з стратегії розвитку підприємства, що визначає генеральний директор, він будує на основі інформації, отриманої від фінансового директора, менеджера по збуту та головного бухгалтера.

Організаційна структура постійно вдосконалюється, все більше пристосовується до ринкових умов господарювання, але головним напрямком вдосконалення є перехід до стратегічного менеджменту. В зв'язку з цим в перспективі все більше приділятиметься уваги управлінню маркетингом, що включає в себе не тільки прогноз розвитку ринку, але і можливість впливати на майбутнє.

Також, відзначимо, що підприємство користується податковими пільгами, а саме:

- 1) фіксованим с/г податком;
- 2) спецрежим оподаткування по ПДВ.

Підприємство до асоціацій, корпорацій, консорціумів, концернів не входить, користується послугами реєстратора та аудитора, зберігача та депозитарію.

На даний момент на ПАТ «Тернопільська птахофабрика» є маркетингово-збутовий відділ, який складається з 2 менеджерів по збуту, тому окрім маркетингу, вони виконують ще й збутові функції. Також в маркетинговій діяльності беруть участь комерційний директор та сам генеральний директор, виконуючи управлінські функції.

Отже, оскільки маркетингові функції на підприємстві виконують 2 менеджери по збуту, комерційний директор та сам генеральний директор. Основні функції маркетингу можна виділити, як:

- аналіз конкуренції, попиту, цінової політики в галузі;
- оцінка конкурентоспроможності продукції;
- аналіз та прогнозування ринку збуту;
- обґрунтування та проведення рекламних заходів.

Організаційна структура служби маркетингу на ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» є функціональною. Вона ґрунтується на підпорядкуванні спеціалістів з різних сфер маркетингу першому заступнику керівника, який координує їх діяльність.

Однією з визначальних умов успіху в птахівництві є вибір якісної птиці. За роки діяльності спеціалісти досліджуваного підприємства працювали з різними кросами, намагаючись вибрати оптимальний для утримання в наших умовах.

ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» має прямі контакти з основними постачальниками кормів та матеріалів. Основні постачальники кормів є СГ

ТОВ «Маяк», ТОВ «Мегакорм», ПП «Оберіг», ТОВ «Праймагро», ТОВ «Протекс-Трейд» і інші с/г підприємства області та України.

Птахівнича галузь в Україні носить чітко окреслену тенденцію щодо сезонності реалізації та як наслідок, виробництва яєць. У відповідності до попиту формуються технологічні графіки посадки молодняка птиці. Враховуючи сезонність галузі птахівництва із чітко окресленою тенденцією "жвавого" попиту та високої ціни в осінньо-зимовий період та низького рівня активності споживачів та як наслідок ціни на одиницю продукції в весняно-літній період, можна говорити про яскраво виражену динамічність рівня прибутковості підприємств даного сектору. Згідно із цим, попит на яйця вважається сезонним. Особливо, попит різко зростає восени вересень-листопад включно. Також попит зростає перед великодніми та різдвяними святами. ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» постійно працює над впровадженням нових технологій.

Кожне підприємство функціонує у певному середовищі, яке забезпечує ефективність його діяльності, визначає умови існування. Саме тому розробка стратегії діяльності підприємства починається з дослідження та прогнозування розвитку мікросередовища та макросередовища підприємства, що згодом є базою для формування його місії, цілей і вибору стратегій.

Відзначимо, що маркетингове середовище підприємства являє собою сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами фірми, впливають на її стратегію і не підпадають під безпосередній контроль (табл. 2.1).

Щоб успішно функціонувати на ринку, підприємство повинно чітко визначити параметри дослідження зовнішнього середовища і вибрати чинники, які найбільше впливають на діяльність підприємства. Це чинники її макро- та мікросередовища.

Залежно від характеру впливу різноманітних факторів маркетингове середовище поділяють на макро- і мікросередовище.

Відповідно, макросередовище охоплює матеріально-технічні й економічні фактори, суспільні відносини та інші чинники, що впливають на діяльність

підприємства опосередковано. До них належать демографічні, економічні, політичні та інші чинники, що постійно змінюються і є джерелом постійного занепокоєння для фірми.

Відтак, мікросередовище являє собою середовище прямого впливу на підприємство. До нього належать постачальники, посередники, конкуренти, споживачі тощо.

Таблиця 2.1

Аналіз чинників маркетингового середовища підприємства ПАТ  
„Птахофабрика Тернопільська”

Чинники	Вплив чинника		Альтернативні шляхи вирішення проблеми чи реалізації можливості
	Можливості	Загрози	
Погана робота тендерної комісії		Ризик закупівлі кормів і сировини за завищеними цінами або неналежної якості	На підприємствах з великими обсягами закупівлі сировини і кормів існує вірогідність укладення договорів постачання за завищеними цінами.
Технологічна перевага	Відповідність продукції підприємства новітнім технологіям		На проведення дослідницьких робіт технологами підприємства і освоєння нових видів продукції щорічно спрямовується значна частина коштів
Власне виробництво		Ризик втрати споживачів	Малий попит на продукцію на зовнішньому ринку
Продукція не широкого попиту		Складне конкурентне середовище	Серйозними суперниками є ТОВ «УРК «РозДон», ТОВ «Інтер Запоріжжя», ВАТ «Україна» та інші, які як і раніше очолюють список лідерів
Залежність від постачальників		Ризик втрати постачальника сировини та кормів	Несвоєчасне забезпечення виробництва створює загрозу зриву термінів виконання договорів.

До мікросередовища ПАТ „Птахофабрика Тернопільська” належать:

- постачальники;
- маркетингові посередники;
- конкуренти;
- споживачі;

- контактні аудиторії .

Такий чинник, як постачальники можна охарактеризувати наступним чином. ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» має прямі контакти з основними постачальниками кормів та матеріалів. Основні постачальники кормів є: СГ ТОВ «Маяк», ТОВ «Мегакорм», ПП «Оберіг», ТОВ «Праймагро», ТОВ «Протекс-Трейд» і інші с/г підприємства області та України.

Усіх постачальників ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» можна згрупувати за галузями: племінна продукція, корма і кормові добавки, обладнання, ветеринарні препарати, тара та упаковка.

Основними постачальниками продукції є:

- 1) Добовий молодняк: ЗАТ «Полтавська птахофабрика» ( Lohmann White), СТОВ ППР «Зугреський» ( Lohmann Brown).
- 2) Корма: ТОВ «Захід Агромікс», ПП « Єдність Могильницька», , ПП « Тюльпан».
- 3) Кормові добавки, вітамінні суміші: ТОВ «ТД УТС», ТОВ «Вектор – 9», ТОВ «Ветфактор», «АПК Ресурс».
- 4) Обладнання, запчастини та комплектуючі: ПП «Метал», ПАТ «Укравтозапчастина».
- 5) Тара та упаковка: ТОВ «Христина».

Відповідно посередниками ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» виступають:

- мережа продовольчих магазинів, які здійснюють роздрібну торгівлю продуктами харчування населенню;
- заклади громадського харчування (їдальні, кафе, бари, ресторани та ін.) використовують яйця для приготування страв;
- підприємства харчової промисловості (використовують яйця для подальшої переробки і виробництва харчових продуктів (майонез, кондитерські вироби);

- гуртові підприємства Тернопільської області та західного та центрального регіону України, які здійснюють купівлю та реалізацію великих партій продукції.

Стосовно споживачів ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», то ними виступають фізичні особи, тобто населення Західної та Центральної України всіх вікових та соціальних категорій.

Контактні аудиторії представляють собою групу чинників, яка проявляє свою реальну та потенційну зацікавленість підприємством або має вплив на здатність організації досягати поставленої мети.

ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» також діє в оточенні контактних аудиторій, а саме:

1. Фінансові кола (насамперед банки, акціонери) – мають вплив на здатність підприємства забезпечувати себе капіталом. На даний час ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» має відкриті поточний та валютні рахунки у банках – поточний для гривень, UAH та валютні для доларів США, USD і російських рублів RUR і допоміжні - поточний і валютні рахунки.

2. Контактні аудиторії засобів масової інформації – організації, що розповсюджують новини, редакційні коментарі, статті. До ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» належать газети – «Ріа+», «Моя газета», «Свобода», «Вільне життя» тощо, а також редакції обласного телебачення та радіомовлення.

3. Контактні аудиторії державних установ – керівництво ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» в більшості випадків завжди враховує все, що рекомендується державним сектором.

4. Громадські групи дій – птахофабрика враховує ті аспекти, які виходять від груп захисників довкілля та зі сторони споживачів. Тому на ПАТ «Птахофабрика Тернопільська». Інформація отримується від споживачів, безпосередніх покупців, від супермаркетів через торгових представників і аналізується фахівцями підприємства.



5. Місцеві контактні аудиторії ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» – це група представників (на чолі з заступником директора), які відповідають на питання та вирішують проблеми, що виникають.

6. Широка публіка – вивчення запитів, претензій та побажань клієнтів підприємства. ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» активно стежить за відношенням широкої публіки до товару та загалом до своєї діяльності.

7. Внутрішні контактні аудиторії – це працівники підприємства, а саме, робітники, службовці, керівники підрозділів підприємства. На ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» ці аудиторії постійно інформуються про стан справ на підприємстві, а також розглядаються усі перспективні плани, щомісячно підбиваються підсумки роботи з участю профспілки, керівників, служб, відділів, активістів і доводиться до відома усіх працівників підприємства ( Див. рис.2.2)



Рис. 2.2. Контактні аудиторії ПАТ „Птахофабрика Тернопільська”

Підприємство зі своїми постачальниками, маркетинговими посередниками, клієнтурою, конкурентами та контактними аудиторіями функціонують в рамках макросередовища, яке відкриває перед підприємством нові можливості або погрожує негативними моментами у його діяльності. Це такі фактори, що не піддаються контролю, за якими підприємству необхідно пильно слідкувати та вчасно реагувати на них.

До макросередовища ПАТ „Птахофабрика Тернопільська” належать:

- демографічна ситуація;
- економіка;
- НТП;
- законодавство;
- політика
- культура.

Доведено, що демографічний чинник являє собою чисельність, щільність розміщення і статевовікову структуру населення і тенденції зміни цих характеристик; міграція і зміна співвідношення міського і сільського населення можуть значно вплинути на попит продукції ПАТ „Птахофабрика Тернопільська”.

Науково-технічний прогрес – це чинник, який показує, що з розвитком НТП, появляються перспективи впровадження нових технологій у виробництво, його механізація на всіх етапах і цим самим підвищення ефективності ПАТ «Птахофабрика Тернопільська».

Законодавство виступає тим фактором впливу, який обґрунтовує прийняття змін до законів чи законодавчих актів і може по різному вплинути, як негативно, так і позитивно, на харчову промисловість і зокрема птахівництво та ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» зокрема.

Політичні обставини є чинником прийняття різного роду реформ, які всвою чергу можуть як позитивно, так і негативно впливати на галузь птахівництва і досліджуване підприємство ПАТ «Птахофабрика Тернопільська».

Дослідження конкурентоспроможності товару ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» проводилось за наступними основними показниками: технологія, витрати, якість, асортимент. У ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» на ринку існують певні конкуренти. Оскільки, підприємство функціонує на всеукраїнському ринку, тому як конкурентів можна розцінювати усі господарства, які здійснюють виробництва яйця. За обсягами виробництва підприємство займає позиції лідера Західного регіону, що зумовлює низький рівень інтенсивності конкурентної боротьби з підприємствами заходу. Проте в порівнянні з підприємствами потужністю 500 – 1000 тис. гол. (ТОВ «УРК «РозДон», ТОВ «Інтер Запоріжжя», ВАТ «Україна» та інші), підприємство виробляє не достатній обсяг для утримання передових позицій.

Відповідно, потенційними конкурентами є новостворені та реанімовані підприємства, господарства домашнього сектору, які перейшли на промислове утримання птиці.

Відзначимо, що макросередовище ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», характеризується певними особливостями, а саме: складністю, яка проявляється через наявність великої кількості чинників, які перебувають у різних комбінаціях; взаємозв'язком і взаємообумовленістю чинників, що обумовлюється зміною одних з них (наприклад, політичних або економічних) та призводять до значних змін в інших (наприклад, у соціально-демографічних чи правових); невизначеністю, яка проявляється через стратегічні рішення, які приймаються в умовах неповноти або й відсутності інформації про зовнішнє середовище; багатоваріантністю розвитку середовища, власне, яку надзвичайно важко спрогнозувати, а також дію його чинників у стратегічному періоді); і ще, динамізмом і мінливістю, власне, зміни в зовнішньому середовищі відбуваються достатньо динамічно, із наростаючою швидкістю.

### 2.3. Оцінка конкурентоспроможності товару підприємства

Однією з визначальних умов успіху в птахівництві є вибір якісної птиці. За роки діяльності спеціалісти досліджуваного підприємства ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» працювали з різними кросами, намагаючись вибрати оптимальний для утримання в наших умовах.

Відзначимо, що генетичний потенціал кросу характеризується збереженістю молодняка і дорослого поголів'я, батьківським імунітетом, продуктивністю (початок, пік, середній рівень), тривалістю продуктивного періоду, кількістю споживання корму, конверсією корму, вагою птиці тощо (типові характеристики наведено в таблиці 2.2).

На даний час ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» утримує понад 555 тисяч голів птиці кросів Браун Нік, Lohmann Brown, Lohmann White.

Планування виробничого циклу розпочинається з складання технологічної карти посадок птиці. На її основі визначається послідовність підготовчих робіт для кожного етапу посадки. Підрощення молодняка здійснюється на окремій площадці (с. Петрики). У віці 90 – 105 днів птиця перевозиться в цехи промислового утримання (с. Великі Гаї).

З отриманням першого яйця (120 – 130 днів) розпочинається продуктивний період, по досягненню 50%-ої продуктивності, птиця «переводиться» в доросле поголів'я і в середньому утримується до віку 18 – 20 місяців (залежно від кросу), після чого вилучається з виробництва. Це період, упродовж якого птиця «окуповує» витрати, понесені на її придбання та утримання, а також формує прибуток.

Віддача птиці, залежить від генетичного потенціалу, умов утримання (в т.ч. відповідного рівня ветеринарного контролю) та збалансованого комбікорму. Останній фактор є дуже важливим, оскільки не лише забезпечує життєдіяльність організму, але й дозволяє регулювати кількість та якість товарної продукції. Відповідно до цього, раціони змінюються залежно від кросу, віку (технологічні умови) та з врахуванням зовнішніх факторів.

Сукупність усіх підрозділів утворює єдину цілісну систему, злагоджене функціонування якої залежить від своєчасного і належного виконання поставлених завдань кожною ланкою.

Таблиця 2.2

## Основні характеристики кросу Lohmann Brown

<i>ПЕРІОД ВИРОЩУВАННЯ (ДО 18 ТИЖНІВ)</i>	
Збереження, %	98
Норма споживання корму, кг	5,99
Вага у віці 18 тижнів, кг	1,32
Вік 50 % продуктивності, днів	140
<i>ПЕРІОД ЯЙЦЕНОСКОСТІ (ДО 80 ТИЖНІВ)</i>	
Максимальна яйценосність, %	93-97
Знесено яєць до 60 тижнів, %	242 -247
Знесено яєць до 80 тижнів, шт.	343-350
Збереження до 60 тижнів, %	96
Збереження до 80 тижнів, %	92
Вага яйця у 32 тижні, г	60,2
Загальна вага знесених яєць (19-80 тижнів), кг	21,5
Вага яйця у 32 тижні, кг	1,63
Міцність шкарлупи	Висока
Середньоденне споживання корму (19-80 тижнів), г/голову/день	120
Конверсія корму, кг корму на кг яйцемаси (20 - 60 тижнів)	1,95
Конверсія корму, кг корму на 10 яєць (20 – 60 тижнів)	1,19
Конверсія корму, кг корму на 10 яєць (20 – 80 тижнів)	1,27
Умови зберігання корму	Сухі

Виробничий сектор складають цех вирощування молодняка, цех репродукції, цехи утримання дорослого поголів'я. Замкнутість виробничого циклу забезпечується функціонуванням цеху виробництва комбікорму та цеху промислової переробки. Функціонування цих підрозділів обслуговують

ремонтно – механічна служба, цех електропостачання, транспортне та допоміжне господарства, наявність комунікацій.

У складі ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» можна виділити 6 основних підрозділів (табл. 2.3).

З 01.06. 2016р. перевели поголів'я птиці з Цеху вирощування молодняка (с. Петрики) до Цеху №3 (с. Великі Гаї), що дає нам можливість збільшити виробництво яйця, і відповідно збільшити прибуток і поширювати продукцію на нові регіони. А з 01.12.2016р. був запустити Цех №4 (с. Великі Гаї), з плановою потужністю 148 тис. голів.

Будівництво, монтаж обладнання незадіяних пташників та реконструкція діючих виробничих приміщень дозволив збільшити проектну потужність підприємства до 555 тис. куромісць.

Ринками збуту готової продукції є обласний центр і територія України. Основними покупцями є: мережа магазинів м.Тернопіль, ВАТ "ТерА", ТОВ «АТБ», медичні заклади та установи Тернопільської області. Ціни на продукцію залежать від сезонності та попиту населення. Продукція фабрики не експортується.

Таблиця 2.3

Основні підрозділи на підприємстві ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»

<b>СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ</b>	<b>АДРЕСА</b>	<b>ПРИЗНАЧЕННЯ</b>	
<b>Цех №1</b>	с. Великі Гаї	Виробництво курячих яєць	товарних
<b>Цех №2</b>	с. Великі Гаї	Виробництво курячих яєць	товарних
<b>Цех №3</b>	с. Великі Гаї	Виробництво курячих яєць	товарних
<b>Цех №4</b>	с. Великі Гаї	Виробництво курячих яєць	товарних
<b>Цех вирощування молодняка</b>	с. Петрики	Інкубація, вирощування молодняка	
<b>Цех промислової переробки</b>	с. Великі Гаї	Забій птиці та виробництво м'яса, яєчного порошку	фасування

Варто також відзначити, звичайно, одним з методів оцінки конкурентоспроможності товару ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» на зарубіжному ринку, є SWOT-аналіз. За допомогою нього визначаються сильні та слабкі сторони товару, а також можливості та загрози по відношенню до товарів конкурентних підприємств. Так, в процесі дослідження нами було здійснено SWOT-аналіз ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», як результат, визначено такі основні завдання:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» та формування її стратегічних пріоритетів.

Порівнюючи ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» з її конкурентами, можна виділити її сильні та слабкі сторони, можливості і загрози (табл. 2.4).

Даний інструмент SWOT-матриця дає унікальну можливість завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію підприємства згідно з умовами ринкового середовища.

Відповідно до SWOT-матриці можливі чотири основні різновиди стратегії:

По-перше, стратегія, суть, якої полягає у використанні сильних сторін ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» для реалізації маркетингових можливостей, найбажаніша і найперспективніша стратегія;

По-друге, стратегія, суть, якої полягає у використанні сильних сторін ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» для знешкодження маркетингових загроз;

Таблиця 2.4

## SWOT-матриця ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»

<b>Сильні сторони (Strengths) :</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses):</b>
Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи в даній області	Великі об'єми відходів, необхідність реконструкції приміщень
Накопичений багаторічний досвід роботи на ринку	Можливі неузгодженість по термінах при одночасній реалізації проектів
Більш гнучка цінова політика;	Більш низька прибутковість через високі витрати на корми уднощі в заміні старого управлінського персоналу
Завойована частка ринку виробництва	Наявність недобросовісних постачальників
Хороша репутація у покупців	
Зручне місце розташування підприємства	Періодично виникаючі в замовників проблеми з оплатою продукції
Забезпеченість усіма необхідними комунікаціями	
Сучасне обладнання, яке дозволяє швидше і краще виробляти продукцію	Затягування термінів партнерами при постачаннях нового обладнання для виробництва
Висока якість продукції, що відповідає європейському і світовому рівню	
Активна маркетингова політика.	
Наявність висококваліфікованої управлінської команди.	Не повне завантаження виробничих потужностей
Наявність ділових контактів зі структурами, здатними підтримувати просування продукції підприємства на ринку.	
<b>Можливості (Opportunities):</b>	<b>Загрози (Treats):</b>
Попит на продукцію підприємства в країні досить високий і має стійку тенденцію до збільшення.	Жорстке державне регулювання
Позитивна тенденція зростання виробництва в Україні	Зниження загальної платоспроможності підприємств
Розширення виробничої лінії.	Затримка росту інвестиційної активності
Підтримка з боку владних структур	Нестабільна політична ситуація
Вертикальна інтеграція (розвиток власної торгової мережі та розвиток фірмової торгівлі на умовах франчайзингу)	Поява нових конкурентів, з більш якісною і конкурентоспроможною продукцією
Оновлення обладнання на підприємстві	Недосконалість законодавства
Виробництво більш конкурентоспроможної продукції.	Зростаючий конкурентний тиск на підприємство

По-третє, стратегія, суть, якої полягає у спрямуванні на мінімізацію слабких сторін ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» на основі використання маркетингових можливостей;



По-четверте, стратегія, суть, якої полягає у спрямуванні на мінімізацію слабкостей ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» та потенційних маркетингових загроз.

Об'єктом аналізу сильних та слабких сторін ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» є її внутрішні фактори.

На першому етапі формуються показники, за якими визначаються сильні або слабкі сторони ПАТ «Птахофабрика Тернопільська». При цьому виділяють п'ять основних розділів — маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри. Перелік показників наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Сфери й показники, за якими визначаються сильні та слабкі сторони ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»

Сфера діяльності	Показники
Маркетинг	Формування ринку та споживачів; ринкова частка фірми; імідж фірми; якість товару; рівень інноваційної активності; ефективність збутової діяльності; ефективність системи просування
Виробництво	Виробничі можливості; економія на масштабах виробництва; мобільність виробництва; матеріально-технічна забезпеченість; технологія
Фінанси	Наявність капіталу; загальні витрати; прибутковість; рентабельність; фінансова стабільність
Організація	Ефективність організаційної структури управління фірмою; ефективність менеджменту;
Кадри	Рівень професійної підготовки; досвід практичної діяльності; система стимулювання праці

На другому етапі визначають позицію кожного показника щодо діяльності фірми. Позиція визначається у п'ятибальному діапазоні:

“5” - найсильніша, “4” - сильна, “3” - середня, “2” - слабка, “1” - найслабкіша.

На третьому етапі показникам присвоюється відповідний ранг (вагомість) залежно від його важливості для цільового ринку.

Ранг визначається в трибальному діапазоні: “3” - найважливіший, “2” - важливий, “1” - неважливий.

Позиції та ранги показників визначаються методом експертних оцінок.

Сильні й слабкі сторони підприємства наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Сильні й слабкі сторони підприємства ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»

Сфера Діяльності	Сильна сторона	Слабка сторона
Маркетинг	Середня ринкова частка	Невелика ринкова частка
	Декілька цільових ринків	Один цільовий ринок
	Позитивний імідж	Негативний імідж
Виробництво	Висока якість товарів	Низька якість товарів
	Новітня технологія	Застаріла технологія
	Низькі витрати виробництва	Високі витрати виробництва
Фінанси	Низькі загальні витрати	Високі загальні витрати
	Мобільна структура витрат	Відсутність обігових коштів
Організація	Ефективна структура управління фірмою	Бюрократична структура управління фірмою
	Довгострокові перспективи розвитку	Короткострокові перспективи розвитку
Кадри	Високий рівень професіоналізму	Неефективна система стимулювання праці
	Великий практичний досвід працівників	Відсутність (або недостатня кількість) висококваліфікованих працівників

Висока або низька позиція показника сама по собі ще не означає перевагу або слабкість фірми на ринку. Необхідно обов'язково враховувати ранг. Якщо, наприклад, показник, який має найвищу позицію, не є важливим з точки зору впливу на цільовий ринок (має низький ранг), то він не може бути сильною

стороною фірми з ринкових позицій, тобто її конкурентною перевагою. І навпаки, якщо показник, який має найнижчу позицію, має найнижчий ранг, тобто не є важливим для цільового ринку, то цей показник не робить фірму конкурентно вразливою.

Отже, не всі слабкі сторони необхідно перетворювати на сильні, і не всі сильні сторони необхідно підтримувати й розвивати.

Також досліджуючи конкурентоспроможність товару ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» для дослідження і визначення залежностей обсягів продажу товару, на прикладі яєць, від частки ринку пропонуємо скористатися формулою 2.1, яка визначає пряму регресійну залежність:

$$y = v_1x + v_0, \quad (2.1)$$

де,  $v_0$  – вільний член лінійної моделі

$v_1$  - коефіцієнт, який відображає вплив фактору  $x$  на  $y$ .

Звідси рівняння регресії становить  $y = 0,575x + 6,4284$ .

Стандартна похибка становить  $\mu = 0,022384\%$  частки ринку.

Табличне значення  $t_{0,95}(6) = 2,54$ . Фактичне значення  $t_{\phi} = \frac{v_1}{\mu}$ ;  $t_{\phi} = \frac{0,575}{0,022384} = 25,72851$

Фактичне значення значно перевищує табличне значення. Отже, з імовірністю 0,95 вплив обсягу продажу яєць на займану частку ринку визначається істотним.

Враховуючи підраховану похибку, можна визначити довірчі межі інтервалу визначення коефіцієнта  $v_1$

$$v_1 - \mu t \leq v_1 \leq v_1 + \mu t$$

$$0,575 - 0,022384 * 2,54 \leq v_1 \leq 0,575 + 0,022384 * 2,54$$

$$0,5181 \leq v_1 \leq 0,6318$$

Визначаємо коефіцієнт еластичності  $K_{ел.} = v_1 \frac{\bar{x}}{\bar{y}}$ ;  $K_{ел.} = 0,575$

Коефіцієнт еластичності показує, що при збільшенні обсягу продажу на 1% частка ринку, яку займає підприємство, збільшується на 0,575%

Посилення тенденції географічно просторової диверсифікації й послідовне зростання обсягу обумовлює необхідність розробки методичних засад дослідження маркетингової стратегії діяльності птахофабрик у плані взаємозв'язку питомої ваги внутрішнього ринку продукції та економічної ефективності виробництва продукції даних підприємств.

При реалізації маркетингової стратегії необхідно враховувати, що значення обсягу продажу та частки ринків, на які поставляється продукція, є подібним і становить визначений нами коефіцієнт 0,575.

Нами визначено, що між обсягом продажу та часткою ринку, на який поставляється продукція птахофабрики, існує щільна кореляційна залежність. Кожний відсоток приросту обсягу продажу дає приріст значення частки ринку в середньому на 0,58%. Саме це є інтенсивним чинником зростання обсягів постачання продукції на ринок та зростання його частки.

В силу свого фінансового положення, при формуванні номенклатури товарів підприємства, на ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» беруться за основу наявні виробничі потужності та обладнання. На придбання та введення в експлуатацію, будь якого сучасного обладнання, з метою освоєння масового виробництва нової продукції, поки підприємству розраховувати не варто. З цією проблемою стикається більшість українських підприємств.

На основі показників балансу підприємства розрахуємо деякі показники фінансової стійкості ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» за 2013-2017 роки (таблиця 2.7). По результатах даної таблиці можна зробити ряд висновків про фінансовий стан підприємства. Проаналізуємо деякі з цих показників: Коефіцієнт автономії організації на кінець грудня 2014 р. склав 0.43. Даний коефіцієнт характеризує ступінь залежності організації від позикового капіталу. Отримане тут значення говорить про значну частку власного капіталу (43%) у загальному капіталі. Як видно з наведеної таблиці даний коефіцієнт мав значення 0.29% у 2013 році і зменшився до 0.26% у 2014 році. У наступних роках коефіцієнт стабільно зростав до 0.33% у 2015 році, 0.41% у 2014 році і 0.43% у 2017 році. Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу на

кінець грудня 2013 року склало -1.2%, у 2014 році -1.33%, у 2015 році -0.081%, у 2016 році -0.49% і у 2017 році -0.41%.

Таблиця 2.7

**Таблиця для розрахунку показників фінансового стану підприємства**

№	Показник	Роки				
		2013	2014	2015	2016	2017
	<b>I. Показники майнового стану</b>					
1	<i>Коефіцієнт зносу основних засобів</i>	53,40	56,75	59,26	62,69	62,94
2	<i>Коефіцієнт надходження</i>	6,23	8,30	6,76	0,01	0,11
3	<i>Коефіцієнт вибуття</i>	0,01	0,07	1,93	0	0,08
4	<i>Тип відтворення</i>	6,22	8,23	4,83	0,01	0,03
	<b>II. Показники ліквідності</b>					
1	<i>Коефіцієнт загальної ліквідності</i>	0,75	0,67	0,70	0,71	0,69
2	<i>Коефіцієнт швидкої ліквідності</i>	0,35	0,30	0,29	0,26	0,22
3	<i>Коефіцієнт абсолютної ліквідності</i>	0,01	0,00	0,01	0,01	0,03
	<b>III. Показники фінансової стійкості</b>					
1	<i>Робочий капітал</i>	-4763	-7446	-6104	-4878	-5736
2	<i>Власні оборотні кошти</i>	-14196	-13300	-9456	-6398	-5736
3	<b>Коефіцієнт автономії</b>	0,29	0,26	0,33	0,41	0,43
4	<i>Коефіцієнт фінансового ризику</i>	4,21	4,43	3,35	2,53	2,32
5	<i>Коефіцієнт фінансового левериджу</i>	0,80	0,58	0,29	0,12	0,00
6	<i>Коефіцієнт фінансової стійкості</i>	0,53	0,41	0,42	0,46	0,43
7	<i>Коефіцієнт довгострокової заборгованості</i>	0,53	0,44	0,25	0,12	0,00
8	<i>Коефіцієнт маневреності власного капіталу</i>	-1,20	-1,33	-0,81	-0,49	-0,41
	<b>IV. Показники ділової активності</b>					
1	<b>Коефіцієнт оборотності активів</b>	0,51	0,91	0,70	0,89	0,90
2	<i>Тривалість одного обороту активів</i>	705,08	395,30	517,22	402,73	398,25
3	<i>Коефіцієнт оборотності запасів</i>	2,79	3,65	2,45	3,14	3,02
4	<i>Термін зберігання запасів</i>	129,21	98,76	147,18	114,64	119,08
5	<i>Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості</i>	4,53	10,13	12,86	19,62	20,71
6	<b>Термін погашення дебіторської заборгованості</b>	79,40	35,53	28,00	18,35	17,38
7	<i>Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості</i>	1,68	1,63	1,33	2,57	3,76
8	<i>Термін погашення кредиторської заборгованості</i>	214,01	220,24	270,16	139,83	95,79
9	<b>Операційний цикл</b>	208,61	134,29	175,18	132,99	136,46
10	<b>Фінансовий цикл</b>	-5,4	-85,95	-94,98	-6,84	40,67
	<b>V. Показники рентабельності</b>					
1	<b>Коефіцієнт рентабельності активів</b>	-0,11	0,02	0,07	0,08	0,04
2	<b>Коефіцієнт рентабельності власного капіталу</b>	-0,37	0,08	0,21	0,19	0,10

3	<i>Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу</i>	-0,20	0,05	0,17	0,17	0,10
4	<i>Коефіцієнт рентабельності реалізації</i>	-0,21	0,02	0,10	0,09	0,05
5	<i>Коефіцієнт рентабельності витрат</i>	-0,20	0,02	0,12	0,10	0,05

Вважається, що оптимальний діапазон значень коефіцієнта 0,5-0,6. Від'ємне значення коефіцієнта маневреності власного капіталу з 2013 по 2017 рр. свідчить про недостатність власних коштів для формування необоротних активів і як наслідок – дефіцит власних оборотних коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом представленого часу поступово спадав і становив 0.35% у 2013 році, 0.3% у 2017 році, 0.29% у 2015 році, 0.26% у 2016 році і 0.22% у 2017 році. У літературі наводиться орієнтовне нижнє значення цього коефіцієнта, що дорівнює 1.

Однак ця оцінка носить умовний характер. Якщо, наприклад, коефіцієнт швидкої ліквідності дорівнює 0,5 (менше 1), то це означає, що на кожну гривню поточної заборгованості підприємство має лише 50 коп. ліквідних активів. Це є низьким показником за мірками більшості галузей.

Коефіцієнти рентабельності реалізації і витрат мали позитивну тенденцію зростання в період з 2013 до 2015 року, але у 2015 по 2017 роки відбувається незначне зменшення. Зниження коефіцієнту рентабельності реалізації свідчить про перенагромадження активів на підприємстві. Зниження рентабельності витрат у свою чергу призвело до зниження прибутку у звітних періодах.

Для забезпечення конкурентоспроможності необхідними чинниками є забезпечення якості стійкості ресурсів до зовнішніх загроз і зовнішньої загрози ресурсу, які є аналітичною основою формування стійких конкурентних переваг і визначення напрямів забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «Птахофабрика Тернопільська». Послідовність оцінки економічної стійкості ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» наведено на рис. 2.3.

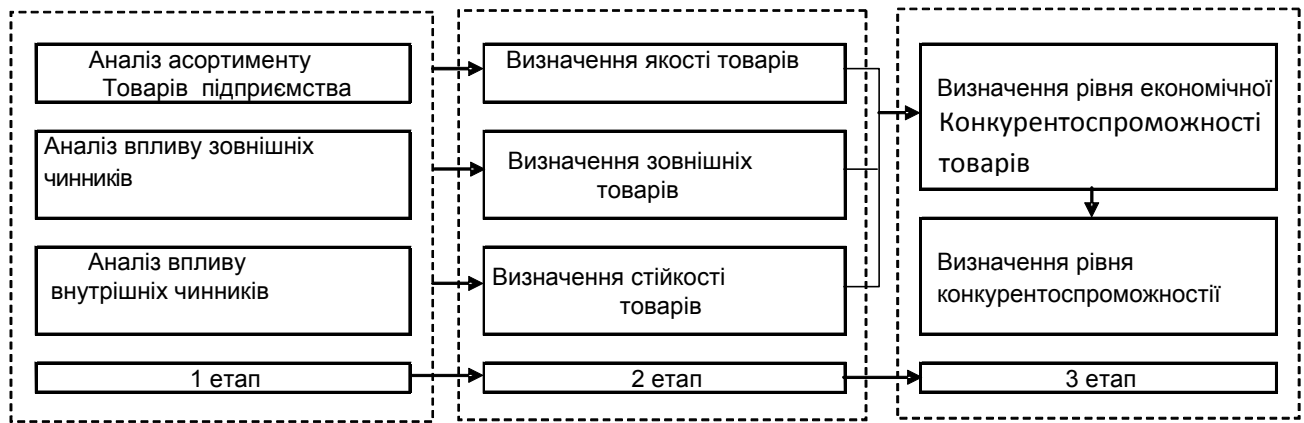


Рис. 2.3. Послідовність визначення рівня конкурентоспроможності на базі стійкості ресурсів ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»

Відповідно вихідними даними є інформація від маркетологів ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», на основі якої нами було поведено оцінку конкурентоспроможності товару підприємства ( $K_p$ ), на основі незалежних оцінок споживачів та експертів, де: показник якості товару ( $k_{ij} = F(f_t, k, r, v)$ ), показник зовнішньої загрози товару ( $d_{ij} = F(f_t, k, r, v)$ ), показник стійкості товару до зовнішніх загроз ( $z_{ij} = F(f_t, k, r, v)$ ), максимальна якість товару ( $k_{max}$ ), максимальний рівень загроз ( $d_{max}$ ), максимальний рівень стійкості товару до зовнішніх загроз ( $z_{max}$ ). Відтак, розрахунково-аналітичні показники на момент часу  $t$  мають наступний вигляд:

коефіцієнт якості

$$K_{ij} = k_{ij}/k_{max}; \quad (2.2)$$

коефіцієнт загрози

$$D_{ij} = d_{ij}/d_{max}; \quad (2.3)$$

коефіцієнт стійкості до зовнішніх загроз

$$Z_{ij} = z_{ij}/z_{max}. \quad (2.4)$$

Послідовність оцінки конкурентоспроможності ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» можна показати наступним чином. На певний момент часу діє сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, що належать до певних типів ( $T_g$ ), класів ( $K_g$ ), родів ( $R_g$ ) і видів ( $V_g$ ) чинників, вплив яких визначають показники якості внутрішніх ( $k_{ij}$ ), рівня зовнішніх загроз внутрішнім ( $d_{ij}$ ), стійкості товару

до зовнішніх загроз ( $z_{ij}$ ) з урахуванням рангу значущості ( $r_{ij}$ ). Виходячи з цього потрібно визначити рівень конкурентоспроможності ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», який визначається значеннями даних показників у кожен момент часу  $t$ :

$$St^t = f(k_{ij}^t, z_{ij}^t, d_{ij}^t, r_{ij}^t). \quad (2.5)$$

Оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» за  $i$ -м ресурсом на момент часу  $t$  визначається:

$$Kp_i^t = r_i \cdot \frac{k_i^t}{k_{\max}} \cdot \frac{z_i^t}{z_{\max}} \cdot \frac{1}{\left(1 + \frac{d_i^t}{d_{\max}}\right)}. \quad (2.6)$$

Визначення рівня конкурентоспроможності ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» в автоматизованому режимі проводиться з використанням табличних редакторів. Аналіз динаміки показника конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» в цілому, за видами та класами ресурсів є одним з напрямів визначення резервів його збільшення.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності продукції за коефіцієнтами якості ( $K_{ij}$ ), зовнішньої загрози ( $D_{ij}$ ) та стійкості до зовнішніх загроз ( $Z_{ij}$ )

	Оцінка впливу організаційно-управлінських і кадрових ресурсів підприємства					Оцінка впливу техніко-технологічних ресурсів підприємства					Оцінка впливу фінансових ресурсів підприємства					Усього
	$R_{ij}$	$K_{ij}$	$D_{ij}$	$Z_{ij}$	$St_{ij}$	$R_{ij}$	$K_{ij}$	$D_{ij}$	$Z_{ij}$	$St_{ij}$	$R_{ij}$	$K_{ij}$	$D_{ij}$	$Z_{ij}$	$St_{ij}$	$St_i$
Продукція птахівництва	3	0,8	0,3	0,2	0,37	1	0,9	0,2	0,3	0,23	2	0,9	0,3	0,2	0,28	0,29
Виробництво комбікормів	1	0,7	0,2	0,3	0,15	2	0,6	0,7	0,2	0,26	3	0,7	0,2	0,1	0,20	0,19
Виробництво харчових курячих яєць	3	0,8	0,2	0,1	0,25	2	0,8	0,1	0,1	0,15	1	0,9	0,2	0,2	0,15	0,18
Розведення птиці	2	0,7	0,5	0,3	0,43	3	0,8	0,1	0,2	0,42	1	0,7	0,2	0,1	0,03	0,32

Джерело: Складено на основі маркетингового дослідження ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»



За розробленою послідовністю визначено рівень конкурентоспроможності підприємства на основі експертної оцінки якості товару, стійкості до зовнішніх загроз і зовнішньої загрози.

Запропонована варіативність оцінки конкурентоспроможності товарів ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» дає можливість визначити загальний рівень економічної стійкості підприємства. Так, за результатами аналізу оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства встановлено, її рівень, з максимально можливої оцінки в 1 бал фактичний рівень економічної стійкості складає 0,24 бала. Крім того, визначення показника конкурентоспроможності за даними складовими або класом ресурсів підприємства дозволило виявити види ресурсів, які потребують першочергових заходів щодо покращення. В результаті проведеного аналізу отримано оцінку впливу чинників конкурентоспроможності. Використання запропонованої оцінки дозволяє встановити об'єкти виникнення нестабільності і розробити необхідні заходи щодо підвищення рівня конкурентоздатності товару підприємства та підприємства в цілому.

Власне, забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинне здійснюватися на основі формування стійких конкурентних переваг, що дає змогу швидко й точно встановлювати напрями підвищення конкурентоспроможності. Ця обставина визначає необхідність формування відповідного підходу до забезпечення конкурентоспроможності, що здійснюється за напрямками використання ресурсів: організаційно-управлінських і кадрових ресурсів підприємства (шляхом підвищення економічної ефективності системи планування, системи збуту, системи маркетингу, кадрових ресурсів, системи постачання, системи контролю), техніко-технологічних ресурсів підприємства (шляхом збільшення дослідного виробництва, основного виробництва, допоміжного виробництва, обслуговуючого виробництва), фінансових ресурсів підприємства (оновлення основних засобів, фінансування коштів, іммобілізованих у запасах,

фінансування дебіторської заборгованості, фінансування інноваційної діяльності, фінансування резервів, фінансування розвитку).

Кожний із зазначених напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізується на двох взаємопов'язаних рівнях: організаційному та економічному. Організаційний рівень забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає такі елементи: організацію системи управління, що забезпечує стабільність виробництва та виконання програми розвитку й досягається за рахунок забезпечення якості продукції на основі організації процесів планування і контролю якості на всіх стадіях створення продукції; організацію виробництва, що включає формування чіткої виробничої структури, забезпечення безперервності, ритмічності, пропорційності та прямоточності виробництва; організацію інноваційної діяльності, яка передбачає розробку й ухвалення рішень стосовно інноваційної діяльності підприємства в нестабільних умовах зовнішнього середовища.

На економічному рівні забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», можна виділити такі елементи, як: економічна ефективність процесів оновлення (забезпечення необхідного рівня оснащеності парку устаткування, сприятливої динаміки структури виробничих основних засобів, оновлення технічної бази підприємства); мінімізація витрат (досягнення виробничого ефекту масштабу та маркетингового ефекту масштабу); загальна ефективність підприємства (ефективність основного й обігового капіталу ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»).

Також, за методикою розглянутою в підрозділі 1.3. визначення конкурентоспроможності було розраховано, який ефект споживання отримає споживач при купівлі яєць ПАТ «Птахофабрика Тернопільська».

$$E_C = \frac{P+Q}{C}, \quad (2.7)$$

де P – показник підсумкового корисного ефекту;

Q – загальний рівень якості;

C – витрати на придбання продукції, грош. од.

Визначена нами методика формування конкурентоспроможності товару, на практиці сприятиме з одного боку збільшенню обсягів виробництва даної продукції з поліпшеними якісними характеристиками, які більш повно задовольняють потреби споживачів, і при цьому буде отримано максимально корисний ефект від споживання, а з іншого – зниження собівартості продукції, яке призведе до збільшення попиту на продукцію ПАТ «Птахофабрика Тернопільська». Все це сприятиме подальшому розвитку птахівництва, підвищенню економічної ефективності галузі, що є основою стратегії маркетингу виробничих підприємств.

#### 2.4. Аналіз конкурентних стратегій ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»

Створенню стратегічних факторів успіху сприятиме обґрунтований вибір конкурентних маркетингових стратегій ПАТ «Птахофабрика Тернопільська». Формування стратегічного портфеля підприємств передбачає розроблення та оцінку альтернатив конкурентних маркетингових стратегій, їх вибір і формування стратегічного набору. Основний принцип стратегічного планування — багатоваріантність, який передбачає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, із яких і здійснюється остаточний вибір стратегій підприємств, які максимально підвищать їх довгострокову ефективність.

Відзначимо, що конкурентні маркетингові стратегії повинні орієнтуватись на максимальну і своєчасну адаптацію діяльності підприємств до динамічного маркетингового середовища для досягнення їх стратегічних конкурентних цілей. Конкурентні маркетингові стратегії являють собою основні напрями зосередження зусиль, філософію бізнесу підприємств в умовах маркетингової орієнтації. Відповідно, стратегічний набір є системою стратегій різного типу, що розробляються підприємством на певний відрізок часу, яка

відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також його місце і роль у конкурентному маркетинговому середовищі.

Досліджуване підприємство функціонує на всеукраїнському ринку і має намір розширення ринків збуту та виходу на нові зарубіжні ринки, власне тому як конкурентів можна розцінювати усі господарства, які здійснюють виробництво яйця. За обсягами виробництва ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» займає позиції лідера, але тільки щодо Західного регіону, що зумовлює низький рівень інтенсивності конкурентної боротьби з підприємствами заходу. Проте в порівнянні з підприємствами потужністю 500 – 1000 тис. гол. (ТОВ «УРК «РозДон», ТОВ «Інтер Запоріжжя», ВАТ «Україна» та інші), підприємство виробляє не достатній обсяг для утримання передових позицій.

Попит на яйця вважається сезонним. Особливо, попит різко зростає восени, найбільше зростання попиту припадає на вересень – листопад місяці включно. А також ми спостерігаємо значне зростання попиту перед великодніми та різдвяними святами.

Також, на підприємстві проводиться рекламна компанія, на сторінках газет, журналів, а також на телебаченні місцевих каналів, проводиться підтримка даної продукції. Підприємство старається виділяти достатньо коштів для просування товару і створення певного іміджу. Залучається також креативність молодих фахівців, які вносять певний вклад в рекламній компанії підприємства. За рахунок цього реклами є досить яскравими і зрозумілими не тільки людям старшого віку, але й і більш молодшому. Основна вигода для споживача є швидко та смачно, на відміну від fastfood є корисним та повноцінним продуктом.

Із зростанням масовості торгівлі, рівня самообслуговування упаковку стали розглядати як інструмент маркетингу. У наш час це найважливіший елемент стратегії розробки товару підприємством, який може бути складовою самого товару.

Витрати на упаковку та маркування яйця складають в середньому 20% роздрібною ціни товару в цілому на рік. Рішення щодо упаковки мають задовольнити як канали збуту, так і кінцевих споживачів. Упаковка також захищає товар під час транспортування, зберігає від впливу світла, вібрації.

ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» постійно приймає участь у ярмарках. Проводиться рекламна робота в засобах масової інформації (преса, місцеве радіо), проводиться передсвятковий розпродаж зі знижкою (різдв'яний розпродаж, на Великдень і т.д.). Проте, на нашу думку, відділу маркетингу потрібно покращити свою діяльність у даній підгалузі, яка є одним із аспектів комерційного успіху.

Характеризуючи структуру реалізованої продукції, потрібно обґрунтувати такий важливий показник конкурентоздатності як ціну. Ціна, як відомо, - це грошовий вираз вартості товару. Ціна дозволяє забезпечити максимальну кількість продажу товару; збільшення сегменту ринку; одержання максимального прибутку; стимулювання комплексного продажу (оптом); захист в конкурентній боротьбі.

Будь-яка ціна складається з окремих елементів. Такими складовими ціни є: собівартість, прибуток, акцизний збір, податок на добавлену вартість, націнки постачальницько-збутових організацій. Ціна на продукцію ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» встановлюється в діючих оптових та договірних цінах. Основою будь-якої ціни є собівартість, яка відображає витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукцію. В ціноутворенні собівартість використовується у формі калькуляцій, в якій всі витрати групуються з окремими статтями. Фактично, собівартість є нижньою межею товару, оскільки без відшкодування витрат неможливо здійснити навіть просте відтворення. Поряд із собівартістю, в ціну включається чистий дохід, який виступає у формі прибутку та ПДВ.

Для стимулювання збуту продукції на підприємстві розроблена широка система знижок. При роботі з постійними клієнтами, які роблять попередню оплату, відділом маркетингу встановлена знижка: 50% оплата – 5% знижки.

Одним із ефективних підходів до вибору стратегії для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» є товарна стратегія, яка базується на аналізі товарного портфеля з використанням матриці Мак-Кінсі. Основою матриці є два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність.

Показники, які відтворюють сутність привабливості ринку і конкурентоспроможності підприємства, відтворено в таблиці 2.9.

Для формування маркетингової стратегії підприємства ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» та визначення конкурентного напрямку на ринку товарів птахівництва у просторі стратегічних позицій матриці GE/McKinsey нами було доповнено такими показниками, як кількість ринків, агресивність конкурентів, екологічно чиста продукція, що були проранжовані за відповідними коефіцієнтами.

Таблиця 2.9

Показники, які відтворюють сутність факторів “привабливість ринку” і “конкурентоспроможність” (при побудові матриці "Мак - Кінсі")

Фактор	
Привабливість ринку	Конкурентоспроможність
Показники	Показники
1. Місткість ринку	1. Якість товару
2. Темпи зростання ринку	2. Абсолютна ринкова частка
3. Рентабельність	3. Відносна ринкова частка
4. Рівень конкуренції	4. Привабливість асортименту
5. Розмір необхідних інвестицій	5. Ефективність каналів збуту
6. Ризик ринку	6. Ефективність рекламної діяльності
7. Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів	7. Рівень ціни
8. Державне регулювання ринку	8. Фінансові ресурси
	9. Виробничі можливості

Джерело: Узагальнено за даними [59, с.153]

Доповнені показники характеризують і визначають:

кількість ринків – це кількість охоплених сегментів в межах однієї сегментаційної ознаки;

агресивність конкурентів – показник конкуренції, який характеризується швидкістю, частотою та величиною реакції на зміни економічної політики підприємства. Звідси - швидкість вимірюємо у часовому проміжку; частота – кількість випадків змін у конкурентів на одну зміну діяльності підприємства (цей показник можна розглядати як еластичність конкуренції); величина реакції – показник рентабельності змін, нововведень, %;

екологічно чиста продукція – продукція вироблена в екологічно чистих умовах (в місцях, де відсутнє забруднення навколишнього середовища залишками радіоактивного розпаду, хімікатами, викидами в атмосферу свинцю та інше). Виробництво екологічно чистої продукції вимагає застосування нової техніки і технологій, що відповідають сучасним досягненням НТП. Це дає можливість в умовах низької платоспроможності населення споживати екологічно чисту продукцію, що сприяє поліпшенню стану здоров'я з одного боку та зменшити збиток заподіяний природі, більш ощадливо використовувати сировину і матеріали – з іншого.

Положення підприємства в матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого адекватний місткості ринку. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» на ринку (рис. 2.4).

Види маркетингових стратегій за матрицею “Мак - Кінсі”.

Під час формування стратегій поле матриці розділяється на три зони .

Перша стратегічна зона охоплює квадранти 1,2,3 — зона росту:

- квадрат 1 включає підприємства, які діють на перспективному ринку й мають на ньому сильні конкурентні позиції;
- квадрат 2 включає ті підприємства, які мають так само сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості;
- квадрат 3 включає середні за конкурентним станом підприємства, які діють на привабливому ринку.

## Конкуентоспроможність

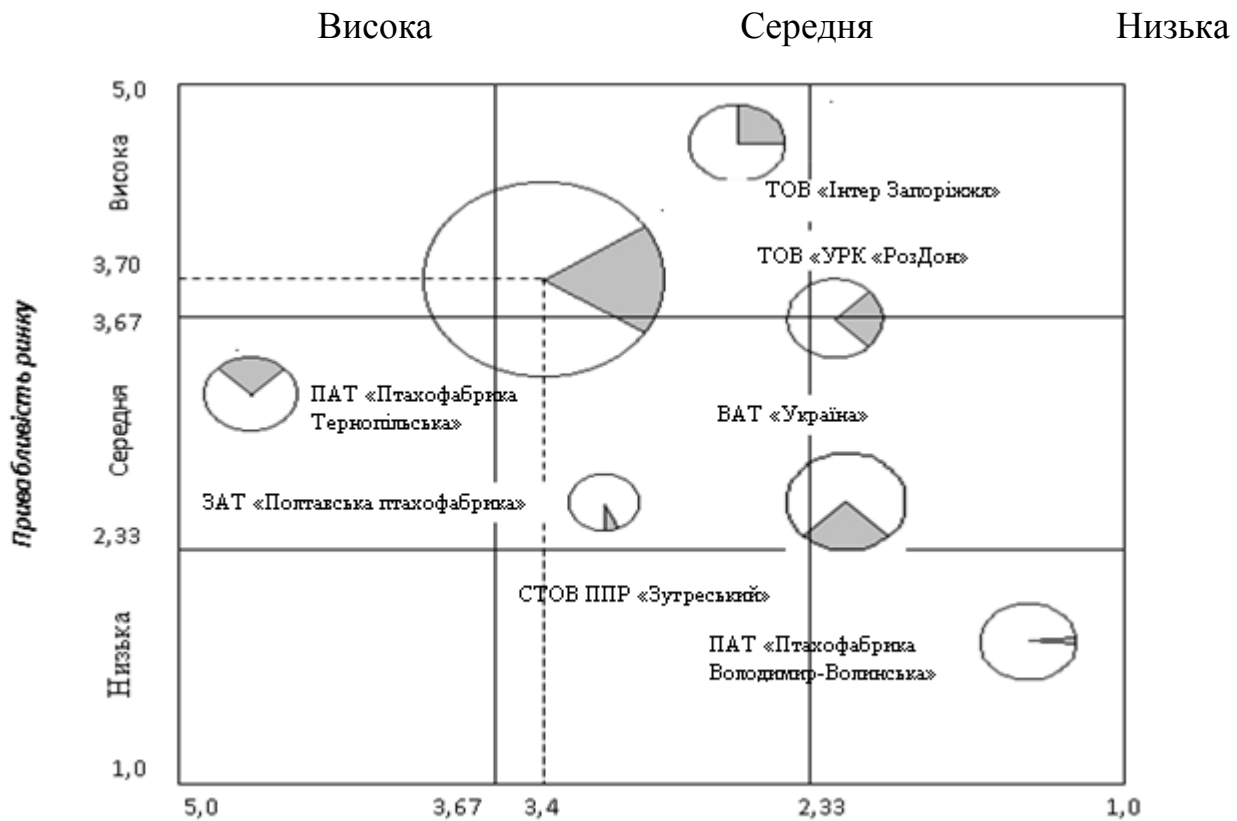


Рис. 2.4. Конкуентні позиції птахофабрик на ринку яєць курячих визначені за допомогою матриці “Мак-Кінсі”

Для першої зони рекомендується стратегія росту: вкладання інвестицій, розширення виробництва тощо (рис. 2.5) [91., с. 134].

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадрати 4, 5, 6:

- квадрат 4 включає підприємства великої конкуентоспроможності, які діють на малопривабливому ринку;
- квадрат 5 включає середні за рівнем конкуентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту підприємства;
- квадрат 6 включає неконкуентоспроможні підприємства, які діють на високопривабливому ринку збуту.

Для другої стратегічної зони рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих підприємств до першої зони.



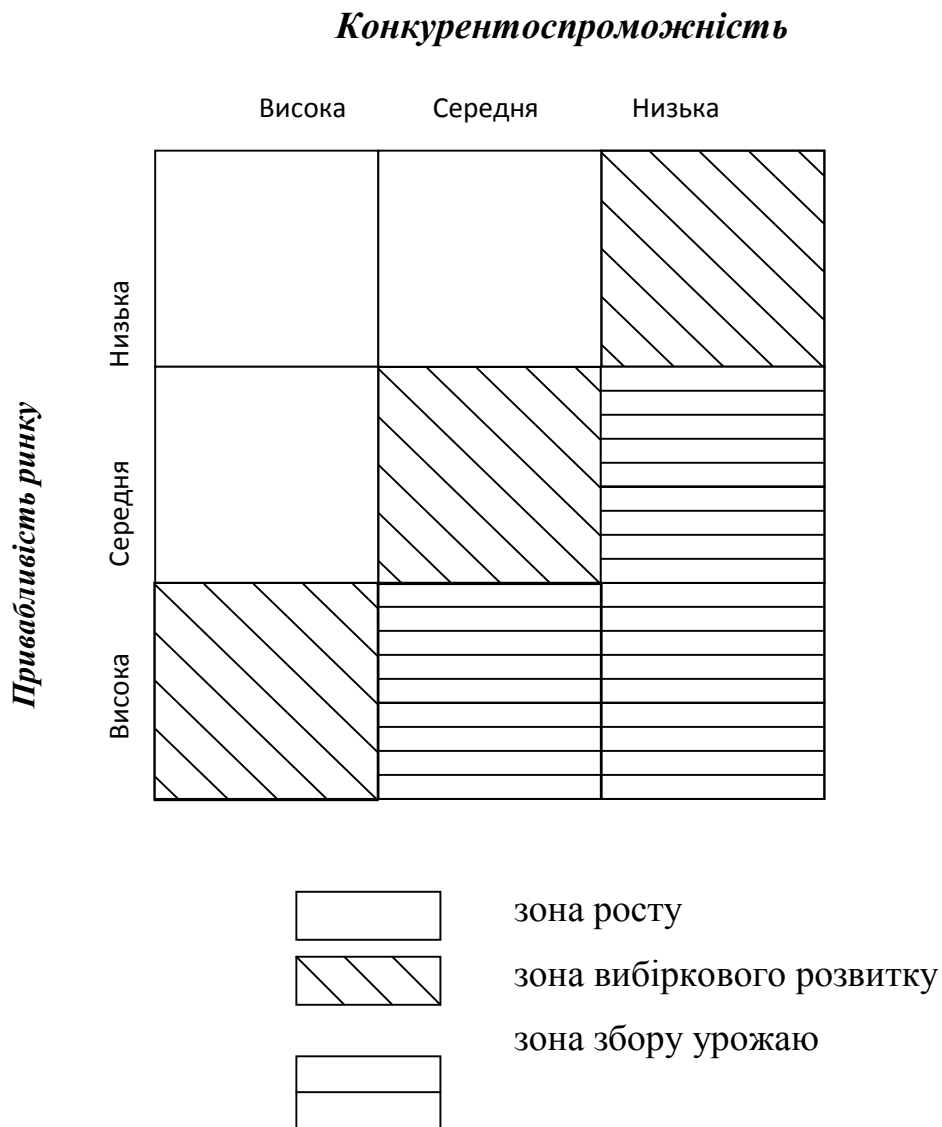


Рис. 2.5. Стратегічні зони підприємств птахівничої галузі за матрицею “Мак - Кінсі”

- Третя стратегічна зона (зона збору урожаю) охоплює квадрати 7, 8, 9:
- квадрат 7 включає середні за рівнем конкурентоспроможності підприємства, які діють на непривабливому ринку збуту;
  - квадрат 8 включає неконкурентоспроможні підприємства, які діють на ринку середньої привабливості;
  - квадрат 9 включає неконкурентоспроможні підприємства на непривабливому ринку збуту.

Для третьої зони рекомендується стратегія збору врожаю - після використання останніх можливостей підприємств необхідно перейти до їх

ліквідації. Характеристика стратегічних зон надана в табл. 2.10, а види маркетингових стратегій за матрицею “Мак – Кінсі” в таблиці 2.11.

Виходячи з вищесказаного можна зробити висновок, що за середньої привабливості ринку й конкурентоспроможності ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» належить до другої стратегічної зони (зони вибіркового розвитку). Для цієї зони характерна така маркетингова характеристика: середні або діаметрально протилежні показники привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємств.

За цієї умови можливі такі стратегічні альтернативи, як спеціалізація на перспективних сегментах, спеціалізація на сильних сторонах фірми та їх розвиток, вибіркоче вкладення інвестицій.

Таблиця 2.10

## Характеристика й маркетингові альтернативи стратегічних зон

Зона	Маркетингова характеристика зони	Стратегічна альтернатива
1	2	3
Зона росту	перспективний ринок збуту; сильні конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів	стратегія розвитку; стратегія підтримання конкурентних позицій
Зона вибіркового розвитку	середні або діаметрально протилежні показники привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічних господарських підрозділів	спеціалізація на перспективних сегментах; спеціалізація на сильних сторонах фірми та їх розвиток; вибіркоче вкладення інвестицій (з урахуванням рентабельності та ризику)
Зона збору урожаю	неперспективні ринки збуту; слабкі конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів	пошук ніші на ринку; мінімальні інвестиції

Тому найперспективнішою для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» може бути стратегія вибіркового розвитку, яка включатиме в себе пошук шляхів отримання конкурентних переваг та інвестування в ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий.

Таблиця 2.11

## Види маркетингових стратегій за матрицею “Мак – Кінсі”

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність		
	Висока	Середня	Низька
Висока	<p><i>Стратегія захисту позицій:</i></p> <p>великі інвестиції, концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, розширення виробництва</p>	<p><i>Стратегія розвитку:</i></p> <p>посилення слабких позицій, пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції, визначення конкурентних позицій</p>	<p><i>Стратегія вибіркового розвитку:</i></p> <p>спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій</p>
Середня	<p><i>Стратегія розвитку:</i></p> <p>інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва</p>	<p><i>Стратегія вибіркового розвитку:</i></p> <p><b>пошук шляхів отримання конкурентних переваг,</b> інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий</p>	<p><i>Стратегія збору урожаю:</i></p> <p>пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, зменшення інвестування</p>
Низька	<p><i>Стратегія вибіркового розвитку:</i></p> <p>захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи</p>	<p><i>Стратегія збору урожаю:</i></p> <p>короткострокові перспективи, мінімальні вкладання</p>	<p><i>Стратегія елімінації:</i></p> <p>припинення інвестування, виключення з виробництва у разі потрапляння до зони збитків</p>

Маркетингова стратегія ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» має бути спрямована на:

- всебічний розвиток галузі;
- стимулювання, підтримку й протекціоністський захист виробників, які мають реальні можливості зайняти відповідні місця на європейському та світовому ринках;
- забезпечення експортної орієнтації виробництва;
- розширення асортименту і поліпшення якості продукції;
- підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника.

Щоб визначити маркетингову стратегію для підприємства, розподілимо їх за позиціями, враховуючи показники рентабельності та частки ринку.

Лідуюча (домінуюча) позиція — означає сильні конкурентні позиції фірми, її великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших фірм.

Сильна позиція дає змогу фірмі здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Така позиція вказує на спроможність фірми формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми-лідера (ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»).

Сприятлива позиція означає, що підприємство має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають фірми, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що фірма займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення.

Задовільна позиція передбачає, що підприємство має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але його можливості щодо підтримання й поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні нижчому від середнього, тому підприємство-лідер може зруйнувати її позиції.

Незадовільна позиція означає незадовільний конкурентний стан підприємства та відсутність можливостей щодо його поліпшення, характеризує слабкий ринковий стан, наявність конкурентної вразливості й відсутність можливостей щодо поліпшення реального становища.

Окрім матриці Мак – Кінсі, для визначення маркетингової стратегії підприємства нами було проведено SWOT – аналіз ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» в підрозділі 2.2.

Під час розроблення стратегічних орієнтирів фірми щодо кожного показника на прикінцевому етапі аналізу сильних та слабких сторін фірми необхідно використовувати матрицю, яка відтворена на рис. 2.5.

Важливість (ранг) стратегічних напрямів	Сторони фірми	
	Слабка	Сильна
Висока	Концентрація зусиль, розвиток	Підтримування зусиль
Низька	Низькі пріоритети	Зниження інвестицій

Рис. 2.5. Стратегічні напрями сильних та слабких сторін підприємства

Як видно з рисунку, можливі чотири основні стратегічні напрями щодо сильних та слабких сторін фірми:

- концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника — коли слабка сторона фірми відчутно впливає на цільовий ринок фірми (тобто має високий ранг);
- підтримування позицій — якщо сильна сторона фірми є важливою для цільового ринку;
- зниження уваги та інвестицій — якщо сильна сторона фірми не є важливою для цільового ринку;
- низькі пріоритети — якщо мова йде про слабкий показник, який не є важливим для цільового ринку.

Визначаючи стратегічні напрями щодо сильних і слабких сторін фірми, необхідно враховувати також позиції конкурентів за цими напрямками та можливості фірм-конкурентів стосовно вдосконалення показників.

## Висновки до розділу II

У другому розділі «Дослідження конкурентоспроможності товару ПАТ «Тернопільська птахофабрика» здійснена загальна характеристика діяльності підприємства та моніторинг конкурентного середовища, а також проведено оцінку конкурентоспроможності товару підприємства, здійснено аналіз конкурентних стратегій підприємства.

Обґрунтовано, що птахівнича галузь в Україні носить чітко окреслену тенденцію щодо сезонності реалізації та як наслідок, виробництва яєць. Особливо, попит різко зростає восени вересень-листопад включно. Також попит зростає перед великодніми та різдвяними святами. ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» постійно працює над впровадженням нових технологій.

ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» займається виробництвом харчових курячих яєць; розведенням птиці; виробництвом комбикормів; вирощуванням і утриманням курей; торгівлею продукцією птахівництва. Підприємство особливу увагу приділяє виробництву яєць (82,5%) та вирощуванню птиці на м'ясо (17,5%). Не дивлячись на високі темпи зростання виробництва продукції підприємство останнім часом відчуває певні труднощі внаслідок загострення конкуренції і через цілу низку проблем економічного характеру. Підприємство володіє значним інтелектуальним потенціалом, має тісні відносини з партнерами, оснащене сучасними інформаційними засобами діяльності і управління, облік і управління діяльністю здійснюються при допомозі комп'ютерної мережі. ПАТ "Птахофабрика Тернопільська" має функціональну організаційну структуру.

Для визначення стратегічних напрямів фірми ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» щодо виділених показників необхідно дослідити: позиції конкурентних фірм за виділеними показниками за п'ятибальною шкалою; ранг

показників (тобто їх важливість для споживача); можливості конкурентних фірм щодо вдосконалення показників.

Можна зробити висновок, що за середньої привабливості ринку й конкурентоспроможності ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» належить до другої стратегічної зони (зони вибіркового розвитку). Для цієї зони характерна така маркетингова характеристика: середні або діаметрально протилежні показники привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємств. За цієї умови можливі такі стратегічні альтернативи, як спеціалізація на перспективних сегментах, спеціалізація на сильних сторонах фірми та їх розвиток, вибіркоче вкладення інвестицій. Тому найперспективнішою для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» може бути стратегія вибіркового розвитку, яка включатиме в себе пошук шляхів отримання конкурентних переваг та інвестування в ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий.

Маркетингова стратегія ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» має бути спрямована на: всебічний розвиток галузі; стимулювання, підтримку й протекціоністський захист виробників, які мають реальні можливості зайняти відповідні місця на європейському та світовому ринках; забезпечення експортної орієнтації виробництва; розширення асортименту і поліпшення якості продукції; підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника.

## РОЗДІЛ III. ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРУ НА РИНКАХ

### 3.1. Впровадження заходів, щодо формування конкурентоспроможності товару підприємства

Аналізуючи рівень та інтенсивність конкуренції підприємства та конкурентоспроможності товару на вітчизняному та світових ринках, необхідно враховувати процеси регіоналізації та глобалізації. В результаті формування регіональних ринків визначаються їхні географічні межі. Це може позначитися на таких факторах, як асортимент продукції, вартість транспортних витрат тощо. І, навпаки, глобалізація сприяє розширенню географічних меж світових ринків і зменшенню можливості їхньої монополізації.

Одним із методологічних підходів формування конкурентоспроможності підприємства є оцінка конкурентоспроможності продукції. Кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності продукції базується на визначенні параметрів конкурентоспроможності, які залежать від об'єкта дослідження, а також від обраної методики.

ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» повинно мати можливість протистояти конкуренції під загрозою збільшення конкурентного тиску з боку конкурентних сил, тобто бути конкурентоспроможним. Власне, конкурентоспроможність в даному випадку характеризує ступінь відповідності окремого класу об'єктів певним ринковим потребам: пропозиція (товар/послуга) — попиту; маркетингові заходи і методи — можливості забезпечити конкурентні переваги; підприємство — захищеності та перспективності розвитку в умовах конкурентного ринку; країна — економічній і соціальній моделі загальнонаціонального розвитку; глобалізація — інтернаціоналізації міжнародних ринків.



Конкуентоспроможність ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» як детермінанта стратегічного динамічного бачення визначається конкурентним потенціалом підприємства, достатнім, щоб утримати або розширити частку ринку, яку воно має, в умовах конкурентної боротьби.

А також, доцільно наголосити, що ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» необхідно вести грамотну конкурентну політику, яка якраз виступає основним механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства і може забезпечити йому довгострокові конкурентні переваги.

Як показали дослідження проведені у другому розділі роботи, конкурентна політика, що розробляється підприємством в рамках функціональних стратегій маркетингу, містить у собі основні маркетингові елементи, а саме, важелі антиконкурентного впливу: товар, ціна, збут, комунікації, персонал, проте їхній зміст, вибір пріоритетів завжди мають відрізнятися від маркетингових стратегій конкурентів, оскільки звичайне копіювання стратегій недоцільне і небезпечне.

Методичне забезпечення процесу формування конкурентної політики ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» містить загальні методи збирання і оброблення інформації, а також методи, що використовуються безпосередньо в ході конкурентної боротьби: методи лобіювання інтересів підприємства, спектр яких досить широкий (від різних варіантів особистої подяки до сукупності іміджевих заходів); методи узгодження інтересів підприємств-конкурентів (офіційні та неофіційні узгодження, союзи, обмін інформацією, спільні рекламні, благодійні акції і т.п.); методи конкурентної боротьби, засновані на використанні маркетингу і його основних елементів.

Пропонуємо аналіз конкурентної політики підприємств-конкурентів ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» проводити на основі нової концептуальної моделі стратегічного аналізу «5А» (за першими буквами ключових термінів напрямів стратегічного аналізу англійською мовою), яка охоплює такі елементи:

«1А» арена — цільова сфера бізнес-діяльності, сегментування і позиціонування підприємств;

«2А» перевага — найвищі споживчі цінності, що є індикатором конкурентоспроможності підприємств на конкурентному ринку;

«3А» доступ — вихід на цільовий ринок через відповідні канали дистрибуції і комунікації;

«4А» активність — профіль діяльності підприємств, диференціація і масштаби бізнесу;

«5А» адаптування — необхідність адаптації всіх вище перелічених напрямів стратегічного аналізу для конкретного підприємства, що дає змогу більш ефективніше переборювати конкурентні загрози і використовувати конкурентні можливості, які з'являються у турбулентному конкурентному маркетинговому середовищі, і більш ефективно використовувати внутрішній конкурентний потенціал підприємства.

Як показали дослідження, конкурентні переваги ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» визначають стратегічну позицію підприємства на ринку, що дає можливість переборювати сили конкуренції і притягувати споживачів. Отже, стратегічне управління конкурентоспроможністю можна визначити як управління конкурентними перевагами. В основі будь-якої конкурентної маркетингової стратегії лежать певні конкурентні переваги.

Товарна політика ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» повинна передбачати забезпечення запланованого асортименту та пристосування до ринкових умов.

Товарною стратегією ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» повинно бути передбачено:

- облік усіх умов клієнта до характерних ознак пропонованих товарів;
- розширення товарного асортименту;
- постійне покращення споживчих властивостей товарів.

Щодо цінової політики по продукції птахофабрики – то вона має зв'язок з загальними цілями ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», включає формування

короткострокових та довгострокових цілей на основі затрат виробництва та попиту на товари, і цін конкурентів.

Цінова стратегія ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» має базуватися на товарній політиці і передбачати:

- застосування механізму гнучкої ціни залежно від якісних показників і споживчих властивостей продукції;
- якісні товари, при нижчих цінах, аніж у конкурентів;
- формування системи знижок та пільг залежно від умов поставки.

На основі результатів вертикального аналізу керівництву підприємства можемо зробити наступні рекомендації.

1. Економічним службам підприємства вжити термінових заходів щодо посилення контролю над витратами підприємства.

2. Не допустити в наступному році зниження частки операційного прибутку в виручці. Домогтися збільшення цього значення, хоча б до рівня 2011 року, яка становила 10.29%.

3. Більш докладно проаналізувати склад основних засобів підприємства з метою прийняття рішення про їх оновленні.

ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» досягатиме переваг над конкурентами, як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку, при умові якщо:

- концентруватиме ресурси — їх необхідно концентрувати там, де вони приносять максимальний ефект, оскільки ресурси обмежені;
- маневруватиме ресурсами — це застосовуватиметься з метою скоординованого досягнення загальних цілей, тобто спрямування ресурсів на досягнення цілей ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», а не розпилення їх на другорядні завдання конкурентної боротьби;
- перехоплюватиме ініціативу, яка полягає в необхідності активно діяти, але не реагувати на зміни лише зовнішнього середовища;
- плануватиме з достатньою гнучкістю — проводитиметься з метою передбачати можливі зміни умов дії конкурентів; прагнення одержати переваги

шляхом гнучких дій допускає здатність передбачати зміни в зовнішньому середовищі і можливі реакції конкурентів.

Як свідчать проведені дослідження, для того, щоб прийняти рішення про те, конкурувати чи ні на тих або інших ринках або за тим чи іншим напрямом діяльності, тобто, сферою бізнесу, доцільно розглянути підхід, запропонований К. Омаї (рис. 3.1).

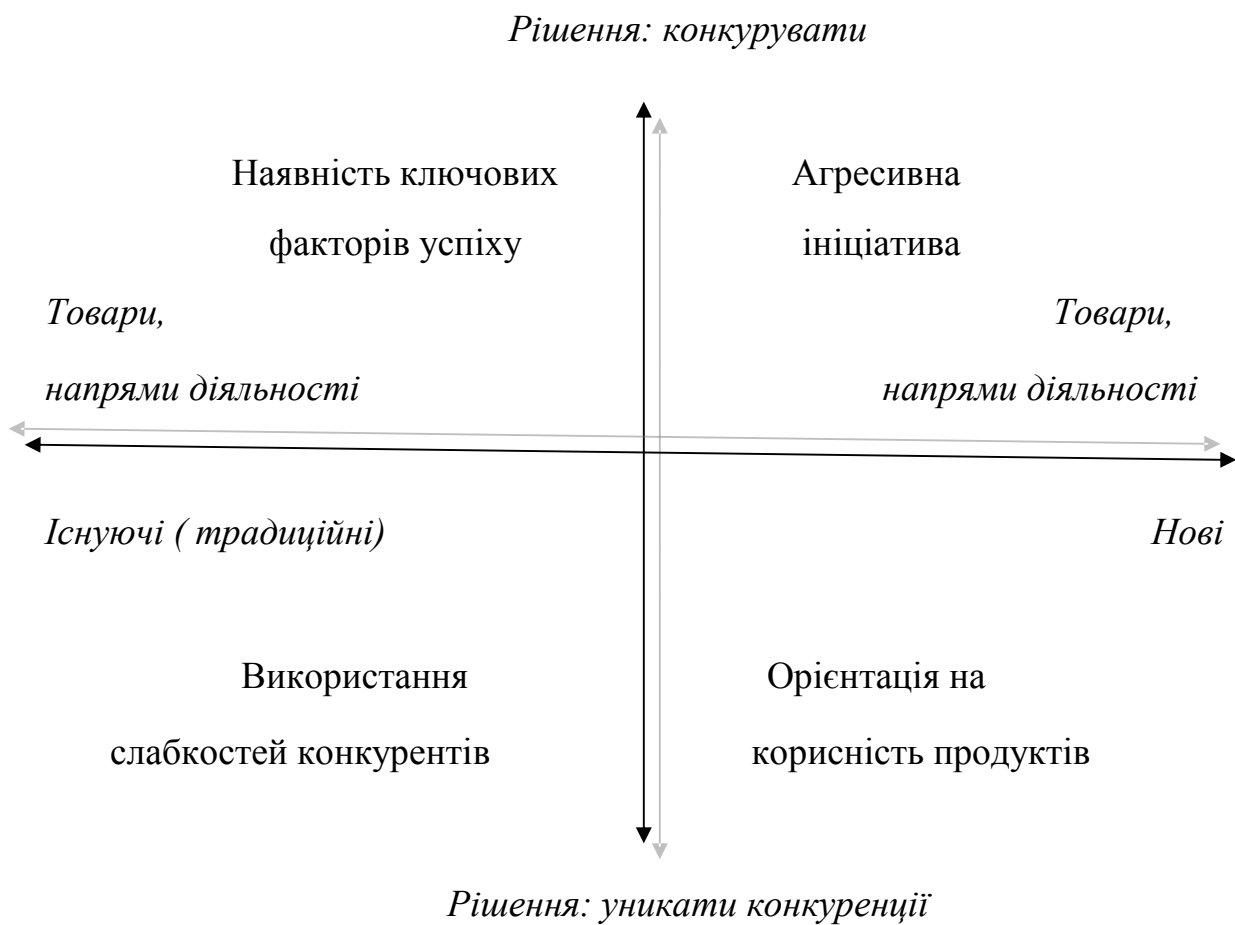


Рис. 3.1. Модель конкурентних рішень К. Омаї запропонована ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»

Дана модель конкурентних рішень щодо формування та використання ключових факторів успіху охарактеризовує певні окремі принципи конкурентної боротьби, сформульовані як побажання, а саме:

- конкуруйте мудро, використовуючи свої унікальні властивості, яких не торкаються конкуренти; традиційна, успішна стратегія дає змогу

зберегти досягнуті рубежі, а заснована на ній нова, творча стратегія забезпечить у майбутньому певний рівень свободи діяльності;

- уникайте жорсткої конкуренції, що може призвести до взаємного знищення при орієнтації на аналогічні, другорядні переваги.

Основна ідея цієї моделі полягає в орієнтації ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» на створення і розвиток довгострокових ключових факторів успіху, яких немає у конкурентів. ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» може і повинно створювати та підтримувати попит на товари з унікальними властивостями через ефективну конкурентну маркетингову політику. Ці властивості можуть формуватися як на стадії виробництва, так і на стадії розподілу та обслуговування. Це все підвищує якість споживання в перспективі. Аргументи уникнення конкуренції щодо товарів, які відзначаються тим, що використовують слабкості підприємств-конкурентів і невимогливість споживачів, полягають у ненадійності та короткостроковості існування конкурентних переваг такого типу, оскільки зрозуміло, що конкуренти постійно працюють над тим, щоб уникнути конкурентних слабкостей, а споживачі можуть раптом змінити свої прихильності.

### 3.2. Розроблення рекомендацій щодо формування конкурентоспроможності товару

Стратегічне маркетингове управління конкурентними активами передбачає: розгляд еволюції конкурентної взаємодії; вибір альтернативи в пошуку ексклюзивної конкурентоспроможності; визначення стратегічних напрямів досягнення стійких конкурентних переваг.

Сутність еволюції конкурентної взаємодії полягає в поступовому та поетапному руху підприємств вперед за рахунок зміни ціннісної орієнтації в конкурентній боротьбі на більш прогресивну.

Як бачимо, із проведених досліджень теоретичних джерел та практичної діяльності ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» на шляху пошуку ексклюзивної конкурентоспроможності підприємство може обрати одну з наступних альтернатив (рис. 3.2):

- 1) реструктуризація бізнесу і оптимізація штатів;
- 2) реорганізація як перебудова процесів і переорієнтація в процесі перманентного удосконалення управління;
- 3) диверсифікація (створення нового конкурентного простору і оновлення конкурентних маркетингових стратегій на ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»).

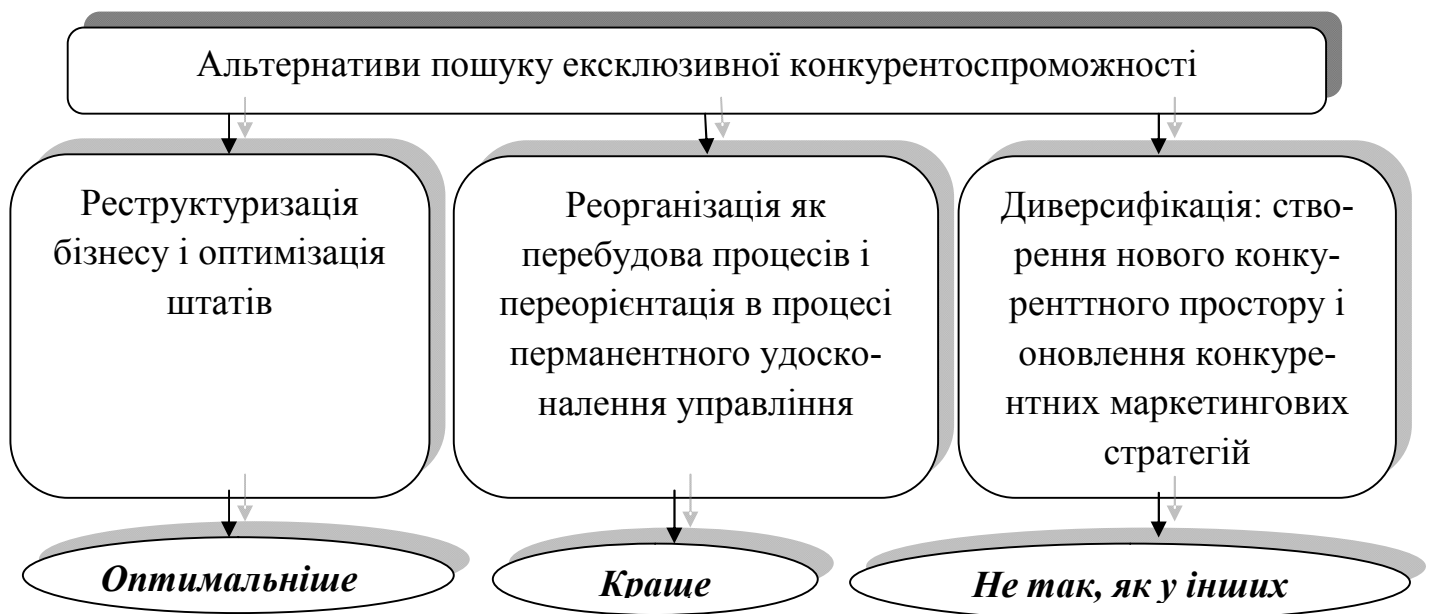


Рис. 3.2. Вибір альтернативи в пошуку ексклюзивної конкурентоспроможності ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»

В процесі дослідження були напрацьовані деякі рекомендації досліджуваному підприємству для досягнення більш високих показників та кращих результатів діяльності:

1. При веденні господарської діяльності необхідно виходити з того, що основними джерелами збільшення суми прибутку є збільшення обсягу реалізації продукції, зниження її собівартості, підвищення якості товарної продукції, реалізація її на більш вигідних ринках збуту;

2. Для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» необхідним є визначення стратегічних напрямів досягнення стійких конкурентних переваг, яке ґрунтується на принципах стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю, а саме:

а) підтримання конкурентних переваг потребує глобального підходу до стратегій досліджуваного ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», яке не може підтримувати переваги в конкуренції, не розширюючи їх за допомогою розробки портфеля конкурентних маркетингових стратегій;

б) основою досягнення конкурентних переваг є стратегічне маркетингове управління інноваціями, що реалізує певні поліпшення, нововведення і зміни в технологіях виробництва передусім;

в) конкурентні переваги перетворюють систему створення цінностей, тобто весь набір видів діяльності, залучених у процес створення товару і його використання, що охоплює ланцюжки цінностей ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», постачальників, посередників, споживачів, тісний і безперервний обмін з якими є невід'ємною частиною створення і підтримки переваг; перевищення регламентаційних бар'єрів і стандартів з метою підвищення якості життя споживачів;

3. На підприємстві, перш за все, необхідно дотримання високої виконавчої дисципліни, строге дотримання укладених договорів на виконання робіт. Власне цьому сприятиме кадрова програма досліджуваного підприємства, яка спрямована на підвищення рівня кваліфікації працівників, та забезпечення її відповідності операційним потребам. Так, як система управління персоналом ПАТ "Птахофабрика Тернопільська" складається з 106 чоловік, являє собою підсистеми умов праці, трудових відносин, оформлення та обліку кадрів. Стосовно першої підсистеми слід відмітити, що умови праці відповідають вимогам психофізіології, психоестетики, охорони праці та навколишнього середовища. Робочі приміщення добре оформлені і сприяють трудовій діяльності. Трудові відносини в колективі сповнені взаємоповаги, взаєморозуміння, тісних дружніх стосунків. Конфліктні ситуації трапляються

дуже рідко і швидко вирішуються. Одним з векторів стратегії розвитку сучасного підприємства та конкурентною перевагою на сьогодні, вважається грамотна побудова кадрової політики. Від правильного розрахунку та її реалізації залежать і досягнення лідируючих позицій підприємства, як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку, і оптимізація виробництва, створення конкурентоспроможної продукції, і нарощування обсягів її виробництва, і, нарешті, поліпшення умов праці і підвищення її безпеки. "Кадри вирішують все" - цей загальновідомий принцип поставлений у в основу кадрової політики на ПАТ "Птахофабрика Тернопільська". На підприємстві сформована і працює сильна команда керівників - менеджерів, юристів, економістів. У цехах і підрозділах фабрики також трудяться висококласні фахівці. Усе це визначає шлях до лідерства ПАТ "Птахофабрика Тернопільської". Відзначимо, варто щоб кадрова політика ПАТ "Птахофабрика Тернопільська" була спрямована на: прагнення до світового рівня технологічних компетенцій керівників і фахівців та виховання лідерського менталітету менеджерів.

4. Необхідно більше уваги приділяти підвищенню швидкості руху оборотних коштів, скороченню усіх видів запасів, домагатися максимально швидкого просування продукції від виробника до споживача. І підприємство має необхідні ресурси та передумови. Аналіз балансу показав, що частка оборотних коштів підприємства становить приблизно 40% активів компанії, причому з кожним роком вона залишається сталою. Відповідно, частка основних засобів зростає, у зв'язку з придбанням нового обладнання. Відтак, частка короткострокових заборгованостей знаходиться на рівні 50% від величини активів підприємства і не зазнає суттєвих змін. Тоді, як частка довгострокових заборгованостей компанії незмінно зменшується і на кінець 2013 року становить 0%. Власний капітал компанії знаходиться на рівні 40% від загальної суми його пасивів, що говорить про середній рівень ризикованості компанії стати банкрутом.



5. Скорочення витрат на виробництво можна досягти за рахунок підвищення рівня продуктивності праці, економічного використання сировини, матеріалів, палива, електроенергії, устаткування.

6. Передбачати нові можливості для розвитку, підвищення конкурентоспроможності товару підприємства, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках (іншими словами конкурентна боротьба за ринкове передбачення та інтелектуальне лідерство). Власне, конкуренція за створення нового конкурентного простору, що передбачає довгострокове розуміння перспектив і шляхів розвитку підприємства в конкурентному маркетинговому середовищі; конкуренція за передбачення параметрів завтрашнього бізнесу, за абсолютно нові вигоди для споживачів або за радикально нові засоби надання їм сьогоднішніх вигод.

Відзначимо, що конкуренція за накреслення «міграційних доріжок» (конкурентна боротьба за управління розвитком ринку). Власне, змагання за акумулювання необхідних конкурентних активів і компетенцій (і ліквідацію критичних конкурентних точок), за завоювання прихильності та лояльності споживачів через конкурентоспроможну ринкову пропозицію; за залучення перспективних ділових партнерів і вихід на новий рівень взаємодії з ними на основі співпраці та обопільної поваги і т.п.

Можлива позиційна конкуренція (конкурентна боротьба за положення на ринку, за ринкову частку). Конкуренція щодо технологічних підходів, концепцій товарної політики, маркетингових цінових і комунікаційних рішень, стратегії дистрибуції, тобто конкуренція переміщується у сферу боротьби за положення на ринку на основі відомих параметрів: товару, послуги, ціни, збуту, просування

Виконання цих рекомендацій, на нашу думку, значно підвищить одержуваний прибуток на ПАТ "Птахофабрика Тернопільська".

Основні напрямки удосконалювання механізму формування фінансових результатів включають:

- оптимізацію облікової політики підприємства;

- комплекс заходів, що забезпечують законне і правильне визначення розміру виручки від реалізації продукції, суми податку на додану вартість, сум податків які відносять на фінансові результати.

### 3.3. Формування конкурентних переваг товару і конкурентної стратегії на зарубіжних ринках

В результаті досліджень теоретичної інформації впершому розділі і практики діяльності в другому розділі, ми прийшли до розуміння того, що конкурентна перевага являє собою будь-яку ексклюзивну цінність, якою володіє підприємство, що забезпечує йому першість серед конкурентів. Щодо ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», то конкурентні переваги утворюються унікальними відчутними і невідчутними активами, якими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для бізнесу сферами діяльності, які утворюють ланцюжок цінностей підприємства і дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні конкурентні активи ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» або особлива ключова компетентність у сферах діяльності, важливих для бізнесу.

Конкурентні переваги реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу і становлять основу ділової (портфельної) і конкурентної стратегій ПАТ «Птахофабрика Тернопільська». Отже, в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» необхідно розрізнити два взаємопов'язаних види стратегії: портфельну та конкурентну.

Портфельна стратегія виступає як сучасна версія концепції «бізнесу, яким займається підприємство», а конкурентна визначає різні підходи, за допомогою яких підприємство діятиме в кожній стратегічній сфері бізнесу.

Як показав аналіз, для розроблення програми дій щодо створення довгострокових конкурентних переваг ПАТ „Птахофабрика Тернопільська” доцільно скористатися матрицею придбання конкурентних переваг, що ставить певні запитання до кожної з чотирьох позицій використання конкурентних активів і ключових компетенцій, а також враховує амбіційність планів підприємства відносно завоювання конкурентних переваг.

Перша позиція — «конкурентна інерційність» — існуюча конкурентна перевага утримується за рахунок використання існуючих конкурентних активів і компетенцій.

Друга позиція — «заповнення конкурентних пробілів» — існуючі конкурентні активи і ключові компетенції спрямовуються на отримання нових конкурентних переваг.

Третя — «незайняті конкурентні простори» — це пошук простору для створення нових конкурентних переваг на основі існуючих конкурентних активів і ключових компетенцій.

Четверта позиція — «конкурентні мегаможливості» — стратегічна далекоглядність підприємств дає змогу визначити нові конкурентні переваги, що мають реалізуватися в майбутньому, і знайти нові конкурентні активи і ключові компетенції, які сприятимуть створенню цих переваг.

Доведено, що конкурентна стратегія описується трьома компонентами, а саме:

1. Швидкість зростання фіксує, які заходи забезпечуватимуть майбутнє зростання підприємства. До них належать зростання частки ринку, розширення ринку, розширення товарного асортименту.

2. Диференціація ринку виявляє, яким чином підприємство відрізнятиметься від конкурентів з погляду споживачів, а також відносну частку ринку, яку підприємство прагне зайняти.

3. Диференціація продуктів показує відмінність товарів і послуг конкретного підприємства від продукції конкурентів.

Підприємство має конкурентну перевагу, якщо його рівень роботи з клієнтами вищий, ніж у конкурентів, і воно спроможне протидіяти впливу конкурентних сил. Щодо діяльності досліджуваного ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», то вона має значний потенціал. Конкурентні переваги невічні, вони завойовуються й утримуються тільки при постійному удосконаленні всіх сфер діяльності, що є трудомістким і, як правило, дорогим процесом.

Впровадження маркетингових стратегій один із найсуттєвіших і найскладніших етапів процесу маркетингу. Стратегія маркетингу ПАТ „Птахофабрика Тернопільська” повинна базуватися передусім на стабільному ефективному позиціонуванні підприємства на ринку (рис.3.3).

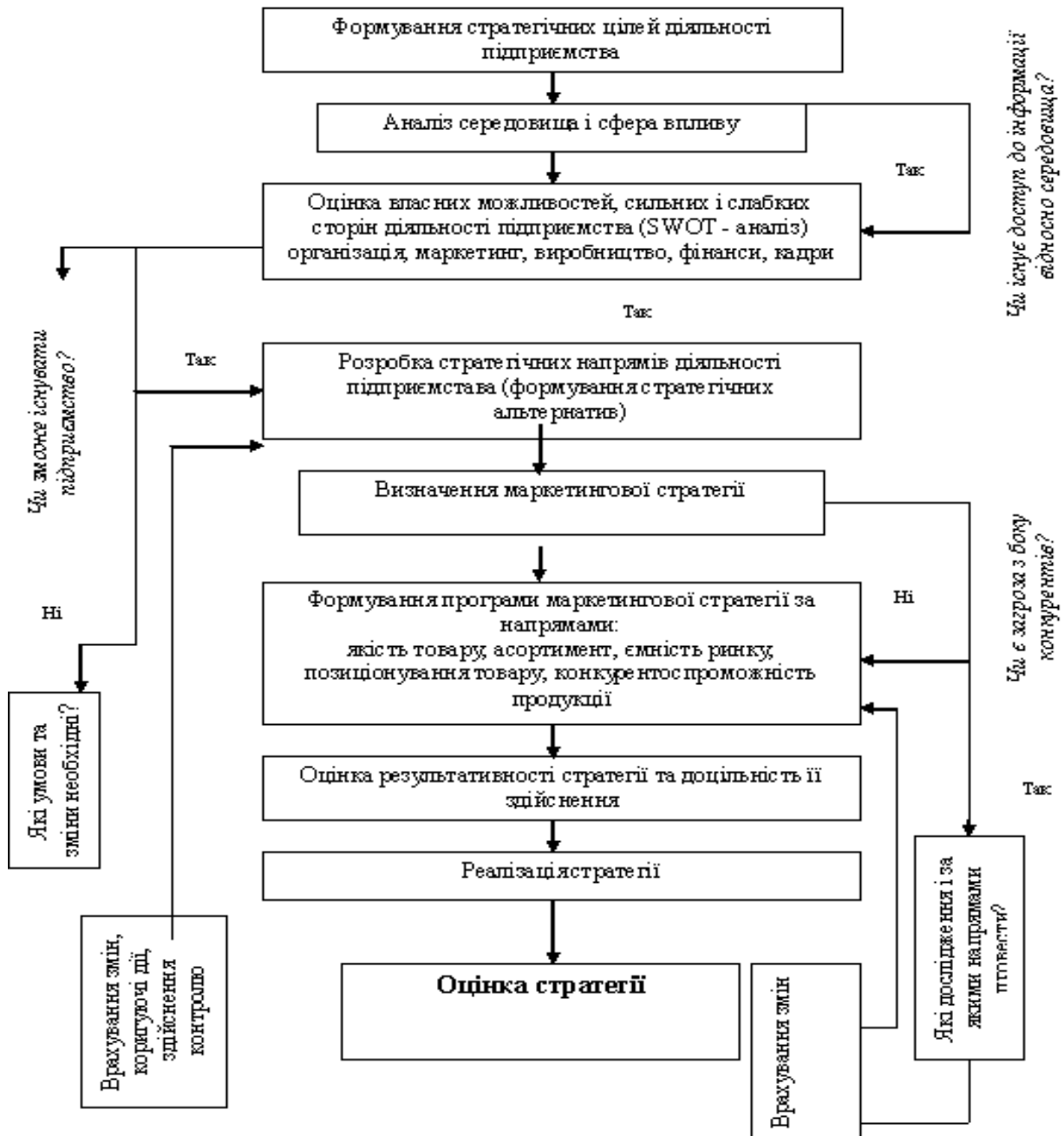


Рис. 3.3. Алгоритм побудови стратегії маркетингу ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»

Формування й розвиток маркетингової діяльності на ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» означає організацію роботи у сфері виробництва та збуту

продукції птахівництва за конкретною програмою, а саме - вдало розробленою стратегією.

У ситуації, що склалася на ринку птахівництва України, підприємствам виробникам необхідно особливу увагу приділяти маркетинговому управлінню портфелем бізнесу фірми і ретельній розробці маркетингових конкурентних стратегій.

Для формування маркетингової стратегії нами було проведено аналіз ринку курячих яєць за моделлю М. Портера, в якій підприємства розташовані у трьох позиціях залежно від співвідношення ринкової частки та рівня рентабельності (рис. 3.4)



Рис. 3.4. Модель Портера [62, с.193 ]

Підприємства, які займають ліву верхню позицію моделі, охоплюють вузький сегмент ринку і мають на ньому високу рентабельність, оскільки їхні товари спеціалізовані.

Підприємства, які займають праву верхню позицію моделі, володіють великою ринковою часткою завдяки низькій ціні або високому рівню диференціації товарів, і тому вони високорентабельні.

Підприємства, які займають середню позицію в моделі, перебувають у небезпечному стані: володіючи середньою ринковою часткою, вони малорентабельні. Небезпечним їхнє становище є тому, що вони не мають

конкурентних переваг на ринку, і тому таке становище Портер назвав “болотом”.

Як висновок з моделі М. Портера зазначимо, високого рівня рентабельності можуть досягти передусім великі підприємства зі значною ринковою часткою, з одного боку, та невеликі спеціалізовані господарські підрозділи, з іншого. Небезпечною є середня позиція, коли стратегічний підрозділ не має можливостей та засобів для досягнення лідерства на ринку.

Виходячи зі своєї моделі, М. Портер пропонує три різновиди стратегій, які можуть забезпечити стратегічному господарському підрозділу конкурентний успіх на ринку: лідерство у сфері затрат стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія концентрації (ринкової ніші).

На нашу думку, для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» актуальною буде стратегія цінового лідерства, яка орієнтує підприємство на всебічне зменшення витрат виробництва й обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі птахівництва.

Переваги стратегії цінового лідерства для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»:

- підприємство з найменшими витратами одержує прибуток навіть тоді, коли конкуренти потрапили до зони збитків у результаті сильної конкурентної боротьби;

- низькі витрати забезпечують переваги постачальників, оскільки збільшення ціни на матеріально-технічні ресурси найменше відчуває на собі ціновий лідер;

- низькі ціни виробника забезпечують йому переваги стосовно торговельних посередників, зацікавлених у низькій ціні;

- низькі витрати створюють високі вхідні бар'єри на ринках збуту;

- у разі появи на ринку товарів-замінників лідер по витратах має більше можливостей для переорієнтації, ніж конкуренти.

Ризик стратегії цінового лідерства для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»:

- \* принципові технологічні зміни можуть зменшити значення даної галузі;
- \* конкуренти можуть досягти аналогічного рівня витрат;
- \* концентрація на витратах веде до несвоєчасного реагування на зміни в навколишньому середовищі;
- \* непередбачене збільшення витрат, наприклад, вартості сировини й енергії, може призвести до зменшення різниці в цінах порівняно з конкурентами.

Тоді як, стратегія диференціації передбачає досягнення підприємством певних конкурентних переваг у задоволенні певних аспектів потреб споживачів. Таким чином, застосовуючи стратегію диференціації, підприємство має досягти конкурентних переваг у якості товару, іміджу або інших показниках. Основна ідея диференціації полягає в тому, що товар підприємства має відрізнитися від товарів конкурентів і бути в чомусь неповторним з погляду споживача. При цьому ціна й витрати мають другорядне значення і, як правило, відзначаються високим рівнем.

Необхідні умови для реалізації стратегії диференціації: значні дослідження, відповідний дизайн, використання матеріально-технічних ресурсів високої якості, інтенсивна робота зі споживачами.

Переваги стратегії диференціації:

- створюється певний імідж товару й підприємства, що знижує чутливість споживача до ціни;
- прихильність споживачів і неповторність товару створюють високі вхідні бар'єри на ринок збуту;
- прихильність споживачів створює своєрідний захист проти товарів-замінників;
- висока ціна дає можливість отримання високого прибутку.

Ризик стратегії диференціації:

- \* характеристика товару, на якій заснована диференціація, може втратити своє значення у зв'язку зі зміною системи цінностей споживача;
- \* збільшення ціни й відрив від цінового лідера можуть стати дуже значними;



\* виникнення фірм-послідовників, які імітують стратегію диференціації, зменшують її ефект.

В свою чергу, стратегія концентрації передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на одному (або небагатьох) сегментах ринку і завоювання на них цінового лідерства або диференціації.

Сегментами ринку (об'єктами концентрації) в стратегії концентрації можуть бути:

- певна група споживачів;
- певний вид товару;
- певний географічний ринок.

Необхідна умова застосування стратегії концентрації— підприємство мусить обслуговувати обраний сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти, які протистоять на загальному ринку.

Переваги стратегії концентрації:

- її використання не потребує значних фінансових витрат і великих розмірів підприємства;
- навіть займаючи незначну ринкову частку, підприємство може отримати великі прибутки.

Ризик стратегії концентрації:

- \* можливість звуження сегмента ринку, на який орієнтується підприємство;
- \* конкуренти можуть знайти в межах сегмента підсегменти і посилити спеціалізацію;
- \* різниця в цінах між товарами спеціалізованих підприємств і підприємств, які орієнтуються на загальний ринок, може стати настільки значною, що зменшить переваги спеціалізації.

Модель Портера може бути трансформована в матрицю (табл.3.1).

Щоб визначити маркетингову стратегію для підприємства розподілимо їх за позиціями, враховуючи показники рентабельності та частки ринку.

Лідируюча (домінуюча) позиція - означає сильні конкурентні позиції фірми, її великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших підприємств.

Таблиця 3.1

Матриця для підприємств (за Портером)

Стратегічна ціль	Конкурентні переваги	
	Ціна	Диференціація
Уся галузь	Цінове лідерство	Лідерство в диференціації
Один сегмент ринку	Концентрація на ціні	Концентрація на диференціації

Сильна позиція дає змогу підприємству здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність підприємства формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми-лідера.

Сприятлива позиція означає, що підприємство має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають підприємства, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що підприємство займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення.

Задовільна позиція передбачає, що підприємство має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але його можливості щодо підтримання й поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні нижчому від середнього, і тому підприємство-лідер за бажання може зруйнувати її позиції.

Незадовільна позиція означає незадовільний конкурентний стан підприємства та відсутність можливостей щодо його поліпшення, характеризує слабкий ринковий стан, наявність конкурентної вразливості й відсутність можливостей щодо поліпшення ситуації, що склалася.

Підхід Ф. Котлера до розподілення та визначення маркетингових конкурентних стратегій фірми передбачає розгляд підприємства з точки зору його конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних на ринку підприємств.

Згідно з таким підходом Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

- 1) маркетингові стратегії ринкового лідера;
- 2) маркетингові стратегії челенджера;
- 3) маркетингові стратегії послідовника;
- 4) маркетингові стратегії нішера.

Ринкові лідери - це фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту.

Челенджери - це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки.

Послідовники - це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки.

Нішери - це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші).

Якщо, для прикладу, місткість ринку збуту курячих яєць прийняти за 100%, питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів розподілиться таким чином (рис. 3.5):

- ринкові лідери займають 40% ринку;
- челенджери — 30%;
- послідовники — 20%;
- нішери — 10%.

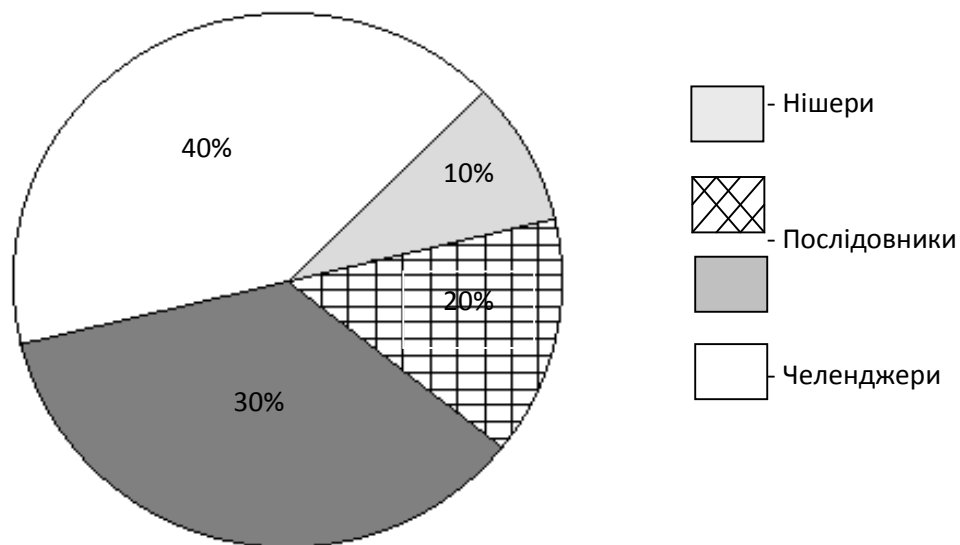


Рис. 3.5 Питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів у сукупній місткості ринку курячих яєць

Для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» актуальною буде стратегія ринкової ніші, яка є однією з провідних маркетингових стратегій. Вона розглядається у стратегічному маркетингу з різних позицій, що є наслідком застосування різних класифікаційних факторів маркетингових стратегій.

За класифікацією М. Портера, стратегія ринкової ніші, яка ще називається стратегією фокусування, або концентрації, є різновидом конкурентних стратегій фірми поряд із стратегіями цінового лідерства й диференціації.

За класифікаційною ознакою вибору цільового ринку підприємства стратегія ринкової ніші, яка ще має назву стратегії односегментної концентрації, протистоїть стратегіям сегментної, товарної, селективної спеціалізації та стратегії повного охоплення ринку.

Якщо розглядати маркетингові стратегії з точки зору рівня сегментації ринку, то стратегія ринкової ніші (або стратегія концентрованого маркетингу) протистоїть стратегіям недиференційованого й диференційованого маркетингу.

Як різновид конкурентних стратегій підприємства, за класифікацією Ф. Котлера, стратегія ринкової ніші є альтернативною щодо стратегій ринкового лідера, челенджера та послідовника.

Така особлива увага стратегічного маркетингу до стратегії ринкової ніші пояснюється тим, що вона відтворює найголовніший принцип маркетингу - орієнтацію на виявлення і задоволення специфічних потреб споживача.

Незважаючи на те, що стратегія ринкової ніші розглядається під кутом зору різних класифікаційних ознак, вона завжди має однакову сутність: пошук і спрямованість діяльності фірми на специфічні потреби споживачів, які не є об'єктом діяльності інших підприємств.

Вибираючи стратегію ринкової ніші ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», необхідно враховувати такі основні фактори:

- конкуренцію;
- цільовий ринок;
- власні можливості фірми щодо формування конкурентної переваги;
- особливості позиціонування, тобто представлення товару споживачам.

Обрана ринкова ніша має забезпечувати підприємству:

- \* прибутковість,
- \* потенціал росту (ринкова перспективність),
- \* відповідність ресурсним можливостям підприємства,
- \* низький ризик конкуренції,
- \* спроможність підприємства відстояти свої ринкові позиції в ніші.

Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих підприємств, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку. Досвід багатьох всесвітньо відомих підприємств свідчить, що розпочинали вони ринкову діяльність саме зі стратегії ринкової ніші, і тільки закріпивши свої позиції на цьому ринку, переходили до освоєння інших сегментів ринку.

До того ж стратегія ринкової ніші часто виступає базовою атакуючою стратегією челенджерів стосовно ринкового лідера. Залежно від співвідношення темпів зростання фірми-нішера й самої ніші виділяють такі різновиди маркетингових стратегій (табл.3.5):

- 1) стратегію підтримання позицій;
- 2) стратегію інтеграції;

- 3) стратегію виходу за межі ніші;
- 4) стратегію лідерства в ніші.

Таблиця 3.5

Маркетингові стратегії підприємств залежно від співвідношення між  
темпами зростання ніші та нішера

Темп росту фірми-нішера	Темпи зростання ніші	
	Зменшуються	Збільшуються
Зменшений	Стратегія підтримання позицій	Стратегія інтеграції
Прискорений	Стратегія виходу за межі ніші	Стратегія лідерства в ніші

Стратегія підтримання позицій застосовується, якщо темпи зростання і ніші, і нішера зменшуються. У цьому разі підприємство не має ні ринкової необхідності розширювати свою діяльність, ні внутрішніх можливостей для розширення. Тому доцільно підтримувати позиції в цій ніші, доки вона не втратить свою ринкову актуальність.

Стратегія інтеграції застосовується, коли темпи росту ніші випереджають темпи росту нішера, тобто фірма-нішер вже не в змозі задовольнити зростаючі потреби ніші через використання власних можливостей. У цьому разі, ще маючи привілеї позиції нішера, фірма повинна проаналізувати можливість використання різновидів стратегії інтеграції.

Стратегія лідерства в ніші використовується в тому випадку, коли і ніша, і нішер мають тенденцію до прискореного зростання. Тобто ринкові можливості ніші розширюються, і фірма має внутрішні можливості для їх задоволення, отже, має всі підстави, щоб стати лідером у ніші.

Стратегія виходу за межі ніші застосовується тоді, коли темпи росту фірми-нішера випереджають темпи росту ніші. Виникає можливість і необхідність виходити в інші сфери бізнесу, використовуючи стратегії росту та диверсифікації. При цьому зовсім не обов'язково залишати діяльність у цій ніші. Нішу не слід залишати доти, доки вона є прибутковою.

Отже, стратегія ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» повинна передбачати необхідність постійного оновлення виробництва, модернізацію устаткування, пошук та реалізацію нових технічних ідей, впровадження нових технологічних процесів. А це дасть підприємству змогу значно покращити якість своєї продукції, розширити асортимент, збільшити продуктивність, із одночасною диференціацією продукції, що забезпечить стабільність розвитку.

### Висновки до розділу III

У третьому розділі магістерської роботи «Вдосконалення формування конкурентоспроможності товару на ринках» запропоновано впровадження заходів, щодо формування конкурентоспроможності товару підприємства, розроблено рекомендації щодо формування конкурентоспроможності товару. Запропоновано формування конкурентних переваг товару і корпоративної стратегії підприємства.

Конкурентоспроможність ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» як детермінанта стратегічного динамічного бачення визначається конкурентним потенціалом підприємства, достатнім, щоб утримати або розширити частку ринку, яку воно має, в умовах конкурентної боротьби.

А також, доцільно наголосити, що ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» необхідно вести грамотну конкурентну політику, яка якраз виступає основним механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства і може забезпечити йому довгострокові конкурентні переваги.

Конкурентні переваги ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» визначають стратегічну позицію підприємства на ринку, що дає можливість переборювати сили конкуренції і притягувати споживачів.

Товарна політика ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» повинна передбачати забезпечення запланованого асортименту та пристосування до ринкових умов. Товарною стратегією ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»

повинно бути передбачено: облік усіх умов клієнта до характерних ознак пропонованих товарів; розширення товарного асортименту; постійне покращення споживчих властивостей товарів.

Щодо цінової політики по продукції птахофабрики – то вона має зв'язок з загальними цілями ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», включає формування короткострокових та довгострокових цілей на основі затрат виробництва та попиту на товари, і цін конкурентів. Цінова стратегія ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» має базуватися на товарній політиці і передбачати: застосування механізму гнучкої ціни залежно від якісних показників і споживчих властивостей продукції; якісні товари, при нижчих цінах, аніж у конкурентів; формування системи знижок та пільг залежно від умов поставки.

На нашу думку, для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» актуальною буде стратегія цінового лідерства, яка орієнтує підприємство на всебічне зменшення витрат виробництва й обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі птахівництва.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі запропоновано вирішення важливого завдання підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», що дозволило зробити, відповідно до мети дослідження, такі висновки:

Обґрунтовано, що для ефективного функціонування підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках в ринкових умовах необхідно розвивати конкуренцію і підвищувати конкурентоспроможність виробництва та конкурентоспроможність товару. Власне, конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, що характеризує внутрішні необхідні, стійкі взаємозв'язки між відокремленими товаровиробниками в їх змаганні за найбільшу результативність виробництва, з однієї сторони, і споживачами їх товарів, із іншої. Конкурентоспроможність виражає інтереси підприємств стосовно способів та методів, економічні поведінки в ринковому середовищі товарів та послуг із потрібними вартісними й споживчими властивостями, які можуть проявлятися в процесі реалізації різних форм конкуренції.

Також досліджено, що для сучасного ринку характерне здебільшого переважання пропозиції над попитом. В цій ситуації споживач надає перевагу більш конкурентоспроможному товару, тобто товару, який на одиницю своєї ціни задовольняє більше потреб і виготовлений на вищому рівні, ніж товари конкурентів. Таким чином, конкурентоспроможність товару трактується, як сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення чіткої окремої потреби споживача як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. При збуті традиційних товарів на ринку успіх у конкуренції може бути у вигляді розширення збуту продукції підприємства внаслідок скорочення обсягів продажів другими підприємствами. Збуваючи нові товари підприємство може бути успішним в конкурентній боротьбі, якщо інші підприємства матимуть слабші збутові можливості. В обох випадках

фактор успіху підприємств у конкуренції визначається рівнем конкурентоспроможності останнього.

Відзначимо, що конкурентоспроможність товару показує ступінь його привабливості для споживача. Конкурентоспроможність характеризується трьома групами параметрів: споживчі, параметри призначення якості, ергономічні, естетичні та ін.; економічні, тобто ті параметри, що формують ціну споживання, до якої входить ціна продажу; організаційні умови оплати й поставок. Поняття конкурентоспроможності продукції на зарубіжному ринку може бути сформульовано як узагальнена економічна категорія, яка характеризує економічну ситуацію в країні, включаючи проектні, виробничі, розподільчі й споживчі аспекти продукції.

Ми пропонуємо, під конкурентоспроможністю розуміти характеристику товару, яка відображає його відмінність від товару-конкурента як за відповідністю чітких потреб, так і за витратами на задоволення цих потреби.

Обґрунтовано, що птахівнича галузь в Україні носить чітко окреслену тенденцію щодо сезонності реалізації та як наслідок, виробництва яєць. Попит на яйця вважається сезонним. Особливо, попит різко зростає восени вересень-листопад включно. Також попит зростає перед великодніми та різдвяними святами. ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» постійно працює над впровадженням нових технологій. Впродовж досліджуваного періоду в цілому і 2013 року зокрема, ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» займалася виробництвом товарного яйця та торгівлею продукції птахівництва. Предметом діяльності підприємства виступає виробництво харчових курячих яєць; розведення птиці; виробництво комбікормів; вирощування і утримання курей; торгівля продукцією птахівництва. В 2017 році вироблено яєць на суму 28594 тис.грн., що складає 96,5% від загального обсягу виробництва. Дохід від реалізації продукції склав 35068 тис. грн., що на 1264,0 тис. грн., більше ніж у попередньому році.

До мікросередовища ПАТ „Птахофабрика Тернопільська” належать: постачальники; маркетингові посередники; конкуренти; споживачі; контактні

аудиторії. ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» має прямі контакти з основними постачальниками кормів та матеріалів. Основні постачальники кормів є: СГ ТОВ «Маяк», ТОВ «Мегакорм», ПП «Оберіг», ТОВ «Праймагро», ТОВ «Протекс-Трейд» і інші с/г підприємства області та України. Усіх постачальників ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» можна згрупувати за галузями: племінна продукція, корма і кормові добавки, обладнання, ветеринарні препарати, тара та упаковка. Основними постачальниками продукції є: Добовий молодняк: ЗАТ «Полтавська птахофабрика» ( Lohmann White), СТОВ ППР «Зугреський» ( Lohmann Brown). Корма: ТОВ «Захід Агромікс», ПП «Єдність Могильницька», ПП «Тюльпан». Кормові добавки, вітамінні суміші: ТОВ «ТД УТС», ТОВ «Вектор – 9», ТОВ «Ветфактор», «АПК Ресурс». Обладнання, запчастини та комплектуючі: ПП «Метал», ПАТ «Укравтозапчастина». Тара та упаковка: ТОВ «Христина».

Відповідно посередниками ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» виступають: мережа продовольчих магазинів, які здійснюють роздрібну торгівлю продуктами харчування населенню; заклади громадського харчування (їдальні, кафе, бари, ресторани та ін.) використовують яйця для приготування страв; підприємства харчової промисловості (використовують яйця для подальшої переробки і виробництва харчових продуктів (майонез, кондитерські вироби); гуртові підприємства Тернопільської області та західного та центрального регіону України, які здійснюють купівлю та реалізацію великих партій продукції.

Стосовно споживачів ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», то ними виступають фізичні особи, тобто населення Західної та Центральної України всіх вікових та соціальних категорій.

Контактні аудиторії представляють собою групу чинників, яка проявляє свою реальну та потенційну зацікавленість підприємством або має вплив на здатність організації досягати поставленої мети.

Обґрунтовано, що досліджуване підприємство функціонує на всеукраїнському ринку і має намір розширення ринків збуту та виходу на нові

зарубіжні ринки, власне тому як конкурентів можна розцінювати усі господарства, які здійснюють виробництво яйця. За обсягами виробництва ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» займає позиції лідера, але тільки щодо Західного регіону, що зумовлює низький рівень інтенсивності конкурентної боротьби з підприємствами заходу. Проте в порівнянні з підприємствами потужністю 500 – 1000 тис. гол. (ТОВ «УРК «РозДон», ТОВ «Інтер Запоріжжя», ВАТ «Україна» та інші), підприємство виробляє не достатній обсяг для утримання передових позицій.

Для визначення стратегічних напрямів фірми ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» щодо виділених показників було досліджено: позиції конкурентних фірм за виділеними показниками за п'ятибальною шкалою; ранг показників (тобто їх важливість для споживача); можливості конкурентних фірм щодо вдосконалення показників.

Доведено, що за середньої привабливості ринку й конкурентоспроможності ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» належить до другої стратегічної зони (зони вибіркового розвитку). Для цієї зони характерна така маркетингова характеристика: середні або діаметрально протилежні показники привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємств. За цієї умови можливі такі стратегічні альтернативи, як спеціалізація на перспективних сегментах, спеціалізація на сильних сторонах фірми та їх розвиток, вибіркоче вкладення інвестицій. Тому найперспективнішою для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» може бути стратегія вибіркового розвитку, яка включатиме в себе пошук шляхів отримання конкурентних переваг та інвестування в ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий.

Маркетингова стратегія ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» має бути спрямована на: всебічний розвиток галузі; стимулювання, підтримку й протекціоністський захист виробників, які мають реальні можливості зайняти відповідні місця на європейському та світовому ринках; забезпечення експортної орієнтації виробництва; розширення асортименту і поліпшення

якості продукції; підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника.

Вироблено рекомендації досліджуваному підприємству для досягнення більш високих показників та кращих результатів діяльності:

1. При веденні господарської діяльності необхідно виходити з того, що основними джерелами збільшення суми прибутку є збільшення обсягу реалізації продукції, зниження її собівартості, підвищення якості товарної продукції, реалізація її на більш вигідних ринках збуту;

2. Для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» необхідним є визначення стратегічних напрямів досягнення стійких конкурентних переваг, яке ґрунтується на принципах стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю, а саме:

а) підтримання конкурентних переваг потребує глобального підходу до стратегій досліджуваного ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», яке не може підтримувати переваги в конкуренції, не розширюючи їх за допомогою розробки портфеля конкурентних маркетингових стратегій;

б) основою досягнення конкурентних переваг є стратегічне маркетингове управління інноваціями, що реалізує певні поліпшення, нововведення і зміни в технологіях виробництва передусім;

в) конкурентні переваги перетворюють систему створення цінностей, тобто весь набір видів діяльності, залучених у процес створення товару і його використання, що охоплює ланцюжки цінностей ПАТ «Птахофабрика Тернопільська», постачальників, посередників, споживачів, тісний і безперервний обмін з якими є невід'ємною частиною створення і підтримки переваг; перевищення регламентаційних бар'єрів і стандартів з метою підвищення якості життя споживачів;

3. На підприємстві, перш за все, необхідно дотримання високої виконавчої дисципліни, строге дотримання укладених договорів на виконання робіт.

4. Необхідно більше уваги приділяти підвищенню швидкості руху оборотних коштів, скороченню усіх видів запасів, домагатися максимально швидкого просування продукції від виробника до споживача.

5. Скорочення витрат на виробництво можна досягти за рахунок підвищення рівня продуктивності праці, економічного використання сировини, матеріалів, палива, електроенергії, устаткування.

6. Передбачати нові можливості для розвитку, підвищення конкурентоспроможності товару підприємства, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках (іншими словами конкурентна боротьба за ринкове передбачення та інтелектуальне лідерство

Крім того, обґрунтовано, що для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» актуальною буде стратегія цінового лідерства, яка орієнтує підприємство на всебічне зменшення витрат виробництва й обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі птахівництва.

Для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» актуальною буде стратегія ринкової ніші, яка є однією з провідних маркетингових стратегій. Вона розглядається у стратегічному маркетингу з різних позицій, що є наслідком застосування різних класифікаційних факторів маркетингових стратегій. А за класифікацією М. Портера, стратегія ринкової ніші, яка ще називається стратегією фокусування, або концентрації, є різновидом конкурентних стратегій фірми поряд із стратегіями цінового лідерства й диференціації.

Стратегія ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» повинна передбачати необхідність постійного оновлення виробництва, модернізацію устаткування, пошук та реалізацію нових технічних ідей, впровадження нових технологічних процесів. А це дасть підприємству змогу значно покращити якість своєї продукції, розширити асортимент, збільшити продуктивність, із одночасною диференціацією продукції, що забезпечить стабільність розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алимов О.М. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №7(49). – С.109-115.
2. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учеб. для вузов. – М.: ИНФРА-М., 1999. – Т.2. – 485с.
3. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. – 2003. – №4. – С. 25-38.
4. Багиев Г. Л. Международный маркетинг / Багиев Г. Л., Моисеева Н.К., Никифорова С. В. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.
5. Балабанова Л.В. SWOT- аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посіб. /За ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – 301с.
6. Балан О. Роль законів управління у впровадженні міжнародних стандартів якості // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №8. – С. 154-163.
7. Бидик А.Г. Визначення стратегічного потенціалу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // Економіка АПК. – 2002. – №4. – С. 105-110.
8. Ващенко В.В. Основи товарознавства продовольчих товарів. – К.: НТЕУ, 2002. – 131с.
9. Виноградська А. Формування конкурентоспроможного ринку // Вісник України Академії державного управління при Президенті України. – 2000. – №2. – С.128-136.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – 296с.
11. Воронкова А. Конкурентоспособность и модернизация промышленных предприятий Украины // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – №11. – С. 40-44.
12. Воронов А. Моделирование конкурентоспособности продукции предприятия // Маркетинг. – 2003. – №4. – С. 86-94.

13. Гайворонський В.М., Жушман В.Г. Правове регулювання господарських відносин за участю промислових підприємств. –Х.: Право, 2000. –288с.
14. Гайдуцький А. Економічні механізми забезпечення інвестиційної конкурентоспроможності аграрного сектора економіки // Економіка України. – 2003. – №2. – С. 69-73.
15. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку / В. А. Гайдук // Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 16-17.
16. Гаркавенко С.С. Маркетинг. – К.: Либра, 2006. – 384с.
17. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: Графічне моделювання. Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 360с.
18. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения // Маркетинг. – 1999. – №2. – С. 56-64.
19. Горбенко Р.О. Конкуренція як передумова існування конкурентоспроможної продукції: теоретичний аспект // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2004. – Випуск 194. – С. 80-85.
20. Губенко В.І. Механізм посилення конкурентоспроможних позицій АПК на світовому ринку // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2004. – С.42-46.
21. Гурило А.М. Іновації: сутність і теоретичні характеристики // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №5. – С. 76-79.
22. Гречкосій В.І. Вплив товарів-замінників, дублювання товарів та незаконної імітації на конкурентоспроможність підприємства / Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // Тези доповідей VII Міжнародної наукової конференції молодих учених і студентів. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – С. 59-61.
23. Должанский И. З. Конкуренентоспроможність підприємства : Навч. посібник / И. З. Должанский, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.



24. Дмитровська Г. Не лише смачно, а й корисно // Харчова і переробна промисловість. – 2003. – №11. – С. 23.
25. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы /Совм.предпр. «Бук Чембер интернешнл». – М., 1992. – 349с.
26. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
27. Євчук Л.А. Теоретичні аспекти розвитку конкурентоспроможності підприємств в агропромисловому виробництві // Економіка АПК. – 2005. – №8. – С.120-125.
28. Зацна Л.Я. Збутова діяльність фірми у трансформаційній економіці України / Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // Тези доповідей VII Міжнародної наукової конференції молодих учених і студентів. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – С. 66-67.
29. Запоточний І.В. Державне регулювання регіональної економіки: Навчальний посібник. – Х.: Одісей, 2003. – 590с.
30. Кириленко І.Г. Напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняного сільськогосподарського виробництва // Економіка АПК. – 2005. – №11. – С.68-72.
31. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 366с.
32. Коломойцев В.Е. Універсальний словник економічних термінів. – К.: Молодь. – 2000. – 347с.
33. Кондратюк О.І. Підвищення конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції // Економіка АПК. – 2005. – №10. – С.109-112.
34. Косенко С.І. Маркетингові дослідження. –К.: Виробничий дія “Скарби”, 2004. – 464с.
35. Кошман К. Сертифікація – спосіб забезпечення якості продукції // Підприємництво, господарство і право. – 2001. – №10. – С. 33-34.

36. Крамаренко С.Б. Божко В.П. Новая маркетинговая стратегия как фактор промышленного развития // Экономика, финансы, право. –2005. – №1. – С.37-38.
37. Кулик О.В. Про конкурентоспроможність аграрних підприємств у сучасних ринкових умовах // Економіка АПК. – 2003. – № 8. – С. 98.
38. Кардашевский В., Бондаренко А. Повышение производительности: европейский подход // Экономист. – М. – 2000. – №11. – С. 35–40.
39. Кемпбелл Д. Стратегічний менеджмент: Підручник / Д. Кемпбелл. – М., 2003. – 336 с.
40. Липчук В.В., Дудяк А.П., Бугіль С.Я. Маркетинг: основи теорії та практики. Навчальний посібник. / За загальною редакцією В.В. Липчука. – Львів.: “Новий світ – 2000”; “Магнолія плюс”. – 2003. – 288с.
41. Лобанов М. М. Осипов Ю. М. Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции // Маркетинг в России и за рубежом, 2001. — №6. — С. 53–57.
42. Лисиця Н.М., Іващенко Н.В. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2004. – В.194. – С. 192-197.
43. Мельник Т.С. Комплексна оцінка конкурентоспроможності товарів за умов сучасного ринку // Вісник Вінницького політ. інст. – 2002. – №5. – С. 23-28.
44. Миннет С. Промышленный маркетинг. – М.: Вільямс, 2003. – 208с.
45. Міхаліна І. Якість сільськогосподарської продукції – необхідна складова аграрної реформи // Вісник Національної академії державного управління. – 2004. – №3. – С.230-235.
46. Наумов Ю. Про конкурентоспроможність аграрних підприємств у сучасних ринкових умовах // Економіка АПК. – 2003. – №8. – С. 124-127.
47. Немцов В.Д. Довгаль Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К, 2001. – 559с.

48. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент.: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. – К.: ТОВ ”УВПК ”ЕксОб”, 2004. – 559с.
49. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1994. – 798 с.
50. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
51. Портер М. Конкуренция. – СПб.: М., К., 2002. – 496с.
52. Промисловий маркетинг: Навч. посібник для студентів вузів / Ред. О.О. Шубін. К.: НМЦВО МОІН України: НВФ ”Студцентр”, 2002. – 431с.
53. Святненко В.Ю. Промисловий маркетинг. – К.: МАУП, 2001. – 264с.
54. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №6. – С. 78-86.
55. Сидоренко О. Методологічні та прикладні аспекти оцінювання якості та конкурентоспроможності товарів // Стандартизація Сертифікація Якість. – 2005. – №1. – С.63-67.
56. Тошина Н.М. (Самусенко Н.М) Якість як один із аспектів конкурентоспроможності продовольчих товарів // Науковий вісник ЛДАВМ ім. Гжицького С.З. – 2003. – Том 5 (№1).– С. 77-80.
57. Тошина Н.М. Конкурентоспроможність продукції як вирішальний фактор комерційного успіху на ринку // Бізнес – навігатор. – 2004. – №5. – С.30-33.
58. Тошина Н.М. Маркетингова стратегія діяльності підприємств // Наука і освіта. – 2006. – Том 24. – С. 62-63.
59. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 714с.
60. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Маркетинг, 2002. – 892с.

61. Франчук І. Визначення маркетингової стратегії конкуренції // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 2000. – №2. – С.120-127.
62. Харченко Т. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки //Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №2. – С. 70-75.
63. Швиданенко О. Сучасні критерії конкурентоспроможності: ефективність та інноваційність // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №8. – С. 145-153.
64. Aaker D.A. Strategic Market Management / D.A. Aaker. – USA: John Wiley & Sons, Ins., 1995. – 379 p.
65. Adams T.J. Fundamentals of Marketing / T.J. Adams, M. Gonthier. – 6<sup>th</sup> Canadian ed. – McGraw Hill Ryerson Limited, 1992. – 405 p.
66. Burns A.C. Marketing Research / Alvin C. Burns, Ronald F. Bush. – 2<sup>nd</sup> ed. – Prentice Hall International, Inc., 1998. – 637 p.
67. Berkowitz E. Marketing / E. Berkowitz, R. Kerin, S. Hartly, W. Rudelius. – 5<sup>th</sup> ed. – Irwin: MC Graw-Hill, 1997. – 736 p.
68. Crimp M. The Marketing Research Process / M. Crimp and Wright Len Tin. – Prentice Hall, 1995. – 378 p.
69. Crosby Philip Quality Is Still Free. / Philip Crosby. – New York: McGraw-Hill, 1996. – 223 p.
70. Dean James W., Jr. and Bowen David E. «Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development» / James W. Dean // Academy of Management Review 19. – 1994. – №3. – P. 392-418.
71. Druker P. Management: Tasks. Responsibilities. Practices. / P. Druker – New-York. – 1985, – p. 788.
72. Fabricant S. Basic Facts on productivity. – New York: NBER, Occasional paper. – 1999. – № 63. – pp. 43-49.
73. Feigenbaum A., Total Quality Control. / A. Feigenbaum – New York: McGraw-Hill, 1991. – 219 p.

74. Frey A.W. Advertising, 3rd Ed. / A.W. Frey – The Ronald Press, New York. 1961. – 180 p.
75. Fulgosi A. Faktorska analiza. Drugo dopunjeno izdanje. / A. Fulgosi Skolska Knjiga – Zagreb, 1984. – 384 s.
76. Gibson L. Defining Marketing Problems / L. Gibson // Marketing Research: A Magazine of Management and Applications. – 1998. – Spring. – P. 5-12.
77. Griffin R. Management / R. Griffin – Boston. – 1990. – p. 605.
78. Hamel G. Competing for the Future. / C. Prahalad, G. Hamel – Boston: Harvard Business School Press, 2000. – 435 p.
79. Hoffman Donna L. Correspondence Analysis: Graphical Representation of Categorical Data in marketing research / Donna L. Hoffman, G. Franke // Journal of marketing research. 1986. 23 (August). P. 213-227.
80. Hutton P.P. Survey Research for Managers. – The Macmillan Press Ltd, 2002. – 268 p.
81. James E.Lynch The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice / Author(s): Graham J. Hooley, James E. Lynch, Jenny Shepherd // Journal: European Journal of Marketing, Year: 1990. Page: 7 - 24
82. Kanter R.M. The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work. / R.M. Kanter – London: Allen and Unwin. – 1983. – p. 20.
83. Kempny D. Logistyczna obsluga klienta / D. Kempny. – Warszawa: PWE, 2001. – 285 s.
84. Kimberly R. Managerial innovation; in P.C. Nystrom and W.H. Starbuck (Eds), – Handbook of Organizational Design. / R. Kimberly – Oxford: Oxford University Press. – 1981. – h. 84-86, 95.
85. King N. Innovation in elderly care organizations / N. King – Unpublished Ph.D. Thesis, – University of Sheffield, – UK. – 1989. – p. 157.
86. Kreitner R. Management / R. Kreitner – Boston Houghton Mifflin Company. – 1989. – p. 320.
87. Larson W. Obsluga klienta: praktyczny poradnik dla tych, ktorzy nie lubi traci czasu / W. Larson. – Warszawa: LIBER, 2003. – 176 s.

88. Lovelace R.F. Stimulating creativity through managerial intervention. / R.F. Lovelace. R & D Managment. – 1986. – p. 161 – 174.
89. Malhorta Y. Knowledge Management and Business Model Innovation. / Y. Malhorta. – Idea Group Publishing, 2001. – 372p.
90. Marketing Research. An Applied Orientation / Naresh K. Malhotra/ - 2<sup>nd</sup> ed. – Prentice Hall International, Inc., 1997. – 890 p.
91. Marshall A. Principles of Economic. – L. Mac Millan and co... 1991. – 872 p.
92. Modern Business Marketing: A Strategic Planning Approach to Business and Industrial Markets. / T.L. Powers, M. Powers Belmont, CA: West Information Pub Group, 1997.
93. Poznanski K. Innowacje w gospodarce kapitalistycznej / K. Poznanski – Warszawa, 1979. – 320 p.
94. Rabbitt John T. and Bergh Peter A. Quality Resources and the ISO 9000. / John T. Rabbitt and Peter A. Bergh – New York, White Plains, 1993. – 207 p.
95. Raymond McLeod, Jr. Management information systems. New York, Macmillan Publishing Company, 2004. – P. 34.
96. Siropolis N. Small Business Management. N Siropolis – Boston: Houghton Mifflin Compang. – 1990. – p. 12 – 13.
97. Schiffman L. Consumer Behavior / L. Schiffman, L. Kanuk – New-York: Prentice Hall Englewood Cliffs. – 1991. – p. 718.
98. Schech F. Marketing / F. Schech – Muncehen: Vahlen, 1986. – p. 526.
99. Schmidhuber J., Shetty P. The nutrition transition to 2030 // Food Economics Acta Agriculturae Scandinavica. 2005. Vol. 2. – No. 3-4. – pp. 150-166.
100. Stone H. Sensory Elution Practices : 2nd Ed. / Stone H., Sidel J. – New York: Academic Press, 2003. – 424 c.
101. Strategic Planning in the Small Business. – Dallas: South – western Publishing co. – 1987. – p. 113 – 114.

102. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development: FRASKATY Manual. – 1993. – s. 277.

103. Thomas L. Powers Modern Business Marketing. A Strategic Planning Approach to Business and Industrial Markets / L. Thomas. – West Publishing Company, 1991. – 642 p.

104. Weiers R.M. Marketing Research. Prentice-Hall / R.M. Weiers – N.Y.: Englewood Cliffs, 1988. – 576 p.

# ДОДАТКИ



## Додаток А

### РЕЄСТРАЦІЙНА КАРТКА ПІДПРИЄМСТВА

Дата заповнення:

1. Повна назва підприємства: Публічне акціонерне товариство "Птахофабрика Тернопільська"

2. Скорочена назва підприємства: ПАТ "Птахофабрика Тернопільська"

3. Юридична адреса: Тернопільська обл. Тернопільський р-н, с. В.Гаї, вул. Галицька, 180

4. Фактичне місцезнаходження: Тернопільська обл. Тернопільський р-н, с. В.Гаї, вул. Галицька, 180

5. Телефон: 0352490691

6. Факс: 0352490017

7. Код ЄДРПОУ: 03369177

8. Номер і дата державної реєстрації: А01 № 353359, 15.05.1997

9. Дата заснування та фактичний термін діяльності, років: 1999 рік,

10. Форма власності: колективна

11. Організаційно-правова форма: Публічне акціонерне товариство

17. Кількість працюючих 106 чоловік станом на 31.12.2011

в тому числі:

- на підприємстві 106 чоловік

18. Основні сфери діяльності підприємства

1. Розведення птиці
2. Оптова торгівля м'ясом та м'ясопродуктами
3. Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, олією, тваринним маслом та жирами

19. Відомості про рахунки в банках

- кількість рахунків (валютні та гривневі)

№ п/п	№ рахунку	Валюта рахунку	Дата відкриття рахунку	МФО	Банк	Адреса банку
1	2600701663522	гривня	21.06.2009	338879	ТФ ПАТ "Укресімбанк"	м. Тернопіль вул. Шептицького , 21

20. Особа для контактів

- Лейхт Марія Антонівна

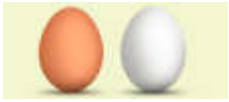
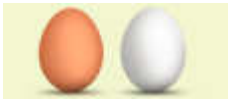
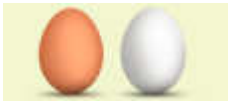
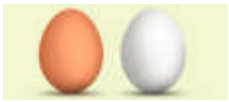
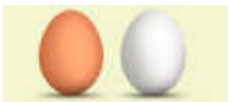
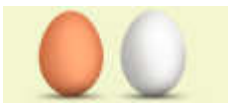
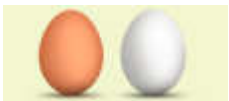
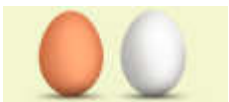
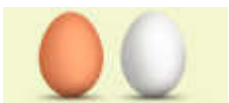
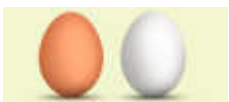
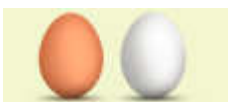
- Головний бухгалтер
- телефон: 0352490691
- факс: 0352490017

## 21. Відомості про керівництво

П.І.П.	Посада	Рік народження	освіта	Загальний стаж роботи	стаж роботи по спеціальності	стаж роботи на підприємстві	стаж роботи на посаді	досвід роботи на керівних посадах
Сачик Петро Львович	Голова Наглядової Ради	1965	вища					16 років
Лейхт Марія Антонівна	Головний бухгалтер	1970	вища					3 роки
Слободян Роберт Володимирович	Генеральний директор	1967	вища					5 років

## Додаток Б

## Продукція ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»

Назва згідно ДСТУ		Вага гр.	Забарвлення шкарлупи	Упаковка	ДСТУ
Відбірні або XL	еліт	78 і більше		20 шт./ЛОТОК 200 шт./ЯЩИК	5028:2008
	0++	73 - 77,9		20 шт./ЛОТОК 200 шт./ЯЩИК	5028:2008
Вища або L	0+	68 - 72,9		20 шт./ЛОТОК 200 шт./ЯЩИК	5028:2008
	0-	63 - 67,9		30 шт./ЛОТОК 360 шт./ЯЩИК	5028:2008
Перша або M	1+	58 - 62,9		30 шт./ЛОТОК 360 шт./ЯЩИК	5028:2008
	1-	53 - 57,9		30 шт./ЛОТОК 360 шт./ЯЩИК	5028:2008
Друга або S	2	45 - 52,9		30 шт./ЛОТОК 360 шт./ЯЩИК	5028:2008
Дрібні		35 - 44,9		30 шт./ЛОТОК 360 шт./ЯЩИК	5028:2008
Яйце ...	10 шт.	53 - 62,9		36 упак./ящик	5028:2008
	15 шт.	-//-		24 упак./ящик	5028:2008
	20 шт.	-//-		18 упак./ящик	5028:2008

