

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра підприємництва і торгівлі

ВАШКІВ Олеся Олександрівна

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ВИРОБНИЧОЇ ФІРМИ / A STRATEGY FOR MANAGING THE
COMPETITIVENESS OF A MANUFACTURING FIRM

спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
освітньо-професійна програма – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка
групи ПТБДм-21

О. О. Вашків

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Г. І. Спяк

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__»_____ 2020 р.

Завідувач кафедри
_____ О.М. Собко

Тернопіль – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та система управління конкурентоспроможністю підприємства	8
1.2. Чинники, етапи та процес формування конкурентної стратегії підприємства	18
1.3. Вплив нестабільного зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства	28
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПрАТ «ТЕРА»	35
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства	35
2.2. Стратегічний аналіз конкурентного середовища підприємства	48
2.3. Стратегічна оцінка конкурентних переваг ПрАТ «ТерА»	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	63
3.1. Удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю ПрАТ «ТерА»	63
3.2. Покращення організації бізнес-процесів підприємства як стратегія конкурентоспроможності	70
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Визначальним чинником комерційного успіху компанії є конкурентоспроможність її продукції. Ефективне функціонування компанії в умовах ринку і високого рівня невизначеності та ризику передбачає пошук й розробку такої стратегії розвитку, яка б дозволяла їй успішно розвиватися, опираючись на створювані конкурентні переваги як в управлінській, організаційно-виробничій, науково-технічній, так і збутовій, маркетинговій та інформаційно-комунікаційній діяльності, зміцнюючи цим свої конкурентні позиції. Дослідження стратегій підвищення конкурентоспроможності є особливо важливим питанням у контексті реалій сучасної економічної науки та кризових процесів як економічного, соціального, так і у вулчому аспекті санітарно-епідемологічного характеру, коли відбуваються кардинальні і абсолютно нові і непередбачувані зміни. Зміни, які зачіпають не лише ринки України, але й вносять свої корективи у світові економічні відносини. Коли постає питання у необхідності враховувати не лише вимоги ринку, а й економічні, організаційні і технічні можливості підприємств, поєднуючи їх з вимогами, які ставлять потенційні інвестори. І в цьому стратегія конкуренції, орієнтуючись на досягнення вищого рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у виконанні окремих видів діяльності порівняно з конкурентами, у кінцевому підсумку забезпечує йому вищий рівень конкурентоспроможності та ефективності. Відтак, **актуальність** теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює низку явищ і процесів в управлінні та організації виробничо-господарської діяльності компанії, які викликають зміну рівня конкурентоспроможності самого економічного агента.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу створення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства і на основі аналізу цього процесу на виробничому підприємстві, запропонувати актуальні напрями удосконалення конкурентних стратегій для кондитерської фабрики ПрАТ «ТерА».

Відповідно до сформульованої мети дипломної роботи у дослідженні ставляться такі **завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, його сутність та систему;
- з'ясувати чинники, етапи та процес формування конкурентної стратегії підприємства;
- охарактеризувати діяльність ПрАТ «ТерА», елементи його зовнішнього і внутрішнього середовищ;
- проаналізувати особливості конкурентного середовища підприємства;
- виявити і оцінити головні конкурентні позиції та переваги ПрАТ «ТерА»;
- запропонувати стратегію конкуренції ПрАТ «ТерА» в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища;
- розробити рекомендації щодо покращення організації бізнес-процесів підприємства як однієї із його стратегій конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження виступає стратегія управління конкурентоспроможністю кондитерської фабрика ПрАТ «ТерА». **Предметом** дослідження є напрями формування конкурентних стратегій досліджуваного підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Дослідженням у сфері теорії і практики формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства присвячено досить багато праць, які стосуються різних аспектів задекларованої теми. Серед зарубіжних і вітчизняних науковців питання розвитку стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства досліджують такі вчені: Л. Алан, М. Роджер, Ю. Голей, Н. Горбаль, Є. Діденко, І. Должанський, Т. Загорна, О. Драган, Р. Жовновач, Л. Коваль, О. Янковий, Ф. Котлер, С. Клименко, Т. Омельяненко, М. Портер, Р. Румельт, А. Солов'янчик, Н. Таранвська, Л. Чорна, Н. Чорна, А. Шпанко, А. Afuah, J. Barney, W. Hesterly, C. Hill, G. Jones та інші.

Проблемні питання стосовно формування ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства піднімають: І. Брижань,

В. Бугас, Н. Бшарат, Р. Жовновач, Л. Клібанска, М. Книш, В. Коломієць, К. Кріппендорф, Ю. Мануйлович, В. Мікловда, Т. Морщенок, І. Терещенко, Д. Білецька, Б. Фіщук, В. Жевага, О. Войтенко, Т. Халімон, Н. Хрущ, М. Желіховська.

Питання управління конкурентоспроможністю на основі формування конкурентних переваг досліджують: В. Бугас, С. Невмержицька, Н. Горбунов, К. Колонтаєвська, О. Зозульов, Ю. Іванов, О. Касич, Н. Міценко, О. Смик, Л. Стеців, І. Шаповалова, З. Шацька, В. Шматок, Л. Шостака, G. Nassos, N. Avlonas, A. Omarini, G. Stonehouse, B. Snowdon, O. Vashkiv. Цікавою і актуальною є проблематика формування конкурентних стратегій, що орієнтуються на удосконалення і оптимізацію бізнес-процесів виробничих підприємств. Серед її дослідників варто звернути увагу на праці О. Продіуса, М. Рудої, Я. Мирка, А. Садекової та ін. Проте, поза їх увагою залишилися питання стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств кондитерської галузі, що й обумовлює відповідний науковий інтерес до розроблюваної наукової проблеми.

Методи дослідження. Під час написання дипломної роботи використовувались загальнонаукові та спеціальні прийоми та методи дослідження. Зокрема, методи абстракції, аналізу та синтезу, групування та порівняння використані у процесі дослідження поняття управління конкурентоспроможністю підприємства; методи зіставлення, узагальнення, графо-аналітичні методи у структуруванні внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, його конкурентних позицій і переваг, встановленні та виокремленні екологічних атрибутів продукції, вартості конкуруючих брендів та зміни рейтингових позицій брендів у кондитерській галузі, зіставленні конкурентних переваг окремих підприємств галузі; методи економіко-статистичного та фінансового аналізу у поєднанні з графо-аналітичними методами у встановленні і відстеженні динаміки показників рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності, оборотності активів підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукові статті, монографічна література, законодавчі та нормативні акти України за темою дослідження, офіційні статистичні матеріали, звітно-статистична інформація підприємства ПрАТ «ТерА».

Наукова новизна роботи: узагальнення теоретичних підходів у трактуванні поняття і змісту стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; виокремлення специфічних особливостей кондитерського ринку, які необхідно враховувати в процесі конкурентного управління підприємством; обґрунтування напрямів удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; розроблення практичних положень щодо покращення організації бізнес-процесів досліджуваного підприємства в контексті його стратегії конкурентоспроможності.

Практичне значення роботи полягає у можливості керівництвом кондитерської фабрики ПрАТ «ТерА» вжити заходів щодо удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку кондитерських виробів, розглянувши та реалізуючи на практиці запропоновані у дослідженні напрями зміцнення конкурентних позицій.

Апробація результатів наукового дослідження. Теоретичні положення дипломної роботи стосовно стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства апробовані:

– на XII-й Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль, 10-11 квітня 2019 р.) у доповіді на тему: «The formation of competitive advantage of enterprises»;

– на XXXII-й Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Літні наукові дискусії», м. Вінниця, 24 червня 2019 р. на тему: «Creation of firm's competitive advantages in the influence of unstable environment»;

– на IV-й Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі», (Тернопільський національний економічний

університет, м. Тернопіль, 7 листопада 2019 р.) на тему: «Assessment of the competitive advantages of PJSC «Tera»;

– на VII-й Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми теорії і практики експертизи товарів» (ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», м. Полтава, 2–3 квітня 2020 р.) на тему: «The analysis of the competitive environment of PJSC «Tera»;

– на I-й Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів» (Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль, 24-25 червня 2020 р.) на тему: «Areas for improvement in the creation of competitive advantage of PJSC «Tera» in a highly volatile environment»;

– у фаховому виданні «Приазовський економічний вісник» (м. Запоріжжя, 2020 р.) у статті на тему: «Circular economy and ecological economics as paradigms of modern entrepreneurship development».

Структура дипломної роботи складається зі вступу, основної частини з трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний зміст дослідження викладений на 96 сторінках, містить 7 таблиць, 9 рисунків, 7 додатків. Список використаних джерел налічує 118 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та система управління конкурентоспроможністю підприємства

Сталий розвиток компанії в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища актуалізується необхідністю забезпечення міцних конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках. Практика переконує у тому, що сталий розвиток компанії формується під впливом широкого спектру управлінських дій, основу яких складають конкурентні стратегії. Кожна компанія повинна намагатися створити кілька конкурентних стратегій, завдяки яким матиме перевагу над своїми конкурентами, і які вона удосконалюватиме, розвиватиме і захищатиме.

Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що відображає відмінності суб'єкта господарювання від конкурентів у ступені задоволення своїми товарами (послугами) потреб споживачів, а також засвідчує можливості і динаміку пристосування до змінних умов ринкової конкуренції. Відтак, перед кожним підприємством постає питання ефективного управління задля досягнення високого рівня конкурентоспроможності. З цією метою керівництво підприємств розробляє відповідну стратегію управління, яка, на їх погляд, дозволить підприємству у конкретних соціально-економічних умовах, використовуючи наявний потенціал, розвиватися і розширювати сферу свого впливу. Йдеться про стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства, або іншими словами вибором і розробленням заходів стратегічного характеру, орієнтованих на формування стійких його конкурентних позицій на ринку свого продукту.

Серед зарубіжних і вітчизняних науковців питання розвитку стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства досліджують такі вчені:

Л. Алан, М. Роджер [1], Ю. Голей [16], Н. Горбаль, О. Шандрівська, Л. Сопільник [19], Є. Діденко, Г. Когут [23], І. Должанський, Т. Загорна [24], О. Драган [25], Р. Жовновач [27], О. Іванова [37], Л. Коваль [45], О. Янковий [52], Ф. Котлер, Г. Катарджава, Ї. Сетьяван [53], Р. Лупак [57], В. Немцов, Л. Довгань [63], С. Клименко, Т. Омеляненко, Д. Барабась, А. Вакуленко [64; 91], В. Павлова, Р. Губарєв [65], М. Портер [68-70; 110], Г. Ротанов [78], Р. Румельт [80], А. Солов'янчик [83], Н. Таранвська [86], Р. Фатхутдінов [92; 93], В. Фролова [95], Л. Чорна, Н. Чорна [98], В. Шарко [100], А. Шпанко [104], А. Afuah [105], J. Barney, W. Hesterly [106], C. Hill, G. Jones [107] та інші.

Проблемні питання стосовно формування ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства піднімають: І. Брижань, В. Чевганова [4], В. Бугас [6], Н. Бшарат [7], Р. Жовновач [27], Л. Клібанська [41], М. Книш [42], В. Коломієць [46], К. Кріппендорф [54], Ю. Мануйлович [58], В. Мікловда [60], Т. Морщенок [62], І. Терещенко, Д. Білецька [87], Б. Фіщук, В. Жевага, О. Войтенко [94], Т. Халімон [96], Н. Хрущ, М. Желіховська [97].

Питання управління конкурентоспроможністю на основі формування конкурентних переваг досліджують: В. Бугас, С. Невмержицька [6], Н. Горбунов, К. Колонтаєвська [20], О. Зозульов [34], Ю. Іванов, О. Іванова [36], О. Касич, Ж. Харькова [39], Н. Міценко, О. Смик [61], Л. Стеців [85], І. Шаповалова [99], З. Шацька, О. Короб [101], В. Шматок, Н. Крахмальова [102], Л. Шостака, А. Близнюк, М. Богдана [103], G. Nassos, N. Avlonas [108], А. Omarini [109], G. Stonehouse, В. Snowdon [111], О. Vashkiv [112; 114].

Цікавою і актуальною є проблематика формування конкурентних стратегій, що орієнтуються на удосконалення і оптимізацію бізнес-процесів виробничих підприємств. Серед її дослідників варто звернути увагу на праці О. Продіуса [71], М. Рудої, Я. Мирка [79], А. Садекової [81] та ін.

У працях перелічених учених розкрито основоположні принципи та практичні аспекти у питаннях стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Проте, поза їх увагою залишилися питання щодо особливостей

стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств кондитерської галузі.

Мета стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у забезпеченні діяльності і сталого функціонування виробничого підприємства у мінливих економічних, соціально-політичних, природно-екологічних умовах. Об'єктом управління, відповідно, виступає конкурентоспроможність підприємства, а саме – її рівень, який необхідний для забезпечення функціонування підприємства як суб'єкта ринкової конкуренції.

Згідно з теорією менеджменту, стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства є підфункцією в системі його управління, що орієнтована на поточний та прогнозований рівні конкурентоспроможності у порівнянні з підприємствами-конкурентами. У науково-дослідній літературі досить широко трактується поняття управління конкурентоспроможністю підприємства. За допомогою табл. 1.1 розглянемо окремі з них.

Таблиця 1.1

Підходи у трактуванні поняття
«управління конкурентоспроможністю підприємства»*

Автор	Трактування
ОЕСР (Організація економічного співробітництва і розвитку – OECD)	Спроможність компаній [...] забезпечувати порівняно високий рівень доходів і заробітної плати, залишаючись відкритими для міжнародної конкуренції.
Омельяненко Т., Клименко С. та ін.	Здатність в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів.
Піддубний І., Піддубна Л.	Реалізація мети та досягнення результатів функціонування підприємства, необхідних і достатніх для активного позиціонування системи в конкурентному ринковому просторі
Портер М.	Управління, в основі якого його орієнтація на спроможність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами конкретного ринку
Павлова В., Губарев Р.	Управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Продовження табл. 1.1

Фатхутдінов Р.	Управління конкурентоспроможністю підприємства – це аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають стратегію і політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у цій сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
Кузьмін О.	Управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати як сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів.
Бондаренко Г.	Управління конкурентоспроможністю – це систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
Павлова В., Губарев Р.	Управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.
Балабанова Л.	Управління конкурентоспроможністю підприємства розуміє сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Діденко О., Жураківський П.	...система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання...
Галенюк М.	...функція менеджменту, яка знаходить своє відображення в реалізації загальних функцій управління з акцентом на підтримання і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції з урахуванням принципів системності.
Солов'янчик А.	Управління конкурентоспроможністю підприємства – набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу.

**Примітка: розроблено автором на основі [14; 23; 41; 64; 66; 83; 91; 92; 105; 110].*

Як видно із наведеної таблиці, частина науковців схиляється до того, що управління конкурентоспроможністю підприємства є функцією менеджменту щодо забезпечення ефективної діяльності підприємства в мінливих умовах ринкового середовища. Інші – деталізують своє баченням, доповнюючи попередні необхідністю формування стратегій конкуренції задля досягнення конкурентних переваг і стійких конкурентних позицій на ринку свого продукту.

Відповідно до зазначених підходів у трактуванні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, можна говорити про необхідність побудови і налагодження ефективної системи управління конкурентоспроможністю на кожному підприємстві, що функціонує в умовах ринку (рис 1.1).



Рис. 1.1. Система управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства

**Примітка: розроблено автором на основі [66, с. 169]*

Базовими принципами в управлінні конкурентоспроможністю підприємства є: єдність теорії і практики управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання; системність управління; наукова обґрунтованість управлінських рішень; ранжування об'єктів управління згідно з їх вагомістю; багатоваріантність; можливість зіставлення варіантів управлінських рішень; збереження і формування нових конкурентних переваг підприємства; ринкова зорієнтованість; цільова спрямованість; комплексність; гнучкість та етапність.

Відтак, слід наголосити, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства повинен передбачати низку взаємопов'язаних дій: моніторинг конкурентного середовища на ринку та оцінку конкурентної ситуації у галузі; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі); розробку концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізацію конкурентної стратегії підприємства [66, с. 170]. Схематично процес управління конкурентоспроможністю підприємства відображено на рис. 1.2:

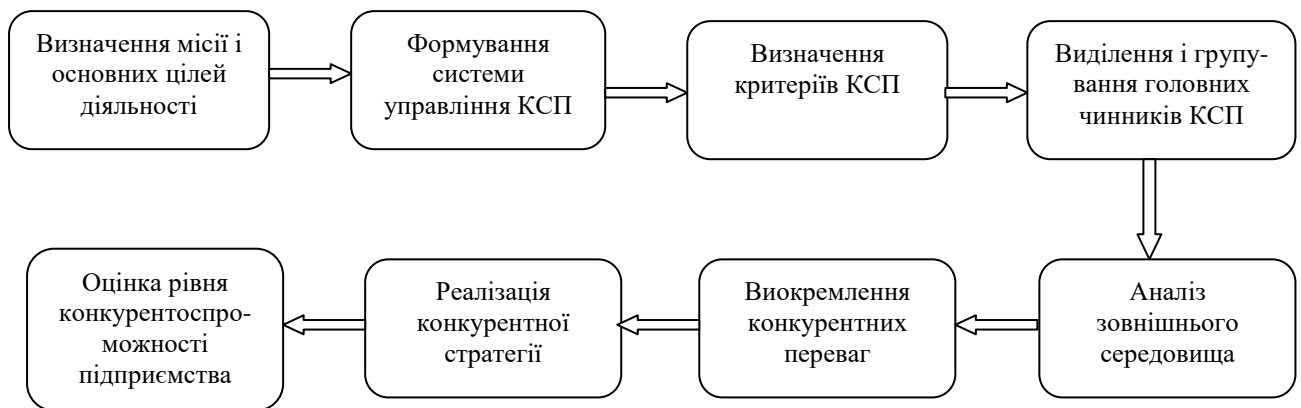


Рис. 1.2. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства

**Примітка: розроблено автором на основі [83, с. 51]*

На сьогодні у наукових дослідженнях сформувались три класичні підходи в управлінні конкурентоспроможністю підприємства, а саме: системний, процесний і ситуаційний [83, с. 49].

Управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства на базі системного підходу орієнтується на розуміння конкурентоспроможності як взаємопов'язаної сукупності окремих елементів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які у поєднанні формують систему взаємозв'язків, що суттєво впливають на діяльність суб'єкта господарювання. Тобто системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю складається із двох основних складових – зовнішнього середовища підприємства та внутрішньої структури підприємства [14, с. 141-142]. Зокрема, у дослідженні А. Солов'янчик зазначається, що система управління конкурентоспроможністю підприємства є сукупністю організаційної структури, процесів, технологій, стану ресурсів тощо, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг у теперішньому і майбутньому бізнес-середовищах [83, с. 50].

Процесний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства зорієнтований на взаємозалежність і взаємообумовленість управлінських функцій на усіх етапах функціонування підприємства. Управління конкурентоспроможністю за процесним підходом передбачає виконання класичних управлінських функцій, котрі реалізуються шляхом:

- 1) встановлення цілей;
- 2) планування діяльності підприємства з позицій підвищення рівня його конкурентоспроможності;
- 3) організації виконання запланованих заходів;
- 4) мотивації персоналу;
- 5) контролю зазначених вище процесів задля забезпечення довгострокової діяльності підприємства шляхом формування конкурентних переваг.

Ситуаційний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства передбачає мультिवаріантність способів у досягненні намічених цілей. Це зумовлено мінливістю середовища і умов функціонування підприємства. Ситуаційний підхід передбачає створення кількох альтернативних варіантів

розвитку подій. Така практика забезпечує реалізацію принципів адаптивності та гнучкості у процесі підвищення рівня конкурентоспроможності виробничого підприємства [14, с. 141-142].

Вибір варіанту стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства не завжди є очевидним. На практиці відмінності між підприємством та його конкурентами, які обираються для оцінки переваг чи недоліків, можуть бути дуже суб'єктивними і залежати від того, що є важливим для керівників підприємства: внутрішньофірмові чинники, клієнти чи конкуренти. Відтак, при формуванні конкурентної стратегії можливі такі варіанти:

- зосередження уваги на конкурентах, на базі порівняння компанії з її найближчими ринковими суперниками (ринкове середовище у цьому випадку характеризується значною силою конкуренції);

- орієнтація на споживачів та на задоволення споживчих потреб, коли керівництво компанії покладається головним чином на думки споживачів про те, як сприймається компанія порівняно з конкурентами;

- орієнтація на ринкову перспективу, коли приділяється увага як споживачам, так і конкурентам.

Можна виділити три основні шляхи досягнення цілей конкурентних стратегій підприємства: стати кращим самому, послабити конкурентів (напр., через організацію антидемпінгових справ) або змінити ринкове середовище [34, с. 33]. Так, для прикладу, голова правління компанії Nokia Й. Олілла був першим, хто налагодив виробництво стільникових телефонів у світі. Рішення про необхідність перепрофілювати доволі респектабельну компанію з виробництва гумового взуття та туалетного паперу (саме ця продукція визначала тоді профіль Nokia) визріло у 1995 р. внаслідок ознайомлення з винаходом підлітка на ім'я Пекка. Через 7 років у 2003 р. Nokia уже забезпечувала 10 % ВВП Фінляндії та понад 50 % вартості фондової біржі. Компанія на той час володіла приблизно 38 % глобального ринку і реалізовувала щосекунди 5 телефонів [75, с. 195, с. 305]; Лідо Якокка, який

свого часу почергово очолював керівництво таких автогігантів як «Форд» і «Крайслер», одним з перших запровадив продаж автомобілів у кредит; Львівський автобусний завод з 1993 р. диверсифікував свою продукцію, поряд з автобусами, освоїв виробництво міських тролейбусів.

Стосовно третього шляху, то окремі «банки навіть змінили своє географічне положення, щоб скористатися різницею часових поясів. «Euromoney», міжнародний журнал банкірів, пише: «Часові пояси можуть бути використані як конкурентна перевага» [90, с. 205].

Вибір конкурентної стратегії є одним з етапів у загальній схемі управління. При цьому важливим є попередній аналіз можливої ефективності обраної стратегії конкуренції. Цим розпочинається наступний етап у загальному процесі управління конкурентоспроможністю підприємства. Реалізувавши обрану конкурентну стратегію, підприємство переходить до оцінки рівня власної конкурентоспроможності, задля чого розробляє критерії і методи такого оцінювання. Кожна стратегія повинна бути забезпечена відповідним інструментарієм, методами оцінки і принципами управління.

Таким чином, якщо розглядати конкурентні стратегії як сукупність методів конкуренції і провадження діяльності, що обирає керівництво підприємства для забезпечення конкурентоспроможності та майбутньої прибутковості, то можна сказати, що вони фактично є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних та інших засобів, методів і форм управління діяльністю конкретного об'єкта управління на підприємстві з метою одержання економічних результатів від цієї діяльності найоптимальнішим шляхом. Структура стратегічного набору підприємства визначає зміст та логіку стратегії підприємства. Стратегія розробляється у формі збалансованого стратегічного портфеля стратегічних альтернатив бізнесової поведінки підприємства, спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності.

При цьому її вибір повинен обумовлюватися такими конкретними чинниками, як, зокрема, умови і фактори зовнішнього середовища; сфера

діяльності підприємства; номенклатура та асортимент продукції підприємства; тривалість життєвого циклу продуктів; наявність відповідного науково-технічного і технологічного потенціалу; можливість здійснення моніторингу науково-технічної інформації та ринку; відповідність стратегії підвищення конкурентоспроможності загальній стратегії розвитку підприємства; прийнятність за рівнем ризику; можливості щодо реалізації стратегії. Ключовими серед них є ресурси (матеріальні, фінансові, кадрові), що наявні у підприємства; інтелектуальна власність; бізнес-ланцюги; науково-технічний рівень розвитку підприємства; структура продукції за стадіями життєвого циклу підприємства; характеристики ринку.

Підвищення конкурентоспроможності пов'язано з розробкою та вибором відповідних стратегій, формування й коригування яких відбувається практично постійно. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства мають формуватися у колі клієнтоорієнтованої парадигми інноваційного розвитку сучасного підприємства: вони мають бути не вузько функціональними, а комплексними з власним стратегічним набором та базовим логічним інструментарієм сучасного управління, яке виконує роль драйвера в системі управління конкурентоспроможністю підприємства та забезпечує його конкурентостійкість і довготривалу прибутковість. Залежно від ринкової ситуації, умов середовища функціонування, рівня конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва підприємство обирає відповідну стратегію конкурентоспроможності та модель поведінки. Вибір стратегій конкурентоспроможності доцільно здійснювати за взаємозв'язком стадій економічного розвитку підприємств і їх стратегічних типів, використовуючи багатовимірний простір. Таким чином, розглянуті підходи до розробки стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства описують послідовність і взаємозв'язок необхідних заходів, підкреслюють клієнтоорієнтовану, ціннісно-компетентісну, інноваційну спрямованість таких стратегій.

1.2. Чинники, етапи та процес формування конкурентної стратегії підприємства

У колі науковців немає єдиного трактування стосовно мотивів конкурентної поведінки підприємства та стратегії управління конкурентоспроможністю. Найбільш відомими сьогодні є підходи маржиналістів. Вони зводяться до того, що «будь-яка фірма намагається прийняти такі рішення, які забезпечували б їй отримання максимально можливого прибутку» [42, с. 80].

Інші дослідники вважають, що стратегічна мета виробничого підприємства полягає не так у максимізації прибутку, як обсягу продажу. Зокрема вважається, що вищий менеджерський склад підприємства намагаються здійснювати таку політику, за якої досягається мінімально-необхідний рівень прибутковості. Відтак, такий стан цілковито задовольняє акціонерів, які переконані у благополучності організації. Основні ж зусилля керівництва спрямовані на нарощування обсягів реалізації продукції. Значні обсяги реалізації працюють на такий вагомий аспект конкурентоспроможності підприємства як його престиж, а отже, безпосередньо впливає на службове положення та зарібок менеджера і його команди. Свого часу нобелівський лауреат Г. Саймон стверджував, що компанія намагається досягти задовільного рівня рентабельності, після чого не намагається його підвищити. Таким чином обсяги виробництва продукції компанією не відповідають правилу максимізації прибутку. Відтак, мета компанії не у максимізації прибутку, а у досягненні певного рівня або норми прибутку, а також утримання певної частки ринку та відповідного обсягу продажу.

Поряд із цим еволюційний підхід хоч і стверджує, що підприємства прагнуть максимізувати прибуток, проте не в змозі цього досягти. На заваді постає те, що компанії функціонують і оперують в світі неповної і часто доволі спотвореної інформації, у мінливих нестабільних умовах зовнішнього середовища, на які не в змозі адекватно реагувати.

Недостатність та недосконалість використовуваної інформації відчувається вже на рівні самого підприємства. А тому, підприємства, хоч і докладають зусиль для максимізації прибутку, однак не володіють повною мірою власними даними щодо граничної виручки, граничного доходу і граничних витрат. Це й унеможливило їхні намагання максимізувати прибуток. Така ситуація наштовхнула одного з засновників еволюційної теорії С. Вінтера на думку про те, що поведінка компанії та прийняття управлінських рішень є «рутинним». Рутинність у прийнятті менеджерами у т.ч. й стратегічних рішень у найбільшій мірі поширюється на інвестування, ціноутворення, науково-дослідницькі проекти і розробки та ін. Підприємство відмовляється від рутинного прийняття рішення тільки у тому разі, якщо спонукою до цього виступають певні обставини. Без таких суттєвих зовнішніх спонук і мотивів підприємства «чинять опір» вагомим «структурним» змінам.

Усіма зазначеними підходами не можна нехтувати, говорячи про конкурентоспроможність компанії і її конкурентні стратегії. Успіх компанії на ринку, таким чином, залежить від її готовності постійно змінюватися і не так щодо своєї продукції/послуг, як стосовно внутрішніх організаційних змін. Але, здійснюючи зміни, слід враховувати, що, удосконалюючи певні властивості (це, у свою чергу, вимагає додаткових витрат як фінансових, так і затрат інтелектуальних), необхідно встановити те, від чого можна відмовитись, або чим можна пожертвувати заради їх реалізації [42, с. 91].

Стосовно підприємства описаний принцип компенсації полягає у тому, що компанія, розвиваючи у собі одні властивості чи риси, втрачає інші. За підвищення ефективності своєї діяльності в одній сфері підприємство розплачується її зниженням в іншій. Так, пристосування підприємства до обслуговування певних ринкових сегментів, як правило, відбувається за рахунок втрати інших сегментів ринку або за рахунок зниження можливостей досягати на них успіху [42, с. 92].

Прямим наслідком дії принципу компенсації є різноманітність шляхів у досягненні підприємством конкурентоспроможного рівня та його утримання.

Тобто підприємства сягають конкурентоспроможного рівня, якщо розвивають стратегічно найбільш доцільні на певному етапі саме ті властивості, що дозволять за рахунок цього досягнути переваг над конкурентами.

У процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства важливим є встановлення і створення певних конкурентних переваг. Це здійснюється на основі відбору найважливіших показників та чинників мікросередовища, інфраструктури регіону, макросередовища підприємства, постійного моніторингу та аналізу їхніх параметрів. При цьому головне завдання аналізу полягає у виявленні оптимального стану для підприємства складових компонентів зовнішнього середовища, що дозволяє забезпечувати результативність і безперервність процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

В основі реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є його вміння виділити та якомога оптимальніше і своєчасніше поєднати чинники, що забезпечують формування конкурентних переваг. Такий чинник – це конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища компанії, за яким вона отримує перевагу над ринковими суперниками. Виділяють тактичні і стратегічні чинники конкурентних переваг [110, с. 171].

Тактичні чинники конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища компанії, який забезпечує або забезпечуватиме їй перевагу над суперниками найближчим часом (до року).

Стратегічні чинники конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища компанії, завдяки яким вона може обійти конкурентів, виконавши у перспективі встановлені умови, які й визначають перевагу певного компонента компанії порівняно з конкурентами. Конкретний час на реалізацію чинника визначається насамперед його ієрархічним рівнем, актуальністю проблеми і складністю об'єкта. При чому строк досягнення конкурентної переваги на базі чинника зовнішнього середовища, буде тривалішим, аніж якби це був чинник внутрішнього середовища компанії. Відмінності у строках залежать від галузевих особливостей. Так, для машинобудівних компаній строк досягнення

конкурентної переваги значно триваліший, ніж в електронній галузі, чи сфері послуг.

Стратегічні чинники поділяються на фактори макросередовища (національної економіки), інфраструктури регіону та мікросередовища підприємства:

1. Чинники макросередовища.

До компонентів зовнішнього середовища, які враховуються в процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства зараховують ті, на які компанія не може впливати та керувати ними. Адже, від рівня економічних, соціальних, технічних і політичних та інших факторів залежить результативність функціонування компанії, оскільки вона є складовою національної економіки як глобальної стосовно неї системи. При чому такі фактори макросередовища як зовнішньоекономічна політика, податкова система та ін. безпосередньо впливають на ефективність компанії (чинники прямої дії), інші – непрямо (чинники непрямой дії).

2. Чинники інфраструктури регіону.

Інфраструктура регіону, де розташоване підприємство суттєво впливає на характер стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Інфраструктура регіону, як фактор макросередовища, побічно впливає на діяльність компанії та створення конкурентних переваг.

Чинниками інфраструктури регіону є:

- ринкова інфраструктура;
- наука і освіта;
- охорона здоров'я;
- культура;
- торгівля, транспорт та зв'язок, громадське харчування;
- приміське сільське господарство;
- промисловість, будівництво, побутове обслуговування;
- житлово-комунальне господарство [93, с. 208-212].

Рівень розвитку, стабільність та ефективність функціонування компаній, фірм та організацій всіх перерахованих галузей інфраструктури регіону, де розташоване підприємство, впливає на стабільність його діяльності. Кількісно виміряти ступінь взаємного впливу чинників інфраструктури регіону, де розташоване підприємство, важко, оскільки характер впливу визначається як складний. Проте, зрозуміло, що чим вищий рівень розвитку, стабільність та ефективність діяльності галузей, що формують інфраструктуру регіону, тим вищим буде рівень морально-психологічного клімату в колективі, вищий кваліфікаційний рівень працівників, ліпше самопочуття та здоров'я працівника, відтак, і вищий її конкурентний статус і віддача підприємства. Останнє означає і значніший рівень плати в місцевий бюджет, що у підсумку відображається на ступені розвитку регіону і його інфраструктурних складових компонентів.

Чинники інфраструктури регіону не діють поодинокі, а перебувають в більш або менш міцних взаємозв'язках та в різний час діють із різною, деколи протилежною за напрямом інтенсивністю. Словом, зовнішнє середовище може характеризуватися:

- 1) взаємопов'язаністю факторів (ступенем взаємодії та сили, з якою зміна одного чинника змінює інші);
- 2) складністю зовнішнього середовища (кількістю факторів, на які компанія виявляє реакцію);
- 3) мінливістю середовища (швидкістю, із якою проходять зміни у середовищі);
- 4) невизначеністю середовища (залежністю обсягів інформації, що ними володіє компанія стосовно конкретного фактора і впевненістю в достовірності інформації).

3. Чинники та показники мікросередовища підприємства.

Серед чинників мікросередовища, які слід враховувати в процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства виділяють: постачальників підприємства чи його маркетингових посередників; споживачів

і контактні аудиторії (профспілки, товариства споживачів, контролюючі органи, ЗМІ); безпосередніх конкурентів; владні інституції тощо.

Чинники макросередовища і інфраструктури регіону побічно впливають на формування конкурентних стратегій підприємства, оскільки воно не в змозі впливати на них, або їх вплив може бути несуттєвим. Однак, чим вищою є частка продукції підприємства у загальному обсязі виробництва регіону чи країни, тим більше воно може впливати на характер та взаємозв'язки зазначених факторів. І, навпаки, зовнішні чинники у більшій мірі впливатимуть на діяльність підприємства та його конкурентоспроможність.

Процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства базується на чіткому розумінні його функцій, їх характеристик і взаємозалежності; послідовності привнесених цінностей; запитів споживача; цілей постачальників; можливостей конкурентів.

Процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства починається з виявлення фактичних і потенційних покупців, місця розташування покупців, способів придбання товарів, способів впливу на покупців, споживчих цінностей товарів, смаків і уподобань покупців.

Процесові стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства повинен передувати аналіз: потенціалу ринку; трендів ринку; перспектив розвитку за умов незмінності технологій і структури ринку; факторів, які впливають на розвиток ринку; прогнозованих трансформацій структури ринку внаслідок економічного розвитку; зміни смаків та уподобань споживачів; дій конкурентів; очікуваних інновацій, які змінюють смаки і уподобання; способів задоволення потреб; розуміння споживчих якостей готового продукту; створюваних нових споживчих якостей і потреб, які не задовольняються повною мірою пропонованими товарами та послугами. Відтак, конкурентні стратегії формуються заради розширення і закріплення своєї частки на ринку. Потенціал ринку відображає ступінь його привабливості, що, у свою чергу, допомагає визначити ті засоби, які доцільно витратити заради його захоплення і утримання. Аналіз трендів надає інформацію про зміни, що

відбуваються. У результаті цього підприємство виявляється спроможним підлаштувати під ці вимоги пропоновані товари і послуги, які повинні не лише задовольняти існуючі смаки та уподобання споживачів, але й нові вимоги покупців у майбутньому.

Основними видами конкурентних стратегій є: зниження витрат; підвищення якості; поліпшення сервісу. Основою створення стратегій – орієнтація на нововведення у найширшому сенсі: поліпшення технології, удосконалення способів і методів управління, зміна продукту або виробничого процесу, впровадження нових маркетингових підходів, створення нових каналів поширення продукту.

Процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає низку послідовних етапів, реалізація яких дозволяє створювати і утримувати конкурентні переваги:

- 1) встановлення сфери конкуренції і мети, задля якої формується конкурентна стратегія;
- 2) розроблення варіантів реалізації конкурентної стратегії;
- 3) формування критеріїв відбору серед варіантів конкурентних стратегій;
- 4) вибір найкращого варіанту конкурентної стратегії;
- 5) деталізація й оформлення обраного варіанта конкурентної стратегії;
- 6) безпосередня реалізація конкурентної стратегії.

Кожен з перелічених етапів передбачає низку дій.

Етап 1. Встановлення сфери конкуренції і мети, задля якої створюється стратегія конкуренції. Йдеться про опис бажаного стану економічних процесів чи готового продукту, які мають бути досягнуті завдяки реалізації конкурентної стратегії.

За позірної очевидності цього етапу тут усе ж виникають певні методологічні труднощі. По-перше, наскільки адекватно підприємство сприймає ринкову ситуацію, яку намагається вирішити створенням відповідної стратегії конкурентної переваги. По-друге, розбіжності у співвідношенні задекларованих, запланованих і фактичних, реальних цілях підприємства. По-

третє, момент, можливість формулювання мети створення конкурентної переваги як у функціональній, так і в предметній формі. У першому випадку досягнення бажаного стану або його зміни трактується і виражається через одну або декілька властивостей відповідного об'єкта конкурентної стратегії без фіксації конкретної її форми. Функціональна форма обумовлює можливість її реалізації через широку різноманітність одиничних форм економічних чинників та їх поєднань. Предметна форма фіксує майбутній бажаний стан (або його зміну) більш конкретно, тобто не як рівень виконання функції, а як окремий клас структур або об'єктів обраної у стратегії конкурентної переваги, до якої повинен належати бажаний стан.

Етап 2. Розроблення варіантів створення конкурентної стратегії. Це стандартний етап процесу прийняття рішень. Йдеться про формування структур індивідуальної й групової діяльності на підприємстві, у результаті якої повинна реалізуватися конкурентна стратегія. Зокрема, кожний розроблювальний варіант проекту на рівні підприємства повинен включати усі ті складові частини діяльності, без яких він не може здійснитися. Це по-перше. По-друге, оскільки заздалегідь не відомо, який саме варіант конкурентної стратегії дозволить щонайкраще досягти бажаного результату, то розроблювальні варіанти повинні відповідати їх головній меті. По-третє, наявність кількох варіантів створення конкурентної стратегії як засобів досягнення тієї або іншої мети порушує питання про критерії вибору одного з них для подальшої реалізації. Неодмінним елементом множинності критеріїв виступає вимога щодо мінімізації витрат. Відтак, кожен з розроблювальних варіантів повинен супроводжуватися прогнозною оцінкою його витрат, включаючи й супутні витрати.

Етап 3. Формування критеріїв відбору варіантів сформованих конкурентних стратегій виконує у цьому процесі функцію створення регуляторів для скорочення кількості детально розроблювальних альтернатив.

Серед завдань цього етапу очевидними є два критерії відбору: забезпечення досягнення мети проектування і забезпечення мінімальних витрат.

Крім цього, необхідно здійснювати аналіз альтернативних варіантів, враховуючи такі ознаки:

– ресурсна обумовленість стратегічного проекту виходячи з наявних у підприємства можливостей – фінансових, інформаційних, владних, і т.п.; легко уявити собі проект, реалізація якого надавала би суб'єктові бажаного результату, однак вимагає підключення державних органів, впливати на які це підприємство не має змоги;

– період часу реалізації стратегічного проекту; безперечно, він залежить від обсягу ресурсів, що витрачаються, однак існують «природні» (зовнішні) обмеження на час протікання окремих процесів.

Це далеко невичерпний перелік критеріїв можливої різноманітності ознак варіантів проекту, які може брати до уваги підприємство, оцінюючи їх і зіставляючи з очікуваними конкурентними результатами.

Етап 4. Вибір найкращого варіанту конкурентної стратегії. Цей етап здійснюється за декількома критеріями і за своїм характером є процесом ухвалення складного рішення. У зв'язку з цим особливо важливою є процедура ухвалення рішення. Раціональними є дві її структурні схеми. У рамках першої критерії стосовно можливостей реалізації стратегічного проекту використовуються як своєрідні фільтри, які «не пропускають» ті варіанти, які їм не відповідають. Серед тих варіантів, що залишилися відбираються ті, що забезпечують повне досягнення поставленої стратегічної мети, а серед них – той, який характеризується мінімальними витратами. У рамках другої схеми варіанти, які пройшли крізь фільтри, оцінюються таким чином: серед варіантів виділяються ті, які характеризуються прийнятними витратами, а серед них вибирається варіант, що максимізує рівень досягнення підприємством своєї конкурентної мети.

Очевидно, перша схема більше підходить для тих конкурентних стратегій, де ціль задана «точково», тобто у вигляді стану, щодо якого можна сказати, чи його досягнуто, чи ні; друга схема – для випадків з «інтервальним» завданням стосовно поставленої мети, коли можна виміряти ступінь її досягнення (наприклад, розмір одержуваних економічних переваг, оцінений у вартісних показниках).

Етап 5. Деталізація й оформлення обраного варіанту конкурентної стратегії. Цей етап виконує функцію «шліфування», доведення загальної схеми створення конкурентної стратегії до рівня наповнення її конкретними виконавцями. Зрозуміло, що немає потреби у повній конкретизації для кожного варіанта проекту, оскільки це є нераціональним, а безпосередній вибір на попередньому етапі може здійснюватися на рівні схем (структур) варіантів і наближених оцінок.

Етап 6. Безпосередня реалізація проекту створення конкурентної стратегії. На цьому етапі в межах підприємства створюється організаційна структура для виконання стратегічного проекту, здійснюється необхідне ресурсне забезпечення. Моніторинг і контроль є важливими елементами у процесі створення конкурентної стратегії. Завдяки контролю перевіряється хід усього процесу і вживаються заходи задля подолання відхилень, що можуть виникати. Безпосередня реалізація проекту формування конкурентної стратегії, окрім управлінсько-організаційних функцій, передбачає й виконання низки дослідницьких функцій. Так, дослідження послідовності привнесених цінностей допомагає зрозуміти, в яких місцях і за рахунок виконання яких функцій формується набір тих споживчих якостей, які споживач готовий оплачувати. Чітке усвідомлення запитів споживачів дозволяє зрозуміти, що саме їм потрібно і за якою ціною. Розуміння постачальників покращує конкурентні переваги за рахунок придбання сировини вищої якості за нижчою ціною. Вивчення конкурентів допомагає передбачити їхні можливі дії (контрдії) і вчасно вдатися до попереджувальних заходів.

Наведена послідовність етапів процесу формування конкурентної стратегії є спрощеною методологічною конструкцією лінійного типу, якої варто дотримуватись у вирішенні завдань означеного класу.

1.3. Вплив нестабільного зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства

У цілому під зовнішнім середовищем компанії, у т.ч. глобальним, розуміють сукупність конкретних обставин, явищ і чинників, які по відношенню до компанії є зовнішніми і з якими компанія перебуває у прямих чи непрямих зв'язках і від яких залежить результативність її функціонування та розвитку. Поза сумнівом, що роль зовнішнього середовища і взаємодія з ним є надзвичайно важливими для забезпечення ефективного функціонування компанії, формування його конкурентних стратегій, що призводять до формування конкурентних переваг – як дії на адаптацію до нестабільності та можливості її використання задля забезпечення стійкого розвитку і забезпечення конкурентоспроможності.

«Сучасні турбулентні умови розвитку глобального середовища бізнесу вимагають постійного моніторингу його складових, оцінки ключових параметрів та визначення факторів, що суттєво впливають на його трансформацію, для визначення потенційних трендів розвитку» [67, с. 32]. Якщо підприємство планує вихід на нові міжнародні ринки чи намагається посилити регіональну присутність, то виникає потреба у комплексній оцінці більшості показників глобального чи національного бізнес-середовища та виявлення можливостей для формування конкурентних переваг. Цей процес передбачає не лише узагальнення інформації про розвиток глобального бізнес-середовища, але й встановлення трансформаційних трендів.

Неоднорідність чинників глобального бізнес-середовища компанії, їх взаємозалежність, ієрархічність, мінливий механізм взаємозв'язку утруднюють

кількісну оцінку нестабільності середовища та силу його впливу на конкретне підприємство [29, с. 274]. Визначення рівня нестабільності зовнішнього середовища є аналітичною основою для передбачення його динаміки, що, безумовно, визначає вибір відповідних напрямів і шляхів формування конкурентних стратегій.

Нестабільне зовнішнє бізнес-середовище може характеризуватися, значними змінами, неоднорідністю, спадом економіки, появою безробіття, зростанням інфляції, суттєвими значеннями волатильності ринку, змінами у фінансових потоках, соціальною напруженістю, і т. д. У час нестабільності зовнішнього середовища усі негативні явища ринку зосереджуються в один час і в одному місці, що ускладнює діяльність національної економіки та суб'єктів ринку. Помилковим, вважаємо, трактування економічної кризи лише як межі для розвитку. Саме криза є складовою і своєрідним поштовхом до нового напрямку у подальшому розвитку як економіки в цілому, так і окремого підприємства. Післякризовий стан характеризується фазою зростання на якісно новому рівні. Зазвичай це зростання і якісно новий рівень розвитку підприємства забезпечується формуванням конкурентних переваг у час нестабільності.

Нестабільність глобального середовища виявляє вплив на національні економіки більшості країн світу, що часто призводить до економічного спаду, а уряди країн розробляють і реалізують антикризові заходи на макроекономічному рівні. Паралельно з державою кожна компанія починає впроваджувати власні рішення для утримання, а при компетентному менеджменті і для посилення своєї конкурентоспроможності та позицій на ринку. Все це сприяє формуванню відповідних конкурентних переваг компанії в умовах нестабільності.

Компанії перебувають у постійному пошуку конкурентних переваг, позаяк саме вони є основою їх діяльності, найбільш значущими факторами конкурентоспроможності та визначальними елементами конкурентної позиції на конкретному ринковому сегменті і які досягаються завдяки грамотно і

своєчасно вибудованій конкурентній стратегії їх досягнення. Для сучасної компанії характерною є проблема не лише у формуванні конкурентних стратегій, але й у продовженні і розвитку. Від цього залежить, наскільки довго підприємство зможе забезпечувати лідерство над конкурентами.

Аналіз підходів провідних науковців, які займаються дослідженням чинників формування стратегій конкурентоспроможності на основі формування конкурентних переваг, дозволяє констатувати, що у процесі становлення сучасної теорії управління склалося два підходи: ринковий і ресурсний.

Згідно з ринковим підходом у формуванні конкурентних стратегій пріоритет віддається зовнішнім чинникам. При цьому формування конкурентних переваг компанії базується на стратегії оптимальної адаптації до специфічних умов зовнішнього середовища. Основними зовнішніми факторами є: демографічні та соціально-економічні, природно-кліматичні і географічні, політичні та нормативно-правові.

Згідно з ресурсним підходом, пріоритет віддається внутрішнім параметрам компанії, дослідження яких дозволяє виділити відчутні (матеріальні) і невідчутні (нематеріальні) чинники у стратегії формування конкурентних переваг. Розвиток цієї стратегії сприяє гнучкій реакції на зміни зовнішнього, у т.ч. глобального, середовища, можливостям захоплення значних ринкових позицій, що, у кінцевому підсумку, сприяє безперечному успіхові у конкурентній боротьбі.

Усі чинники, що визначають підходи у формуванні стратегій конкурентоспроможності підприємства, можна представити кількома великими групами:

- людські ресурси – чисельність, кваліфікація і вартість робочої сили;
- фізичні ресурси – обсяг, якість, вартість, доступність, кліматичні умови, географічне розташування країни та базування компанії;
- ресурс знань – сума накопичуваної та оброблюваної наукової, технічної і ринкової інформації;

- фінансові ресурси – обсяг і вартість капіталу, який може бути задіяний для фінансування компанії;
- інфраструктура – тип і якість наявної інфраструктури, вартість її використання, що впливає на характер конкуренції.

Формування конкурентних стратегій підприємства в умовах нестабільного глобального середовища починається з аналітичної оцінки досягнутих конкурентних позицій компанії на ринку, їх стійкості, передбачає виявлення сильних та слабких сторін компанії, а також тих чинників, що тою чи іншою мірою впливають на зацікавлення покупців продуктом компанії і, як результат, на зміну її частки у продажі на конкретному ринку.

Під впливом стану, складу та структури глобального середовища, які є визначальними щодо можливостей економічної системи задовольняти конкретні потреби споживачів, компанія формує свої конкурентні стратегії. Зовнішнє середовище, як макро-, мезо- та мікро-, утворює певну ресурсну систему, якою може розпоряджатися компанія задля здійснення своєї місії і яка визначає її виробничу структуру, кадровий та кваліфікаційний склад, технологічний профіль, довгострокові плани розвитку в умовах, що їх диктує ринок.

Результативність компанії залежить від її уміння всебічно аналізувати ринок та від її ринкових позицій. Згідно з традиційним підходом у прийнятті рішень та виборі лінії поведінки компанії щодо створення конкурентних стратегій зазвичай визначається конкуренцією та ринковими умовами, перебуваючи, таким чином, поза її владою. І навпаки, підприємницький підхід розглядає ринки та сили конкуренції як головні чинники, які обмежують діяльність компанії. Ринкові умови, як відомо, створюють можливості або ж загрози для компаній. Проте, не варто розглядати ринок та економічні сили як абсолютну детермінанту для окремих компаній. Вивірені і скориговані стратегії компанії здатні генерувати потужний вплив на ринок, поведінку покупців і конкурентів, напрям і тенденції розвитку галузі. «А розуміння того, що організація сама формує свою природу і напрям своєї діяльності, важливе з

кількох причин – по-перше, її стратегічний курс є наслідком зовнішніх ринкових альтернатив (або обмежень) і внутрішніх чинників – ресурсів, кваліфікації, управлінських переваг; по-друге, її стратегія є визначальною для її позиції, ринкової поведінки і сфери інтересів бізнесу; по-третє, її стратегія є базою для прийняття найважливіших рішень у бізнесі» [47, с. 41]. Відтак, успішні компанії завжди шукають способів і важелів впливу на ринок за допомогою власної продукції, альтернативних стратегій, які спрямовані на формування конкурентних переваг. Як засвідчує практика, більшість успішних ринкових стратегій пов'язані з ініціюванням змін і впливом на ситуацію, а не відповіддю і реакцією на товарні, економічні і технологічні зміни.

Задля забезпечення міцних конкурентних позицій на ринку компанія повинна сформувати низку конкурентних переваг, які враховують такі чинники:

- 1) створення концепції продукту (товару чи послуги), на якому базується діяльність підприємства;
- 2) забезпечення якості продукту;
- 3) встановлення ціни товару або послуги з можливою націнкою;
- 4) стабільність внутрішньої фінансової системи за допомогою як власних, так і позикових коштів;
- 5) організація реалізації продукту компанії з погляду комерційних методів та засобів діяльності;
- 6) післяпродажне обслуговування продукції;
- 7) налагодження зовнішньої торгівлі компанії, що дозволяє їй ефективно співпрацювати з владними структурами, пресою і формувати позитивну громадську думку;
- 8) передпродажна підготовка продукції.

Існує безліч варіантів і нюансів створення стратегії конкурентоспроможності. Проте деталі проектів і зовнішні відмінності схожі для підприємств, коли йдеться про мету діяльності на ринку, якої підприємство намагається досягти. Відтак продумана стратегія створення стратегії

конкурентоспроможності дозволяє домагатися успіхів при її покроковій реалізації, зміцнюватися в реалізованих конкурентних перевагах і розширювати свою участь на ринку. Звичайно, це передбачає оперативність реакції менеджерів і гнучкість рішень, особливо у довгостроковому плануванні через динамізм і мінливість зовнішнього середовища функціонування. Керівництву підприємства необхідно визначати оптимальну для себе стратегію конкурентної боротьби, яка забезпечувала б нарощування конкурентних переваг, виходячи з ресурсних можливостей, резервів і умов зовнішнього середовища. Але, зважаючи на те, що, на сьогоднішній день розвиток відбувається настільки стрімко (коли спокійний стан ринку змінюється кризовими явищами), що оперативність реакції в умовах нової економіки змушує компанії зміщувати акценти з маніпуляції витратами і диференціацією продукції і послуг на управління знаннями та людськими ресурсами, які лягають в основу конкурентних переваг, які важко або й неможливо зімітувати.

На підприємствах механізм створення і реалізації стратегій конкурентоспроможності підкріплюється інструментами управління в умовах нестабільності глобального зовнішнього середовища. Своїми діями компанія пригнічує ціновий механізм, будує контрактні відносини з партнерами на усіх рівнях, здійснює внутрішньофірмове планування і прогнозування. Таким чином у компанії завдяки створюваним конкурентним стратегіям з'являється реальна можливість протистояти стихійному впливові ринкового механізму, успішно долати труднощі, що виникають через нестабільність глобального середовища.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристика, що відображає відмінності суб'єкта господарювання від конкурентів у ступені задоволення своїм продуктом потреб споживачів, а також засвідчує можливості і динаміку пристосування до змінних умов ринкової конкуренції. Відтак, перед кожним підприємством постає питання ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю.

Мета стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у забезпеченні діяльності і сталого функціонування виробничого підприємства у мінливих економічних, соціально-політичних, природно-екологічних умовах. Об'єктом управління, відповідно, виступає конкурентоспроможність підприємства, а саме – її рівень, який необхідний для забезпечення функціонування підприємства як суб'єкта ринкової конкуренції.

Згідно з теорією менеджменту, стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства є підфункцією в системі його управління, що орієнтована на поточний та прогнозований рівні конкурентоспроможності у порівнянні з підприємствами-конкурентами.

Базовими принципами в управлінні конкурентоспроможністю підприємства є: єдність теорії і практики управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання; системність управління; наукова обґрунтованість управлінських рішень; ранжування об'єктів управління згідно з їх вагомістю; багатоваріантність; можливість зіставлення варіантів управлінських рішень; збереження і формування нових конкурентних переваг підприємства; ринкова зорієнтованість; цільова спрямованість; комплексність; гнучкість та етапність.

Процес стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства повинен передбачати низку взаємопов'язаних дій: моніторинг конкурентного середовища на ринку та оцінку конкурентної ситуації у галузі; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства; розробку концепції стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізацію конкурентної стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПрАТ «ТЕРА»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «ТерА» та його продукція відомі і в Україні, і за її межами. Високі смакові властивості у поєднанні з якістю продукції, а також орієнтація на смаки та інтереси споживача є основними принципами діяльності ПрАТ «ТерА».

Компанія заснована 1945 р. під назвою «Артіль «Харчокомбінат». Середньооблікова чисельність працівників підприємства за 2019 р. складала 177 осіб; фонд оплати праці – 13804,9 тис. грн. У порівнянні з попереднім роком розмір фонду оплати праці зріс на 335 тис.грн. Прикметним і показовим є той факт, що на ПрАТ «ТерА» налагоджена кадрова програма, яка спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам підприємства [77, с. 9].

Рівень впровадження нових технологій на підприємстві перебуває у полі стратегічного бачення керівництва. Попри те, що у 2019 р. ПрАТ «ТерА» не впроваджувала нових технологій у виробництво, проте рівень використовуваних технологій є високим – усі лінії роботизовані та автоматизовані.

Сьогодні підприємство спеціалізується на випуску різноманітних кондитерських виробів з асортиментом понад 150 найменувань. Загалом, усі кондитерські вироби, які виготовляє підприємство можна згрупувати у 8 товарних груп, а саме: вафлі, зефір, мармелад, драже, печиво здобне і цукрове, пряники, сушка, цукерки. Крім цього «ПрАТ «ТерА» освоїло виробництво хлібо-булочних та макаронних виробів. Загальні обсяги виробництва (у вартісному виразі) за 2019 р. становили 50907 тис. грн. [77, с. 10].

Виробничі потужності ПрАТ «ТерА» розміщені у м. Тернополі, а також з середини 2015 р. на філії ПрАТ «ТерА» у м. Києві. Крім цього підприємством створено Віддалений склад у м. Хмельницький [49].

Товариство лише почало здійснювати експорт продукції власного виробництва. За 2019 р. фабрика експортувала продукції на суму 5994 євро – 3690 кг. [77, с. 10]. Сьогодні кондитерський ринок є доволі насиченим аналогічною продукцією кондитерських підприємств та дрібних кондитерських цехів. Їхня продукція доволі дешева, але часто характеризується неналежним рівнем якості та смаковими характеристиками. Товариство, незважаючи на зміни у структурі ринку кондитерських виробів і коливання цін на ринку сировини, дотримується стандартів виробництва продукції відповідно до затверджених державою стандартів і технічних умов виробництва кондитерської продукції. На підприємстві зберігаються традиційні рецептури виготовлення печива, пряників, вафель і цукерок. Окрім цього, відбувається поєднання традиційного виробництва і сучасних уподобань споживачів з використанням нових виробничих технологій, що є безперечними конкурентними перевагами підприємства.

Виробництво і реалізація кондитерської продукції фабрики, окрім борошняних виробів, характеризується чітко вираженою сезонністю: пік виробництва / продажів сягає в останні місяці року. Це традиційно пов'язано зі святом св. Миколая та новорічно-різдвяними святами. Натомість, у перші місяці року спостерігається спад реалізації продукції. Крім того, враховуючи специфіку споживання кондитерських виробів, які не є товарами першої необхідності, попит на них залежить від погодніх умов.

Основні ринки збуту: однією з проблем реалізації кондитерської продукції в Україні є складні відносини кондитерів з роздрібними мережами. Враховуючи дефіцит торгових площ та невелику кількість великих торговельних мереж, останні здатні диктувати кондитерам свої умови. При цьому, платіжна дисципліна контрагентів є низькою, і кондитери, кондитерська фабрика «ТерА» зокрема, вимушені співпрацювати з ритейлерами в умовах постійного товарного безвідсоткового довгострокового кредитування. Виходячи з цієї особливості збуту кондитерських виробів, збутові канали ТерА мають такий вигляд:

– продаж офіційним дистриб'юторам (за територіальною ознакою: Вінницька, Івано-Франківська, Чернівецька, Одеська області);

- прямі продажі гуртовим та роздрібним посередникам (Тернопільська, Хмельницька, Київська області);
- продаж кінцевому споживачу (Тернопільська область)
- продаж через локальні торгівельні мережі (Тернопільська, Київська області).

Основними клієнтами фабрик є ТОВ «Тера-Ів», Класік і Ко. Триває пошук для дистрибуції продукції в Закарпатській та Житомирській областях (табл. 2.1).

Відтак, основними тактичними і стратегічними ризиками підприємства є кредитний ризик, ризики ліквідності й валютний ризик.

Таблиця 2.1

Дистриб'ютори ПрАТ «ТерА» станом на кінець 2020 р.

№ з/п	Підприємство / область	Адреса підприємства
1.	ТОВ «Тера-Ів» / Івано-Франківська обл.	м. Івано-Франківськ, вул. Чорновола, 157
2.	ТОВ «Класік» / Чернівецька обл.	м. Чернівці, вул. Гагаріна, 78
3.	Віддалений склад ПАТ «ТерА» / Хмельницька обл.	м. Хмельницький, вул. Заводська, 46
4.	ПП «ТВК «Вікторія» / Вінницька обл.	м. Вінниця, вул. Порика, 7
5.	Київська філія ПАТ «ТерА» / Київська обл.	М. Київ, вул. Дегтярівська, 31 (офіс); м. Київ, вул. Сирецька, 25а (склад)
6.	ПП «Доброслав» / Одеська обл.	м. Одеса, вул. Грушевського, 41

**Примітка: розроблено автором на основі [49].*

Підприємство, окрім самостійного продажу своєї продукції у фірмових магазинах, уклала низку партнерських угод з керівниками роздрібних магазинів м. Тернополя, розширюючи, таким чином, частку своєї присутності на ринку кондитерських виробів міста (див. табл. 2.2).

Партнери ПрАТ «ТерА» у м.Тернопіль на кінець 2020 р.*

№ з/п	Мікрорайони Тернополя	Партнери – роздрібні торговельні об'єкти
1.	«Дружба»	Магазин «Остер», ПП Головата Є.Я., вул. Карпенка, 22 А
2.	«Новий світ»	1. Магазин «Дукат», ПП Дідух В.П., вул. Гнатюка, 1; 2. Магазин «Поляна», ПП Кутний В.Б., вул. Крушельницької, 1
3.	«БАМ»	Магазин «Універсам», ТОВ Продлюкс плюс, вул. Злуки, 25
4.	«Східний»	1. Магазин «Левас», ПП Лемішка В.В., бульв. Д. Галицького, 5; 2. Магазин «Прогрес», ТОВ «Прогрес», вул. Слівенська, 15; 3. Магазин «Хмельничанка»
5.	«Загребелля»	Магазин «Теко», вул. Гетьмана, І. Мазепи, 1
6.	«Канада»	Магазин «Універсам», ТОВ Продлюкс плюс, вул. Коновальця, 4

*Примітка: розроблено автором на основі [49].

Згідно із стратегією просування на кондитерському ринку ПрАТ «ТерА» планує втримати у 2020 р. та збільшити обсяги реалізації продукції в кількісному та вартісному вимірах у таких областях: Волинська, Івано-Франківська, Рівненська, Чернівецька. Крім цього передбачено збільшити частку реалізації продукції підприємства на Київській філії ПрАТ «ТерА» в м. Києві до 40% від сукупного обсягу.

Аналіз даних фінансової звітності – Балансу та Звіту про фінансові результати ПрАТ «ТерА» (див.: табл. 2.3-2.6) вказує, що підприємство, хоч і зазнає сьогодні погіршення окремих фінансових показників, намагається вирівнювати ситуацію, використовуючи наявні конкурентні переваги і працюючи над створенням нових. Це, зокрема, стосується різних аспектів як продукції кондитерського підприємства, так і його діяльності. Динаміка

основних фінансових показників ПрАТ «ТерА» переконує у тому, що діяльність підприємства є задовільно стабільною.

Коефіцієнти рентабельності сукупного і власного капіталу відображають рівень прибутковості відповідно сукупного і власного капіталу. Коефіцієнт рентабельності продажу показує частку прибутку, яку підприємство отримує з 1 грн. виручки від реалізації продукції [82, с. 375-376].

Таблиця 2.3

Рентабельність діяльності ПрАТ «ТерА»*

Показник	2018		2019 рік		На початок 2020 р.	Відхилення показника на початок 2020 і 2018 рр.
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року		
1. Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу	0,15	0,11	0,11	0,00	0,00	- 0,15
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,27	0,22	0,22	0,00	0,00	- 0,27
3. Коефіцієнт рентабельності продажу	0,198	0,185	0,185	0,198	0,196	- 0,002

*Примітки: розроблено автором за даними [2-4; 30-32; 76].

Як видно з наведених обчислень, рівень рентабельності за трьома групами показників засвідчує негативну тенденцію у зниженні прибутковості діяльності підприємства. Так, за групою аналізованих показників рентабельність ПрАТ «ТерА» на початок 2018 р. перебувала в межах від 15,0% до 27,0%. Проте, зазнавши збитків наприкінці 2019 р. підприємство увійшло у 2020 нерентабельним за показниками рентабельності сукупного капіталу і рентабельності власного капіталу. При цьому майже незмінним залишився рівень рентабельності продажу, величина якого коливалася від 19,8% на початок 2018 р. до 19,6% на початок 2020 р.

Важливою складовою аналізу фінансової стійкості підприємства є оцінка низки інших фінансових показників, що характеризують результативність його фінансової діяльності, яка чи то у прямий, чи непрямий спосіб пов'язана з

ефективністю формування і утримання конкурентних переваг. Серед основних показників: оборотність активів, ліквідність і платоспроможність, які теж слід розглядати у динаміці. Це дозволяє виявити не лише тенденції змін, але також і причини цих змін.

Фінансова стійкість – це стан майна суб'єкта господарювання, що гарантує йому платоспроможність. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені у господарську діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від реалізації продукції, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів [82 с. 470-472].

Так, коефіцієнт фінансової автономії є одним з найважливіших коефіцієнтів фінансової стійкості та визначається як відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу (всіх його фінансових ресурсів). Чим більше значення коефіцієнта, тим менша залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Як видно з наведених обчислень (табл. 2.4 і рис. 2.1) зазначений коефіцієнт перебуває у межах допустимих значень і на початок 2020 р. ледь перевищує нормативне значення, а отже засвідчує фінансову стійкість ПрАТ «ТерА».

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «ТерА»*

Показники	Оптимальне значення	2018 рік		2019 рік		На початок 2020 року	Відхилення значень на поч. 2020 і 2018 рр.
		на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року		
1. Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	> 0,5	0,50	0,49	0,49	0,51	0,51	+ 0,01
2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1	0,24	0,47	0,47	0,25	0,25	+ 0,01
3. Коефіцієнт фінансової залежності	–	1,98	2,05	2,05	1,96	1,96	– 0,02
4. Коефіцієнт фінансового ризику	< 1,0	0,98	1,05	1,05	0,96	0,96	– 0,02

*Примітки: розроблено автором за даними [2-4; 30-32; 76].

Значення цього показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. На ПрАТ «ТерА» значення коефіцієнта на початок 2020 р. дорівнює 0,51. Це означає, що підприємство здатне профінансувати 51% активів за рахунок власного капіталу.

Проте динаміка цього показника протягом останніх трьох років характеризується хвилеподібною тенденцією: спершу зниження на 0,01 пункти впродовж 2018-2019 рр. і наступне вирівнювання ситуації – зростання на 0,02 пункти протягом 2019-2020 рр.

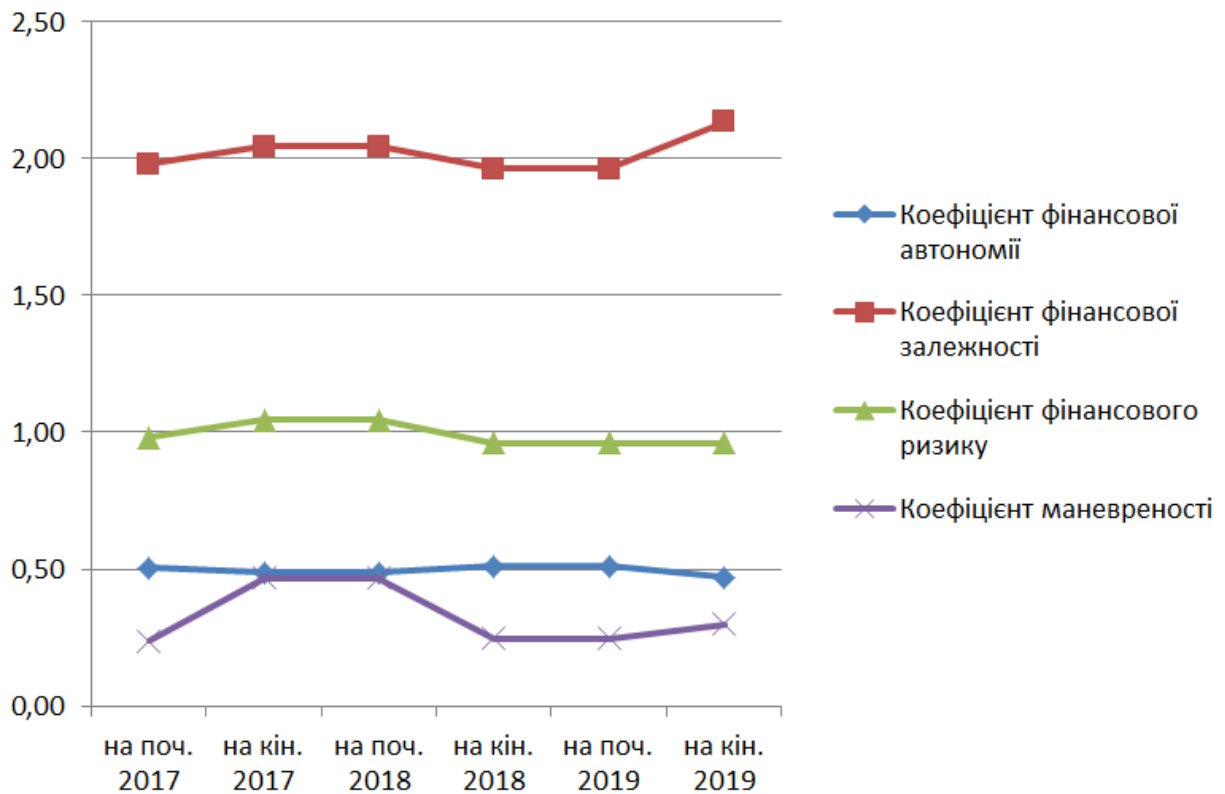


Рис. 2.1. Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «ТерА»*

*Примітки: розроблено автором за даними [2-4; 30-32; 76].

Коефіцієнт маневреності обчислюється як відношення вартості робочого капіталу (власних оборотних коштів) до суми джерел власних коштів (власного капіталу підприємства) і характеризує ступінь мобільності використання власних коштів підприємством [82, с. 470-472].

Величина цього показника сигналізує про те, яку частину власного капіталу можна використати для фінансування оборотних активів, а яку частину спрямувати на фінансування необоротних активів. Нормативним вважається значення не менше 0,1 і вище. Обчислення величини коефіцієнта маневреності власного капіталу ПрАТ «ТерА» засвідчує, що воно є позитивним, а отже підприємство володіє достатніми власними фінансовими ресурсами для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Значення показника відображає незначне коливання мобільності використання власних коштів, яке, проте вказує на рівень маневреності вищий за середній рівень, а, відтак, є позитивною характеристикою. Якщо на початок 2018 р. коефіцієнт маневреності становив 0,24 (перевищуючи нормативну величину на 0,14 пункти), то на початок 2019 р. склав 0,47 (перевищуючи нормативну величину на 0,37 пункта), а на початок 2020 р. – 0,25.

Коефіцієнт фінансової залежності тісно пов'язаний із попереднім показником. Відтак, зменшення його величини протягом 2018-2020 рр. засвідчує зниження фінансової залежності кондитерського підприємства.

Коефіцієнт фінансового ризику визначається як співвідношення позикового і власного капіталу. Показник дає найбільш загальну оцінку фінансової стійкості кондитерського підприємства і має досить просту інтерпретацію: його значення, що дорівнює 0,96 (на початок 2020 р.), означає, що на кожну 1 грн. власних коштів, вкладених в активи підприємства, припадає 96 коп. позикових коштів.

Зниження показника у динаміці свідчить про послаблення залежності підприємства від інвесторів і кредиторів, тобто про підвищення фінансової стійкості, і навпаки [56, с. 71]. Саме це ми спостерігаємо на основі обчислень показника для ПрАТ «ТерА». Значення коефіцієнта на початок 2020 р. зменшилось на 0,02 пункти, порівняно з початком 2018 р. і засвідчує зростання фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Наступним етапом аналізу фінансового стану кондитерського підприємства є оцінка оборотності активів ПрАТ «ТерА». Кілька показників

застосовується для аналізу і характеристики ефективності використання активів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз оборотності активів ПрАТ «ТерА»*

Показники	2018 рік		2019 рік		На початок 2020 року	Відхилення значень на поч. 2020 і 2018 рр.
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року		
1. Коефіцієнт оборотності активів	5,48	4,17	4,17	4,79	4,79	- 0,69
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	25,30	22,89	22,89	22,71	22,71	- 2,59
3. Коефіцієнт оборотності запасів	9,02	9,02	8,39	8,01	9,39	+ 0,37
4. Тривалість обороту	40,45	40,45	43,52	45,55	38,88	- 1,57

*Примітки: розроблено автором за даними [2-4; 30-32; 76].

Як видно з таблиці і рис. 2.2 ефективність використання капіталу на протязі аналізованого періоду характеризується двоякою динамікою: і негативною, і позитивною. Так, можна говорити про хвилеподібне зниження коефіцієнта оборотності активів ПрАТ «ТерА», де розрив між найвищим значенням показника у 2018 р. сягнув 1,31 пункта у 2019 р. і дещо зрісши на початок 2020 р., скоротивши відставання до 0,69 пункта. Тобто, якщо на початок 2018 р. на кожен гривню залучених коштів було реалізовано продукції на суму 5,48 грн., то на початок 2020 р. – лише на 4,79 грн.

Негативна тенденція спостерігається й щодо зниження оборотності дебіторської заборгованості з 25,3 об/рік на початок 2018 р. до 22,71 об/рік на початок 2020 р.

Проте, позитивні зміни спостерігаються у величині коефіцієнта оборотності запасів та тривалості обороту. Зокрема, коефіцієнт оборотності запасів протягом 2018 – поч. 2020 рр. зріс на 0,37 об/рік з 9,02 до 9,39. Такі зміни у динаміці аналізованих показників відбулися, з одного боку, внаслідок змін у структурі капіталу кондитерського підприємства, з іншого – за рахунок пришвидшення обіговості оборотного капіталу.

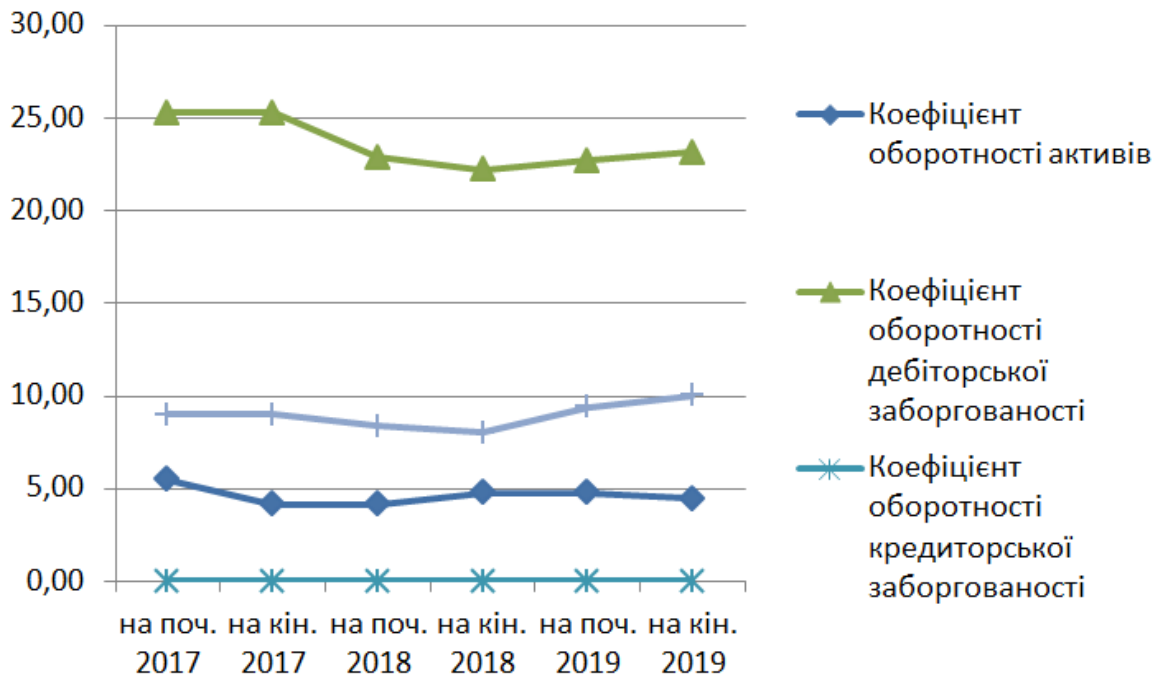


Рис. 2.2. Динаміка показників оборотності активів ПрАТ «ТерА»*

*Примітки: розроблено автором за даними [2-4; 30-32; 76].

Швидкість обігу запасів продукції цілком залежить від обсягів їх реалізації і середньої величини запасів. Збільшення суми реалізації відзначається позитивним впливом на оборотність запасів підприємства, а наявність понаднормових товарних запасів призводить до сповільнення оборотності товарів [38, с. 169].

Наступна група показників, що характеризує фінансову стійкість ПрАТ «ТерА», є коефіцієнти ліквідності та платоспроможності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників ліквідності ПрАТ «ТерА»*

Показники	2018 рік		2019 рік		На початок 2020 року	Відхилення значень на поч. 2020 і 2018 рр.
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року		
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	2,02	1,96	1,96	2,04	2,04	+ 0,02
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,06	0,06	0,05	0,05	+ 0,03
3. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,22	1,01	1,01	1,17	1,17	- 0,05

*Примітки: розроблено автором за даними [2-4; 30-32; 76].

Під ліквідністю підприємства слід розуміти його здатність погашувати свої зобов'язання у ситуації, якщо усі кредитори одночасно виставлять свої вимоги. Підприємство вважається ліквідним за наявності у нього оборотних активів у розмірі, який є теоретично достатнім для покриття короткотермінових зобов'язань. Під ліквідністю активів розуміють їх здатність перетворюватися на грошові кошти без відчутних втрат у їх ринковій вартості. При цьому рівень ліквідності визначається тривалістю часу, впродовж якого це перетворення можливе. Тобто, чим коротшим є цей період, тим вищою ліквідність активу. Залежно від того, які види обігових активів беруться для розрахунку і оцінки ліквідності підприємства, виділяють показники абсолютної, проміжної та загальної ліквідності [82, с. 479].

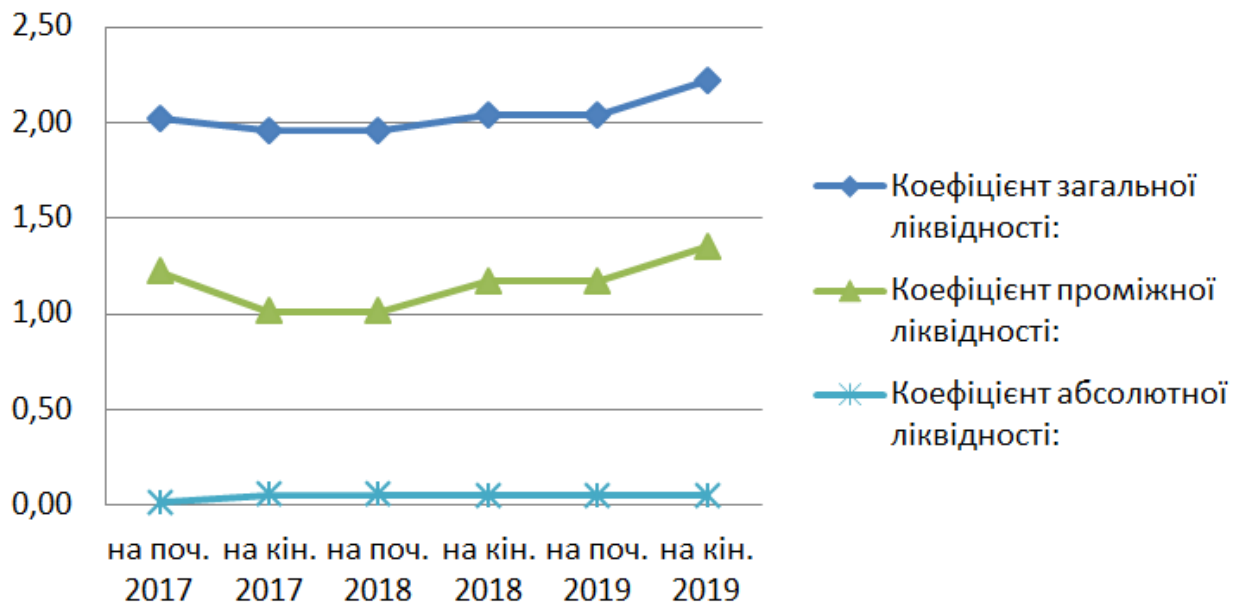


Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності ПрАТ «ТерА»*

*Примітки: розроблено автором за даними [2-4; 30-32; 76].

«Коефіцієнт загальної ліквідності дає характеристику ліквідності підприємства, показуючи, наскільки оборотні активи покривають поточні зобов'язання. Щодо загального коефіцієнта ліквідності, то чисельник цього показника повинен значно перевищувати знаменник. У нинішніх умовах вважається, що значення цього показника повинно дорівнювати 1,5-2,0» [82, с. 480]. Оскільки значення коефіцієнта загальної ліквідності ПрАТ «ТерА» в

середньому впродовж аналізованого періоду перебуває у вказаних межах, то це свідчить про те, що у кондитерського підприємства є достатньо оборотних активів на покриття своїх зобов'язань. Відтак, відзначаємо таку ситуацію як позитивну і таку, що характеризує практично оптимальне співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань кондитерського підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину поточної заборгованості суб'єкт господарювання може покрити негайно. Вважається, що його значення не повинно бути нижчим від таких меж: 0,2-0,25 [82, с. 479]. Значення показника, що є нижчим за нормативне може вказувати на те, що підприємство не зможе вчасно покрити борги у випадку, якщо термін платежів настане невдовзі. Значення, які є вищими за нормативні можуть вказувати на фінансові проблеми підприємства та засвідчувати неефективне управління фінансовими ресурсами. Грошові засоби (на противагу іншим активам), не беручи участі у виробничому та збутовому процесах, а, отже, не генерують дохід підприємства. Відтак, доволі високе значення показника абсолютної ліквідності може сигналізувати про те, що значна частина капіталу підприємства відволікається на формування непродуктивних активів [43].

Згідно з отриманими обчисленнями цього показника для ПрАТ «ТерА», його значення на початок 2020 р. не перетнуло нижню граничну межу, склавши 0,05. Це означає, що на початок 2020 р. на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 0,05 гривні грошових коштів та їх еквівалентів. Така ситуація може бути свідченням негативних змін, зумовлених відсутністю коштів на розрахунковому рахунку кондитерського підприємства.

Сьогодні «при визначенні показників ліквідності слід враховувати те, що на багатьох вітчизняних підприємствах коефіцієнт абсолютної ліквідності вимірюється сотими частками одиниці через відсутність грошей на розрахунковому рахунку. Коефіцієнт поточної ліквідності формується залежно від сум дебіторської заборгованості. Якщо підприємство не може, або вважає недоцільним продавати свої матеріальні оборотні активи для погашення поточних зобов'язань, то значення цього коефіцієнта повинно дорівнювати

одиниці. Тобто, поточні зобов'язання повинні покриватися грошовими активами і дебіторською заборгованістю. В реальних умовах господарювання через відсутність грошей на розрахунковому рахунку для підтримання своєї ліквідності дебіторська заборгованість підприємства повинна дорівнювати його поточним зобов'язанням. Якщо сума дебіторської заборгованості є меншою, то підприємству необхідно мати товарно-матеріальні цінності, які можна продати без шкоди для основної діяльності» [82, с. 480].

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується як частка від ділення величини грошових активів та дебіторської заборгованості на поточні зобов'язання. Показник відображає, яку частину заборгованості підприємство покриє без продажу запасів [82, с. 480]. Коефіцієнт поточної ліквідності є фінансовим індикатором, який характеризує здатність підприємства відповідати за своїми поточними зобов'язаннями за допомогою власних оборотних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє, скільки у підприємства є гривень обігових коштів на кожну гривню поточних зобов'язань. Теоретично вивірені оцінки аналізованого коефіцієнта лежать у діапазоні 1-2, проте бажаним є діапазон значень у межах 2-3. Як засвідчують результати обчислень з табл. 2.6 і рис. 2.3 величина коефіцієнта проміжної ліквідності протягом аналізованого періоду коливалось, дещо перевищуючи 1,01 і сягнула на початок 2020 р. рівня 1,17.

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що у результаті здійсненого аналізу фінансового стану ПрАТ «ТерА» встановлено: 1) протягом 2018 – початку 2020 років спостерігається суперечлива динаміка фінансових показників кондитерського підприємства. ПрАТ «ТерА» станом на початок 2018 р. є прибутковим за показником рентабельності продажу, проте нерентабельним за показниками рентабельності сукупного і власного капіталу. І це попри те, що у 2019 р. показники відображали рентабельність на рівні відповідно 11% і 22%; 2) показники фінансової стійкості протягом аналізованого періоду відображають незначні коливання у напрямку зниження, проте перебуваючи за своїми величинами у межах оптимальних значень; 3) динаміка оборотності

активів підприємства характеризується незначним зниженням оборотності активів (-0,69 пункта) та відчутним зниженням оборотності дебіторської заборгованості (-2,59 пункта) підприємства. Інша група показників цього блоку відзначається позитивними тенденціями. Зокрема, зростанням оборотності запасів (+0,37 пункта) та скороченням тривалості обороту (1,57 дня); 4) значення коефіцієнта загальної ліквідності ПрАТ «ТерА» в середньому впродовж аналізованого періоду перебуває у нормативних межах, що свідчить про достатню величину оборотних активів для покриття підприємством своїх зобов'язань. Відтак, відзначаємо таку ситуацію як позитивну і таку, що характеризує практично оптимальне співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань кондитерського підприємства. Значення показників поточної і абсолютної ліквідності є дещо низькими. Така ситуація може бути свідченням негативних змін, зумовлених відсутністю коштів на розрахунковому рахунку кондитерського підприємства.

Результати аналізу фінансових показників підприємства є задовільними, а отже, потреба у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю ПрАТ «ТерА» є назрілою необхідністю.

2.2. Стратегічний аналіз конкурентного середовища підприємства

Як відомо, стратегічний аналіз – це спосіб дослідження та перетворення інформаційної бази даних, отриманих у результаті аналізу середовища, на конкурентну стратегію підприємства.

Сьогодні виробництво кондитерських виробів є однією з найрозвинутіших галузей харчової промисловості України. Ринок кондитерської продукції України є висококонкурентним і насиченим. Тут функціонує приблизно 800 підприємств [88, с. 123]. Слід також зазначити, що ринок кондитерських виробів України характеризується стрімкою динамікою змін у смаках споживачів, відтак, дослідження ринку кондитерських виробів є

важливим для визначення перспектив його подальшого розвитку та конкурентних стратегій на рівні підприємств-суперників. За результатами аналітичних досліджень, причина такої активності у тому, що українці є ласунами. Україна входить у десятку любителів солодощів у світі, споживаючи щорічно приблизно 15 кг кондитерських виробів на людину. Тоді як у США цей показник складає лише 10 кг [77, с. 12].

Вітчизняний ринок кондитерських виробів є досить консолідованим. Значну частину кондитерської продукції (понад 60%) виробляють та реалізують близько десяти кондитерських компаній. Великим виробникам доводиться боротися за увагу покупця з невеликими місцевими операторами та торговими мережами з власними пекарнями. Головними учасниками на кондитерському ринку України є кондитерська корпорація «Roshen», компанія «Корона», компанія «Світоч», компанія «КОНТІ», компанія «Любімов», компанія «АВК» [73] та ін. Найбільшу частку на кондитерському ринку в Україні займає продукція вітчизняного виробництва. У загальному обсязі реалізованої продукції це становить біля 95 % [50, с. 123]. Фабрики, що потрапили на теперішні окуповані території закрили. Це спричинило стрімку динаміку частки кондитерських підприємств на галузевому ринку за 2014–2019 рр.

У кондитерській галузі задіяно близько 170 тис. працівників. Виробничі потужності підприємств галузі завантажені приблизно на 70%. Сумарний обсяг виробництва становить понад 400 тис. т. продукції на рік [84], що дозволяє не тільки повною мірою забезпечити потреби на внутрішньому ринку, але й експортувати кондитерську продукцію за кордон.

Протягом останніх 8 років лідером на ринку кондитерських виробів є корпорація «Roshen», яка у 2018 р. посіла сьоме місце у загальному рейтингу ТОП-100 брендів України і впевнено утримує першість серед брендів кондитерської галузі. Динаміку вартості конкуруючих брендів кондитерської галузі України за 2011-2018 рр. представлено на рис. 2.4. Щодо оцінки вартості бренду «Roshen», варто зазначити помітний відрив від інших брендів, а саме вартість вказаного бренду у 2011 р. становила 162 млн. дол. США, а вже у 2018 рр. цей показник перевищив 206 млн. дол. США у порівнянні з показником вартості бренду «Корона» – у 2011 р. – 100 млн. дол. США та у 2018 р. – 115

млн. дол. США [73]. При цьому слід зазначити, що саме серед перших лідерів рейтингу протягом двох останніх років вартість бренду «Roshen» зменшилася з 335 млн. дол. США до 206 млн. дол. США; а бренду «Корона» за три останні роки з 176 до 115 млн. дол. США.

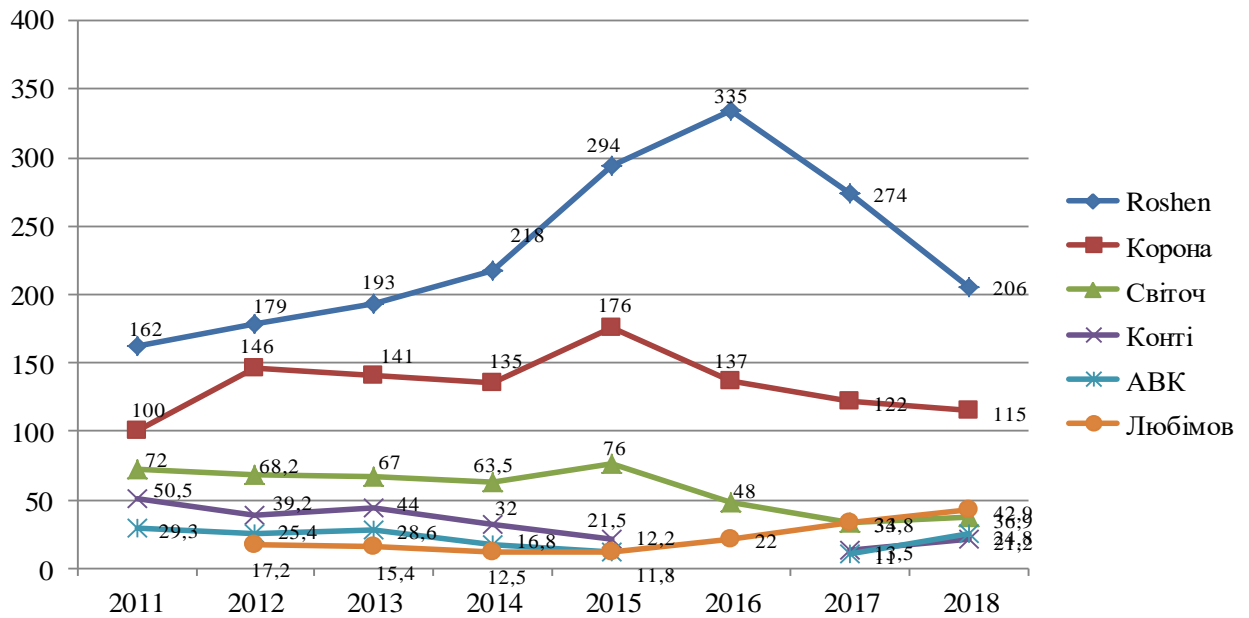


Рис. 2.4. Динаміка вартості конкуруючих брендів кондитерської галузі України протягом 2011-2018 рр. (млн. дол.)*

*Примітка: складено автором на основі даних [73; 74].

Основна боротьба за лідируючі позиції в рейтингу ТОП-100 брендів України у кондитерській галузі здійснюють такі шість брендів як «Roshen», «Корона», «Світоч», «Конті», «АВК» та «Любімов». Перші місця у цьому переліку впевнено утримують «Roshen», «Корона» та «Світоч». В умовах жорсткої конкуренції на ринку кондитерських виробів створення продукції під тим чи іншим брендом є яскравим прикладом сформованої конкурентної переваги, яка орієнтована на споживача. Під цим кутом зору бренд як конкурентна перевага підприємства дозволяє споживачеві ідентифікувати продукцію (товар або послугу), створити про неї привабливий образ, який викликає довір'я на основі підтвердженої оригінальності продукції, генерувати позитивні емоції, що асоціюються з товаром, прийняти рішення про придбання конкретного товару, не сумніваючись у правильності вибору, отримати

задоволення від прийнятого рішення. З погляду підприємства бренд є для нього конкурентною перевагою, що дозволяє сформувати групи постійних споживачів, і який, внаслідок цього, перетворюється на дорогий актив самого підприємства.

Особливістю підприємств кондитерської галузі щодо динаміки зміни їх рейтингової позиції є те, що деякі бренди можуть випадати з рейтингу, проте повертаючись не втрачати своїх позицій. Так, торгові марки Конті та АВК займаючи у 2014 р. 57 та 77 позиції в рейтингу відповідно, у 2015 р. взагалі не увійшли в топ-100 брендів України. Та вже у 2016 р. повернулись, не значно змінивши своє розташування (відповідно 58 та 66 місця). За результатами 2018р. ці торгові марки дещо таки понизили свої позиції відповідно до 53 та 46 місця, залишаючись при цьому у рейтингу [74].

Динаміка зміни рейтингової позиції вітчизняних підприємств кондитерської галузі за 2011-2018 рр. подано на рис. 2.5.

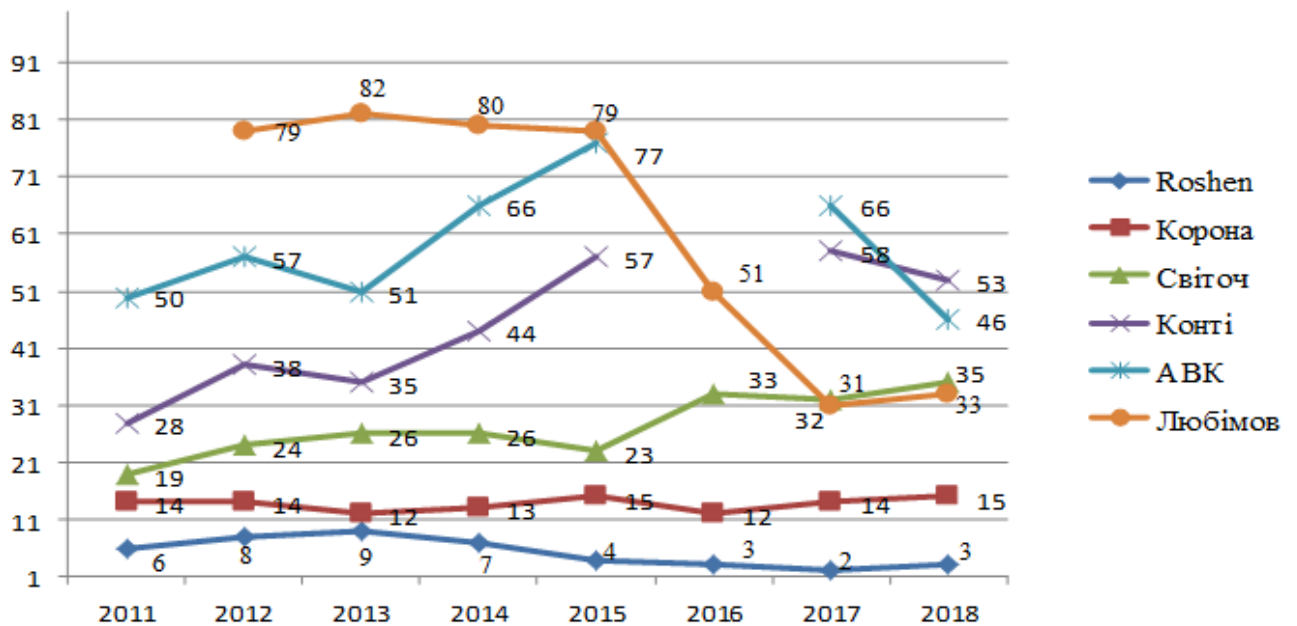


Рис. 2.5. Динаміка зміни рейтингових позицій брендів підприємств кондитерської галузі у топ-100 Брендів України впродовж 2011-2018 рр.*

*Примітка: складено автором на основі даних [73; 74].

На сьогоднішній день бренд і брендинг в Україні є невід'ємним елементом конкурентних стратегій і запорукою успішного бізнесу. Брендинг

покликаний збільшити прибутковість компанії і характерний тим, що: формує стабільний попит на продукцію; забезпечує впізнаваність продукції серед товарів інших компаній; створює привабливий образ та імідж компанії і викликає довіру у покупців; сприяє підвищенню лояльності споживачів.

Можливість появи на ринку нових конкурентів означає, що прибуткові галузі зацікавлюють нові підприємницькі структури і які в наслідок своєї виробничо-комерційної діяльності призводять до зниження рівня прибутковості в інших підприємствах конкурентної галузі. Якщо не вдаватися до відповідних дій задля утруднення входу на галузевий ринок нових підприємств, то уже діючі на ринку підприємства з стійкими донедавна позиціями можуть втратити конкурентоспроможність. Продукти-замінники становлять суттєву загрозу для будь-якого підприємства. Через існування безлічі продуктів-замінників, зокрема на кондитерському ринку, які можуть конкурувати з базовою брендовою продукцією, може спостерігатись послаблення конкурентних позицій окремих підприємств. Окрім цього ринкова влада споживачів суттєво впливає на господарську діяльність кондитерських підприємств. Кожному підприємству галузі необхідно створювати продукцію, який би, з одного боку була максимально диференційованою і високоякісною, з другого – зацікавила споживацьку аудиторію. Усі ці дії є елементами конкурентної боротьби, що базується на формуванні і підтримуванні власних конкурентних переваг. Від цього залежить інтенсивність конкурентної боротьби.

На сьогодні ПрАТ «ТерА» продовжує нарощувати виробництво продукції та розширює наявну мережу збуту, працюючи й над створенням бренду «ТерА». Головними пріоритетами у діяльності підприємства є якість продукції, яка і становить головну стратегічну конкурентну перевагу підприємства.

Основними ринками збуту ПрАТ «ТерА» є м. Тернопіль, Тернопільська область, Київська область та Західний регіон. Товариство співпрацює з усіма категоріями покупців: гуртові бази, магазини, приватні юридичні особи, фірми, які займаються продажем продукції в таких містах як: Луцьк, Хмельницький, Івано-Франківськ, Львів, Вінниця, Мукачєво, Ужгород, Київ, Калуш, Рівне, Олександрія.

Основними конкурентами товариства є ТМ АВК (м.Дніпро), ТМ Родина (Рівненська обл.), ТМ Стимул (м.Дніпро), ТМ Рошен (м. Київ), ТМ Загора (Київська обл.), ТМ Світоч (Львівська обл.), ТМ Мрія (Полтавська обл.), ТМ Лукас (м. Кременчук).

Кожна з цих компаній, безперечно, характеризується низкою конкурентних переваг, які й забезпечують відповідний рівень конкурентоспроможності на кондитерському ринку України. У нашому дослідженні за допомогою радіальної діаграми проілюструємо експертну оцінку найважливіших конкурентних переваг територіально найближчих конкурентів ПрАТ «ТерА» (рис. 2.6).

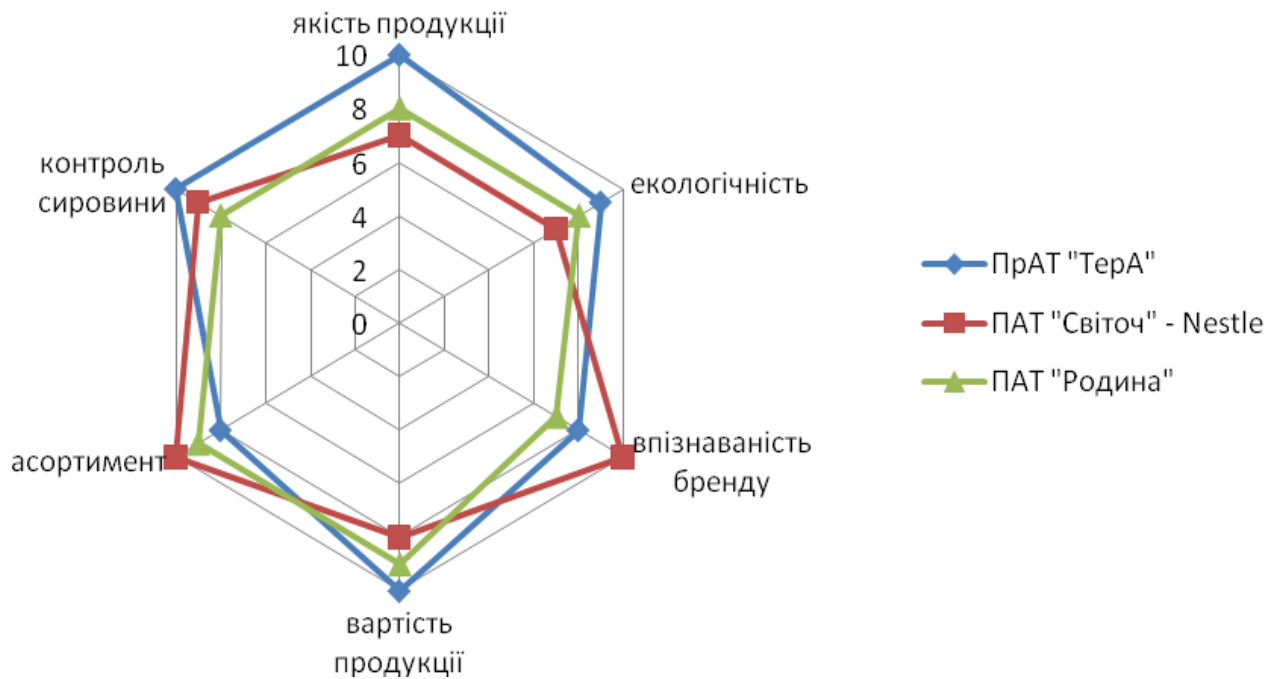


Рис. 2.6. Радіальна діаграма конкурентних переваг кондитерських фабрик: ПрАТ «ТерА» (Тернопіль), ПАТ «Світоч»-Nestle (Львів), ПАТ «Родина» (Рівне)*

*Примітка: розроблено автором на основі експертної бальної оцінки найважливіших конкурентних переваг

Як видно з діаграми, ПрАТ «ТерА» за якістю продукції, її вартістю, контролем використовуваної сировини, екологічністю випереджає своїх конкурентів. Проте підприємство відстає від своїх конкурентів за такими показниками як: впізнаваність бренду та широта асортименту продукції.

Представлена на ринку кондитерська продукція ПрАТ «ТерА» виготовлена за допомогою сучасних технологій. Експлуатація сучасного устаткування, суворе дотримання технології та реалізації продукції, акцент на використанні виключно високоякісної сировини і матеріалів, оригінальних рецептур, які застосовуються у виробництві кондитерських виробів, екологічність продукції – ось головні конкурентні переваги продукції кондитерської фабрики «ТерА», що впродовж майже восьми десятиків років залишається активним учасником ринку кондитерських виробів.

Говорячи про зовнішнє середовище ПрАТ «ТерА» неможливо оминати проблемних питань, пов'язаних і зумовлених ситуацією, яка склалася у світі через пандемію COVID-19. Ситуація залишається неоднозначною і продовжує розвиватися частіше не на користь підприємств, які все більше стикаються із суворими викликами сьогодення зазнають значних додаткових витрат, зниження прибутків, а то й збитків. Карантин змінив споживчі настрої, пригальмував окремі галузі, що є важливими для кондитерської фабрики – роздрібну торгівлю, транспортні перевезення, окремих постачальників сировинних ресурсів. Ціни на сировинні ресурси і ціни на готову кондитерську продукцію в цілому у галузі зросли на 1-4%, а реальні доходи споживачів скоротилися. Внаслідок запровадження карантину багато вітчизняних підприємств, у т.ч. й кондитерських, заморозили реалізацію інвестиційних проектів і виробничі ланцюжки.

У зв'язку з пандемією частина працівників підприємств кондитерської галузі були переведені на віддалену роботу. Інша частина працівників кондитерських компаній, що відповідають за роботу виробничих підрозділів та критичних елементів інфраструктури залишалися працювати на своїх робочих місцях, дотримуючись протиепідеміологічних настанов і правил.

Окрім цього, пандемія COVID-19 поряд з активізацією процесів діджиталізації підприємств, особливе у сфері комунікації, загострила й питання кібербезпеки підприємств. Адже відомо, що кризові ситуації часто зумовлюють активізацію діяльності різних злочинних гакерських угруповань. Серед основних чинників, які потенційно уразливі і є легкодоступними для деструктивної кіберактивності слід виділити: зростання кількості потенційно надійно не захищених з'єднань, що призводить до компрометації інформації як самого підприємства, так і його працівників; інтенсифікація електронних платежів; збільшення кількості фішингових кібератак через зростання фальшивих листів, що містять malware-вкладення та поява фальшивих сайтів, за допомогою яких збирається персональна і банківська інформація.

Можливо, саме через побоювання кібервтручання у діяльність підприємства, ПрАТ «ТерА» не вдається до заходів з інтернет-замовлення та інтернет-продажу своєї продукції безпосереднім споживачам з доставкою додому, як це, наприклад, сьогодні здійснює кондитерська компанія «Roshen». Остання, окрім іншого, вдалася й до використання системи знижок при замовленні продукції на певні суми. Щодо ПрАТ «ТерА», то фабрика практично не змінює традиційних підходів в управлінні, організації і постачальницько-збутовій діяльності, за виключенням жорсткішого вхідного контролю отриманої сировини і дотримання санітарно-епідемологічних норм на всіх рівнях виробництва і збуту продукції.

Тож можна констатувати, що 2020 рік з його пандемією COVID-19 суттєво підкоригував стратегічне бачення керівництва підприємств кондитерського ринку стосовно бачення свого функціонування як у період карантину, так і в перспективі на посткарантинний період.

2.3. Стратегічна оцінка конкурентних переваг ПрАТ «ТерА»

В умовах ринкової економіки основною метою будь-якої компанії є задоволення потреб своїх клієнтів. Тому першочерговим для ПрАТ «ТерА» є вивчення потреб своїх споживачів, їхніх смаків та уподобань.

Досвід переконує, що за сучасних умов набути сталих конкурентних переваг на будь-якому рівні без застосування маркетингових комунікацій стає неможливим. Тому розвиток і використання нових інформаційно-комунікаційних технологій є одним із найважливіших чинників зміни принципів підприємницької діяльності. Такі акценти потребують логічного наукового обґрунтування.

Як відомо, конкурентна перевага підприємства є набором характеристик у виробничо-технологічній, організаційній, управлінській, інформаційно-комунікаційній, збутово-маркетинговій діяльності, який створює для компанії відповідну перевагу над своїми конкурентами. Найчастіше конкурентні переваги стосуються властивостей продукції, її основних характеристик.

Конкурентна перевага оцінюється шляхом зіставлення основних характеристик продукції із аналогічною продукцією конкурентів, особливо тих, які займають передові позиції на ринку товару чи у його сегменті.

Ринок кондитерських виробів є одним з найбільш розвинутих ринків харчової галузі. Зростання доходів населення та підвищення його купівельної спроможності, зростання попиту на групи продовольчих товарів, посилення вимог покупців щодо якості та безпеки харчових продуктів є основними чинниками зростання виробництва у кондитерській галузі. Висока конкуренція між найпотужнішими компаніями на внутрішньому ринку кондитерської продукції активізує інвестиційні процеси, які спрямовані на розширення та уведення нових виробничих потужностей в експлуатацію, формування на цій основі нових конкурентних переваг.

Аналіз конкурентних переваг ПрАТ «ТерА» дозволяє виділити такі головні конкурентні переваги кондитерського підприємства:

1) широкий асортимент і диференціація продукції (сушка, драже, цукерки, зефіри, печиво, мармелад, вафлі пряники) [48] із понад 150 найменувань кондитерських виробів;

2) традиції високих стандартів і, відповідно, висока якість продукції підприємства з акцентуванням уваги на її безпечність та екологічність (див. додаток А).

На ПрАТ «ТерА» не використовують сучасні домішки, які продовжують життєвий цикл кондитерських виробів. Відтак, продукція підприємства не може залежуватись на складах і полицях магазинів. Вироби фабрики характеризуються коротким терміном придатності. Це, з одного боку, стримує продавців у закупівлях великих партій кондитерських виробів (адже їх необхідно швидко реалізувати, аби вкластися у терміни придатності продукції. А з другого боку, кінцевий споживач знаючи про це, віддає перевагу продукції ПрАТ «ТерА», порівняно з продукцією конкурентів;

3) використання традиційно-класичних рецептур і технологій у виготовленні виробів без консервантів та сировини, яка містить ГМО;

4) ексклюзивність багатьох видів продукції та унікальність рецептури окремих видів продукції підприємства. Так, сушка «Подільська» є унікальною на ринку. Намагання конкурентів «відтворити невідтворюване» завершуються невдачами [13].

5) використання лише натуральних інгредієнтів для виробництва кондитерських виробів: зефір виготовляється на пектині та яблучному пюре, мармелад на агар-агарі; пряники «Смак з Тернополя» з додаванням спецій: духмяного перцю, мускатного горіха, кориці, гвоздики, кардамону [13];

6) контроль сировини для виробництва продукції за показниками якості та безпеки. На фабриці здійснюється управління безпечністю харчових продуктів, яке передбачає якісний контроль сировини. Контроль є обов'язковим і здійснюється на двох рівнях: менеджери з постачання перевіряють сертифікати та стандарти за куповуваної сировини; сировина і продукти контролюються відділом якості ПрАТ «ТерА»;

7) безпечність і екологічність у пакуванні готової продукції – використання картонних коробок та гофрокоробок;

8) наявність впізнаваного бренду компанії, що дозволяє споживачеві виділити продукцію ПрАТ «ТерА» серед представленої на ринку продукції конкурентів;

9) помірна цінова політика підприємства.

Як бачимо, серед конкурентних переваг ПрАТ «ТерА», в першу чергу, слід виділити диференціацію продукції – пропозицію споживачам нових видів продукції та технологій її виробництва. Останнім часом кондитерське підприємство впровадило низку нововведень, які стосуються форми тари, кольористики етикетки, виду пакування та ін. Ці нововведення, істотно не змінюють якість самої продукції та не впливають на технологічний процес, проте націлені на задоволення окремих потреб потенційних покупців. Цей підхід не потребує значних витрат і характеризується швидким строком окупності.

Для підтримки розвитку продуктових та процесних інновацій, що орієнтовані на отримання конкурентних переваг, підприємству необхідна відповідна інфраструктура, яка обов'язково має включати інноваційні компанії, бізнес-інкубатори, технологічні парки, консалтингові, страхові, інформаційні та інші центри. Для підприємств кондитерської галузі найбільш характерними є такі види інновацій: процесні, продуктові, інтелектуальні, інфраструктурні, маркетингові.

Кондитерський ринок, сьогодні, доволі насичений аналогічною продукцією, яка виробляється, як крупними компаніями, так і дрібними кондитерськими цехами. Продукція цих цехів є дешевою, проте відзначається неналежною якістю і смаковими характеристиками. ПрАТ «ТерА», не зважаючи на структурні зміни ринку кондитерських виробів та коливання цін на сировину, дотримується стандартів виробництва продукції відповідно до затверджених стандартів і технічних норм виробництва кондитерської продукції. На підприємстві зберігаються традиційні рецептури виготовлення

печива, пряників, вафель та цукерок. Крім того, спостерігається поєднання традиційного виробництва із сучасними уподобаннями споживачів, із застосуванням нових комунікаційних і виробничих технологій.

ПрАТ «ТерА» формує асортимент власних виробів виходячи зі смаків, побажань та потреб споживачів, керуючись вимогами національного законодавства, нормами та правилами Державних стандартів України, іншими актами, що регулюють цю сферу відносин а також правилами (нормами) професійної етики та чесної конкуренції у галузі діяльності. До участі в аналізі товарного асортименту підприємства, в вирішенні питань виготовлення нових кондитерських чи хлібобулочних виробів, удосконалення (покращення) існуючих, припинення виробництва тих, що не користуються попитом чи є нерентабельними, залучається широке коло співробітників підприємства, а також сторонніх фахівців відповідно до усних чи письмових розпоряджень керівництва товариства.

Конкурентні переваги на основі розробки і впровадження продуктових інновацій, підготовки виробництва нової продукції передбачають послідовне здійснення низки пошукових, дослідницьких, дослідно-конструкторських, організаційно-управлінських, інженерних та інших видів робіт (від генерації ідей до комерційної реалізації), при чому ретельність обґрунтування рішень, які приймаються на ранніх стадіях, значною мірою визначають результативність цього процесу в цілому. Одним з найбільш важливих етапів організації випуску нової продукції з цього погляду є технічна підготовка виробництва, до ключових напрямів прискорення якої слід віднести такі: типізація технологічних процесів; стандартизація, уніфікація, нормалізація нової продукції, а також її відповідних рецептурних елементів; застосування сучасних автоматизованих засобів проектування; впровадження гнучких автоматизованих і комп'ютеризованих виробничих ліній; використання належного управлінського інструментарію.

У цьому контексті важливим є вибір надійних постачальників, що спроможні забезпечити підприємство якісною сировиною і матеріалами. Виважений підхід керівництва ПрАТ «ТерА» спинився на таких головних

постачальниках основних видів сировини і матеріалів, які на сьогодні займають понад 10% у загальному обсязі постачання: ТОВ «Міськмолокозавод», м. Івано-Франківськ (жиркондитерський, маргарин); ПП Клепач (борошно пшеничне, вівсяне); ПП «Мужилівський», м. Тернопіль (арахіс сирий, мигдаль, родзинки, курага, чорнослив); ПСК Заготівельно-виробничий комбінат Тернопільського РайСТ (цукор, борошно пшеничне); ТОВ «Крок» (какао), УкрАрома ТОВ (ароматизатори в асортименті); ТОВ «Реалгруп» (ящики картонні), ТОВ «Христина» (ящики картонні); Шоколадна компанія ТОВ «МИР», м. Дніпро (глазур шоколадна, кондитерська) та ін. Вони, а також інші невеликі компанії, забезпечують підприємство усіма необхідними сировинними ресурсами для належної роботи підприємства.

Освоєння нових сегментів та пропозиції нових видів продукції (ринкові та продуктові конкурентні переваги) дають змогу вирішити проблему скорочення споживчого попиту, що пов'язано із негативним впливом низки макроекономічних чинників. В умовах ринкових відносин економічна діяльність здійснюється з орієнтацією на товар. Конкурентні переваги продукції забезпечуються їх якістю та оновленням асортименту, які користуються попитом у споживачів, задовільняючи особисті та суспільні потреби.

Підсумовуючи, слід зазначити, ПрАТ «ТерА» не випадково входить у ТОП-30 кондитерських підприємств України. Підприємство сформувало, підтримує і розвиває нові конкурентні переваги, які допомагають йому ефективно функціонувати і конкурувати на ринку кондитерських виробів. Невирішеним на сьогодні залишається питання виходу підприємства на європейські ринки. Це може бути суттєвою конкурентною перевагою ПрАТ «ТерА», над створенням якої працюють на підприємстві.

Висновки до розділу 2

Приватне акціонерне товариство «ТерА» та його продукція відомі і в Україні, і за її межами. Високі смакові властивості у поєднанні з якістю

продукції, а також орієнтація на смаки та інтереси споживача є основними принципами діяльності ПрАТ «ТерА».

Рівень впровадження нових технологій на підприємстві перебуває у полі стратегічного бачення керівництва. Попри те, що у 2019 р. ПрАТ «ТерА» не впроваджувала нових технологій у виробництво, проте рівень використовуваних технологій є високим – усі лінії роботизовані та автоматизовані.

Підприємство, окрім самостійного продажу своєї продукції у фірмових магазинах, уклала низку партнерських угод з керівниками роздрібних магазинів м. Тернополя, розширюючи, таким чином, частку своєї присутності на ринку кондитерських виробів міста

Аналіз даних фінансової звітності – Балансу та Звіту про фінансові результати ПрАТ «ТерА» вказує, що підприємство, хоч і зазнає сьогодні погіршення окремих фінансових показників, намагається вирівнювати ситуацію. Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «ТерА» переконує у тому, що діяльність підприємства є стабільно задовільною, а отже, потреба у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю ПрАТ «ТерА» є назрілою необхідністю.

Аналізуючи зовнішнє середовище ПрАТ «ТерА» неможливо оминати проблемних питань, пов'язаних і зумовлених ситуацією, яка склалася у світі через пандемію COVID-19. Ситуація залишається неоднозначною і продовжує розвиватися частіше не на користь підприємств, які все більше стикаються із суворими викликами сьогодення зазнають значних додаткових витрат, зниження прибутків, а то й збитків. Карантин змінив споживчі настрої, пригальмував окремі галузі, що є важливими для кондитерської фабрики – роздрібну торгівлю, транспортні перевезення, окремих постачальників сировинних ресурсів. Окрім цього, пандемія COVID-19 поряд з активізацією процесів діджиталізації підприємств, особливе у сфері комунікації, загострила й питання кібербезпеки підприємств. Можливо, саме через побоювання кібервтручання у діяльність підприємства, ПрАТ «ТерА» не вдається до заходів

з інтернет-замовлення та інтернет-продажу своєї продукції безпосереднім споживачам з доставкою додому. ПрАТ «ТерА» в карантинних умовах практично не змінює традиційних підходів в управлінні, організації і постачальницько-збутовій діяльності, за виключенням жорсткішого вхідного контролю отриманої сировини і дотримання санітарно-епідемологічних норм на всіх рівнях виробництва і збуту продукції.

Аналіз конкурентних переваг ПрАТ «ТерА» дозволяє виділити такі головні конкурентні переваги кондитерського підприємства: широкий асортимент і диференціація продукції; традиції високих стандартів і, відповідно, висока якість продукції підприємства з акцентуванням уваги на її безпечності та екологічності; використання традиційно-класичних рецептур і технологій у виготовленні виробів без консервантів та сировини, яка містить ГМО; ексклюзивність багатьох видів продукції та унікальність рецептури окремих видів продукції підприємства; використання лише натуральних інгредієнтів для виробництва кондитерських виробів; контроль сировини для виробництва продукції за показниками якості та безпеки; безпечність і екологічність у пакуванні готової продукції; наявність впізнаваного бренду компанії; помірна цінова політика підприємства.

ПрАТ «ТерА» не випадково входить у ТОП-30 кондитерських підприємств України. Воно, завдяки постійному розвитку стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства сформувало, підтримує і розвиває нові конкурентні переваги, які допомагають йому ефективно функціонувати і конкурувати на ринку кондитерських виробів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю ПрАТ «ТерА»

Головним засобом, що визначає результати та ефективність будь-якого підприємства чи компанії, є розроблення і впровадження конкурентних стратегій. Відсутність таких розробок на рівні суб'єктів господарювання, зазвичай призводить до втрати конкурентоспроможності та банкрутства. Загальною ідеєю розробки конкурентної стратегії є програма дій, яка дозволяє отримати позитивний економічний ефект за рахунок того, що компанія виявляється у більш сильній позиції.

Найчастіше поняття «конкурентна стратегія» розглядається вченими (напр., Ф. Котлер, Г. Катарджая, В. Мікловда, М. Портер, Н. Тарнавська, Дж. Барні, В. Гестерлі) як перспективний план напрямів і дій, що повинні у перспективі забезпечити більш вигідні позиції підприємства в порівнянні з його конкурентами шляхом створення конкурентних переваг і цільової спрямованості [53; 60; 68; 69; 86; 106; 110]. Кінцевий результат стратегії створення конкурентних переваг найчастіше виявляється у швидкості зростання частки ринку, диференціації ринку і диференціації продукту.

Проте у науковій літературі, зазвичай, не згадується те, що підприємства змушені функціонувати в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища. Тим паче, у теперішній час, враховуючи карантинні заходи і обмеження, зумовлені поширенням коронавірусної пандемії COVID-19, що породжує нові економічні реалії та умови діяльності. Зважаючи на це і з огляду на задекларовану тему дипломного дослідження під стратегією управління конкурентоспроможністю розумітимемо програму дій, в основу якої закладено

принципи адаптації до умов мінливого середовища і яка спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства та вигідної конкурентної позиції на ринку. Слід зазначити, що розробка конкурентної стратегії передбачає створення низки функціональних стратегій (маркетингової, інвестиційної, інноваційної та ін.), які деталізують окремі аспекти господарської і конкурентної діяльності підприємства.

Головною метою українських підприємств на шляху забезпечення стратегічних конкурентних переваг є освоєння нових ринків збуту, підвищення іміджу компанії, залучення нових інвесторів, забезпечення розвитку на довгострокову перспективу. Для реалізації цієї мети на нинішньому етапі, вважаємо, можна запропонувати низку заходів, в основі яких:

- оптимізація розподілу ресурсів підприємства задля забезпечення їх найефективнішого використання та мінімізації непродуктивних витрат;
- визначення змісту та характеру можливих конкурентних переваг підприємства порівняно із ринковими суперниками (оцінка ступеня конкурентоспроможності, де рівень конкурентної переваги оцінюється у зіставленні з фірмою-конкурентом);
- удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві, що забезпечить системне бачення змісту необхідних заходів для формування комплексних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Для розвитку підприємства, зміцнення його конкурентних позицій недостатньо здійснювати інтенсивну конкурентну діяльність. У підприємства повинна бути чітка дієва конкурентна стратегія. Ефективна конкурентна стратегія ПрАТ «ТерА», на наш погляд, повинна включати низку взаємоузгоджених елементів, які, у кінцевому підсумку сприяли б підвищенню конкурентоспроможності підприємства на основі взаємопов'язаних і взаємопідсилювальних конкурентних позицій і переваг.

На сучасному етапі споживач все частіше орієнтується на споживання екологічно чистих і безпечних для здоров'я продуктів. Усе частіше в економічній літературі можна зустріти термін «екологічно-орієнтований

попит» [116, с. 54]. Тому, на нашу думку, одним із напрямів формування конкурентних переваг для ПрАТ «ТерА» є використання екологічних атрибутів у виробництві продукції (рис. 3.1).

Зазначимо, що екологічний товар споживається завдяки не лише екологічній його складовій. Екологічно орієнтоване споживання є результатом впливу комплексу складових мотивації в їх різноманітності. Тому екологічний товар, який найбільшою мірою відповідає екологічній мотивації споживача, купується ним у першу чергу.



Рис. 3.1. Екологічні атрибути продукції*

*Примітка: розроблено автором на основі [33, с. 82-89].

Орієнтуючись на формування конкурентних стратегій на засадах екологічності слід брати до уваги те, що характерними ознаками екологічних товарів є те, що вони є:

- 1) більш екологічними на стадії споживання порівняно із товарами-аналогами конкурентів;
- 2) більш екологічними на стадії їх виготовлення;
- 3) складовими більш екологічних технологічних процесів.

Питання екологічності продукції ПрАТ «ТерА» тісно пов'язані з питаннями її безпечності. Відтак, спорідненої конкурентної переваги можна досягти у сфері безпечності продукції. Як зазначалося вище ПрАТ «ТерА» зробила кілька кроків у цьому напрямі і на сьогодні володіє сертифікатами на систему управління безпечністю харчових продуктів (див.: додаток А). Проте наступні кроки у цьому напрямку, на нашу думку, слід зробити, впроваджуючи систему управління безпечністю харчових продуктів, засновану на принципах НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Point – система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок). Система НАССР є науково обґрунтованою і дозволяє гарантувати виробництво безпечної продукції шляхом ідентифікації та контролю небезпечних чинників. Це накладає певні зобов'язання на підприємство, але й формує його позитивний імідж. Такими зобов'язаннями є:

- виробляти та постачати безпечну та якісну продукцію, яка відповідає вимогам та очікуванням споживачів;
- дотримуватися діючих нормативів і вимог законодавства України щодо безпечності харчових продуктів шляхом застосування програм-передумов та принципів НАССР;
- проводити необхідну підготовку персоналу щодо безпечності харчових продуктів;
- здійснювати внутрішнє інформування всіх зацікавлених сторін стосовно безпечності харчових продуктів;
- постійно вдосконалювати систему управління безпечністю харчових продуктів за вимогами ДСТУ ISO 22000:2007.

При цьому:

- при виробництві кондитерських виробів повинна використовуватися сировина тільки від надійних та перевірених постачальників;
- рецептури не можуть бути змінені без погодження групи безпеки підприємства, його вищого керівництва та відповідних змін в технологічних інструкціях;
- усі суттєві небезпечні чинники мають бути визначеними, оціненими і контролюватися відповідності до системи моніторингу та програм-передумов;
- усі критичні для безпеки процеси повинні перебувати під постійним контролем;
- весь персонал виконує вимоги НАССР та програми-передумови для забезпечення виробництва продукції підприємства;
- продукція повинна бути упакована та маркована належним чином і постачатися у затверджений спосіб для захисту безпеки споживача.

Наступним напрямом у формуванні конкурентних стратегій є орієнтація на зміни у кадровій політиці підприємства. Одним з таких напрямів бачиться у кадровій політиці – для підприємства із сильними конкурентами повинна бути закритою. Інакше послаблюється управління підприємством, що призводить до зменшення прибутку і ослаблення конкурентної переваги. А це, в свою чергу, потребує відповідної матеріальної винагороди.

Другий напрям кадрової політики ПрАТ «ТерА» бачиться у чіткій регламентації вимог, що ставляться до працівників з метою дотримання принципів безпеки продукції. Зокрема:

- виконання всіх вимог, процедур та інструкцій, що входять в структуру системи управління безпекою харчових продуктів;
- виконання санітарних та гігієнічних правил, які описані в програмах-передумовах;
- здійснення діяльності у такий спосіб, щоб не завдати шкоди собі, співробітникам, споживачам та навколишньому середовищу.

Третім напрямом кадрової політики підприємства задля досягнення конкурентних переваг персоналу полягає у підвищенні кваліфікаційного рівня.

Цей напрям можна реалізувати через створення навчального тренінг-центру. Тренінги повинні проходити не тільки для управлінського складу підприємства, а й для технологів, кондитерів, пекарів та ін. працівників підприємства.

Не менш важливим є формування конкурентних стратегій у сфері маркетингових комунікацій. У цьому питанні важливим, на нашу думку, є налагодження постійних комунікаційних зв'язків зі споживачами та їх інформування про специфіку підприємства. Серед таких заходів можна виділити безкоштовні екскурсії з дегустуванням продукції підприємства. Через екскурсії показувати роботу підприємства зсередини, утверджуючи споживачів у тому, що підприємство працює тільки зі свіжими продуктами і лише кращої якості.

Збільшення кількості авторської рецептури кондитерських виробів бачиться як наступний напрямок у формуванні стратегічних конкурентних переваг кондитерської фабрики. Реалізація цього напрямку допоможе утримати вже наявних споживачів і залучити нових. ПрАТ «ТерА» має всі необхідні умови і попередній досвід для створення авторської рецептури. При цьому важливим є питання реєстрації авторських прав на нові рецептурні позиції. Авторські права дозволять уникнути появи в асортименті конкурентів авторських кондитерських виробів підприємства.

З цим напрямом формування конкурентних переваг безпосередньо пов'язаний напрям, що потребує свого безперервного розвитку – рекламування продукції та розвиток бренду як продукції, так і самого ПрАТ «ТерА». Враховуючи специфіку та широту асортиментного ряду продукції ПрАТ «ТерА», створення конкурентної переваги у царині брендингу бачиться через створення парасолькового бренду, в якому різні групи товарів можуть існувати під єдиною айденікою. Айденіка (корпоративний стиль) – це візуальна складова бренду, яка покликана підвищити його впізнаваність та створити враження цілісності. Айденіка включає усе, що стосується візуалізації бренду, починаючи від логотипу і закінчуючи буквально кожним папірцем, яким користується підприємство.

У парасольковому бренді торгова марка виступає в ролі «локомотива» для всіх видів продукції. «Локомотив» у цьому випадку – добре ім'я компанії, яке проливає світло на складові бренду.

Головна перевага парасолькового бренду полягає у мінімізації витрат на просування нової лінійки товарів, оскільки вона уже виходить під відомим брендом. Крім цього парасольковий бренд відкриває можливості для впровадження нових суміжних видів продуктів. Це робиться для того, щоб підкріпити флагман бренду і зміцнитися в ширшій ніші продукції.

Загальний лейбл пов'язує всі види продукції в один образ, який покупці асоціюють з назвою компанії або її логотипом.

Отже, ПрАТ «ТерА» має значний потенціал і можливості у підвищенні рівня конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів через формування конкурентної стратегії, в основі якої – створення низки взаємопов'язаних і взаємодоповнювальних конкурентних переваг. До головних напрямів формування конкурентних переваг досліджуваного підприємства слід віднести такі як: використання екологічних атрибутів у виробництві продукції та забезпечення її безпечності, починаючи з якісної сировини і завершуючи умовами пакування і реалізації кондитерських виробів; зміни у кадровій політиці підприємства, що реалізуються через її закритість, чітку регламентацію вимог, що ставляться до працівників з метою дотримання принципів безпечності продукції, постійного підвищення рівня кваліфікації працівників підприємства; збільшення кількості авторської рецептури кондитерських виробів з реєстрацією авторських прав на нові рецептурні позиції; рекламування продукції та розвиток бренду з використанням принципів парасолькового бренду, в якому різні групи товарів існують під єдиною айдентикою.

3.2. Покращення організації бізнес-процесів підприємства як стратегія конкурентоспроможності

Організація бізнес-процесів та постійне поліпшення і удосконалення їх елементів є не лише одним з найважливіших інструментів управління сучасним підприємством будь-якої галузі, кондитерської зокрема, але й становити його конкурентну стратегію. Саме оригінальна організація одного чи кількох бізнес-процесів на підприємстві може бути тим неповторним і складно відтворюваним в інших умовах процесом, що безумовно характеризуватиметься як його конкурентна перевага.

Визначення суті бізнес-процесу є важливою відправною точкою для орієнтованого системного аналізу процесів. Тому задля обґрунтування об'єкта подальшого аналізу слід з'ясувати суть поняття бізнес-процесу.

«Бізнес-процес складається з сукупності активностей, між якими існує причинний зв'язок. Результат бізнес-процесу представляє додану вартість для підприємства та клієнтів» [11, с. 221]. Як стверджує А. Файоль «Архітектура процесу підприємства визначає та структурує бізнес-процеси підприємства. Вона охоплює поділ на основні та обслуговуючі процеси, відображення відносин зв'язку із середини назовні та опис необхідних функцій (бізнес-функцій) включно із інформаційною потребою» [цит. за: 11, с. 221].

Стани, у яких перебуває бізнес-процес як система, викликані певними діями (активностями). У свою чергу стани викликають подальші дії, що перебувають в логічно послідовному ланцюзі самого процесу. Задіяні у процесі ресурси перетворюються в іншу форму. Задля забезпечення цілеспрямованого проходження бізнес-процесу, ним необхідно управляти. Це набуває особливої актуальності за умови запровадження процесного підходу до управління, який можна представити як інформаційну систему взаємозв'язаних процесів, які взаємодіють усередині організації та включають усі види її діяльності, і в результаті отримуємо на виході створений продукт, який характеризується цінністю для споживача [11, с. 221].

Задля стабільного функціонування підприємств у сучасних умовах важливо вибрати єдину систему і механізм управління бізнес-процесами на усіх стадіях життєвого циклу підприємства і його продукції. Відтак, бізнес-процес повинен відповідати сучасним ринковим вимогам, що забезпечує підприємству стабільний дохід і розвиток.

Аналітична оцінка бізнес-процесів допомагає знизити рівень витрат, підвищити рентабельність і, в кінцевому рахунку, збільшити загальну суму прибутку підприємства. Головною метою аналізу бізнес-процесів є пошук можливостей для їх оптимізації та поліпшення задля досягнення позитивного результату в зміні якісних показників діяльності підприємства. Таким чином, оптимізація зорієнтована на підвищення результативності, ефективності та адаптивності бізнес-процесів підприємства [11, с. 222].

На сьогодні управління бізнес-процесами дозволяє управлінцям визначити підконтрольні їм процеси, організувати їх виконання, а також суттєво підвищувати якість, ефективність, налаштувавши кожен процес таким чином, аби його результати приводили до досягнення поставлених бізнес-цілей.

Управління бізнес-процесами на підприємстві передбачає організаційно-управлінську діяльність щодо їх поліпшення і оптимізації [див., напр., 81]. Серед засобів процесного управління існують підходи та методи удосконалення бізнес-процесів підприємства. Сьогодні найпоширенішими є два концептуальних підходи в удосконаленні бізнес-процесів:

1. Покроковий або поступовий підхід. Він передбачає удосконалення бізнес-процесів у межах наявної організаційної управлінської структури і не потребує значних капіталовкладень для його реалізації.

2. Кардинальний підхід. Результатом цього підходу є суттєві зміни бізнес-процесу за одночасних докорінних змін організаційної структури управління підприємством.

Основою обох підходів є методологія управління бізнес-процесами (встановлення рамок бізнес-процесів, опис бізнес-процесу, розмітка контрольних точок у бізнес-процесах, вимірювання показників бізнес-процесу,

оцінка та аналіз інформації, отриманої в результаті зворотного управлінського зв'язку, формування пропозицій стосовно удосконалення обраних для оптимізації бізнес-процесів). Обидва підходи передбачають виявлення і усунення дублювання функцій, витратних центрів, вузьких місць, якості здійснення окремих бізнес-операцій, можливості автоматизації і управління якістю бізнес-процесу.

Кожен із зазначених підходів передбачає удосконалення бізнес-процесів, опираючись на низку методів. Головні серед них такі:

- I. Метод швидкого аналізу рішення.
- II. Метод перепроєктування бізнес-процесу.
- III. Метод бенчмаркінгу бізнес-процесу.
- IV. Метод інжинірингу бізнес-процесу.
- V. Метод реінжинірингу бізнес-процесу [71, с. 80].

Методика швидкого аналізу рішення (МШАР) передбачає концентрування на конкретному процесі шляхом наради-консультування групи з удосконалення бізнес-процесу. У результаті цього встановлюються способи поліпшення обраного бізнес-процесу впродовж наступного 90-денного терміну. Рішення проектної групи може бути ухвалено або ж відхилено керівництвом підприємства.

Типовим результатом поліпшення при використанні МШАР є зниження рівня витрат та тривалості циклу процесу. Переваги цього методу полягають у швидкості вироблення і ухвалення рішення, мінімальних витратах реалізації, орієнтація на вимоги замовника [71, с. 80].

Серед недоліків методу слід назвати такі як: відносна локальність досліджуваного бізнес-процесу; неврахування взаємозв'язку та взаємозалежності бізнес-процесу з іншими процесами на підприємстві; часто усувається наслідок, замість причини, (остання може перебувати за рамками аналізованого процесу); нетривала ефективність заходів з удосконалення бізнес-процесу. Методика МШАР широко застосовується керівництвом різних

підприємств, навіть тими, які не намагаються досягти радикальних змін загальноорганізаційного характеру.

Метод перепроєктування бізнес-процесу (МПБП) зосереджує увагу та зусилля на удосконаленні існуючого бізнес-процесу. Метод перепроєктування найчастіше застосовують для тих бізнес-процесів, які успішно функціонують, але потребують коригування у зв'язку із зміною вимог і потреб клієнтів чи споживачів.

При перепроєктуванні бізнес-процесу проектується імітаційна модель його дійсного стану. МПБП має доволі широкий спектр у застосуванні і може використовуватись у 70-90% поліпшення основних бізнес-процесів. Часто МПБП реалізують паралельно з методом бенчмаркінгу. Це дозволяє уникнути ситуації, коли перепроєктовуваний бізнес-процес виявляється гіршим за відповідний зразок.

Привабливість методу зумовлена тим, що перепроєктування бізнес-процесу дозволяє знизити витрати, скоротити тривалість циклу бізнес-процесу, здійснювати необхідні роботи протягом 80 – 100 днів та зменшити кількість помилкових рішень на 30-60%.

Серед недоліків методу є те, що він у більшій мірі зорієнтований на удосконалення бізнес-процесів (процесів), які забезпечують ті чи ті управлінські функції. Саме цим МПБП закріплює стан усталених функціонально-ієрархічних структур, оминаючи зміни їх змісту.

Метод бенчмаркінгу бізнес-процесу (МББП) базується на порівняльній оцінці та аналізі господарських бізнес-процесів компанії з еталонними бізнес-процесами одногалузевих підприємств, виконуваних бізнес-процесами яких схожі, проте продуктивніші та ефективніші [62, с. 537]. Мета МББП полягає у визначенні головних причин ефективнішого здійснення бізнес-процесів на підприємствах, що обираються за зразок еталонних, а також запобігання небажаним відхиленням. Серед основних переваг МББП слід вважати короткий термін для його реалізації та відносно низький рівень необхідних витрат на вдосконалення бізнес-процесу.

Недоліки МББП можуть виявлятися у перенесенні та перейнятті проблем і помилок, які виникають у побудові бізнес-процесу, коли за зразок обирається функціонування бізнес-процесів «еталонних» підприємств. Самі ж помилки приховуються під зовнішньою формою бізнес-процесів, що переймаються. В наслідок цього виникає висока ймовірність помилкових рішень у процесі розробки і реалізації заходів на удосконалення бізнес-процесів. Найчастіше метод бенчмаркінгу бізнес-процесу застосовується для удосконалення локальних (фрагментарних) та інтеграційних бізнес-процесів підприємств, потребуючи при цьому радикальніших змін організаційної діяльності підприємства.

Метод інжинірингу бізнес-процесу (МІБП) використовується для проектування бізнес-процесів, які об'єднані в єдине інформаційне поле. Найчастіше МІБП використовується при проектуванні бізнес-процесів новостворюваних підприємств чи бізнес-процесів нових видів бізнесу на існуючих підприємствах з врахуванням сучасного досвіду та принципів оптимальності в управлінні бізнес-процесами.

Інжиніринг бізнес-процесу в межах підприємства може створювати бізнес-процеси нових видів діяльності підприємства, а отже, формувати нові взаємодію та взаємопов'язаність усіх його процесів, що у кінцевому результаті може зумовити зміни у чинній бізнес-системі. Якщо такі зміни сприяють результативності діяльності підприємства, то їх слід вважати такими, що спрямовані на удосконалення. З цього погляду інжиніринг бізнес-процесу можна методом удосконалення процесів діяльності.

Метод реінжинірингу бізнес-процесів (МРБП) передбачає докорінне і фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів підприємства задля досягнення суттєвих поліпшень у таких важливих для сучасного підприємницьких структур показниках результативності як якість, витрати, оперативність, рівень обслуговування. Радикальне перепроєктування бізнес-процесів означає безпосереднє звернення до самих основ явищ. Тобто реінжиніринг бізнес-процесів є фундаментальним

осмисленням і радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів, спрямованим на якісно новий рівень розвитку підприємства [103, с. 438].

Об'єктом реінжинірингу є ті бізнес-процеси, які визначають діяльність підприємства. Зазвичай МРБП може здійснюватися багаторазово – до того моменту, коли більшість бізнес-процесів підприємства не будуть повністю перепроєктованими. Задля цього, виділяються окремі фази діяльності, реінжиніринг кожної з яких переслідує єдину мету – суттєво поліпшити діяльність підприємства.

Реінжиніринг бізнесу передбачає низку послідовних етапів:

1. Розроблення образу майбутнього бізнесу, тобто цілісне бачення того, яким чином необхідно розвивати бізнес, аби досягти поставлених стратегічних цілей.

2. Аналіз існуючого бізнесу. Цей етап передбачає цілісне дослідження діяльності підприємства та складання теперішньої схеми його функціонування.

3. Розроблення проекту нового бізнесу. На цьому етапі встановлюються нові або змінені бізнес-процеси та система їх інформаційної підтримки, підбираються прототипи бізнес-процесів та їх тестування.

4. Впровадження нового бізнесу.

Слід зазначити, що перелічені етапи слід виконувати не послідовно, а паралельно, причому деякі з них можуть повторюватися.

Серед багатьох методик, які дозволяють поліпшити бізнес-процес слід звернути увагу на одну з них, яка може бути легко реалізована в умовах кондитерського підприємства. Ця методика передбачає розбиття усієї рутинної діяльності на складові елементи з детальним описом кожного отриманого бізнес-процесу. Це потребує багато часу, але отримана схема дозволяє виявляти слабкі місця у діяльності, надмірно розширені функціональні обов'язки, а також нечітко сформульовані чи поставлені завдання.

Будь-який бізнес-процес потребує бути певним чином вимірним. Це, перш за все, необхідно для аналізу ефективності усієї діяльності підприємства. Зазвичай тестування бізнес-процесів реалізується за такими показниками:

- 1) час;
- 2) витрати;
- 3) якість;
- 4) кількість.

Для того, щоб розробити систему показників для аналізу і удосконалення основних бізнес-процесів на кондитерському підприємстві потрібно з'ясувати перелік елементів, які його формують.

На кондитерському підприємстві основний бізнес-процес складається з такої низки елементів:

– ресурси і вхідні об'єкти: трудові ресурси; основні засоби, зокрема, виробничі фонди (робочі машини та обладнання, верстати і інше знаряддя праці, за допомогою яких виробляється продукція, а також і об'єкти, які створюють умови для ефективного використання знарядь праці у процесі виробництва – будівлі, споруди тощо); оборотні виробничі фонди (предмети праці – сировина, основні матеріали та напівфабрикати, допоміжні матеріали та ін.);

– функція перетворення основного бізнес-процесу на підприємстві передбачає виробництво продукції (надання послуг) через взаємодію праці працівників із засобами праці за певною технологією;

– результатом основного бізнес-процесу є кондитерський виріб із запланованими якісними і кількісними характеристиками;

– клієнтом основного бізнес-процесу кондитерського підприємства, зазвичай, є торговельне підприємство, яке реалізує продукцію безпосередньо споживачам;

Орієнтуючись на виділені елементи, що представляють основний бізнес-процес кондитерського підприємства, запропонуємо систему якісних, кількісних, відносних показників для елементів основного бізнес-процесу підприємства кондитерської галузі. На наш погляд, вони повною мірою

дозволятимуть проаналізувати та оцінити основний бізнес-процес до і після реінжинірингу:

1. Показники ресурсів і вхідних об'єктів:

а) трудові ресурси: фонд оплати праці, кількість робочого часу, чисельність працівників;

б) виробничі фонди: кількість робочого часу виробничих фондів, розмір амортизаційних відрахувань, рівень завантаження обладнання і устаткування;

в) оборотні кошти.

2. Показники функції перетворення основного бізнес-процесу:

а) продуктивність праці;

б) продуктивність обладнання;

в) трудомісткість продукції;

г) фондомісткість;

д) матеріаломісткість.

3. Показники результату функції перетворення:

а) обсяг виробництва за рік;

б) загальний рівень витрат на виробництво одиниці продукції;

в) ціна одиниці продукції;

г) інтегральний економічний ефект;

д) внутрішня норма прибутковості;

е) індекс прибутковості;

ж) критичний обсяг випуску продукції.

4. Інтегральний показник задоволеності споживача:

а) якість продукції;

б) споживчі та смакові властивості;

в) оригінальність рецептури виготовлення продукції.

При реалізації удосконалення основного бізнес-процесу слід виконувати аналіз, оцінку та моделювання основного бізнес-процесу, використовуючи

запропоновану систему показників, яка дозволяє оцінити ефективність основного бізнес-процесу до і після його зміни.

Підсумовуючи, слід зазначити, що пропоновані у дослідженні методи поліпшення бізнес-процесів є важливим інструментом в управлінні конкурентоспроможністю сучасного підприємства, який дозволяє ефективно і оперативно адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. І саме оригінальна організація одного чи кількох бізнес-процесів на підприємстві може бути тим неповторним і складно відтворюваним в умовах інших підприємств процесом, що безумовно проявлятиметься як його істотна стратегічна конкурентна перевага.

Висновки до розділу 3

Головним засобом, що визначає результати та ефективність будь-якого підприємства чи компанії, є розроблення і впровадження конкурентних стратегій. Відсутність таких розробок на рівні суб'єктів господарювання, зазвичай призводить до втрати конкурентоспроможності та банкрутства.

ПрАТ «ТерА» має значний потенціал і можливості у підвищенні рівня конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів через формування стратегій конкурентоспроможності, в основі яких – створення низки взаємопов'язаних і взаємодоповнювальних конкурентних переваг. До головних напрямів формування конкурентних стратегій досліджуваного підприємства слід віднести, які базуватимуться на: використанні екологічних атрибутів у виробництві продукції та забезпечення її безпечності, починаючи з якісної сировини і завершуючи умовами пакування і реалізації кондитерських виробів; змінах у кадровій політиці підприємства, що реалізуються через її закритість, чітку регламентацію вимог, що ставляться до працівників з метою дотримання принципів безпечності продукції, постійного підвищення рівня кваліфікації працівників підприємства; збільшенні кількості авторської рецептури

кондитерських виробів з реєстрацією авторських прав на нові рецептурні позиції; рекламуванні продукції та розвиток бренду з використанням принципів парасолькового бренду, в якому різні групи товарів існують під єдиною айденікоюю.

Пропоновані у дослідженні методи поліпшення бізнес-процесів є важливим інструментом в управлінні конкурентоспроможністю сучасного підприємства, який дозволяє ефективно адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Результати кваліфікаційної роботи у питаннях стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства дають підстави зробити певні висновки та внести відповідні пропозиції.

Дослідженням у сфері теорії і практики формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства присвячено багато праць, які стосуються різних аспектів задекларованої теми. Серед зарубіжних і вітчизняних науковців питання розвитку стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства досліджують такі вчені: Л. Алан, М. Ю. Голей, Н. Є. Діденко, І. Должанський, О. Драган, Р. Жовновач, Л. Коваль, Ф. Котлер, С. Клименко, Т. Омеляненко, М. Портер, Р. Румельт, А. Солов'янчик, Н. Таранвська, Л. Чорна, Шпанко, А. Afuah, J. Varney, W. Hesterly, C. Hill, G. Jones та інші. Проблемні питання щодо формування ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства піднімають: І. Брижань, Н. Бшарат, Р. Жовновач, Л. Клібанска, В. Коломієць, К. Кріппендорф, Ю. Мануйлович, В. Мікловда, І. Терещенко, Б. Фіщук, В. Жевага, Т. Халімон, Н. Хрущ. Питання управління конкурентоспроможністю на основі формування конкурентних переваг досліджують: В. Бугас, С. Невмержицька, Н. Горбунов, К. Колонтаєвська, О. Зозульов, Ю. Іванов, О. Касич, Н. Міценко, О. Смик, І. Шаповалова, З. Шацька, Л. Шостака, G. Nassos, N. Avlonas, A. Omarini, G. Stonehouse, B. Snowdon. Проте, поза їх увагою залишилися питання стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств кондитерської галузі, що й обумовлює відповідний науковий інтерес до розроблюваної наукової проблеми.

Конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристика, що відображає відмінності суб'єкта господарювання від конкурентів у ступені задоволення своїм продуктом потреб споживачів, а також засвідчує можливості і динаміку пристосування до змінних умов ринкової конкуренції. Відтак, перед

кожним підприємством постає питання ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю.

Мета стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у забезпеченні діяльності і сталого функціонування виробничого підприємства у мінливих економічних, соціально-політичних, природно-екологічних умовах. Об'єктом управління, відповідно, виступає конкурентоспроможність підприємства, а саме – її рівень, який необхідний для забезпечення функціонування підприємства як суб'єкта ринкової конкуренції.

Головними принципами в управлінні конкурентоспроможністю підприємства є: єдність теорії і практики управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання; системність управління; наукова обґрунтованість управлінських рішень; ранжування об'єктів управління згідно з їх вагомістю; багатоваріантність; можливість зіставлення варіантів управлінських рішень; збереження і формування нових конкурентних переваг підприємства; ринкова зорієнтованість; цільова спрямованість; комплексність; гнучкість та етапність.

Процес стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства повинен передбачати низку взаємопов'язаних дій: моніторинг конкурентного середовища на ринку та оцінку конкурентної ситуації у галузі; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства; розробку концепції стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізацію конкурентної стратегії підприємства.

Приватне акціонерне товариство «ТерА» та його продукція відомі і в Україні, і за її межами. Високі смакові властивості у поєднанні з якістю продукції, а також орієнтація на смаки та інтереси споживача є основними принципами діяльності ПрАТ «ТерА». Рівень впровадження нових технологій на підприємстві перебуває у полі стратегічного бачення керівництва. Попри те, що у 2019 р. ПрАТ «ТерА» не впроваджувала нових технологій у виробництво, проте рівень використовуваних технологій є високим – усі лінії роботизовані та автоматизовані.

Підприємство, окрім самостійного продажу своєї продукції у фірмових магазинах, уклала низку партнерських угод з керівниками роздрібних магазинів м. Тернополя, розширюючи, таким чином, частку своєї присутності на ринку кондитерських виробів міста

Аналіз даних фінансової звітності ПрАТ «ТерА» вказує, що підприємство, хоч і зазнає сьогодні погіршення окремих фінансових показників, намагається вирівнювати ситуацію. Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «ТерА» переконує у тому, що діяльність підприємства є стабільно задовільною, а отже, потреба у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю ПрАТ «ТерА» є назрілою необхідністю.

Аналізуючи зовнішнє середовище ПрАТ «ТерА» неможливо оминати проблемних питань, пов'язаних і зумовлених ситуацією, яка склалася у світі через пандемію COVID-19. Ситуація залишається неоднозначною і продовжує розвиватися частіше не на користь підприємств, які все більше стикаються із суворими викликами сьогодення зазнають значних додаткових витрат, зниження прибутків, а то й збитків. Карантин змінив споживчі настрої, пригальмував окремі галузі, що є важливими для кондитерської фабрики – роздрібну торгівлю, транспортні перевезення, окремих постачальників сировинних ресурсів. Окрім цього, пандемія COVID-19 поряд з активізацією процесів діджиталізації підприємств, особливе у сфері комунікації, загострила й питання кібербезпеки підприємств. Можливо, саме через побоювання кібервтручання у діяльність підприємства, ПрАТ «ТерА» не вдається до заходів з інтернет-замовлення та інтернет-продажу своєї продукції безпосереднім споживачам з доставкою додому. ПрАТ «ТерА» в карантинних умовах практично не змінює традиційних підходів в управлінні, організації і постачальницько-збутовій діяльності, за виключенням жорсткішого вхідного контролю отриманої сировини і дотримання санітарно-епідемологічних норм на всіх рівнях виробництва і збуту продукції.

Аналіз конкурентних переваг ПрАТ «ТерА» дозволяє виділити такі головні конкурентні переваги кондитерського підприємства: широкий

асортимент і диференціація продукції; традиції високих стандартів і, відповідно, висока якість продукції підприємства з акцентуванням уваги на її безпечності та екологічності; використання традиційно-класичних рецептур і технологій у виготовленні виробів без консервантів та сировини, яка містить ГМО; ексклюзивність багатьох видів продукції та унікальність рецептури окремих видів продукції підприємства; використання лише натуральних інгредієнтів для виробництва кондитерських виробів; контроль сировини для виробництва продукції за показниками якості та безпеки; безпечність і екологічність у пакуванні готової продукції; наявність впізнаваного бренду компанії; помірна цінова політика підприємства.

ПрАТ «ТерА» не випадково входить у ТОП-30 кондитерських підприємств України. Воно, завдяки постійному розвитку стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства сформувало, підтримує і розвиває нові конкурентні переваги, які допомагають йому ефективно функціонувати і конкурувати на ринку кондитерських виробів.

Головним засобом, що визначає результати та ефективність будь-якого підприємства чи компанії, є розроблення і впровадження конкурентних стратегій. Відсутність таких розробок на рівні суб'єктів господарювання, зазвичай призводить до втрати конкурентоспроможності та банкрутства. ПрАТ «ТерА» має значний потенціал і можливості у підвищенні рівня конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів через формування стратегій конкурентоспроможності, в основі яких – створення низки взаємопов'язаних і взаємодоповнювальних конкурентних переваг. До головних напрямів формування конкурентних стратегій досліджуваного підприємства слід віднести, які базуватимуться на: використанні екологічних атрибутів у виробництві продукції та забезпечення її безпечності, починаючи з якісної сировини і завершуючи умовами пакування і реалізації кондитерських виробів; змінах у кадровій політиці підприємства, що реалізуються через її закритість, чітку регламентацію вимог, що ставляться до працівників з метою дотримання принципів безпечності продукції, постійного підвищення рівня кваліфікації

працівників підприємства; збільшенні кількості авторської рецептури кондитерських виробів з реєстрацією авторських прав на нові рецептурні позиції; рекламуванні продукції та розвиток бренду з використанням принципів парасолькового бренду, в якому різні групи товарів існують під єдиною айдентикою.

Пропоновані у дослідженні методи поліпшення бізнес-процесів є важливим інструментом в управлінні конкурентоспроможністю сучасного підприємства, який дозволяє ефективно адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алан Л., Роджер М. Безпрограшна стратегія. Як уникнути промахів у бізнесі / пер. з англ. І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2018. 256 с.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2017 р. Приватного акціонерного товариства «ТерА». *Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України*. URL: <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 15.06.2020).
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 р. Приватного акціонерного товариства «ТерА». *Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України*. URL: <http://tera.ua/reg-info-emitenta> (дата звернення: 15.06.2020).
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р. Приватного акціонерного товариства «ТерА». *Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України*. URL: <http://tera.ua/reg-info-emitenta> (дата звернення: 15.06.2020).
5. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика. *Економіка і регіон*. 2015. № 4. С. 16-22.
6. Бугас В.В., Невмержицька С.М., Бугас Н.П. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 34-37. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-05).
7. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 78-82.
8. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2010. № 2. С. 88-95.
9. Вашків О.П. Специфіка змістового наповнення категорії «конкурентоспроможність підприємства» в сучасній економічній думці.

Перспективи розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 14-15 лютого 2014 р. // Національний гірничий університет. Дніпропетровськ : ВД «Гельветика», 2014. С. 22-24.

10. Вашків П.Г., Пастер П.І., Сторожук В.П., Ткач Є.І. Статистика підприємництва : навч. посіб. / за ред. П.Г.Вашківа, В.П. Сторожука. Київ : Слобожанщина, 1999. 600 с.

11. Вергун А.І. Теоретико-методологічні аспекти аналізу бізнес-процесів як функції управління. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 4. С. 210-224.

12. Відомості про аудиторський висновок ПрАТ «ТерА» за 2017 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/112717/124/templ> (дата звернення: 19.07.2020).

13. Волошина О. «Динозавр» у кондитерці: як працює в нових умовах ринку фабрика, заснована у 1945 році. URL: <http://foodandmood.com.ua/uamade/1593287--Dinozavr--u-konditerc---jak-pracju--v-novih-umovah-rinku-fabrika--zasnovana-u-1945-roc-> (дата звернення: 12.04.2020).

14. Воронюк Т.А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 3. С. 139-148.

15. Гой І.В., Смелянська Т.Т. Підприємництво : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 368 с.

16. Голей Ю.М. Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю : *Матеріали III Міжнародна науково-практичної конференції молодих вчених і студентів «Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації»* 17-18 лютого 2012 р. Том 5. URL: http://confcontact.com/2012_02_17/2012_strategy5/15_Goley.htm (дата звертання: 08.06.2020 р.).

17. Гончаров Ю.В., Куппер О.П. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 1. С. 178-181.
18. Гончарук П.А. Формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 3. Т. 2. С. 216-219.
19. Горбаль Н.І., Шандрівська О.Є., Сопільник Л.І. Стратегія конкурентоспроможності в системі управління підприємством. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. 2009. № 649. С. 169-175.
20. Горбунов Н.П., Колонтаевская К.Ю. Теоретические аспекты конкурентных преимуществ в стратегическом менеджменте. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2015. № 28. С. 133-140.
21. Гурочкіна, В., Будзинська, М. Циркулярна економіка: українські реалії та можливості для промислових підприємств. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. № 5. С. 52-64. DOI: 10.33244/2617-5932.5.2020.52-64.
22. Дергачова В.В., Трихліб Т.В. Формування конкурентних переваг підприємств в умовах різновекторної інтеграційної спрямованості. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 81-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_15 (дата звернення: 07.10.2018).
23. Діденко Є.О., Когут Г.М. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.76.
24. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
25. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с.
26. Економіка підприємництва : підручник / за ред. Л.В. Фролової. Одеса : Бондаренко М.О., 2020. 708 с.
27. Жовновач Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського*

національного технічного університету. *Економічні науки*. 2010. Вип. 18. Ч. 1. С. 344-351.

28. Запужляк І.Б. Розвиток підприємства та нестабільність середовища: взаємозв'язок та взаємозалежність. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 13. Ч. 1. С. 87-89.

29. Запужляк І.Б. Теорія та практика оцінювання нестабільності зовнішнього середовища вітчизняних газотранспортних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 274-279.

30. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік Приватного акціонерного товариства «ТерА». *Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України*. URL: <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2020).

31. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік Приватного акціонерного товариства «ТерА». *Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України*. URL: <http://tera.ua/reg-info-emitenta> (дата звернення: 15.05.2020).

32. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік Приватного акціонерного товариства «ТерА». *Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України*. URL: <http://tera.ua/reg-info-emitenta> (дата звернення: 11.07.2020).

33. Зіновчук Н.В., Ращенко А.В. Екологічний маркетинг : навч. посібник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2015. 190 с.

34. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 33-38.

35. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе. URL: http://www.topconsulting.com.ua/ru/lib_manag/3/#listid18. (дата звернення: 15.04.2020).

36. Іванов Ю.Б., Іванова О.Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121-128.

37. Іванова О.А. Менеджмент конкурентоспроможністю підприємства. Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси. 2012. № 3. С. 176-180.
38. Камінський С. Товарні запаси як структурна складова об'єкта управління фінансовим циклом підприємства торгівлі. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 12. Ч. 3. С. 167-171.
39. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25. № 2. С. 79-85.
40. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. Москва : Экономика, 1997. 288 с.
41. Клібанска Л.В. Вибір стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств птахівництва в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 384-389.
42. Кныш М.И. Конкурентные стратегии : учебн. пособ. Санкт-Петербург, 2000. 284 с.
43. Кобилецький В.Р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності / В. Р. Кобилецький. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti> (дата перегляду: 21.06.2020).
44. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. Київ : Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.
45. Коваль Л.М., Русин-Гриник Р.Р. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 1. С. 103-108.
46. Коломієць В.М. Управління конкурентоспроможністю персоналу шляхом застосування стратегій розвитку. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2013. № 1. С. 190-194.
47. Комаринець С.О. Аналізування нестабільностізовнішнього економічного середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 8. С. 40-44.

48. Кондитерська фабрика «ТерА». Офіційна сторінка. URL: <http://tera.ua>. (дата звернення: 20.04.2019).
49. Кондитерська фабрика «ТерА». Партнери – роздрібні торговельні об'єкти та дистриб'ютори компанії. URL: <http://tera.ua/partners/> (дата звернення: 20.02.2020).
50. Кондитерська фабрика «ТерА». Про компанію. URL: <http://tera.ua/about>. (дата звернення: 15.02.2020).
51. Кондитерська фабрика «ТерА». Річна фінансова звітність за 2019 рік. URL: <http://tera.ua/reg-info-emitenta> (дата звернення: 15.05.2020).
52. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
53. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : Вид. група КМ БУКС, 2018. 208 с.
54. Кріппендорф К. Прихований кинджал за усмішкою. 36 стародавніх китайських стратегій, щоб перемогти конкурента / пер. з англ. К.Ю. Дерев'янка. Харків : Віват, 2020. 304 с.
55. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков. Одеса : Одеський держ. екон. ун-т, 2010. Вип. 40. С. 68-71.
56. Лисенко А.М. Особливості складання фінансової звітності з 2013 року та їх вплив на формування алгоритму розрахунку основних показників, що застосовуються у процесі аналізу фінансового стану підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 5. С. 68-73.
57. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкуренентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
58. Мануйлович Ю.М. Модель системи управління конкурентоспроможністю в рамках маркетингових стратегій. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 5. Т. 2. С. 14-17.

59. Махнуша С.М., Косолап Н.Є. Маркетинг інновацій та екологічний брендинг: аналіз зв'язку. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2011. № 1. С. 36-44.

60. Мікловда В.П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика : монографія / В.П. Мікловда, І.Г. Брітченко, Н.Ю. Кубіній, С.Б. Колодинський, Л.М. Ціцак. Полтава, Ужгород, 2012. 297 с.

61. Міценко Н.Г., Смик О.С. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2009. Вип. 19.3. С. 243-247.

62. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 9. С. 533-540.

63. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ, 2002. 560 с.

64. Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2006. 270 с.

65. Орлова В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економічний нобелівський вісник.* 2015. № 1. С. 79-85.

66. Павлова В.А., Губарєв Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку.* 2014. № 2. С. 168-176.

67. Пісна О.М. Трансформаційні тренди в глобальному бізнес-середовищі. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. Вип. 23. С. 32-37.

68. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
69. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
70. Портер М. Конкуренція : пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2001. 495 с.
71. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 6. С. 79-87.
72. Регулярна інформація (XML) Приватного акціонерного товариства «ТерА». *Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України*. URL: <https://smida.gov.ua>. (дата звернення: 15.05.2020).
73. Рейтинг національних брендів «UkrBrand-2018». URL: <http://mppconsulting.com.ua/ukrbrand/ukrbrand2018.pdf> (дата звернення: 07.05.2019).
74. Рейтинги. *MPP Consulting*. URL: <http://www.mppconsulting.com.ua/newsr.html> (дата звернення: 09.05.2020).
75. Ріддерстрале Й., Нордстрем К.А. Караоке-капіталізм : пер. з англ. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2004. 312 с.
76. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) ПрАТ «ТерА» за 2018 рік. URL: http://ao-tera.com.ua/commonfiles/14242882_2018.pdf (дата звернення: 18.05.2020).
77. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) ПрАТ «ТерА» за 2019 рік. URL: <http://tera.ua/reg-info-emitenta> (дата звернення: 11.07.2020).
78. Ротанов Г.М. Стратегія управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2013. № 1. С. 316-319.
79. Руда М.В., Мирка Я.В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми*

розвитку. 2020. Вип. 2. № 1. С. 107-121. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jun/21886/st12.pdf> (дата звернення: 22.09.2020 р.).

80. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія / пер. з англ. Т. Мухамедшина. Харків : Видво «Ранок» : Фабула, 2019. 324 с.

81. Садекова А.І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 1. С. 75-82.

82. Серединська В.М., Загородна О.М., Федорович Р.В. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : Астон, 2010. 592 с.

83. Солов'янчик А.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. 2015. № 4. С. 48-54.

84. Статистичний щорічник України за 2018 рік / за ред. І.Є. Вернера. Житомир : Бук-Друк, 2019. 482 с.

85. Стеців Л.П. Конкурентні переваги: підходи до трактування та їх відмінності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.12. С. 263-270.

86. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

87. Терещенко І.О., Білецька Д.І. Конкурентні стратегії управління підприємством. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 82-87.

88. Тичинська А. І., Наумова М. А. Дослідження ринку кондитерських виробів України. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2017. С. 122-126.

89. Топ-експортери кондитерських виробів України. *Економічна правда* від 2 квітня 2019 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/04/2/646646/>. (дата звернення: 01.04.2020).

90. Тоффлер Е. Третя хвиля : пер. з англ. Київ : Вид. дім «Всесвіт», 2000. 480 с.

91. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / авт. кол.: С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
92. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892 с.
93. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва : ИНФРА-М, 2000. 312 с.
94. Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 4. Т. 2. С. 206-211.
95. Фролова В.Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2012. № 1. С. 177–182.
96. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_90868683.pdf (дата звертання 11.09.2020 р.).
97. Хрущ Н.А. Желіховська М.В. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації : монографія / за ред. Н.А. Хрущ. Київ : Освіта України, 2010. 315 с.
98. Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 15-18.
99. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 427-432.
100. Шарко В.В. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 20. С. 149-155.

101. Шацька З.Я., Короб О.В. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства. *International Scientific Journal*. 2015. № 9. С. 175-179.
102. Шматок В.В., Крахмальова Н.А. Формування конкурентних переваг в умовах нестабільного зовнішнього середовища. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2784/3/20161031_102.pdf. (дата звернення: 17.04.2020).
103. Шостак Л.В., Близнюк А.Л., Богдан М.А. Управління бізнес-процесами: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 433-440.
104. Шпанко А. Про сутність поняття «Стратегічна конкурентоспроможність». *Економіка України*. 2017. № 6. С. 45-49.
105. Afuah A. *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*. Routledge, 2009. 503 p.
106. Barney J.B., Hesterly W.S. *Strategic Management and Competitive Advantage : Concept and cases*. Global edition : 5-th edition. Boston, 2015. 594 p.
107. Hill C., Jones G. *Strategic management. An integrated approach*. Boston: MA, 2001. 516 p.
108. Nassos G., Avlonas N. *Practical Sustainability Strategies: How to Gain a Competitive Advantage*. 2nd Edition. Wiley, 2020. 344 p.
109. Omarini A. *Retail Banking: Business Transformation and Competitive Strategies for the Future*. Palgrave Macmillan, 2015. 297 p.
110. Porter M. E. *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. NY : Free Press, 1998. 422 p.
111. Stonehouse G., Snowdon B. *Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness*. DOI: doi.org/10.1177/1056492607306333.
112. Vashkiv O.O. Areas for improvement in the creation of competitive advantage of PJSC «Tera» in a highly volatile environment. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів* : матеріали I-ої Міжнародної наук.-практ.

конференції, м. Тернопіль, 24-25 червня 2020 р. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 16-20.

113. Vashkiv O. Trends and state of the consumer Service market in Ukraine. *Європейська інтеграція: історичний досвід та економічні перспективи* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 3-4 березня 2017 р.). Одеса : ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2017. С. 62-65.

114. Vashkiv O.O., Vashkiv O.P. Assessment of the competitive advantages of PJSC «Tera». *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* : матеріали IV Міжнародної наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених, Тернопіль, 7 листопада 2019 р. : у 2 ч. Ч. 2. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 375-377.

115. Vashkiv O.O., Vashkiv O.P. The analysis of the competitive environment of PJSC «Tera». *Актуальні проблеми теорії і практики експертизи товарів* : матеріали VII Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф., м. Полтава, 2–3 квітня 2020 р. Полтава : ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», 2020. С. 183-185. URL: <http://expertuztov.forumotion.me/t52-topic> (дата звертання: 24.10.2020 р.).

116. Vashkiv O.P., Vashkiv O.O. Circular economy and ecological economics as paradigms of modern entrepreneurship development. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 5. С. 50-56. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-32> (дата звертання: 25.11.2020 р.).

117. Vashkiv O.P., Vashkiv O.O. Creation of firm's competitive advantages in the influence of unstable environment. *Літні наукові дискусії – 2019* : збірник тез доповідей XXXII Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції, м. Вінниця, 24 червня 2019 р. : у 4 ч. Ч. 1. Вінниця, 2019. С. 17-21.

118. Vashkiv O., Vashkiv O. The formation of competitive advantages of enterprises. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*: тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів (Тернопіль, 10-11.04.2019). Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 202-204.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра підприємництва і торгівлі

ВАШКІВ Олеся Олександрівна

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ВИРОБНИЧОЇ ФІРМИ / A STRATEGY FOR MANAGING THE
COMPETITIVENESS OF A MANUFACTURING FIRM

спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
освітньо-професійна програма – Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність

Кваліфікаційна робота

Частина 2

ДОДАТКИ

Тернопіль - 2020

Сертифікат на систему управління безпечністю харчових продуктів ПАТ «ТерА»



80117
ДСТУ EN ISO/IEC 17021-1

ОРГАН З СЕРТИФІКАЦІЇ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ТЕСТМЕТРСТАНДАРТ"

СЕРТИФІКАТ
НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ
ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

Зареєстрований в реєстрі ОС ТОВ "ТЕСТМЕТРСТАНДАРТ"
За №UA.MS.80117.013-17
Чинність: «30» жовтня 2017 року
«29» жовтня 2020 року

ЦИМ СЕРТИФІКАТОМ ПОСВІДЧУЄТЬСЯ, ЩО СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

Публічного акціонерного товариства
«ТерА»

Юридична адреса та адреса виробничих потужностей:
46006, м. Тернопіль, вул. Пирогова, 11
код ЄДРПОУ 00375697

Сфера сертифікації:

Виробництво цукерок, драже, вафель, зефіру, мармеладу,
виробів хлібобулочних бубличних (сушка), пряників, печива
коди ДКПП 10.82.2; 10.72.1

Відповідає вимогам:

ДСТУ ISO 22000:2007 (ISO 22000:2005, IDT)
«Системи управління безпечністю харчових продуктів.
Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга»

Контроль відповідності сертифікованої системи управління безпечністю харчових продуктів вимогам зазначеного стандарту здійснюється шляхом проведення технічного нагляду один раз на рік.

Керівник органу сертифікації

О.М. Сак

