

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій
Кафедра міжнародних економічних відносин

ХУДА Олена Сергіївна

**Управління міжнародною
конкурентоспроможністю підприємства / Management
of the international competitiveness of the enterprise**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-наукова програма - Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МІМзм-21
О. С. Худа

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ю. В. Мельник



Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

" ____ " _____ 2020 р.

Завідувач кафедри **О. М. Сохацька**

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | |
| 1.1. Сутність міжнародної конкурентоспроможності підприємства та її складові | 6 |
| 1.2. Методичні підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства | 15 |
| 1.3. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства | 22 |
| Висновки до розділу 1 | 29 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА СВІТОВОМУ РИНКУ | |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства | 31 |
| 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства | 39 |
| 2.3. Оцінка конкурентного середовища і міжнародної конкурентоспроможності підприємства | 44 |
| Висновки до розділу 2 | 53 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | |
| 3.1. Перспективи українського виробника на світовому ринку молочної продукції | 54 |
| 3.2. Стратегічний підхід до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства | 58 |
| Висновки до розділу 3 | 68 |
| ВИСНОВКИ | 70 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | |
| Додатки | |

ВСТУП

Процеси глобалізації, інтернаціоналізації, транснаціоналізації світової економіки загалом, процеси європейської інтеграції України зокрема, її приєднання до Світової організації торгівлі та підписання Угоди про Асоціацію з Європейським Союзом активізували участь України та її підприємств у міжнародній конкуренції, яка є набагато жорсткішою, ніж конкуренція на національному ринку. Це вимагає від фахівців розробки ефективних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств та цілих галузей на міжнародних ринках, щоб забезпечити формування стійких конкурентних переваг і перемогу в конкурентній боротьбі з успішними зарубіжними компаніями. Усе зазначене підкреслює *актуальність* вибраної теми магістерської роботи.

Проблему управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств досліджували *зарубіжні та українські вчені*, зокрема: М.Портер, К.Шваб, Дж. Майер, В.Дзеніс, О.Дзеніс, Л.Антонюк, Ю.Колесник, І.Федулова та інші. Однак ця проблематика залишається відкритою через постійні зміни зовнішнього середовища міжнародного бізнесу та появу нових компаній-конкурентів, особливо на ринку молочної продукції.

Мета магістерської роботи – теоретично обґрунтувати і розробити практичні рекомендації стосовно управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку.

З мети випливає необхідність вирішення ряду завдань:

- розкрити сутність міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- виявити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;

- здійснити оцінку конкурентного середовища та міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати перспективи українських виробників на світовому ринку молочної продукції;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на основі стратегічного підходу.

Об'єкт дослідження – процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні і прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

При написанні магістерської роботи нами було використано такі загальнонаукові та спеціальні *методи дослідження*, як аналіз, синтез, систематизація, узагальнення, графічний метод, метод SWOT-аналізу, метод порівняльного аналізу, фінансового аналізу, метод багатокутника конкурентоспроможності та інші.

Інформаційну базу магістерської роботи становлять наукові праці з питань міжнародної конкурентоспроможності (наукові статті, монографії, підручники, посібники, матеріали конференцій), матеріали періодичних видань, електронні ресурси, статистичні дані, матеріали підприємств.

Наукова новизна дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних пропозицій щодо стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю молокопереробного підприємства на зовнішньому ринку.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у тому, що її положення, висновки і рекомендації можуть використовуватися підприємствами України у процесі управління міжнародною конкурентоспроможністю. Окремі рекомендації плануються до впровадження на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Результати кваліфікаційної роботи *опубліковані* в Збірнику тез XIII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний і зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, ТНЕУ, 1-2 квітня 2020 р.) [62], у збірнику тез IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортною діяльністю» (15 травня, НУ «Львівська Політехніка», м. Львів) [30] та подані до друку в наукове фахове видання «Молодий вчений».

Магістерська робота *складається* зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основна частина становить 72 сторінки, робота містить 19 таблиць, 11 рисунків, 4 додатки, список використаних джерел з 75 найменувань на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність міжнародної конкурентоспроможності підприємства та її складові

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, питання міжнародної конкурентоспроможності завжди було актуальним. Однак протягом останніх 20 років воно ще більше загострилося у зв'язку із процесами інтернаціоналізації та європейської інтеграції, до яких долучилася Україна.

На нашу думку, розпочати дослідження теоретичних аспектів управління міжнародною конкурентоспроможністю варто із визначення ключових понять у цій сфері.

З точки зору економічної теорії, конкуренція – це боротьба між товаровиробниками за найбільш сприятливіші умови виробництва та збуту товарів, за привласнення найбільшого прибутку. Конкуренція – це об'єктивний економічний закон, який виражає внутрішньо-необхідні, стійкі та істотні зв'язки між відокремленими товаровиробниками, з одного боку, і споживачами їх продукції – з іншого [49].

Міжнародну конкуренцію, в свою чергу, можна визначити як конкуренцію національних і транснаціональних економічних суб'єктів за найвигідніші умови виробництва і реалізації товарів та послуг на світовому ринку [7].

У науковій літературі можна виокремити кілька підходів до визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємства: компаративний, ресурсний, системний підхід, а також поєднання компаративного і ресурсного підходів (рис. 1.1).

У теоретичних працях існує дуже багато визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства», основні з яких наведені в табл.1.1. Як бачимо, більшість із них поєднують компаративний і ресурсний підходи.



Рис.1.1. Основні підходи до визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємства [14, с.64]

У загальному розумінні конкурентоспроможність - це можливість або здатність підприємства використовувати свої порівняльні переваги у виробництві і реалізації товарів і послуг по відношенню до виробників і постачальників аналогічних товарів і послуг. Можливість підприємства конкурувати на певному товарному ринку залежить насамперед від конкурентоспроможності товару, тобто ефективності використання наявних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів [38, с.71].

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» на основі різних підходів

| Автор | Підхід | Визначення |
|------------|--|--|
| В.Осипов | Компаративний | Це властивість об'єкта, що характеризується можливістю реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби певного ринку на міжнародному просторі. |
| І.Білецька | Поєднання компаративного і ресурсного підходів | Тимчасовий стан об'єкта, забезпечуваний здатністю до кращого використання компетенцій порівняно з конкурентами на міжнародному ринку й умінням підтримувати цей стан якийсь час. |

| | | |
|---|--|--|
| Б.Райсберг | Поєднання компаративного і ресурсного підходів | Реальна і потенційна можливість фірм в наявних для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів на міжнародному ринку, ніж товари їх конкурентів. |
| О.Романко | Поєднання компаративного і ресурсного підходів | Комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги підприємства у міжнародному просторі над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що у певний спосіб між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу за визначеного впливу середовища функціонування. |
| О.Волкова, О.Каліннікова | Ресурсний | Здатність ведення ефективної господарської діяльності на міжнародному ринку в умовах довкілля, що змінюється, шляхом раціонального використання наявних ресурсів, серед яких пріоритетним виступає робоча сила |
| Н.Тарнавська | Поєднання компаративного і ресурсного підходів | Здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок, спільного зі споживачем творення принадливого для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів у міжнародному просторі. |
| Р.Камишніков | Ресурсний | Здатність підприємства використовувати власний потенціал та ресурси, що надаються навколишнім маркетинговим середовищем, для досягнення порівняно вищої міри задоволення потреб споживачів свого цільового ринку. |
| А.Тищенко | Ресурсний | Здатність підприємства до отримання синергетичного ефекту від раціонального використання наявних та новостворених у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг. |
| З.Шершньова | Поєднання компаративного і ресурсного підходів | Рівень компетенції конкретного підприємства щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні і використанні виробничого потенціалу визначеної спрямованості, а також його окремих складових, а саме технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходять вираження в таких результируючих показниках, як, зокрема, якість продукції, прибутковість, продуктивність. |
| І.Піддубний, А.Піддубна | Компаративний | Потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування в релевантному зовнішньому середовищі, яке ґрунтується на перевагах і відображає його позицію щодо конкурентів. |
| О.Гудзинський, С.Судомир, Т.Гуренко | Системний підхід | Це визнана ринком сформована і реалізована конкурентоздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізована у формі товару чи послуги. Вона може визначитися в процесі оперативної діяльності під час реалізації стратегій і в перспективі під час обґрунтування можливих ситуацій і стратегій розвитку. |
| П.Беленький | Системний підхід | Здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість реалізувати наявний в регіоні економічний потенціал (фінансовий, виробничий, трудовий, інноваційний, ресурсно-сировинний тощо). |

Джерело: побудовано автором за [14, с.65]

Конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина одного цілого, при цьому

конкурентоспроможність товару є лише частиною конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність товару є відносною інтегральною властивістю, яка характеризує відмінності цього товару від товарів конкурентів і робить його привабливим для покупців. Конкурентоспроможність товару визначає конкурентоспроможність підприємства, водночас залежить від останньої, а також являється її проявом [12, с.184].

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку [21]. Водночас, міжнародна конкурентоспроможність підприємства показує, наскільки ефективною є його виробничо-господарська і маркетингова діяльність в умовах глобального конкурентного ринку.

Узагальнивши точки зору різних авторів, міжнародну конкурентоспроможність підприємства можна визначити через такі параметри:

- Здатність продукції чи послуг даного підприємства конкурувати на міжнародному ринку з аналогічною продукцією;
- Спроможність підприємства ефективно вести свою діяльність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку;
- Формування і використання підприємством конкурентних переваг на основі високої якості продукції чи послуг;
- Високий рівень ефективності використання усіх можливих ресурсів, технологій, інформації, знань персоналу, управлінського потенціалу, маркетингу, які мають прояв у конкурентоспроможності продукції та її якості, прибутковості підприємства і його ринковій вартості.

В основі конкурентоспроможності підприємства лежать конкурентні переваги. Конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для компанії чи підприємства певні переваги над безпосередніми конкурентами. Ці характеристики можуть стосуватися самої продукції, або додаткових послуг, форм виробництва, збуту, продажів,

специфічних для підприємства або його продукції. З іншого боку, конкурентна перевага — перевага над конкурентами, що досягається за рахунок пропонування споживачам товарів вищої якості або завдяки низьким цінам, або через надання великих вигод, які компенсують високі ціни на товари і послуги [22].

Конкурентні переваги бувають зовнішні або внутрішні. Зовнішні конкурентні переваги засновані на специфічних властивостях товару, які є цінністю для споживача, внутрішні переваги — базуються на перевазі компанії стосовно виробничих витрат, що є нижчими, ніж в конкурентів, що ґрунтується на ноу-хау компанії (організаційному або виробничому). На міжнародних ринках це має свої особливості. Так, товар, який має цінові переваги на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. І навпаки, товар, що є комерційно провальний і витісняється з ринку, з плином часу може стати успішним, наприклад, завдяки виходу основного конкурента, стрибка інфляції, вдалої рекламної кампанії, зміни курсу валют тощо. Із цього випливає, що конкурентна перевага підприємства не може бути універсальною. Тому при аналізі конкурентоспроможності фактор прив'язки до конкретних ринкових умов обов'язково має бути врахований [22].

Для подальшого дослідження міжнародної конкурентоспроможності підприємства важливо виокремити види конкурентних переваг. До них належать:

- ресурсні: наявність доступу до дешевої і якісної сировини; налагоджена система ефективного використання ресурсів; постачальники;
- ринкові: можливість доступу до ринків; висока частка ринку, каналів розподілу; наявність реклами, ефективною системи збуту і післяпродажного обслуговування;
- технологічні: наявне сучасне обладнання, що ефективно впливає на продуктивність і якість товарів; патентовані технології;
- інноваційні: забезпечуються за рахунок застосування у виробничій діяльності господарюючого суб'єкта результатів НДДКР (R&D) і

дозволяють формувати різноманітність асортименту продукції, що випускається з удосконаленими характеристиками;

- інтелектуальні (управлінські): висококваліфіковані працівники; наявність оптимальної системи менеджменту;
- культурні: характеризуються близькістю або відмінностями культури країни; дозволяють суб'єктам господарювання успішно функціонувати в країнах з близької культурою [13].

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства тісно пов'язана з таким поняттям, як конкурентний потенціал. Конкурентний потенціал можна визначити, як реальну і потенційну спроможність компанії проектувати, виробляти, реалізувати та забезпечувати обслуговування в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні товари, які випереджають аналогічні за показниками якості, ціни, та формують більш високий рівень попиту у покупців [14, с.62]. Міжнародний досвід свідчить, що вищого рівня прибутковості і конкурентоспроможності на ринку досягають саме ті підприємства, у яких більший конкурентний потенціал.

Повертаючись до поняття міжнародної конкурентоспроможності, важливо виділити основні її складові, що дозволить уважно дослідити діяльність підприємства в аналітичній частині курсової роботи і запропонувати шляхи їх вдосконалення у третьому розділі. Відомі науковці І.Багрова та О.Нефедова виокремлюють сім основних елементів міжнародної конкурентоспроможності підприємства (рис.1.2). До них належать: виробництво; ресурси; виробничий потенціал; управління; фінансування; НДДКР; маркетинг.

На нашу думку, недоліком такої класифікації є недостатнє врахування міжнародного характеру конкуренції, а саме особливостей міжнародного бізнес-середовища.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства відображається у досягненні ним конкурентних переваг у суперництві на міжнародній арені, що базується на таких ключових принципах:

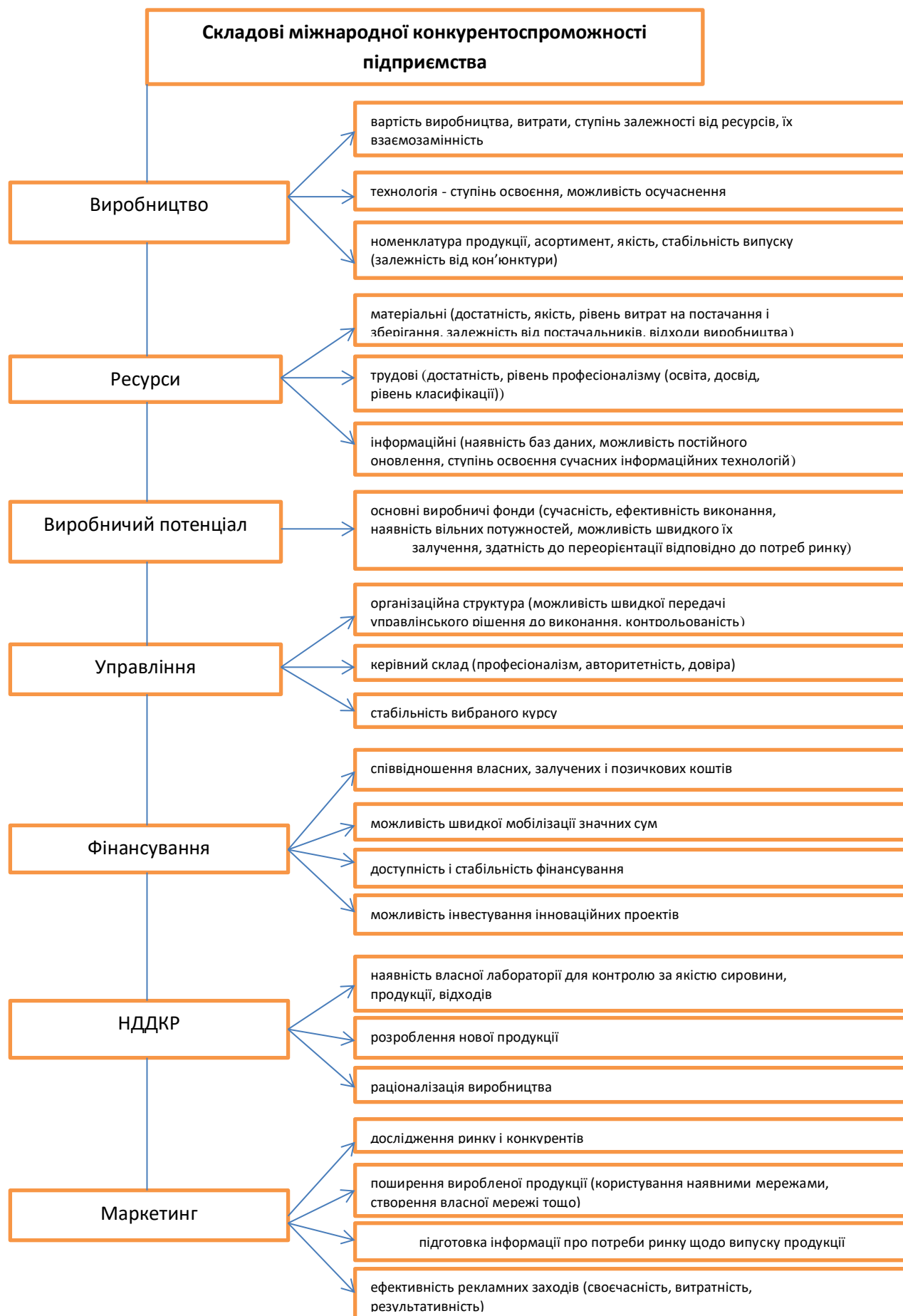


Рис.1.2. Елементи міжнародної конкурентоспроможності підприємства
Джерело: побудовано за [5, с.11-14; 14, с.68].

- Конкурентна перевага ґрунтується на інноваціях та управлінні змінами.
- Конкурентна перевага є сталою тільки завдяки безперервним удосконаленням.
- Конкурентна перевага має стосунок до усієї системи створення цінностей (всього ланцюжка створення вартості).
- Підтримання конкурентної переваги вимагає удосконалення її джерел.

Довгострокова підтримка переваг вимагає глобального підходу до стратегії конкурентоспроможності. Такий підхід, на думку фахівців [12, с.186], доповнює існуючі конкурентні переваги, а також мінімізує негативні фактори, що пов'язані із країною, де розташоване підприємство. Можемо погодитися з думкою Н.Горбаль і О.Шандрівської про те, що міжнародна конкурентоспроможність компанії, її конкурентні переваги напряду залежать не тільки від конкурентоздатності товарів, але і від конкурентоспроможності окремої галузі, регіону чи країни, де розташована компанія. Це впливає і з теорії «національного ромба» Майкла Портера. Тому варто виокремити базові фактори конкурентоспроможності на кожному з цих рівнів (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Зовнішні та внутрішні фактори міжнародної конкурентоспроможності підприємства

| Зовнішні фактори | Внутрішні фактори |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Рівень конкурентоспроможності країни • Рівень конкурентоспроможності галузі • Рівень конкурентоспроможності регіону • Державна підтримка малого і середнього бізнесу в країні і | 1. Структурні |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Виробнича структура підприємства • Місія підприємства • Організаційна структура • Спеціалізація і концентрація виробництва • Рівень уніфікації і стандартизації продукції, що випускається, і складових частин виробництва • Облік і регулювання виробничих процесів • Персонал • Інформаційна та нормативно-методична база управління • Сила конкуренції на виході і вході в організацію як систему |

| | |
|---|---|
| <p>регіонах</p> <ul style="list-style-type: none"> • Правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів • Відкритість суспільства і ринків • Науковий рівень управління економікою країни, галузі, регіону • Національна система стандартизації і сертифікації • Державна підтримка “розвитку людини” • Державна підтримка науки та інноваційної діяльності • Якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії • Рівень інтеграції всередині країни і в межах світового співтовариства • Податкові ставки в країні і регіонах • Відсоткові ставки в країні і регіонах • Наявність доступних і дешевих природних ресурсів • Система підготовки і перепідготовки управлінських кадрів в країні • Кліматичні умови і географічне положення країни чи регіонів • Рівень конкуренції у всіх сферах діяльності у країні тощо | <p>2. Ресурсні</p> <ul style="list-style-type: none"> • Постачальники; • Доступ до якісної дешевої сировини та інших ресурсів; • Облік і аналіз використання всіх видів ресурсів за стадіями • життєвого циклу крупних організацій; • Функціонально-вартісний аналіз продукції, що випускається; • Оптимізація ефективності використання ресурсів |
| | <p>3. Технічні</p> <ul style="list-style-type: none"> • Патентований товар; • Патентована технологія; • Обладнання; • Якість виготовлення товару |
| | <p>4. Управлінські</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кваліфікація, досвід менеджерів; • Організаційний клімат; • Організація постачання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів за принципом “точно в термін”; • Функціонування системи менеджменту (конкурентоспроможності) організації; • Функціонування системи управління якістю в організації; • Проведення внутрішньої і зовнішньої сертифікації продукції і систем |
| | <p>5. Ринкові</p> <ul style="list-style-type: none"> • Доступ до ринку ресурсів, необхідних організації; • Доступ до ринку нових технологій; • Лідируючі позиції на ринку товарів; • Ексклюзивність товарів організації; • Ексклюзивність каналів розподілу; • Ексклюзивність реклами товарів організації; • Ефективна система стимулювання збуту і після продажного обслуговування; • Політика ціноутворення і ринкової інфраструктури |
| | <p>6. Ефективність функціонування підприємства</p> <ul style="list-style-type: none"> • Показники доходності (за показниками рентабельності продукції, виробництва, капіталу, збуту); • Інтенсивність використання капіталу (за коефіцієнтами оборотності видів ресурсів чи капіталу); • Фінансова стійкість функціонування організації; • Частка експорту наукомістких товарів тощо |

Джерело: складено автором за [41; 57; 12, с.189]

Як бачимо, на міжнародну конкурентоспроможність підприємства впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Зовнішні – це фактори

зовнішнього середовища. До внутрішніх можна віднести: структурні, ресурсні, технічні, управлінські, ринкові фактори, а також ефективність функціонування підприємства.

1.2. Методичні підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства

У сучасній науковій літературі, присвяченій питанням конкурентоспроможності, запропоновано багато підходів до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Вони мають певні відмінності, тому варто розглянути їх детальніше.

Зокрема, одні автори приділяють увагу вивченню ефективності діяльності підприємства загалом. На їх думку, «ефективність – це результативність операційних процесів підприємства або його бізнес-діяльності в цілому» [52]. Одним із важливих критеріїв ефективності діяльності господарюючого суб'єкта якраз і є конкурентоспроможність. Ключовими ознаками конкурентоспроможності в цьому випадку можна вважати:

1. Порівняльний або відносний характер. Конкурентоспроможність виражається головним чином через порівняння основних показників підприємства з показниками інших підприємств певної галузі чи ринку.

2. Релевантний характер конкурентоспроможності – означає, що конкурентна позиція підприємства відносно інших підприємств може бути встановлена тільки в рамках релевантного бізнес-середовища.

3. Динамічність (часовий характер) конкурентоспроможності відображає положення підприємства у конкурентному середовищі відносно часу як результат його конкурентної діяльності [52, с.54].

Частина науковців дотримується так званого структурного підходу до оцінки конкурентоспроможності. Такий підхід базується на аналізі середовища функціонування компанії, певної конкурентної ситуації на ринку, розрахунку рівня концентрації ринку та встановлення частки даної компанії за обсягом виручки від реалізації чи обсягом виробництва продукції.

Інші вчені є прихильниками функціонального підходу: оцінювання здійснюється на базі аналізу розрахованих ключових показників господарської діяльності компанії, на основі чого робляться висновки стосовно конкурентоспроможності самого підприємства чи галузі загалом.

Третя група авторів вважає найбільш відповідним матричний підхід до оцінки міжнародної конкурентоспроможності компанії. Вони пояснюють це тим, що такі підходи враховують специфіку діяльності компанії загалом, рівень розвитку та привабливість галузі, важливість для національної економіки з позицій першочерговості для розвитку [55, с.91; 6].

Ще одним підходом до методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств є їх поділ на аналітичні та графічні методи. До аналітичних методів належать наступні:

- Метод рейтингових оцінок;
- Метод оцінки на основі концепції частки ринку;
- Метод оцінки на основі концепції споживчої вартості;
- Метод оцінки на основі концепції ефективної конкуренції.

У свою чергу, до графічних методів відносять ті, що передбачають побудову матриць та моделей:

- Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ);
- Матриця Портера;
- Матриця «привабливість ринку / конкурентоспроможність» (модель General Electric / McKinsey);
- Модель багатокутників конкурентоспроможності [6].

Як бачимо, методів є досить багато, тому доцільно їх систематизувати за трьома групами: 1) Методи, що пов'язані з ринковими позиціями підприємства чи його продукції; 2) Методи, пов'язані з рівнем управління (менеджменту) компанії; 3) Методи, пов'язані з оцінкою фінансово-господарської діяльності підприємства [61, с.72].

Зобразимо названі групи методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства у вигляді розгорнутої схеми (рис.1.3).

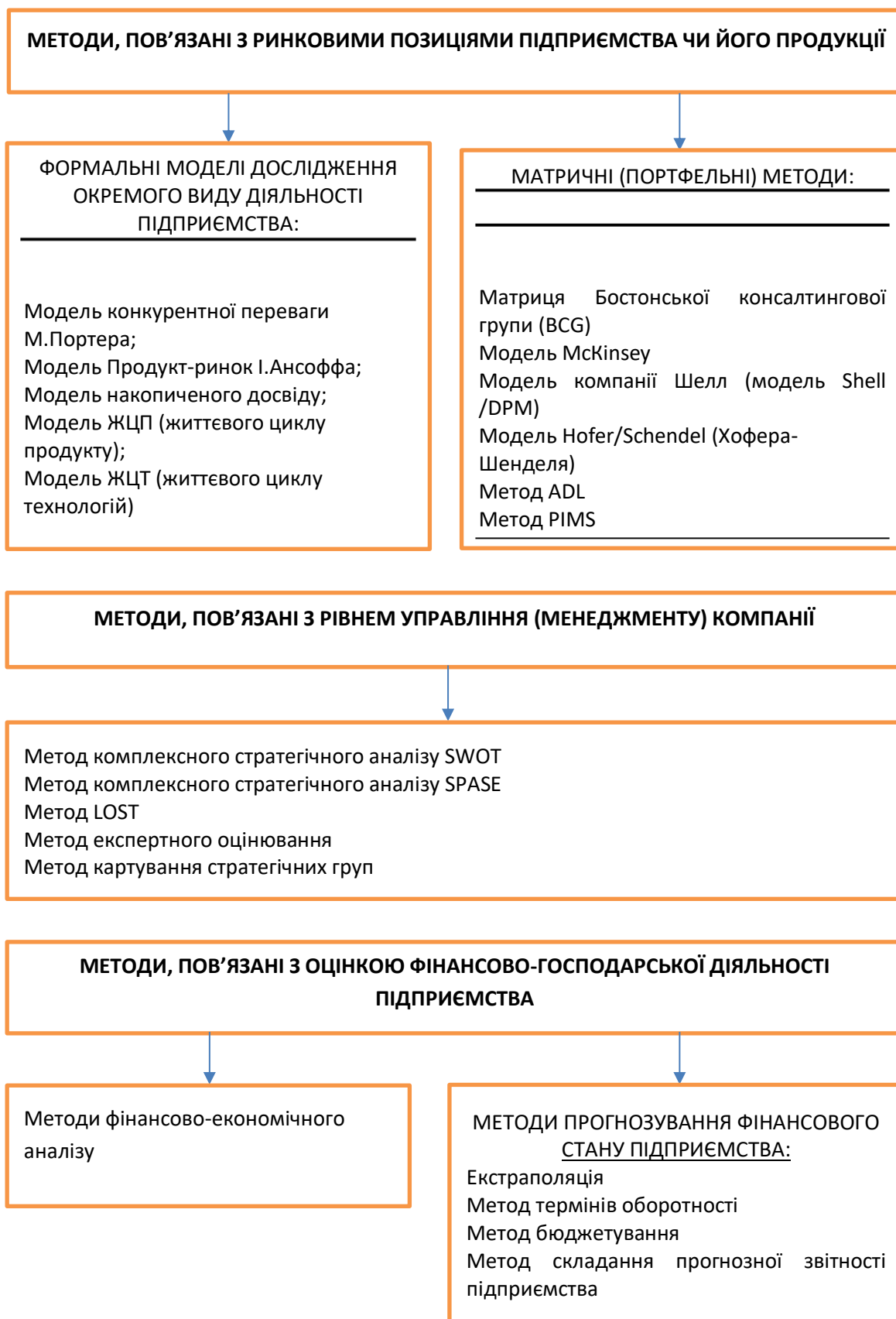


Рис.1.3. Основні методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано за [17].

У більшості випадків основною ознакою класифікації методів оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств виступає форма, у якій презентуються результати проведеної оцінки, відповідно, усі методи можна поділити на такі групи: графічні методи, матричні методи, розрахункові та комбіновані методи. Кожен із них має свої переваги та недоліки. Розглянемо їх детальніше.

Графічний метод оцінювання конкурентоспроможності передбачає побудову так званого «багатокутника конкурентоспроможності» (іншими словами «радіальної діаграми конкурентоспроможності») (рис. 1.4).

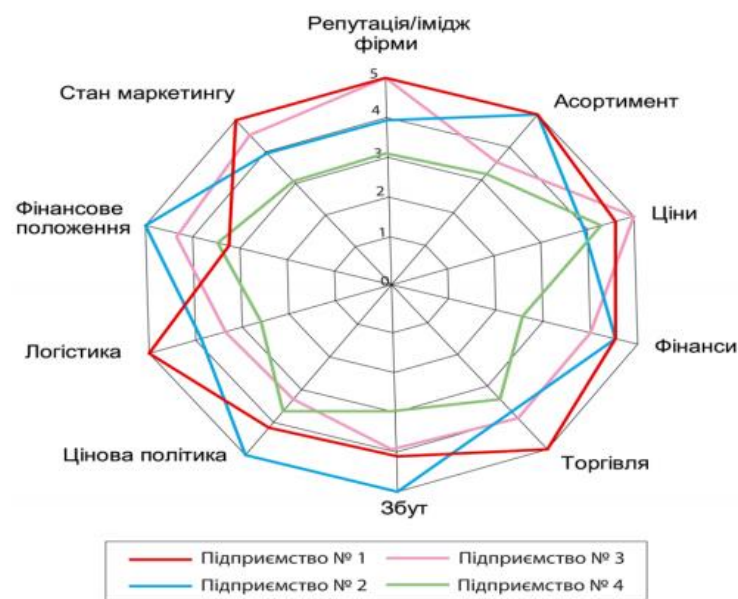


Рис.1.4. Метод «багатокутника конкурентоспроможності»

Джерело: [4].

Цей метод дозволяє порівняти усі основні аспекти діяльності підприємства: асортимент, ціни, фінанси, збутову діяльність, логістику, маркетинг тощо. Основні етапи побудови «багатокутника конкурентоспроможності»: 1) вибір критеріїв оцінки (їх не має бути надто багато); 2) визначення основних конкурентів, які відповідають рівню досліджуваної компанії; 3) збір інформації про власний продукт та підприємство; 4) дослідження діяльності конкурентів; 5) зведення даних в одну таблицю, оцінка себе та конкурентів за обраними критеріями; 6) побудова графіка-багатокутника.

Основна перевага цього методу: він відносно простий у застосуванні та має високу наочність. Недоліки: він не дозволяє визначити узагальнений критерій конкурентоздатності компанії, не придатний для прогнозування, не враховує недобросовісну конкуренцію на ринку.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства засновані на побудові матриці, серед яких найбільш популярними є матриці Бостонської консалтингової групи (матриця BCG), матриця МакКінсі (McKinsey), модель Шелл, модель Хофера-Шенделя, ADL та PIMS. Зокрема, матриця БКГ або матриця «зростання-частка ринку» - це двофакторна матриця портфельного аналізу, побудована на основі двох змінних – відносної частки ринку і темпів росту ринку. Дана матриця показує 4 основні стратегічні позиції виду діяльності чи товару підприємства на ринку: «знаки запитання (важкі діти)», «дійні корови», «собаки», «зірки» [29]. Згідно з матрицею БКГ, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті види бізнесу, які мають значну частку ринку на швидко зростаючому сегменті («Зірки»). Різновидом матричного методу оцінювання є й метод табличний (передбачає побудову таблиць).

Розрахункові методи оцінювання конкурентоспроможності передбачають розрахунок певних показників і поділяються на наступні підвиди:

- Специфічні методи: дають змогу здійснити оцінку конкурентоспроможності компанії за такими аспектами її діяльності, як виробництво, інновації, маркетинг, фінанси та ін.

- Комплексні методи - передбачають комплексний, системний підхід до оцінки міжнародної конкурентоспроможності компанії [17].

О.Віханський у своїх публікаціях до основних методів оцінювання конкурентоздатності підприємства відносить методи, які базуються на: оцінці конкурентоспроможності одиниці продукції; життєвому циклі товару; частці ринку; конкурентній перевазі; бенчмаркінгу; теорії ефективної конкуренції; споживчій вартості.

Так, наприклад, метод, заснований на теорії ефективної конкуренції передбачає наступне: найбільше конкурентоспроможність мають ті компанії, у яких якнайкраще організована діяльність усіх підрозділів. На ефективність функціонування кожної з цих служб чи відділів мають вплив різні чинники та ресурси компанії. Щоб оцінити ефективність діяльності кожного з них, потрібно проаналізувати ефективність використання ними цих ресурсів [8, с.75]. З цією метою розраховують і аналізують 4 групи коефіцієнтів, які виступають в даному випадку критеріями конкурентоздатності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Основні критерії конкурентоспроможності фірми та її товару

| Критерії та показники конкурентоспроможності | Роль показника в оцінці | Механізм розрахунку |
|--|--|---|
| <i>Ефективність виробничої діяльності підприємства</i> | | |
| Витрати на виробництво одиниці продукції | Відображає ефективність витрат при випуску продукції | Валові витрати / Обсяг випуску продукції |
| Фондовіддача | Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів | Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів |
| Рентабельність товару | Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару | Прибуток від реалізації*100/Повна собівартість продукції |
| Продуктивність праці | Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили | Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників |
| <i>Фінансовий стан підприємства</i> | | |
| Коефіцієнт автономії | Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел | Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування |
| Коефіцієнт платоспроможності | Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства | Власний капітал / Загальні зобов'язання |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань | Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання |
| Коефіцієнт оборотності оборотних коштів | Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва і звернення | Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів |

| Ефективність організації збуту та просування товарів | | |
|--|--|---|
| Рентабельність продажу | Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару | Прибуток від реалізації x 100 / Обсяг продажу |
| Коефіцієнт затовареності готовою продукцією | Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту | Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу |
| Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей | Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту | Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність |
| Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту | Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту | Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації |
| Конкурентоспроможність товару | | |
| Якість товарів | Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення | Комплексний метод |
| Ціна товару | Характеризує доступність товару для споживача | Різні методи |

Джерело: [17].

Опираючись на наведені вище критерії, можна розрахувати загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (1.1).

$$K_{kn} = 0,15E_e + 0,29\Phi_n + 0,23E_z + 0,33K_m, \quad (1.1)$$

де E_e - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства, розрахованого як середньозважена арифметична з 4-х показників ефективності виробництва;

Φ_n - значення критерію фінансового стану підприємства, розрахованого як середньозважена арифметична з показників оцінки фінансового стану;

E_z - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

K_m - значення критерію конкурентоспроможності товару.

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв [17].

При всіх перевагах, недоліком описаного методу оцінки вважаємо те, що він не враховує факторів міжнародного конкурентного середовища, у якому функціонує підприємство.

Досить популярним серед підприємств, що планують вихід на зарубіжні ринки, або збільшення своєї частки на ринку, є метод бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг передбачає порівняння продукції та особливості ведення діяльності підприємства з практикою найкращих компаній, лідерів у галузі з метою впровадження інновацій, удосконалення менеджменту, запозичення успішного досвіду для підвищення міжнародної конкурентоспроможності. При цьому слід враховувати важливі особливості здійснення бенчмаркінгу: він повинен охоплювати всі сторони діяльності підприємства (системний характер); бути орієнтованим на досягнення вищих показників; передбачати вирішення практичних завдань щодо зміцнення конкурентних переваг.

Підсумовуючи, можна зробити наступні висновки. Методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності є багато, кожен із них має свої плюси та мінуси. При виборі конкретного методу оцінювання потрібно звертати увагу на те, наскільки диверсифікованою є діяльність компанії, до якої галузі вона належить, на якому етапі життєвого циклу перебуває підприємство та його продукція. Наприклад, матричні методи найбільш ефективні для тих підприємств, які мають диверсифіковане виробництво або кілька бізнес-напрямків. Методи, що передбачають розрахунок критеріїв та показників конкурентоспроможності, які відображають внутрішній стан підприємства, зазвичай призначені для того, щоб встановити, наскільки конкурентним та ефективним є менеджмент в компанії. Для отримання найкращих результатів оцінювання варто поєднувати кілька методів у комплексі.

1.3. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна описати як процес виконання ряду взаємно узгоджених і систематизованих кроків щодо встановлення довгострокових цілей та напрямків діяльності підприємства на зовнішньому ринку. Ця система містить такі складові: організацію інноваційного виробництва на основі новітніх технологій, стабільного фінансового стану компанії, постійне навчання і підвищення кваліфікації персоналу, організацію маркетингової діяльності на належному рівні тощо [38, с.73].

Іншими словами, управління міжнародною конкурентоспроможністю – це напрям менеджменту компанії, орієнтованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг, а також досягнення життєздатності компанії як суб'єкта міжнародних економічних відносин [17]. При цьому головною метою здійснення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його життєздатності та сталого розвитку як учасника світового ринку в будь-яких умовах змінного міжнародного бізнес-середовища.

Суб'єктами управління міжнародною конкурентоспроможністю є не лише власник чи топ-менеджери компанії. До цього процесу залучене широке коло осіб, зокрема:

- Власник чи власники підприємства – мають бути напряму залучені до розробки стратегічних цілей, місії, завдань підприємства, пов'язаних з його господарською діяльністю;
- Топ-менеджмент підприємства, до якого відносять заступників директора та керівників операційних підрозділів;
- Лінійні менеджери операційних підрозділів компанії;
- Менеджери консалтингових фірм, яких періодично запрошують на платній основі надавати послуги з розробки стратегій по управлінню міжнародною конкурентоспроможністю компанії;
- Державні та відомчі органи управління, що залучені до формування сприятливого середовища для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Управління конкурентоспроможністю компанії на міжнародних ринках має бути орієнтоване на наступні дії:

- Обмеження або подолання негативних факторів впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства;
- Максимальне використання позитивних факторів зовнішнього середовища з метою зміцнення та реалізації конкурентних переваг компанії;

- Забезпечення високого рівня гнучкості управлінських рішень відповідно до динаміки позитивних чи негативних факторів впливу у міжнародному бізнес-середовищі;

- Нарощування конкурентоспроможності компанії на основі розвитку її ключових компетенцій, товарної, ринкової та часової адаптації цієї компанії до зовнішнього середовища [17].

Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії можна представити у вигляді чотирьох блоків, тісно пов'язаних між собою:

– обґрунтування ключових пріоритетів, тобто визначення цілей компанії у сфері досягнення певного рівня міжнародної конкурентоспроможності;

– постановка завдань , що передбачає аналіз внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища діяльності підприємства;

– розроблення стратегії, або формування альтернативних стратегій для досягнення бажаного рівня міжнародної конкурентоспроможності;

– реалізація стратегії на практиці, тобто вибір оптимального набору стратегій та розроблення стратегічного плану для отримання бажаного рівня конкурентоспроможності [47, с.93].

Варто зауважити, що досягнути високого рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємство зможе тільки при умові високоефективного менеджменту, що передбачає формування відповідної організаційної структури, розвиток процесів, інноваційних технологій, володіння необхідними і достатніми ресурсами для формування і реалізації умов, сприятливих для створення конкурентних переваг у міжнародному бізнес-середовищі.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю також можна відобразити у вигляді концептуальної моделі-алгоритму, що складається з окремих етапів, послідовність яких треба пройти для підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках (рис.1.5.).

Еман І. Діагностика рівня міжнародної конкурентоспроможності компанії. Методичні підходи до здійснення такої діагностики та оцінки були описані у попередньому параграфі.

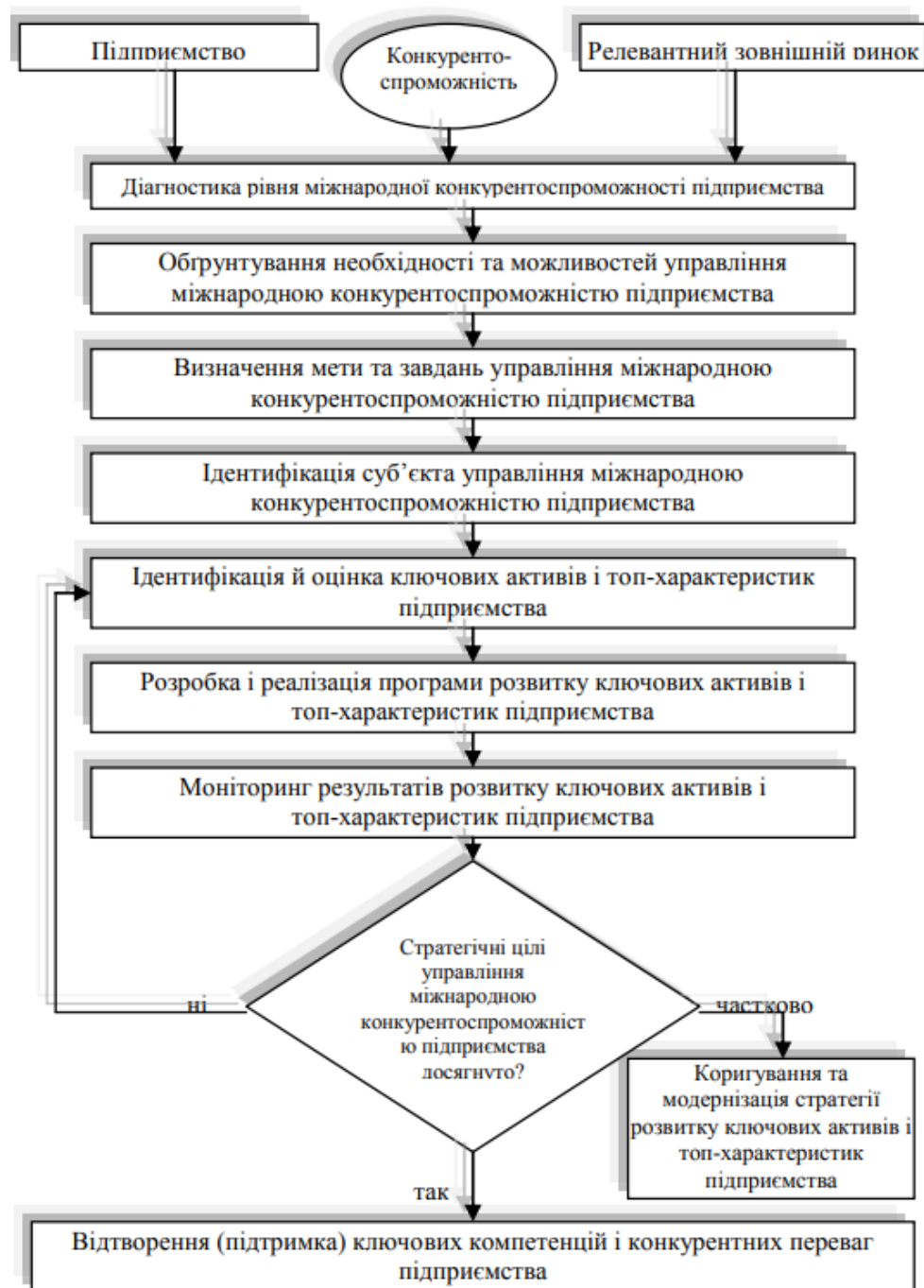


Рис. 1.5. Модель процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії

Джерело: [52].

На даному етапі потрібно виконати наступні дії: 1) виявити проблему, тобто невідповідність рівня конкурентоспроможності підприємства загальним

цілям та місії бізнесу на міжнародних ринках; 2) встановити та проранжувати ключові чинники появи цієї проблеми; 3) спрогнозувати наслідки розвитку цієї проблеми та терміновість її вирішення; 4) виявити потенціал вирішення проблеми шляхом подолання негативних факторів впливу на конкурентоспроможність та максимальне використання позитивних факторів впливу.

Етап II. Обґрунтування необхідності та можливостей управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії. Якісно проведена оцінка міжнародної конкурентоспроможності на першому етапі управління дає змогу сформуванню аналітичну базу для оцінювання можливостей управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (внутрішніх та зовнішніх). Основним завданням цього етапу є обґрунтування необхідності удосконалення економічної діяльності підприємства на цільовому зовнішньому ринку, але й формулювання стратегічного бачення щодо вирішення проблеми.

Етап III. Визначення мети та завдань управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії. Такі завдання залежать від рівня міжнародної конкурентоспроможності і цілей міжнародної діяльності компанії, наприклад: запобігання виходу підприємства з певного ринку, зменшення розриву між рівнями конкурентоспроможності компанії та її основних конкурентів, запобігання погіршенню рівня конкурентоспроможності фірми, розвиток конкурентних переваг компанії та її конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Етап IV. Ідентифікація суб'єкта управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. На даному етапі управління встановлюють суб'єкта, який буде відповідальний за розроблення виконання заходів з досягнення місії, цілей та завдань управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках, визначають його повноваження та роль функціональних відділів компанії в їх реалізації. Ефективність управлінських дій на цьому етапі сильно залежить від вибору топ-менеджерів певного кваліфікаційного рівня та досвіду, задіяних до

вирішення питань експертів, забезпечення необхідних матеріально-технічних умов їхньої роботи.

Етап V. Встановлення й оцінка ключових активів та характеристик компанії. Важливою частиною усіх процесів на підприємстві є його активи. Індикатором ефективності здійснення операційних процесів є ключові характеристики компанії. Саме активи і топ-характеристики становлять основу для зміцнення рівня його конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Визначення цих активів і ключових характеристик, розвиток яких відіграє важливу роль в діяльності підприємства на певному сегменті цільового зарубіжного ринку становить зміст управлінських рішень на цьому етапі (див. рис.1.5). На п'ятому етапі управління визначаються характеристики функціонування підприємства та операційні процеси, що найбільше впливають на рішення споживача щодо купівлі ним конкуруючого товару, а також здійснюється оцінка відповідності стану базових активів і ключових характеристик компанії умовам конкуренції на цільовому закордонному ринку.

Етап VI. Розроблення і реалізація програми розвитку ключових активів і характеристик підприємства. Управлінські дії менеджменту на цьому етапі залежать від результатів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства, цілями менеджменту та дефіцитом в активах і ключових характеристиках компанії, які повинні бути подолані за допомогою розроблення та впровадження програми їх розвитку. Програму розвитку активів і ключових характеристик компанії доцільно сформувати на основі оптимальної комбінації оперативних, тактичних і стратегічних кроків та управлінських рішень, що дозволять скоротити чи подолати виявлені розриви для формування ключових компетентностей підприємства.

Етап VII. Моніторинг результатів розвитку ключових активів і характеристик компанії. На цьому етапі відслідковується динаміка змін у функціонуванні підприємства, які стосуються розвитку наявних та формування нових ключових характеристик та активів, на основі яких створюються конкурентні переваги компанії. Моніторинг показує, наскільки унікальним є

кожен актив чи топ-характеристика діяльності підприємства, які є можливості їх копіювання, чи є замітники. Після цього можна встановити, чи відбувається досягнення стратегічних цілей менеджменту щодо міжнародної конкурентоспроможності підприємства? Якщо так, то вжиті заходи були виправданими та ефективними.

Etap VIII. Відтворення (підтримка) конкурентних переваг та ключових компетенцій підприємства. Досягнення бажаних конкурентних переваг і їх перетворення в ключові фактори успіху компанії мають бути відповідним чином захищені, відтворюватися та підтримуватись у робочому стані. Мета даного етапу управління – знизити рівень вразливості ключових активів і топ-характеристик фірми, можливість їх досягнення конкурентами, а також зміцнити їх у конкурентній боротьбі на міжнародних ринках.

Важливу роль в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю відіграє також держава через відповідне державне регулювання, яке здійснюється через такі важелі впливу: захист національного ринку від іноземної конкуренції (через митно-тарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, квотування та ліцензування імпорту, методи прихованого протекціонізму та інші); сприяння розвитку національної економіки; підтримка національних товаровиробників на зарубіжних ринках (через пільгове кредитування, державне страхування експортних кредитів, пільгове оподаткування експорту, пряме субсидування експорту, інформаційну, консалтингову та рекламну підтримку експорту вітчизняного виробника) [52, с.108].

Основна специфіка та трудність в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства зумовлена невизначеністю й складністю міжнародного бізнес-середовища, в якому функціонує підприємство. Управління має бути побудоване на основі поєднання інтересів самої компанії з інтересами галузі, національної та світової сфер економічної співпраці. Динамічне зовнішнє середовище діяльності підприємства вимагає необхідність вчасного передбачення усіх його змін та тенденцій, їх оцінки та

вироблення відповідних стратегічних альтернатив для реагування. Тільки за таких умов підприємство зможе вижити у конкурентній боротьбі на міжнародних ринках та забезпечити прибутковість.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність - це можливість або здатність підприємства використовувати свої порівняльні переваги у виробництві і реалізації товарів і послуг по відношенню до виробників і постачальників аналогічних товарів і послуг. Конкурентоспроможність товару є відносною інтегральною властивістю, яка характеризує відмінності цього товару від товарів конкурентів і робить його привабливим для покупців.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку. Водночас, міжнародна конкурентоспроможність підприємства показує, наскільки ефективною є його виробничо-господарська і маркетингова діяльність в умовах глобального конкурентного ринку. Складовими міжнародної конкурентоспроможності фірми є: виробництво, ресурси, виробничий потенціал, менеджмент, фінансування, маркетинг та НДДКР. Конкурентоспроможність компанії, її конкурентні переваги напряду залежать не тільки від конкурентоздатності товарів, але і від конкурентоспроможності окремої галузі, регіону чи країни, де розташована компанія.

Ефективне управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства починається з ретельної оцінки її стану. Існуючі методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності можна поділити на 3 групи: методи, що пов'язані з ринковими позиціями підприємства чи його продукції; методи, пов'язані з рівнем управління компанії; методи, пов'язані з оцінкою фінансово-господарської діяльності підприємства. Для отримання найкращих

результатів оцінювання варто поєднувати кілька методів у комплексі та враховувати специфіку галузі й самого підприємства.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна описати як процес виконання ряду взаємно узгоджених і систематизованих кроків щодо встановлення довгострокових цілей та напрямків діяльності підприємства на зовнішньому ринку. Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії включає наступні етапи: обґрунтування ключових пріоритетів; постановка завдань; розробка стратегії; реалізація стратегії на практиці. Основна специфіка в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства зумовлена невизначеністю й складністю міжнародного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Об'єктом дослідження у магістерській роботі є ПрАТ «Тернопільський молокозавод» («Молокія»). Сьогодні ПрАТ "Тернопільський молокозавод" - одне з найпотужніших молочних підприємств України. Щоденна переробка молока становить понад 300 тон, а кількість працівників зросла до 1500 людей. На заводі активно впроваджуються новітні технології: це перше підприємство в Україні, яке виготовляє молоко за німецькою технологією "FRESH MILK TECHNOLOGY" ("Свіже молоко"). Станом на 2019 рік ПрАТ "Тернопільський молокозавод" налічує 14 власних регіональних представництв у Західній Україні та у м. Київ [34].

Оцінку міжнародної конкурентоспроможності підприємства доцільно провести за методикою, запропонованою на рис.1.2, охопивши такі її складові, як: виробництво, НДДКР, ресурси, виробничий потенціал, управління, фінансування, маркетинг.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є його великий досвід у виготовленні молокопродуктів і тривала історія – 62 роки на ринку. «Тернопільський молокозавод» було засновано у 1957 році. На той час його потужності були невеликими, він переробляв до 10 тонн молока за рік. В середині 60-х років у Тернополі значно зросла кількість населення, з'явилися перші великі підприємства. Саме тому виникла потреба у побудові нового молокозаводу та у збільшенні виробничих потужностей.

У 1969 р. здано в експлуатацію новий завод – "Тернопільський міськмолокозавод". Продукцію почали фасувати у скляну тару, а у продажу з'явилося топлеке молоко, кефір, та ряжанка. У 1990-1999 роках через скрутне економічне становище завод почав занепадати. В 1999-му переробка молока зменшилась у півтора рази, порівняно з 1956 роком, коли підприємство

працювало на старих потужностях. У 2000 році ВАТ "Тернопільський міськмолкозавод" реорганізовано у ЗАТ "Тернопільський молокозавод".

У 2002 році створено торгову марку "Молокія". Підприємство почало розробляти інноваційні напрями розвитку. Було випущено перше в Україні молоко з йодованим білком та запроваджено новітню поглиблену очистку молока. У 2005 році на підприємстві розпочато масштабну реконструкцію, третій етап якої завершено у 2017 р. Щоб забезпечити щоденну доставку в регіони, відкрито перші філії у Львові, Івано-Франківську, Рівному та Стрию. Зараз підприємство налічує 13 власних торговельних представництв у західних областях та у місті Київ, планується також відкриття представництв в інших регіонах. ПрАТ "Тернопільський молокозавод" працює без дистриб'юторів та посередників, аби контролювати усі етапи – від фермерського господарства до доставки продукції. У 2014 р. вперше в Україні на потужностях ПрАТ "Тернопільський молокозавод" запроваджено німецьку технологію "FRESH MILK TECHNOLOGY" (що перекладається як "Свіже молоко"). FRESH MILK TECHNOLOGY - це інноваційна технологія очистки молока з подальшою низькотемпературною пастеризацією.

Починаючи з 2011 року, обсяги виробництва ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зростають щорічно на 25-30 %. Так як продукція має короткі терміни зберігання, це є основний аргумент щодо вибору ринків збуту. Саме тому підприємство реалізовує продукцію лише в регіонах, які розташовані поруч із Тернопільською областю — у Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Рівненській, Тернопільській, Хмельницькій, Чернівецькій, Житомирській областях. Там створено власні філії ТМ «Молокія», де є спеціальне холодильне обладнання, склади, відповідний транспорт та персонал. Це дозволяє забезпечити процес збуту таким чином, щоб доставка продукції у кожен регіон здійснювалася щоденно. Тобто кожного дня споживачі можуть отримати свіжий продукт ТМ «Молокія» [31]. Карта підрозділів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлена на рис. 2.1.



Рис.2.1. Карта підрозділів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: [34].

Основний напрямок діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» — виробництво широкого асортименту класичної молочної продукції (молоко, кефіри, сметана, йогурти, масло та кисломолочний сир) коротких термінів зберігання з максимальним збереженням природних цінних якостей молока. Серед останніх новинок асортиментного ряду - йогурт натуральний без наповнювача та цукру. Основні види продукції та їхні якісні характеристики наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основна продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та її якісні характеристики

| Торгова марка | Назва продукції | Конкурентні переваги | Якісні характеристики |
|---------------|----------------------|---|---|
| Молокія | Кефір | Fresh milk молоко, без додавання рослинних жирів, без стабілізаторів, без ГМО, без консервантів, готовий продукт не піддається термізації | Склад: молоко коров'яче, закваска |
| | Айран | | Склад: молоко коров'яче, вода, сіль, закваска |
| | Йогурти білі | | Склад: молоко коров'яче, молочний білок, молоко сухе знежирене, закваска для йогурту |
| | Йогурти білі солодкі | | Склад: молоко коров'яче, наповнювач, закваска для йогурту, без додавання цукру, без барвників |
| | Вершки | | Склад: пастеризовані вершки з коров'ячого молока |
| | Вершки «До кави» | | |

| | | | |
|-----------------|-------------------|---|--|
| | Сметана | | Склад: пастеризовані вершки з коров'ячого молока, закваска чистих культур молочнокислих бактерій |
| | Сир кисломолочний | | Склад: молоко коров'яче знежирене або нормалізоване, закваска молочнокислих культур |
| | Масло | | Склад: пастеризовані вершки з коров'ячого молока |
| Молокія казкова | Молоко | Уся продукція – виключно із натурального коров'ячого молока та високоякісної сировини | Склад: молоко коров'яче |
| | Йогурт | | Склад: молоко коров'яче, наповнювач, закваска для йогурту, цукор |
| Молокія Сонечко | Молоко | Fresh milk молоко, без додавання рослинних жирів, без стабілізаторів, без ГМО, без консервантів, готовий продукт не піддається термізації | Склад: молоко коров'яче |
| | Кефір | | Склад: молоко коров'яче, закваска |
| | Йогурт | | Склад: молоко коров'яче, закваска для йогурту |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як бачимо зі складу, уся продукція є високоякісною та натуральною, оскільки не містить рослинних жирів, стабілізаторів, ГМО, консервантів та цукру, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності. Це підтверджує одне із гасел компанії: «Цінуємо здоров'я кожного – якість і безпеку продукції гарантуємо для всіх» [34].

Про високу якість продукції торгової марки «Молокія» свідчить наявність у підприємства відповідного сертифікату, який засвідчує, що система управління якістю на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю. Вимоги» (додаток А).

Великим плюсом є наявність у підприємства і так званого халяльного сертифікату (додаток Б). Halal Certificate ПрАТ «Тернопільський молокозавод» отримало у 2019 році. Він засвідчує, що на підприємстві виробляється молочна продукція, яка відповідає ісламським канонам (тобто не містить в собі речовин, заборонених Ісламом). Таким чином, мусульмани будь-якої країни можуть споживати молокопродукти ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що становить тепер додаткові експортні можливості для підприємства та може

вважатися конкурентною перевагою порівняно з компаніями, які такого сертифікату не мають. До такої продукції, що відповідає ісламським канонам, належать: напій кефірний нежирний «Айран»; йогурт жирний без наповнювача; кефір нетермізований густий; масло солодковершкове «Селянське» (72,5% жирності); масло солодковершкове «Екстра» (82%) [32].

Дослідження такої складової конкурентоспроможності, як виробництво, дало змогу зробити висновки:

- для підприємства характерний масовий тип виробництва, що підтверджується великим обсягом випущеної продукції, яка виготовляється безперервно протягом тривалого часу.
- чіткої спеціалізації на молокозаводі не прослідковуються – наявний широкий асортимент, але виявляються два профільні сектори, в яких питома вага у загальному обсязі виробництва помітно зросла – це молоко пастеризоване, яке складає 15,7% і біо-продукція – 23,6% [11].

Важливу роль в конкурентоспроможності підприємства відіграє постачання якісної сировини. Тому перед молокопереробним підприємством постає питання вигідного економічного співробітництва з постачальниками сировини. При зменшенні виробництва молока постійними постачальниками ПрАТ «Тернопільський молокозавод» змушений закуповувати цей продукт у сусідніх районах і тим самим підвищувати собівартість готової продукції ще на стадії транспортування.

Зменшення обсягу реалізації молока зумовило б зниження закупівельних оптових цін, а збільшення обсягу надходження сировини – зростання цін. Тому даному підприємству економічно вигідно закуповувати молоко у виробників великими партіями, що зменшує транспортні витрати, а отже, і собівартість сировини. Динаміка постачання молока на підприємство наведена у табл. 2.2.

Організаційна структура досліджуваного підприємства має лінійно-функціональний характер і наведена на рис.2.2. Як бачимо, на даному рисунку поєднана корпоративна структура, що включає наглядову раду і правління товариства, та організаційна структура.

Таблиця 2.2.

Постачання сировини на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| Постачання сировини | Фактичні дані | | | 2017 р. у % від 2015 р. |
|---|---------------|--------|--------|-------------------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | |
| Всього на підприємство | 1587,7 | 1939,8 | 2338,8 | 147,3 |
| в т. ч. від сільськогосподарських підприємств | 819,3 | 590,7 | 373,2 | 45,5 |
| від населення | 746,4 | 1299,7 | 1816,3 | 243,3 |
| давальницька сировина | 17,0 | 49,4 | 41,8 | 245,9 |
| завіз з інших районів | 5,0 | - | 107,5 | 2150 |

Джерело: побудовано за даними підприємства.

Організаційна структура управління має велике значення для ефективної діяльності ПрАТ „Тернопільський молокозавод”. І тому головне завдання – сформуванню її найбільш раціонально. На процес формування структури управління діє велика кількість факторів. Однак перш за все слід виділити три: розмір підприємства, форму виробничо-господарської діяльності, вид діяльності підприємства.

Станом на 2019 рік, підприємство налічувало 1432 працівника (обліковий склад, 61 ос. – позаштатних та за сумісництвом, 153 – на умовах неповного робочого дня [45]. Серед недоліків у діяльності підприємства варто відзначити плінність кадрів, показники якої за наведені в таблиці 2.3.

Як бачимо з таблиці 2.3, найбільша плінність кадрів була на Чернівецькій філії (70%), Вінницькій філії (67%), в Одеській філії (67%), у Київській філії (59%). Це зумовлено наявністю в цих регіонах підприємств-конкурентів та недостатнім рівнем мотивації працівників.

Про високий рівень управління на підприємстві свідчить наявність у нього міжнародного сертифікату, який підтверджує, що система менеджменту на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перевірена та відповідає вимогам стандарту на систему управління ISO 22000:2005 (додаток В).

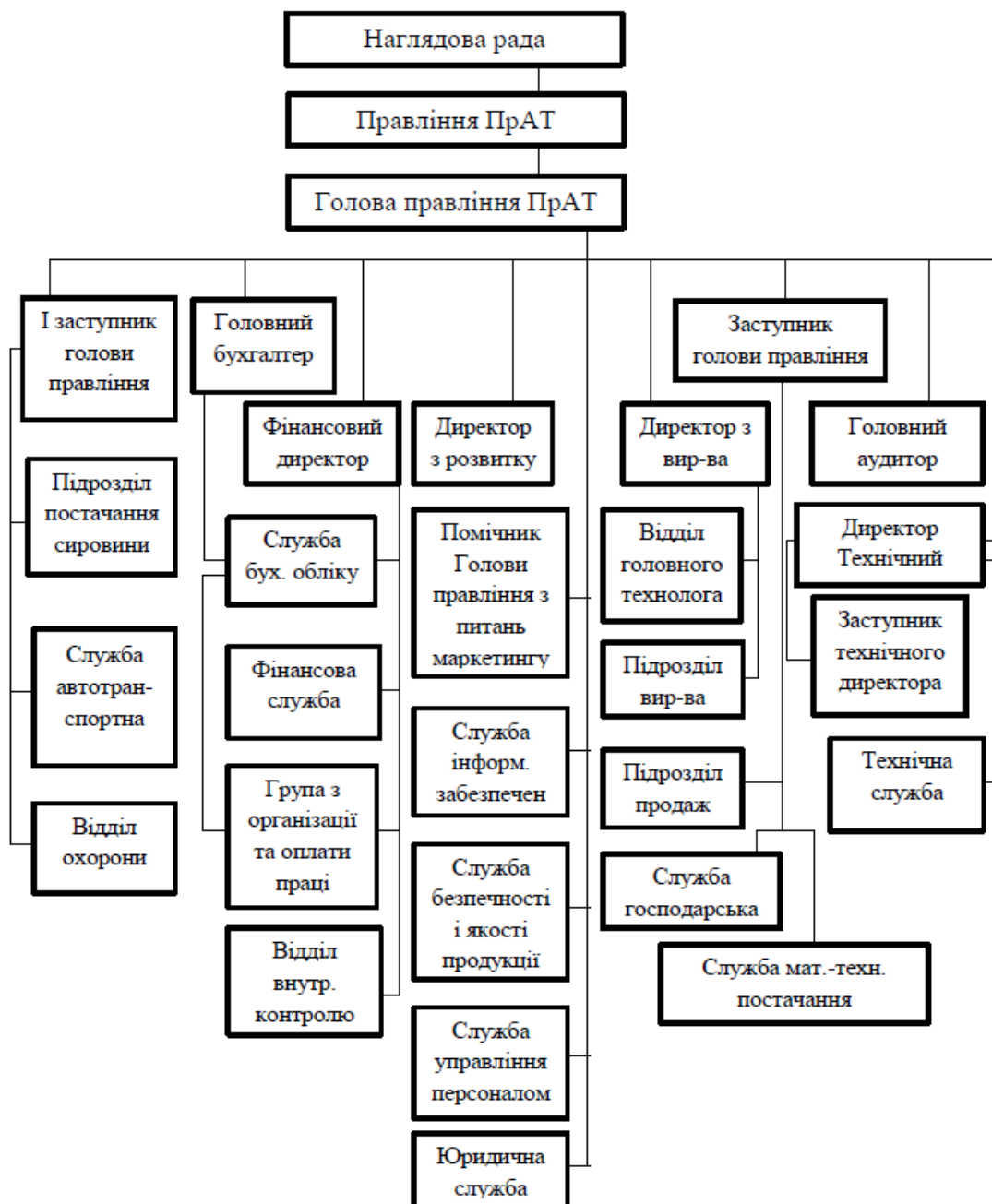


Рис.2.2. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Джерело: наведено за даними підприємства.

Таблиця 2.3

Коефіцієнт плинності кадрів на філіях ПрАТ «Тернопільський
молокозавод», 2017 р.

| Підрозділ | Середня чисельність | Звільнені, всього | Звільнені по переводу | Звільнені | % плинності кадрів |
|-------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|-----------|--------------------|
| Філія Вінниця-молоко | 39,00 | 61 | 35 | 26 | 66,67 |
| Філія Житомир-молоко | 23,00 | 30 | 26 | 4 | 17,39 |
| Філія Івано-Франківськ молоко | 38,00 | 21 | 0 | 21 | 55,26 |

| | | | | | |
|---------------------------|-------|-----|----|----|-------|
| Філія Київ-молоко | 69,00 | 41 | 0 | 41 | 59,42 |
| Філія Луцьк-молоко | 36,00 | 13 | 0 | 13 | 36,11 |
| Філія Львів-молоко | 82,00 | 98 | 75 | 23 | 28,05 |
| Філія Одеса-молоко | 24,00 | 41 | 25 | 16 | 66,67 |
| Філія Рівне-молоко | 39,00 | 47 | 40 | 7 | 17,95 |
| Філія Стрий-молоко | 30,00 | 3 | 0 | 3 | 10,00 |
| Філія Тернопіль-молоко | 75,00 | 104 | 70 | 34 | 45,33 |
| Філія Ужгород-молоко | 22,00 | 33 | 21 | 12 | 54,55 |
| Філія Умань-молоко | 17,00 | 22 | 15 | 7 | 41,18 |
| Філія Хмельницький-молоко | 31,00 | 47 | 31 | 16 | 51,61 |
| Філія Чернівці-молоко | 30,00 | 45 | 24 | 21 | 70,00 |
| Філія Чернігів-молоко | 13,00 | 3 | 0 | 3 | 23,08 |

Джерело: побудовано за даними ПрАТ „Тернопільський молокозавод”

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є окрема служба маркетингу, яка підпорядковується начальнику планово-економічного відділу. На підприємстві розроблена маркетингова стратегія, яка ефективно реалізується на практиці. Підприємство здійснює такі види маркетингової діяльності, як: розробка товару та управління брендом, ціноутворення, формування каналів збуту, дистрибуція, мерчандайзинг, просування товару за допомогою таких інструментів, як реклама, паблік рілейшенз, SMM-маркетинг. На даний час підприємство налічує 3 торгові марки, найбільш популярною з яких є «Молокія».

Сьогодні особливо активно відбуваються маркетингові комунікації за допомогою соціальних мереж. Так, станом на квітень 2020 року в мережі Інстаграм компанія налічує 16,1 тис. підписників (@molokiya), в той час як в мережі Facebook їх 12,2 тис. чол. [33], на каналі YouTube – 1,2 тис. чол. Це свідчить про те, що при просуванні продукції торгової марки «Молокія» взаємодія зі споживачами в мережі Інстаграм може бути більш ефективною. Зокрема, з поширенням пандемії Covid-19 компанія запустила кілька проектів для просування своєї продукції та покращення іміджу бренду в Інстаграмі: прямі ефіри, які включали онлайн-заняття з фітнесу, зустрічі з дієтологами та психотерапевтами; конкурси; відео з рецептами страв з продукції «Молокія». Також успішним маркетинговим кроком можна вважати відкриття онлайн-

магазину, що дозволило успішно реалізовувати продукцію споживачам під час карантину (адресна доставка).

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Основними показниками для оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку з фінансової точки зору є динаміка його прибутку та виручки від реалізації (рис.2.3). Основним джерелом для аналізу фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» для нас стала фінансова звітність товариства, наведена у Річних звітах за 2016-2018 роки, а також внутрішня документація з підприємства.

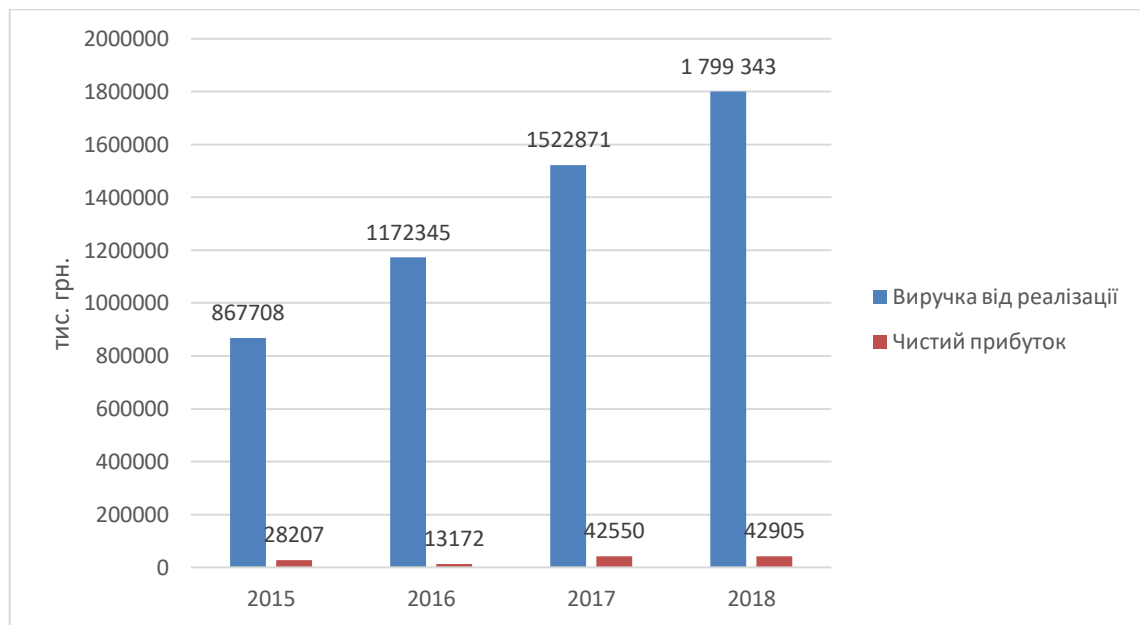


Рис.2.3. Динаміка виручки від реалізації та чистого прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2015-2018 рр. (тис. грн.)

Джерело: побудовано автором за [42; 43].

Як видно з рисунка 2.3, динаміка виручки та чистого прибутку є позитивною, показники стабільно зростають протягом останніх років, що є позитивним явищем для подальшого розвитку компанії та засвідчує його конкурентоспроможність. Так, за останні 4 роки валовий прибуток зріс на 52%, що зумовлено головним чином розширенням асортименту, покращенням якості продукції, збільшенням продажів.

На основі фінансової звітності нами також розраховано ряд показників, які характеризують фінансовий стан досліджуваного підприємства. Розрахунки було здійснено за допомогою таблиць Excel, а результати перенесено в таблиці 2.3-2.6.

По-перше, це показники ліквідності (таблиця 2.4). Показники ліквідності дають змогу зіставити вартість поточних активів з різним ступенем ліквідності та суму поточних зобов'язань підприємства, і є критерієм фінансового стану компанії в короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| Коефіцієнт | Розрахунок | 2017 | 2018 |
|---|--|--------|---------|
| 1. Коефіцієнт загальної ліквідності | (оборотні кошти) / (короткострокові зобов'язання) | 1,73 | 1,75 |
| 2. Миттєвий коефіцієнт ліквідності | (дебіторська заборгованість + короткострокові фінансові інвестиції + грошові кошти) / (короткострокові зобов'язання) | 1,12 | 1,21 |
| 3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | грошові кошти / (короткострокові зобов'язання) | 0,12 | 0,04 |
| 4. Чистий оборотний капітал (тис. грн.) | оборотні активи – короткострокові зобов'язання | 88 486 | 120 580 |

Джерело: розраховано за даними підприємства [45].

Коефіцієнт загальної ліквідності означає здатність компанії забезпечити свої короткострокові зобов'язання з оборотних коштів, тобто з найбільш легко реалізованої групи активів [39]. На «Молокії» цей показник суттєво не змінився і перебуває в межах норми. Водночас, суттєво знизився коефіцієнт абсолютної ліквідності, який дає змогу встановити частку короткострокових зобов'язань, які фірма може погасити в найкоротші терміни, без оплати дебіторської заборгованості та продажу інших активів, і він залишається нижчим від норми (0,2-0,3). Позитивним є зростання чистого оборотного капіталу, що означає, що «Молокія» має резерви для розширення діяльності.

Показники ділової активності підприємства залежать від таких факторів, як ділова репутація, розмір ринків збуту, стабільності економічного зростання,

рівня виконання запланованих показників тощо, і відображають швидкість обороту його коштів (табл.2.5).

Таблиця 2.5.

Показники ділової активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| Коефіцієнт | Розрахунок | 2017 | 2018 |
|---|---|-------|------|
| 1. Коефіцієнт оборотності активів | виручка від реалізації / підсумок активу балансу | 3,25 | 3,21 |
| 2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | виручка від реалізації / середньорічна вартість дебіторської заборгованості | 12,88 | 9,62 |
| у днях: | | 29 | 38 |
| 3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | собівартість реалізованої продукції / середньорічна вартість кредиторської заборгованості | 10,10 | 8,96 |
| у днях: | | 37 | 41 |
| 4. Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів | собівартість реалізованої продукції / середньорічна вартість матеріально-виробничих запасів | 8,31 | 8,08 |
| у днях: | | 44 | 46 |
| 5. Тривалість операційного циклу (у днях) | Коеф.2 + Коеф.4 | 73 | 84 |
| 6. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) | виручка від реалізації / середньорічна вартість основних засобів | 6,81 | 8,57 |
| 7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу | виручка від реалізації / середньорічна вартість власного капіталу | 8,33 | 8,03 |

Джерело: розраховано за даними підприємства [45].

Як показали розрахунки, протягом року ділова активність «Молокії» погіршилась: зменшилась швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, оборотність оборотних засобів, дебіторської та кредиторської заборгованостей матеріально-виробничих запасів. Позитивним є те, що зросла фондовіддача. Найбільше знизилась швидкість обороту дебіторської заборгованості підприємства, майже на 10 днів. Сама дебіторська заборгованість протягом року теж зросла: з 90066 тис. грн. до 110673 тис. грн., тобто на 19%. Усе зазначене означає, що в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сповільнилась оплата по рахунках.

Операційний цикл на підприємстві починається з моменту надходження сировини і матеріалів на склад і завершується в момент отримання коштів від споживачів за готову продукцію. На «Молокії» тривалість операційного циклу загалом теж зросла на 11 днів і становить 84 дні, що є негативним явищем, і цей показник потрібно скорочувати.

Показники рентабельності характеризують прибутковість та ефективність діяльності компанії. Зокрема, коефіцієнт рентабельності активів відображає рівень прибутку, який приносять усі активи підприємства, які перебувають у його власності на балансі (табл.2.6). Фінансова рентабельність, або показник рентабельності власного капіталу свідчить про рівень дохідності власного капіталу, що вкладений у дану компанію, і є важливим для наявних чи потенційних акціонерів та власників, а також є показником інвестиційної привабливості компанії, оскільки відображає верхню межу дивідендних виплат [39].

Рентабельність власного капіталу, або ROE - характеризує ефективність використання підприємством власного капіталу, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожен гривню залучених власних коштів. Цей показник теж дуже важливий для власників компанії, оскільки дає змогу визначити рівень зростання їх добробуту за аналізований період [19].

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| Коефіцієнт | Розрахунок | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------|--|------|------|
| 1. Рентабельність активів | Чистий прибуток / середньорічна вартість активів | 0,09 | 0,09 |
| 2. Рентабельність реалізації | Валовий прибуток / обсяг реалізованої продукції | 0,19 | 0,23 |
| 3. Рентабельність власного капіталу | Чистий прибуток / середньорічна вартість власного капіталу | 0,23 | 0,19 |

Джерело: розраховано за даними підприємства [45].

Протягом року усі показники рентабельності – активів, реалізації та власного капіталу – залишились практично незмінні. Це свідчить про стабільну прибутковість «Молокії». Позитивним є те, що дещо зросла рентабельність

реалізації, яка відображає об'єм валового прибутку, який генерує кожна гривня від продажів. Однак, цей показник все ж є нижчим за нормативний (0,23).

Показники структури капіталу відображають рівень захищеності інтересів інвесторів та кредиторів компанії, які мають довгострокові вкладення в неї (табл.2.7). Ці коефіцієнти характеризують спроможність підприємства погашати свою довгострокову заборгованість. Такий показник, як коефіцієнт власності, характеризує частку власного капіталу компанії в структурі її капіталу, тобто співвідношення інтересів власників компанії і кредиторів. [40].

Таблиця 2.7

Показники структури капіталу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| Коефіцієнт | Розрахунок | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------|--|------|------|
| 1. Коефіцієнт власності | власний капітал / підсумок пасиву балансу | 0,39 | 0,40 |
| 2. Коефіцієнт позичкового капіталу | позичений капітал / підсумок пасиву балансу | 0,61 | 0,60 |
| 3. Коефіцієнт фінансової залежності | підсумок пасиву балансу / власний капітал | 2,56 | 2,50 |
| 4. Коефіцієнт фінансової стійкості | (власний капітал + довгострокові зобов'язання) / підсумок пасиву балансу | 0,74 | 0,71 |

Джерело: розраховано за даними підприємства [45].

Показник фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, який також вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Нормативне значення для підприємств харчової промисловості цього показника становить 1,67-2,0. Коефіцієнт фінансової залежності на «Молокії» перевищує це нормативне значення. Для зниження такої залежності доцільно забезпечити підвищення обсягу власного капіталу. З цією метою можна провести додаткову емісію акцій, реінвестувати прибуток в виробництво, тощо [20].

Загалом варто зауважити, що протягом року на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» усі показники структури капіталу практично не змінились.

Таким чином, проведений у магістерській роботі аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показав, що на досліджуваному підприємстві стабільний фінансовий стан, його виручка та

прибуток зростають із майже незмінною рентабельністю. Разом з тим, до негативних явищ варто віднести зниження ділової активності підприємства та зростання дебіторської заборгованості, що свідчить про сповільнення оплати по рахунках.

2.3. Оцінка конкурентного середовища і міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Важливу роль в оцінці конкурентоспроможності підприємства відіграє аналіз зовнішнього, конкурентного середовища. Конкурентне середовище можна визначити як результат та умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних суб'єктів на загальноринкову ситуацію [23]. Конкурентне середовище на ринку залежить від п'яти основних сил, які описав у своїх дослідженнях М.Портер. Модель п'яти сил конкуренції Портера включає: 1) конкуренцію серед існуючих фірм на ринку; 2) товари-замінники (субститути) або загроза їх появи; 3) можливість появи нових конкурентів всередині галузі; 4) здатність постачальників сировини та матеріалів диктувати свої умови (ринкова влада постачальників); 5) ринкова влада покупців (здатність їх диктувати свої умови) [1].

Конкурентне середовище, у якому здійснює свою діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», можна поділити на конкурентне середовище на світовому ринку та конкурентне середовище на вітчизняному, внутрішньому ринку. Конкурентне середовище на світовому ринку молока включає усіх міжнародних конкурентів досліджуваного підприємства, має певний рівень ринкової концентрації та характеризується певними тенденціями розвитку. У 2019 році вартість світового ринку молочної продукції склала майже 719 млрд. дол. із середньорічними темпами зростання 4,3% [68]. За натуральними обсягами виробництва молока, лідирують такі країни, як Індія, Пакистан, Бразилія, країни ЄС, Росія та США. Певною мірою скоротились обсяги виробництва в Україні, Колумбії, Австралії, Туреччині, Аргентині (додаток Д).

Що стосується експорту, то за натуральними обсягами найбільшими країнами-експортерами молочних продуктів у світі є країни Євросоюзу, Нова Зеландія та США. Тут також розташовані найбільші корпорації-виробники молочної продукції, серед яких лідерами на світовому ринку виступають: Nestle (Швейцарія), Lactalis (Франція), Danone (Франція), Fonterra (Нова Зеландія) Friesland Campina (Нідерланди), Dairy Farmers of America (США) [67]. Серед країн-імпортерів лідирують Китай, Мексика, Росія, Алжир, Індонезія та Філіппіни (додаток Д). На це варто звернути увагу «Молокії», плануючи свою стратегію конкуренції на зовнішніх ринках.

Світовий ринок молочної продукції характеризується високим рівнем конкуренції, з диференційованою продукцією та високою різноманітністю брендів. Конкуренція на ринку молокопродуктів – переважно нецінова. Товар диференційований, впроваджуються інновації тощо. В той же час, бар'єри для виходу на цей ринок відносно невисокі, і будь-яка компанія, що дотримується вимог та стандартів якості й екологічності, може це зробити, що створює загрозу появи нових конкурентів на ринку згідно моделі Портера. На ринку молочної сировини, навпаки, переважає цінова конкуренція.

Основні товари-субститути на молочному ринку – продукція на основі горіхового молока (з фундука, волоського горіха, мигдалю, кунжуту, кеш'ю, фісташок та інших), яка набирає все більшої популярності із зростанням схильності людей до вегетаріанства та веганства. Наприклад, світовий ринок мигдального молока склав у 2018 році 5,2 млрд. дол. із щорічними темпами зростання 14,3% [66], які суттєво перевищують темпи росту традиційного молочного ринку. Таке молоко можуть вживати навіть прихильники сиродіння та аюрведичного харчування. Цей елемент моделі Портера становить певну загрозу для підприємства-експортера молокопродукції, особливо із зростанням тренду на здорове харчування та відмову від продуктів тваринного походження.

Зважаючи на високий рівень конкуренції, споживачі на світовому ринку молокопродуктів мають досить велику ринкову владу і можуть диктувати свої вимоги, на які потрібно звертати увагу виробникам. Серед таких вимог можемо

назвати наступні: вимоги до екологічності та корисності продукції. Зростання попиту на продукти з позначкою *organic*; вимоги до соціально-відповідальної діяльності компанії, її сталого розвитку; вимоги до упаковки продукції, її екологічності та вторинної переробки; вимоги до корпоративного управління компанії.

Останнім часом на світовому молочному ринку спостерігається ряд тенденцій, які матимуть вплив і на його подальший розвиток, а також на стан конкуренції на ньому, зокрема: 1) все більше зростання попиту на органічну продукцію; 2) зростання попиту на безлактозну продукцію, у тому числі горіхове молоко, спричинену збільшенням кількості споживачів з алергією на лактозу; 3) падіння цін на молоко, спричинене головним чином пандемією Covid-19.

За останні роки молокопереробна галузь України почала розвиватись достатньо динамічно. До європейських стандартів наближається товарна номенклатура, ринок доповнюється українськими брендами, виробники прагнуть розвивати високотехнологічні виробництва, вводячи нові види продуктів. Діючі лідери на ринку активно впливають як на попит, стимулюючи при цьому підвищення потреб споживачів до якісної продукції, так само і на постачальників, роздрібні точки, вимагаючи ще більш якісної сировини, покращених умов транспортування та зберігання товару.

На ринку молока й молочної продукції України працює досить велика кількість підприємств, зокрема понад 50% загального обсягу виробництва концентрується на складах десяти великих компаній. Серед лідерів молокопереробної галузі є не лише українські виробники, а й транснаціональні корпорації, які мають виробництво в Україні. Решту ринку розподіляють між собою дрібні компанії та одиничні молокопереробні заводи. Сучасний стан вітчизняного ринку молока та молочних продуктів характеризується помірним рівнем консолідації. Майже 80% ринку контролює 50 підприємств, значна частина яких входить до складу великих холдингів [50].

На даний час «Молокія» входить в десятку найбільших виробників молока і молокопродукції України, що свідчить про її стійкі конкурентні позиції. Аналіз основних конкурентів підприємства порівняно з ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведений у табл.2.8. Даний аналіз проведено за методом оцінки конкурентоспроможності на основі концепції частки ринку.

Таблиця 2.8

**Найбільші конкуренти ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку
молока та молокопродукції**

| Рейтинг | Логотип | Назва | Характеристика | Частка ринку, % |
|---------|---|--|--|-----------------|
| 1 |  | Roshen (Вінницький молочний завод) | Стартова переробна потужність – 600 т молока на добу, виробнича потужність – 150 т продукції на добу (55 тис.т в рік). Експорт у понад 30 країн світу: Сх.Європа, Азія, Пн.Америка, Африка. 2016 – перша поставка товару в ЄС, з 2017 р. – у Китай | 9,6 |
| 2 |  | Терра Фуд | В склад компанії входить 15 переробних підприємств. Переробні потужності 1,4 тис.т молока на добу (550 тис т в рік), виробничі потужності - 248 тис т на рік. Експорт у понад 40 країн. Для міжнародних ринків розроблені бренди „100 cows”, Ukrainian Glory, Gold Valley. | 9,2 |
| 3 |  | Молочний Альянс | Переробні потужності: 400,1 тис. т молока в рік, виробничі потужності: 135 тис т в рік. До холдингу входить 9 підприємств. Експортує продукцію в Європу, США, ОАЕ. | 7,7 |
| 4 |  | Люстдорф | Виробничі потужності 120 тис т в рік. Впроваджено інноваційні технології теплової обробки молока – високотемпературного імпульсу (УНТ-технологія) і паром під високим тиском. Країни експорту: Молдова, Придністров'я, Грузія, Азербайджан, Білорусь | 5,2 |
| 5 |  | Данон Україна (Данон-Дніпро, Данон-Кремез) | Французька компанія, представлена в Україні двома переробними підприємствами. Виробнича потужність – 70 тис т продукції в рік. Міжнародні бренди в складі: Activia, Danone, Danissimo. | 4,9 |
| 6 |  | Група компаній Альянс (Андрушівський маслосирзавод) | Виробнича потужність – 100 т на добу. Позиціонується як виробник 12% спредів в Україні. Експортує продукцію в Грузію, Вірменію, Азербайджан, Казахстан, Молдову. | 4,5 |

| | | | | |
|----|--|------------------------------------|--|-----|
| 7 | | Вім-Біль-Данн Україна (PepsiCo) | Входить до складу міжнародної корпорації PepsiCo. Переробні потужності 175 тис т в рік. Введено в експлуатацію нову виробничу лінію для виготовлення дитячого харчування (обсяг інвестицій 120 млн грн.). Понад 50 постачальників молочної сировини. | 4,4 |
| 8 | | Лакталіс Україна | Є частиною французької компанії Lactalis, що входить в топ-3 найбільші молокопереробні компанії світу. Переробна потужність 200 т молока на добу. Виробнича потужність 70 т продукції на добу. | 3,7 |
| 9 | | Комбінат Придніпровський | Переробна потужність 126 тис т молока в рік. Виробнича потужність 60 тис т молокопродуктів. Налічує 2 бренди. | 2,7 |
| 10 | | Тернопільський молокозавод | Першим в Україні освоїв виробництво молока з йодованим білком. Запроваджена інноваційна технологія очистки і низькотемпературної пастеризації Fresh Milk. Переробна потужність 340 т молока на добу. 20% масла і весь казеїн експортується. Експорт в Польщу, Німеччину, Нідерланди, Латвію, США, Грузію, Марокко. У планах – розширення експорту в ЄС та Близький Схід. | 2,6 |

Джерело: побудова автором за [51].

Як бачимо з таблиці, хоч «Молокія» займає лише 2,6% ринку, за багатьма показниками вона має кращі конкурентні переваги. До них можемо віднести: інноваційну технологію очистки і пастеризації молока Fresh Milk, що робить продукцію більш натуральною та корисною, яка не містить рослинних жирів, стабілізаторів, ГМО, консервантів та цукру; виробництво молока з йодованим білком, налагоджений експорт у різних частинах світу, наявність сертифікатів якості, активні інвестиції у розвиток: планується збільшити переробні потужності на 20%, потужності з виробництва свіжої молочної продукції на 30%.

Важливим показником, що характеризує конкурентоспроможність підприємства, є його участь у зовнішньоекономічній діяльності. Це можна пояснити тим, що вихід на зарубіжні ринки вимагає від підприємства підвищення якості його продукції, відповідності міжнародним стандартам, дотриманням правил і процедур, які може виконати далеко не кожна компанія.

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» полягає головним чином у експорті молочної продукції за кордон. На даний час це 2 види продукції: казеїн кислотний (експорт в Польщу та Нідерланди) та масло солодковершкове (82% жирності, експорт в Саудівську Аравію, Марокко, Грузію, Туреччину та Кувейт). З метою оцінки міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», доцільно оцінити частки у експорті цих продуктів його основних конкурентів (табл. 2.9, табл.2.10).

Таблиця 2.9

Найбільші експортери вершкового масла з України, 2018 р.

| Експортери | Країна призначення | Імпортери | Обсяг, т | Частка, % | Середня фактурна ціна, \$/т |
|---------------------------------|---|--|--------------|-------------|-----------------------------|
| Разом | | | 2 149 | 100% | 4 014 |
| Рошен | Грузія, Молдова, Ізраїль, Нідерланди, Данія | Вімм-Білл-Данн, Інкомлак, Intergata, Hoogwegt Int., Lacto Foods | 421 | 20% | 4 390 |
| АП Альянс | Казахстан, Саудівська Аравія, Ізраїль, Алжир, Азербайджан | Казмілк, United Trading Corp., Israco Int., Tammy, Aqro-Vest | 353 | 16% | 4 230 |
| Терра Фуд | Молдова, Азербайджан, Пд. Корея, ОАЕ, Сінгапур | Vitafor, Azerbaijan Supermarket, Shindaeoo, Greenhouse Foodstuff, Phoon Huat | 241 | 11% | 4 116 |
| Охтирська МПК "Славія" | Марокко, Кувейт, Китай | Stock Pralim, Al Bustan Al Khaleeji , Lica | 199 | 9% | 3 628 |
| Ружин-Молоко | Молдова, Саудівська Аравія, Вірменія | Тираспільський МК, Gulf Co., Зейтун Світ | 92 | 4% | 3 775 |
| Радивилів-молоко | Азербайджан, Молдова, Марокко | Baku Food And Oil Factory, JLC, Lacto Group | 77 | 4% | 3 886 |
| Рихальський завод сухого молока | Марокко, Туніс | Stock Pralim, Industries Alimentaires | 75 | 3% | 3 620 |
| Молочний Альянс | Саудівська Аравія, Молдова, Азербайджан | United Trading Corp., Fabrica De Unt Din Floresti, Avoa | 73 | 3% | 3 880 |
| Титан | Молдова | Шериф | 68 | 3% | 3 044 |
| Хмельницький ЗСМ | Туреччина, Грузія, Молдова | Rella Gida, Georgian Food Line, Andregris | 67 | 3% | 3 701 |
| Інші | | | 484 | 23% | 3 963 |

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Дані таблиці свідчать, що найбільшими конкурентами України в експорті масла солодковершкового на зарубіжні ринки є Рошен, АП «Альянс», Охтирська МПК «Славія», Ружин-молоко. Найбільшу частку, 20% в українському експорті, займає корпорація Рошен, також вони мають переваги за цінами угод – фактурна ціна є найвищою порівняно з конкурентами та становить 4390 дол./т, що перевищує середньоринкову фактурну ціну. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає лише 3% в загальних обсягах виробництва масла в Україні, і з них лише 20% експортується, тому дані досліджуваного підприємства не наведені в таблиці.

Таблиця 2.10

Найбільші експортери казеїну з України, 2018 р.

| Експортери | Країна призначення | Імпортери | Обсяг, т | Частка, % | Середня фактурна ціна, \$/т |
|-------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------|-------------|-----------------------------|
| Разом | | | 455 | 100% | 5 052 |
| Тернопільський молокозавод | Польща, Нідерланди | Kazeina Polska, Hoogwegt Int. | 120 | 26% | 5 250 |
| Новомиколаївський молокозавод | Польща | Naarden Polska | 88 | 19% | 4 800 |
| Лакталіс | Польща | Kazeina Polska | 78 | 17% | 5 300 |
| Айленд | Польща | Kazeina Polska | 40 | 9% | 5 100 |
| Бімол | Польща | Naarden Polska | 40 | 9% | 4 900 |
| Аванта ТД | Польща | Naarden Polska | 40 | 9% | 4 700 |
| МЖК Південний | Польща | Naarden Polska | 39 | 8% | 5 000 |
| Дунаївецький МЗ | Словаччина | Collma | 10 | 2% | 5 000 |

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Що стосується казеїну, то за цим товаром ситуація зовсім інша. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є найбільшим виробником та експортером цієї продукції, частка підприємства в загальній структурі експорту становить 26% (див. табл.2.10). Середня фактурна ціна казеїну в «Молокії» теж є найвищою – 5250 дол / т. Основні конкуренти за експортом казеїну – Новомиколаївський молокозавод і «Лакталіс Україна», які експортують його в ту ж країну – Польщу.

Важливою конкурентною перевагою підприємства на зовнішніх ринках є наявність необхідних сертифікатів якості на відповідність міжнародним

стандартам. Тому доцільно порівняти основних конкурентів «Молокії» за цим критерієм (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Відповідність основних конкурентів ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» міжнародним стандартам**

| Підприємство | Стандарти / сертифікати |
|--|--|
| Група компаній «Терра Фуд» | ISO 14001, ISO 22000, ISO 9001 |
| ТОВ «Люстдорф» | ДСТУ ISO 22000:2007 (НАССР), ДСТУ ISO 9001:2009 |
| ПрАТ «Вінницький молочний завод» («Рошен») | ISO 9001:2015, HALAL, KOSHER, FSSC-22000 |
| Данон Україна | FSSC 22000 |
| Група компаній АТ «Молочний альянс» | ДСТУ ISO 22000:2007 (№ UA.MQ 166-НАССР-339-13) та ДСТУ ISO 9001:2009 (№ UA.2.166.08240-13) |
| ПрАТ «Вімм-Біль-Дан Україна» | ISO 9001:2008 ISO 22000:2005 ДСТУ ISO 22000:2007 |
| Група «Лакталіс – Україна» | ISO 22000 |
| ПрАТ «Комбінат Придніпровський» | ISO 9001 : 2000 |
| ПрАТ «Тернопільський молокозавод» | ISO 22000 : 2005, ДСТУ ISO 9001:2009 HALAL |
| ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» | ISO 9001:2018 |

Джерело: складено автором за [46, с.64].

Як бачимо, лідерами за кількістю сертифікатів якості на молочному ринку України, поряд з «Молокією», є «Терра Фуд», «Рошен» і «Вімм-Біль Дан Україна». Важливою перевагою корпорації «Рошен» є наявність в нього сертифікату Kosher, що дає змогу експортувати продукцію в Ізраїль.

Опираючись на дані таблиць 2.4-2.7, можна побудувати багатокутник конкурентоспроможності, в якому порівняємо ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з одним із основних конкурентів за часткою ринку та експортом групою «Лакталіс-Україна» та лідером молочного ринку України корпорацією «Рошен» (рис.2.4). Для проведення аналізу ми обрали такі критерії, як частка ринку, переробна потужність, досвід міжнародної діяльності, технологія виробництва, якість та впізнаваність бренду.

Як показав аналіз, за деякими критеріями ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перевершує одного з основних конкурентів, компанію «Лакталіс-

Україна» (впізнаваність бренду, переробні потужності, якість), а за деякими є менш конкурентоспроможною (частка ринку, досвід міжнародної діяльності).

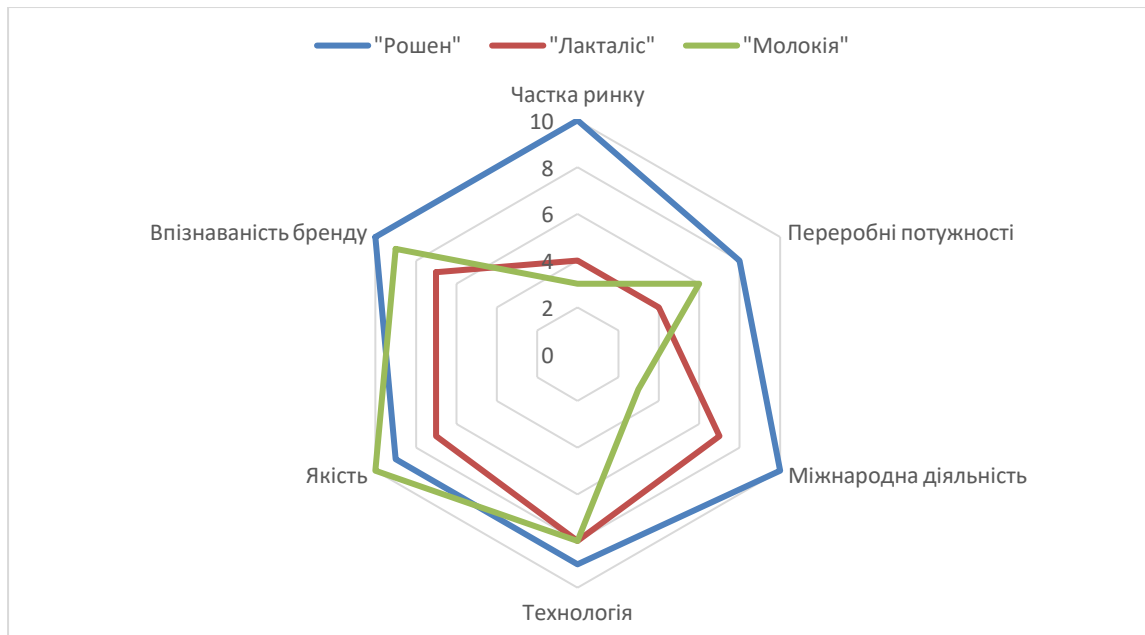


Рис.2.4. Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [побудовано автором]

Варто відзначити, що за окремими критеріями компанія «Молокія» наближається за рівнем конкурентоспроможності до лідера галузі, корпорації «Рошен»: якість, підтверджена відповідними сертифікатами, впізнаваність бренду, технологія.

Підсумовуючи, можемо виділити наступні конкурентні переваги ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молочної продукції:

- Інноваційна технологія Fresh Milk;
- Висока якість, підтверджена сертифікатами;
- Наявність сертифікату HALAL;
- Лідерство за обсягами експорту казеїну;
- Великий досвід у виготовлення молокопродукції, тривала історія;
- Впізнаваність бренду;
- Широкий асортимент корисної продукції;
- Найкращі фермерські господарства для постачання якісної сировини;
- Щоденна доставка молочної продукції в збутові мережі;

- Наявність маркетингової стратегії;
- Стабільне зростання прибутку.

Висновки до розділу 2

Світовий ринок молочної продукції характеризується високим рівнем конкуренції, з диференційованою продукцією та високою різноманітністю брендів. Конкуренція на ринку молокопродуктів – переважно нецінова. Товар диференційований, впроваджуються інновації тощо. В той же час, бар'єри для виходу на цей ринок відносно невисокі.

На ринку молочної продукції України працює велика кількість підприємств, понад 50% загального обсягу виробництва концентрується на складах десяти великих компаній. Серед лідерів молокопереробної галузі є не лише українські виробники, а й ТНК. Сучасний стан вітчизняного ринку молока та молочних продуктів характеризується помірним рівнем консолідації. «Молокія» входить в десятку найбільших виробників молока і молокопродукції України, а також є найбільшим виробником та експортером казеїну в Україні. Основні країни експорту казеїну та масла – Польща, Нідерланди, Марокко, Саудівська Аравія, Німеччина, Грузія, Кувейт, США.

Основними конкурентними перевагами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є: інноваційна технологія fresh milk, висока якість, підтверджена сертифікатами, наявність халяльного сертифікату, лідерство за обсягами експорту казеїну, тривала історія та великий досвід у виготовленні молочної продукції, впізнаваність бренду, широкий асортимент корисної продукції, вибір найкращих ферм для постачання сировини, щоденна доставка в збутові мережі, наявність маркетингової стратегії, стабільне зростання прибутку.

На досліджуваному підприємстві стабільний фінансовий стан, його виручка та прибуток зростають із майже незмінною рентабельністю. До негативних явищ варто віднести зниження ділової активності підприємства та зростання дебіторської заборгованості, що свідчить про сповільнення оплати по рахунках.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Перспективи українського виробника на світовому ринку молочної продукції

Україна посідає 22 місце у рейтингу виробників молока у світі та має можливість збільшити свою частку в структурі світового експорту у зв'язку із прогнозованим дефіцитом молочної сировини. За оцінками IFCN, дефіцит молока в світі до 2040 року може скласти 9 млн. тонн, який потрібно буде компенсувати. Однак, за даними Асоціації виробників молока, експорт української молочної продукції на світовий ринок скоротився у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 6% і склав 263,7 млн. дол. В структурі експорту домінувало вершкове масло (48,8%), сухе та згущене молоко (22,4%), сири (11,7%) [28]. Динаміка експорту за основними групами товарів наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Динаміка експорту України за основними видами молочної продукції, т,
2017-2018 рр.

| Товар-експорт | Грудень 2017-грудень 2018, % | Січень- грудень 2017, т | Січень- грудень 2018, т | 2018 до 2017, % |
|----------------------|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| ЦМП | 118% | 17 411 | 23 923 | 137% |
| <i>в т.ч. Молоко</i> | 106% | 11 851 | 16 216 | 137% |
| Молочні консерви | 83% | 30 917 | 25 958 | 84% |
| Сироватка | 137% | 30 114 | 30 434 | 101% |
| Масло вершкове | 68% | 29 686 | 30 186 | 102% |
| Молочний жир | 0% | 563 | 227 | 40% |
| Спреди | 95% | 19 640 | 21 598 | 110% |
| Сир сичужний | 71% | 7 307 | 6 533 | 89% |
| Сирний продукт | 68% | 63 310 | 48 146 | 76% |
| Сир плавлений | 113% | 845 | 1 173 | 139% |
| Казеїн | 204% | 7 102 | 8 003 | 113% |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Зросли обсяги експорту сиру плавленого (на 39%), казеїну (на 13%), масла вершкового (на 2%), спредів (на 10%). Водночас, вдалося наростити

обсяги продажів на зарубіжних ринках питного молока та вершків. Найбільшими імпортерами української молочної продукції у 2018 році були Марокко (10% молочної продукції, головним чином масло), Казахстан (8,9 % імпорту) та Молдова (5,7% від загальної вартості імпорту) [28].

З 1 січня 2016 р. Україна має дозвіл на поставки молочних продуктів до ЄС. Це означає, що вітчизняний продукт якісний і дасть змогу підвищити рівень довіри до вітчизняної молочної продукції на інших ринках. Завдяки цьому вітчизняні молокопереробні підприємства у 2018 р. збільшили експорт молочних продуктів на 82,4%, тобто практично подвоїли обсяги експорту [63, с.221]. Основним напрямом виходу на новий ринок для українських виробників є стратегія лідерства за витратами.

Оцінюючи перспективи українських виробників на європейському ринку молока, доцільно порівняти вимоги до якості продукції в Україні та ЄС. Як відомо, саме від якості молока головним чином залежить і якість молочної продукції. Недостатня якість української молочної сировини, що впливає і на якість кінцевого товару, серйозно звужує експортні ринки збуту. Це викликано тим, що встановлені норми для молока в Євросоюзі та Україні мають відмінності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Норми якості для молока в Україні та ЄС, 2019 р.

| Показники | Регламент ЄС № 853/2004 | Проект нового ДСТУ 3662:2018, норми для гатунків | | | Старий ДСТУ 3662-97, норма для гатунків | | | |
|--|-------------------------|--|-------|--------|---|-------|--------|--------|
| | сире коров'яче молоко | екстра | вищий | перший | екстра | вищий | перший | другий |
| кількість мікроорганізмів, тис КУО/см ³ | ≤100 | ≤100 | ≤300 | ≤500 | ≤100 | ≤300 | ≤500 | ≤3000 |
| кількість соматичних клітин, тис/см ³ | ≤400 | ≤400 | ≤400 | ≤500 | ≤400 | ≤400 | ≤600 | ≤800 |
| точка замерзання | - 0,52 °С | не контролюється | | | | | | |
| масова частка сухих речовин | - | - | - | - | - | >11,8 | > 11,5 | > 10,6 |

Джерело: складено за [64, с.105].

Головною вимогою регламентів ЄС є те, що молочні продукти повинні вироблятися із молока, що походить з великотоварних господарств. Підвищення якості сировини дасть змогу виробляти якіснішу молочну продукцію та розширювати ринки збуту.

Ще одна проблема, яка негативно впливає на якість молока в Україні – це дефіцит молочної сировини. А ефективна робота підприємств молочної галузі можлива тільки при повному завантаженні виробничих потужностей. Однак на даний час навпаки спостерігається тенденція до зменшення обсягів виробленого молока, що зумовлено скороченням поголів'я корів (на 115 тис. голів за 2018-2019 рр.). Третя проблема, що впливає на якість молока – переважна більшість виробляється у домогосподарствах, а не на спеціалізованих фермах. Це часто негатункове молоко, або молоко другого сорту (30% від усього молока, що йде на переробку), яке не відповідає міжнародним вимогам і призводить до низької якості продукції. Часткове вирішення проблеми якості можливе найближчим часом, оскільки в Україні з липня 2019 року запроваджено нові вимоги щодо якості молока. Прийнятий стандарт передбачає лише 3 сорти молока – екстра-класу (лише таке можна імпортувати в ЄС), вищого і першого класу. З 1 січня 2020 р. скасовується другий сорт молока, що вказано в новому ДСТУ 3662:2018 «Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови» [74]. Відповідно до стандарту, молоко також повинно бути профільтроване, охолоджене, від здорових тварин, не мати в складі ветпрепаратів та антибіотиків, миючих та дезінфікуючих засобів, консервантів тощо. Водночас, за оцінками фахівців, це може спричинити дефіцит молока переробними підприємствами в обсязі до 1 млн.т [36]. Разом з тим, домашні господарства отримали перехідний період до 2022 року, за який можуть адаптувати виробництво молока до нових вимог за сприяння держави. Такі заходи допоможуть їм отримати переваги у вигляді вищих закупівельних цін та збільшення можливостей для ведення бізнесу.

Як показав аналіз світового ринку молочної продукції, він характеризується високим рівнем конкуренції та диференційованістю

продукції. Велику роль на таких ринках відіграє нецінова конкуренція, в основі якої – сильні бренди, впізнавані споживачами. В таких умовах національним виробникам теж важливо зміцнювати свої бренди. У цьому питанні також має допомогти держава. Зокрема, на IV квартал 2020 року Стратегією розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року передбачена реєстрація національного бренду “GrowUkraine” та розроблення правил його використання, що сприятиме покращенню іміджу вітчизняних виробників та просування їх продукції на міжнародних ринках [44]. Стратегія також передбачає розвиток локальних торгових марок сільськогосподарської продукції та проведення конкурсів на найкращі бренди.

Для оцінки перспектив українських виробників на світовому ринку, необхідно розглянути сучасні тенденції на молочному ринку, виявлені в розділі 2. Серед них на конкурентоспроможність молокопереробних підприємств найближчим часом найбільше впливатимуть: зростання попиту на корисну та органічну продукцію; зростання попиту на безлактозну продукцію, у тому числі горіхове молоко; падіння цін на молоко, спричинене в першу чергу пандемією Covid-19. Що стосується останньої тенденції, то фахівці прогнозують кілька сценаріїв зміни світових цін на молоко:

1) Сценарій «паніки». Світова ціна зростатиме, а потім різко впаде у зв'язку з надлишком пропозиції. Основні причини – сповільнення економічного зростання світової економіки та зниження цін на нафту.

2) Сценарій надлишку пропозиції. Світова ціна знижуватиметься у зв'язку з великою пропозицією молока, але потім стабілізується, після відновлення світової економіки та ціни на нафту.

3) Сценарій продовольчої безпеки. Можливе підвищення світових цін на молоко через те, що найбільші експортери молокопродуктів формуватимуть запаси для забезпечення продовольчої безпеки. Через це зменшиться обсяг пропозиції молока на міжнародних ринках.

4) Сценарій майбутніх ринків: поєднання другого і третього сценаріїв, помірне падіння цін, а потім вирівнювання виробництва і стабілізація цін [75].

Підсумовуючи, зауважимо, що головною конкурентною перевагою українських виробників на світовому ринку є ціна молока, яка в середньому на 10% нижча за світову. Разом з тим, в Україні збільшилась питома вага виробництва молока екстра-гатунку, яка станом на липень 2019 р. складала 26% в загальній структурі молочної сировини.

Враховуючи усе зазначене, можна навести такі рекомендації для підвищення конкурентоспроможності українських виробників, що виходять на зарубіжний ринок:

- збільшення обсягів виробництва органічної продукції, за рахунок ретельного відбору молочної сировини, власної заготівлі високоякісного корму для корів, випасання їх в екологічно чистих зонах, маркування цієї продукції позначкою *organic*;
- впровадження ліній з виробництва безлактозної продукції;
- колаборація з господарствами, що вирощують горіхи, з метою доповнення асортименту горіховим молоком під брендом молочного підприємства;
- оперативне управління ціновою політикою з метою мінімізації цінових ризиків, збільшення цінності молочної продукції для споживача;
- використання переваг національного бренду “GrowUkraine”.

3.2. Стратегічний підхід до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Варто відзначити, що розвиток ринкових відносин у вітчизняній економіці зумовив посилення стратегічного напрямку в практичній діяльності підприємств. Тому в основі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх та внутрішньому ринку має стати грамотно побудована стратегія конкурентоспроможності. Конкурентна стратегія підприємства — це комплекс заходів, що відображає шлях від існуючого

положення підприємства до бажаного, направлений на забезпечення високої ефективності функціонування та успішне пристосування до умов конкурентного середовища.

Для того, щоб зберегти і зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, підприємству необхідно не тільки підтримувати високу конкурентоспроможність, але й постійно її підвищувати. Для вирішення цієї проблеми, перш за все, необхідно визначити чинники, які сприяють підвищенню міжнародної конкурентоспроможності.

З точки зору економічної теорії, якщо фірма-виробник (у нашому випадку «Молокія») сприяє одержанню споживачем умовного прибутку/додаткової цінності, то таким чином досягає високої конкурентоспроможності своєї продукції. Як відомо, прибуток – це сума всіх грошових надходжень, які одержані в результаті діяльності компанії, за відрахуванням тих витрат, яких ця діяльність вимагала. А тому, прибуток і, разом з тим, конкурентоспроможність можуть бути підвищені за рахунок двох чинників: або шляхом зниження витрат, або за допомогою підвищення доходу. Витрати споживача молочної продукції можуть бути знижені в результаті: 1) зниження ціни товару, який споживається; 2) зменшення вартості його використання; 3) зниження ризику виготовлення неякісного кінцевого продукту.

Як бачимо, одним із стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства є зниження ціни його товару. Перевіримо, чи можливо це для молочної продукції. Також з метою визначення, наскільки динамічні зміни купівельної спроможності населення можуть вплинути на зміни обсягів реалізації продукції, доцільно дослідити еластичність споживання молочної продукції по цінах і доходах.

У табл.3.2 обчислено коефіцієнти еластичності молока та сиру по ціні й доходу, які показують, що при споживанні молочної продукції ціна для пересічного споживача є більш значущою, ніж дохід.

Таблиця 3.2.

Еластичність попиту на молоко та сир по доходу й ціні в розрізі 10%-х груп домогосподарств за рівнем середніх доходів на душу населення в Україні

| 10%-ва група | Споживання на 1 ос., кг/міс. | Коефіцієнт еластичності попиту | |
|--------------|------------------------------|--------------------------------|---------|
| | | По доходу | По ціні |
| 1 | 9,2 | - | - |
| 2 | 10,6 | 0,720 | 5,424 |
| 3 | 11,6 | 0,551 | -7,802 |
| 4 | 12,8 | 0,652 | 1,757 |
| 5 | 12,9 | 0,113 | -0,145 |
| 6 | 13,7 | 0,484 | 7,062 |
| 7 | 13,8 | 0,085 | 0,380 |
| 8 | 15,4 | 0,723 | -14,620 |
| 9 | 16,5 | 0,551 | 1,012 |
| 10 | 18,0 | 0,297 | 1,583 |
| Разом | 13,3 | 0,464 | -0,594 |

Джерело: [59, с.23]

Отже, зростання доходу в місяць на одну особу на 1% спричинить зростання попиту на молочну продукцію на 0,464 %. Зростання середньої ціни на молочну продукцію на 1% спричинить зменшення споживання цієї продукції на 0,594 %. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» потрібно звернути увагу на такий резерв підвищення обсягів збуту, особливо в умовах, коли пересічний споживач в Україні не задовольняє свої потреби в цих продуктах на рівні раціональних норм споживання. Дослідження коефіцієнтів еластичності на молоко й сир по доходу засвідчило, що зазначені продукти харчування є продуктами першої необхідності, попит відносно еластичний, і, відповідно, підвищення доходів передусім сприятиме зростанню споживання цих продуктів. Це є позитивним явищем при виході підприємства на зовнішній ринок, де рівень доходів населення є вищим. Разом з тим, є загрозою для підприємства, враховуючи прогнозовану рецесію та зниження доходів населення.

З метою удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках, визначимо можливості і загрози молокопереробної галузі, що впливатимуть на подальші дії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку, за методикою М. Портера (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Визначення можливостей і загроз ринку молочної продукції за 5 конкурентними силами Портера та можливі дії компанії «Молокія»

| Конкурентна сила | Можливості й загрози | Можливі дії підприємства |
|-------------------------|--|---|
| Замінники (субститути) | Для молокопереробної галузі товари-замінники не відіграють суттєвої ролі, оскільки молочна продукція значно відрізняється за смаковими властивостями й харчовою цінністю від усіх інших продуктів харчування. До субститутів коров'ячого молока можна віднести козяче й овече, а також рослинні альтернативи, однак через високу вартість зазначені продукти не можуть створити конкуренції традиційним молочним продуктам. | Моніторинг ринку на предмет зміни в уподобаннях споживачів. Формування і розвиток у суспільстві культури споживання молочної продукції. |
| Постачальники | Ринок молока характеризується сезонністю: навесні та влітку істотне підвищення пропозиції на ринку викликає зниження закупівельних цін. Значна частка сировини надходить із домогосподарств, що свідчить про низький ґатунок продукції. Наявне поголів'я великої рогатої худоби та корів значно скоротилося, а відтворення стада вимагає тривалого часу. Серед позитивів – нові стандарти щодо якості молока (ліквідовано другий сорт). | Інтеграція та кооперація із фермерськими господарствами. Збільшувати виробництво продукції тваринництва за рахунок високоефективних технологій на інноваційній основі. Створення великих молочних комплексів з високопродуктивними тваринами й налагодженою системою забезпечення якості продукції. |
| Ринкова конкуренція | Ключовою проблемою вітчизняних гравців ринку молочної продукції є пошук нових ринків збуту. Основний спосіб виходу на новий ринок для українських виробників - стратегія лідерства за витратами. Конкурентні позиції вітчизняної молочної продукції на внутрішньому і на зовнішньому ринках дедалі більше визначатимуться її якістю. Високий рівень конкуренції на європейському ринку у зв'язку із додатковою підтримкою виробників з боку держав ЄС. | Розширення виробництва й оновлення і узгодження асортименту з потребами конкретних країн-імпортерів. Реалізація агресивної зовнішньоторговельної політики заміщення традиційних експортерів в умовах перевищення попиту над пропозицією продукції (щодо казеїну). Реалізація конкурентної стратегії лідирування за витратами на зовнішньому ринку |
| Поява нових конкурентів | Наявність значної кількості сильних брендів у галузі ускладнює входження до неї нових гравців. Складний технологічний процес, висока вартість технологічних ліній потребують значних інвестицій. Високий рівень | Ретельне дослідження співвідношення сукупного попиту та сукупної пропозиції. Готовність до отримання мінімального прибутку в короткостроковому періоді й |

| | | |
|-----------|---|---|
| | диференціації продукції в галузі. Існує обмеження в нарощуванні цін на продукцію. Основні конкурентні стратегії – мінімізації витрат і диференціації. | забороною на вхід до галузі нових підприємств, що забезпечує довгострокове стійке конкурентне середовище в галузі. За умов існування олігополії на ринку існує ймовірність використання нецінових методів конкуренції |
| Споживачі | Високий рівень нерівномірності споживання молока й молочної продукції свідчить про потребу диференціації продукції, особливо для різних сегментів споживання. Коефіцієнти еластичності по ціні й доходах свідчать про обмежені можливості використання підприємствами галузі стратегії підвищення цін, оскільки це суттєво впливає на їх доступність для населення | Обережне ставлення до підвищення цін на продукцію, зосередження найбільшої уваги на продукції низького цінового сегменту. |

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу та [59, с.15-28].

Місія компанії «Молокія» як частина загальної стратегії чітко висловлена головою правління В.В. Ковальчуком: «Наша мета – стати найкращим молочним підприємством України» [34]. Основні чинники підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління наведені на рис.3.1.

Конкурентна стратегія максимального задоволення потреб цільової групи споживачів передбачає визначення найбільш вигідного для підприємства цільового сегмента ринку, вивчення потреб його споживачів, максимальне пристосування до них. Конкурентна стратегія збереження існуючого положення полягає в утриманні лідерських позицій шляхом підтримки та посилення своїх конкурентних переваг; моніторингу нових тенденцій у даному та суміжних видах діяльності з метою пристосування підприємства до них.

Стратегічне управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства передбачає цілий комплекс дій та механізмів, що починаються із планування ключових показників реалізації стратегії, головним з яких є інтегральний показник конкурентоспроможності, планування комплексу заходів реалізації стратегії, і завершуються оцінкою цих показників, найважливішим з яких є оцінка фінансової стійкості компанії (рис.3.2).



Рис.3.1. Чинники підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління

Джерело: побудовано автором на основі [16, с.76]

З метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності, підприємство може застосувати одну з існуючих стратегій. Виділяють сім основних груп стратегій, що найчастіше використовуються підприємствами для підвищення своєї конкурентоспроможності (табл.3.4).



Рис.3.2. Комплекс механізмів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства [16, с.76]

Таблиця 3.4.

Основні стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

| Стратегія | Основні положення |
|--|---|
| Стратегія лідерства на основі низьких витрат | Характеризується створенням стійких переваг у витратах перед конкурентами і прагненням стати постачальником на ринку найдешевших товарів, привабливості для широкого кола споживачів. Широкому застосуванню стратегії перешкоджають такі фактори, як, зокрема, інфляція, недосконалість законодавства, проблеми із забезпеченням сировиною. |
| Стратегія диференціації | В основі знаходиться прагнення зробити свою продукцію унікальною, щоб вона вигідно відрізнялася від товарів конкурентів, а за рахунок цього стала більш привабливою для широкого кола покупців. Успіх під час реалізації цієї стратегії може бути забезпечений тільки за умови ретельного вивчення потреб покупців. |
| Стратегія концентрації на ринковій ніші | Стратегія відрізняється зосередженням уваги на вузькій ділянці ринку. Тут домінує пропозиція вузькому сегменту ринку продукції, що відповідає його смакам та потребам. Цільова ніша ринку може визначатися регіональними особливостями, що витікають зі спеціальних вимог, або спеціальними властивостями товару, привабливими для учасників тільки цього ринкового сегменту. Завдання полягає у кращому, ніж у конкурентів, обслуговуванні покупців такої ринкової ніші. |

| | |
|-----------------------------------|---|
| Стратегія найкращої вартості | Полягає в тому, що в ній акцент робиться на пропозицію споживачам більшої реальної цінності товару шляхом поєднання низьких витрат і диференціації якості. Щоб стати виробником з найкращою вартістю, підприємству необхідно забезпечити високу якість продукції, а також надати їй необхідні якості за більш низьких, ніж у конкурентів, витрат. |
| Стратегія фокусування | Використовується, як правило, невеликими підприємствами, які знаходять свою нішу на ринку і всі зусилля спрямовують на цей сегмент. Причина вибору такої стратегії полягає у відсутності або недостатності ресурсів, посиленні бар'єрів входу в області або на ринок. Багато невеликих зарубіжних підприємств намагаються дотримуватися цієї стратегії. Її рекомендується використовувати підприємствам, розташованим в невеликих населених пунктах. |
| Стратегія інновації | Може забезпечити підприємству конкурентну перевагу в отриманні монопольного, надвисокого прибутку і досягненні швидкого економічного зростання. Перевага господарюючого суб'єкта, що реалізує цю стратегію, заснована на тому, що він є першим або в цьому бізнесі, або на певній території, або на новому ринку (сегменті). Основні особливості конкурентної переваги, пов'язаної зі стратегією інновації, полягають у використанні продуктивних, технологічних, організаційних та інших нововведень. Така стратегія притаманна переважно великим компаніям. |
| Стратегія оперативного реагування | Фірми, що реалізують стратегію негайного реагування на потреби ринку, націлені на максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних областях бізнесу. Основний принцип поведінки полягає у виборі та реалізації проектів, найбільш рентабельних в поточних ринкових умовах. Підприємства, що ставлять на швидке реагування, готові до негайної переорієнтації виробництва, зміни його масштабів з метою отримання максимального прибутку в короткий проміжок часу, незважаючи на високі питомі витрати. |

Джерело: складено автором за [14, с.267]

Для прийняття стратегічних рішень, необхідно здійснити SWOT-аналіз компанії, який покаже, які сильні сторони є конкурентними перевагами, які проблемні ділянки потребують управлінського втручання, які можливості варто максимально використовувати на ринку, і які загрози страхувати (рис.3.3).

Вважаємо, що стратегія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має передбачати локальні перетворення в тих проблемних напрямках діяльності, які не дають можливості досягти максимальних результатів діяльності (зміцнювати слабкі сторони). Використання таких стратегій є доцільним для успішних підприємств, які розкрили свій потенціал, але не повною мірою, і причина такого становища є локалізованою, а її усунення не потребує радикальних змін, зокрема, «Молокія». Водночас, доцільною є застосування стратегії найкращої вартості, оскільки «Молокія» може запропонувати зарубіжному покупцю

екологічну і високоякісну продукцію за інноваційними технологіями, вироблену з нижчою собівартістю. В умовах пандемії Covid-19, прогнозованої рецесії економіки та непередбаченої ситуації з цінами на ринку, доцільною також вважаємо стратегію оперативного реагування, яку можна застосувати в найближчій перспективі з метою мінімізації загроз зовнішнього середовища.

| | |
|--|---|
| <p>СИЛЬНІ СТОРОНИ: Інноваційна технологія Fresh Milk; Наявність сертифікатів якості; Лідерство за обсягами експорту казеїну; Великий досвід на ринку та довга історія; Впізнаваність бренду; Широкий асортимент; Щоденна доставка в збутові мережі; Зростання прибутку; Маркетингова стратегія; Великі переробні потужності</p> | <p>СЛАБКІ СТОРОНИ: Дебіторська заборгованість; Зниження ділової активності; Висока плинність кадрів; Знос основних засобів; Експорт лише 2-х продуктів</p> |
| <p>МОЖЛИВОСТІ: Розширення експорту в ЄС та на Близький Схід; Диверсифікація в напрямку безлактозної продукції; Прогнозований дефіцит молочної сировини в світі / перспективи збільшити експорт; Збільшення попиту на корисні молокопродукти</p> | <p>ЗАГРОЗИ: Падіння попиту на світовому ринку молока; Падіння цін на молоко та молочну продукцію; Скорочення поголів'я ВРХ; Збільшення попиту на товари-субститути (рослинне молоко); Зменшення іноземних замовлень через епідемію коронавірусу</p> |

Рис.3.3. SWOT-аналіз компанії «Молокія» [побудовано автором].

На нашу думку, після підписання Україною Угоди про Асоціацію з Європейським Союзом, перспективи розширення ринків збуту в Європі суттєво зросли, і цей напрямок має стати стратегічним для підприємства. Так, наприклад, відповідно до умов ПВЗВТ між Україною та ЄС ставка ввізного мита ЄС для частини молочних продуктів Групи 04 (в т.ч. сири всіх видів і кисломолочний сир, молочна сироватка) була зменшена до 0%. З метою забезпечення належного рівня якості та конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» при виході на європейський ринок необхідно дотримуватись певних вимог та правил.

Решта позицій молочної продукції (крім сиру та молочної сироватки) підпадають під дію тарифних квот, в рамках яких проводиться безмитний експорт (ставка ввізного мита ЄС — 0%). Зокрема діють такі безмитні тарифні квоти (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Безмитні тарифні квоти для експорту молочної продукції з України в ЄС

| Продукт | Розмір квоти |
|--|---|
| Молоко, вершки, згущене молоко та вершки | 8000 т/рік з поступовим збільшенням протягом 5 років до 10000 т/рік |
| Сухе молоко | 1500-5000 т/рік |
| Вершкове масло / молочні пасти | 1500-3000 т/рік |
| Перероблені молочні продукти | 2000 т/рік |
| Перероблені масляні продукти | 250 т/рік |

Джерело: складено автором за [15].

Як бачимо, найбільші квоти має експорт молока, вершків, згущеного молока та йогурту – продукції, яка користується найбільшим попитом на українському ринку. Водночас, експортувати молоко «Молокія» до ЄС є проблематичним у зв'язку з коротким терміном зберігання. Тому при розширенні асортименту експорту молочних продуктів таким видом продукції доцільно або змінити технологію, або розробити окрему лінію виробництва молока власне для експорту.

Варто зауважити, що безмитні тарифні квоти не означають заборони на експорт, але при перевищенні обсягу квот застосовуються ставки увізних мит ЄС. Адміністрування тарифних квот для експорту в ЄС здійснюється через систему імпорتنих ліцензій (молоко, вершки, згущене молоко та йогурти; сухе молоко; вершкове масло) та за принципом «перший прийшов — перший обслуговується» (перероблені молочні та перероблені масляні продукти).

Для забезпечення стабільного випуску високої якості молочної продукції на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно здійснити комплекс заходів, а саме: вирішити питання підвищення якості молочної сировини та провести глибокий аналіз роботи кожного її постачальника з метою виявлення причин їх незадовільної роботи; провести якісний ремонт обладнання; автоматизувати окремі технологічні процеси; поновлювати застаріле

обладнання, знос якого становить вже 50%. Впровадження зазначених заходів сприятиме збільшенню випуску високоякісної продукції для експорту на європейські та інші ринки.

Висновки до розділу 3

Україна належить до 30 найбільших виробників молока у світі та має можливість збільшити свою частку в структурі світового експорту у зв'язку із прогнозованим дефіцитом молочної сировини. Є ряд проблем, які перешкоджають збільшенню експорту вітчизняних виробників на міжнародних молочних ринках: дефіцит сировини через скорочення поголів'я корів, недостатня якість молока, невелика частка молока екстра-гатунку, падіння попиту на світовому ринку через пандемію коронавірусу.

Головною конкурентною перевагою українських виробників на світовому ринку є ціна молока, яка в середньому на 10% нижча за світову. Коефіцієнти еластичності молока та сиру по ціні й доходу показують, що при споживанні молочної продукції ціна для пересічного споживача є більш значущою, ніж дохід. Тому одним із стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства є зниження ціни його товару.

У розділі наведені рекомендації для підвищення конкурентоспроможності українських виробників, що виходять на зарубіжний ринок: збільшення обсягів виробництва органічної продукції, за рахунок ретельного відбору молочної сировини, власної заготівлі високоякісного корму для корів, випасання їх в екологічно чистих зонах, маркування цієї продукції позначкою *organic*; впровадження ліній з виробництва безлактозної продукції; колаборація з господарствами, що вирощують горіхи, з метою доповнення асортименту горіховим молоком; оперативне управління ціновою політикою з метою мінімізації цінових ризиків, збільшення цінності молочної продукції для споживача; використання переваг національного бренду "GrowUkraine".

Після підписання Україною Угоди про Асоціацію з ЄС, перспективи розширення ринків збуту в Європі суттєво зросли, і цей напрямок має стати

стратегічним для «Молокії». Враховуючи сильні сторони та конкурентні переваги підприємства, його слабкі сторони, можливості та загрози, йому доцільно обрати такі стратегії, як стратегія найкращої вартості та стратегія оперативного реагування.

Стратегічне управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства передбачає цілий комплекс дій та механізмів, що починаються із планування ключових показників реалізації стратегії, головним з яких є інтегральний показник конкурентоспроможності, планування комплексу заходів реалізації стратегії, і завершуються оцінкою цих показників, найважливішим з яких є оцінка фінансової стійкості компанії.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження дозволило зробити наступні висновки та пропозиції.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства показує, наскільки ефективною є його виробничо-господарська, фінансова і маркетингова діяльність в умовах глобального конкурентного ринку. Міжнародна конкурентоспроможність компанії, її конкурентні переваги напряму залежать не тільки від конкурентоздатності товарів, але і від конкурентоспроможності окремої галузі, регіону чи країни, де розташована компанія.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна описати як процес виконання ряду взаємно узгоджених і систематизованих кроків щодо встановлення довгострокових цілей та напрямків діяльності підприємства на зовнішньому ринку.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» входить в десятку найбільших виробників молока і молокопродукції України, що свідчить про його стійкі конкурентні позиції. Його основними конкурентами на українському ринку є: Рошен, Терра Фуд, Молочний Альянс, Люстдорф, Данон Україна, група компаній Альянс, Вімм-Білл-Данн Україна, Лакталіс Україна, Комбінат Придніпровський. Хоча «Молокія» займає лише 2,6% ринку, за багатьма показниками вона має кращі конкурентні переваги. Основними конкурентними перевагами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є: інноваційна технологія fresh milk, висока якість, підтверджена сертифікатами, наявність халяльного сертифікату, лідерство за обсягами експорту казеїну, тривала історія та великий досвід у виготовленні молочної продукції, впізнаваність бренду, широкий асортимент корисної продукції, вибір найкращих ферм для постачання

сировини, щоденна доставка в збутові мережі, наявність маркетингової стратегії, стабільне зростання прибутку.

На досліджуваному підприємстві стабільний фінансовий стан, його виручка та прибуток зростають із майже незмінною рентабельністю. До негативних явищ варто віднести зниження ділової активності підприємства та зростання дебіторської заборгованості, що свідчить про сповільнення оплати по рахунках.

Конкурентне середовище, у якому здійснює свою діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», можна поділити на конкурентне середовище на світовому ринку та конкурентне середовище на вітчизняному, внутрішньому ринку. Світовий ринок молочної продукції характеризується високим рівнем конкуренції, з диференційованою продукцією та високою різноманітністю брендів. Конкуренція на ринку молокопродуктів – переважно нецінова. Товар диференційований, впроваджуються інновації тощо. В той же час, бар'єри для виходу на цей ринок відносно невисокі.

В основі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх та внутрішньому ринку має стати грамотно побудована стратегія конкурентоспроможності. З метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності, підприємство може застосувати одну з існуючих стратегій. Стратегія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має передбачати локальні перетворення в тих проблемних напрямках діяльності, які не дають можливості досягти максимальних результатів діяльності. Використання таких стратегій є доцільним для успішних підприємств, які розкрили свій потенціал, але не повною мірою, і причина такого становища є локалізованою, а її усунення не потребує радикальних змін.

Доцільним є застосування стратегії найкращої вартості, оскільки «Молокія» може запропонувати зарубіжному покупцю екологічну і високоякісну продукцію за інноваційними технологіями, вироблену з нижчою собівартістю. В умовах пандемії Covid-19, прогнозованої рецесії економіки та непередбаченої ситуації з цінами на ринку, доцільною також вважаємо

стратегію оперативного реагування, яку можна застосувати в найближчій перспективі з метою мінімізації загроз зовнішнього середовища.

Після підписання Україною Угоди про Асоціацію з Європейським Союзом, перспективи розширення ринків збуту в Європі суттєво зросли, і цей напрямок має стати стратегічним для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз конкурентів. Модель 5 сил конкуренції М.Портера. URL: https://pidruchniki.com/12980108/marketing/analiz_konkurentiv.
2. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: Монографія. К.: КНЕУ. 2004. 273 с.
3. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. №3. С. 111-114.
4. Багатокутник конкурентоспроможності: наочний спосіб побачити власні конкурентні переваги та недоліки. URL: <https://bakertilly.ua/news/id47880>.
5. Багрова І.В., Нефедова О.Г. Складові та фактори конкурентоспроможності. *Вісник економічної науки України*. 2007. №1 (11). С.11-14.
6. Брусник Д.О., Козак Ю.Г. Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/242.pdf>.
7. Види економічної конкуренції. URL: https://pidruchniki.com/1534122039948/politekonomiya/vidi_ekonomichnoyi_konkurenciyi.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. М.: Гардарики, 2008. 296 с.
9. Гаваза Є. В. Світовий ринок молока і молокопродуктів: тенденції та перспективи для України. *Економіка АПК*. 2015. № 7. С. 106-113.
10. Гарбуз М. Ю. Світовий ринок молока та місце України на ньому. *Економіка та управління АПК*. 2012. Вип. 9. С. 20-24.
11. Гирич Д.М. Обґрунтування напрямів інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства (на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»). Автореферат на здобуття освітнього рівня «магістр»: рукопис. Тернопіль, 2017. 15 с.

12. Горбаль Н.І., Шандрівська О.Є. Фактори впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2003. № 494. С. 183–190.
13. Гуляев Г.Ю. Конкуренция: Сущность и структура взаимосвязанных категорий. *Научное обозрение*. 2014. №12. С.234-241.
14. Дзеніс В.О., Дзеніс О.О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №13. С.62-70.
15. Експорт молока та молочних продуктів до ЄС: перші кроки. URL: <https://eu-ua.org/eksport-yes/moloka-ta-molochnoi-produktsii>.
16. Каплун І.В., Погуда Н.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №12. С.74-78.
17. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1279/1.pdf>.
18. Кернасюк Ю. Потенціал українського молока на світовому ринку. Агробізнес сьогодні. URL: <http://www.agro-business.com.ua/ostannia-vipnovyna/4669-potentsial-ukraiinskogo-moloka-nasvitovomu-rynku.html>.
19. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/338-pokaznik-rentabelnosti-vlasnogo-kapitalu>.
20. Коефіцієнт фінансової залежності. Finalon. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/347-pokaznik-finansovoji-zalezhnosti>.
21. Колесник Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. С.3-7. URL: <http://www.rusnauka.com>.
22. Конкурентна перевага. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org>.

23. Конку rentне середовище підприємства. URL: <http://posibniki.com.ua/post-konkurentne-seredovische-pidpriemstva>.
24. Конку rentні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. Х.: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
25. Лупенко Ю.О., Патика Н.І. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності України на світових ринках сільськогосподарської продукції. *Агросвіт*. 2019. №11. С.16-23.
26. Майер Дж. Міжнародне середовище бізнесу. Конку ренція та регулювання у глобальній економіці / Дж. Майер, Д. Олесевич ; пер. з англ. К.: Либідь, 2002. 703 с.
27. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С.274-282.
28. Марокко був основним імпортером української молочної продукції в 2018-му. Асоціація виробників молока. 15 січня 2019. URL: <http://avm-ua.org/uk/post/marokko-buv-osnovnim-importerom-ukrainskoi-molocnoi-produkcii-u-2018-mu>.
29. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) „зростання-частина ринку». URL: <https://buklib.net/books/24933/>.
30. Мельник Ю., Худа О. Перспективи українського виробника на світовому ринку молочної продукції. Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортною діяльністю». Львів, НУ «Львівська політехніка». 15 травня 2020.
31. Молокія. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org>.
32. Молокія. Експорт. Сертифікати. URL: <http://export.molokija.com/uk/certificates>.
33. Молокія. Офіційна facebook-сторінка. URL: <https://www.facebook.com/molokija>.
34. Молокія. Офіційний веб-сайт. URL: <https://molokija.com>.

35. Нагула Р.О. Підвищення рівня конкурентоспроможності молочної продукції на зовнішньому ринку. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/11/29.pdf>.
36. Папірник І. Чуже молоко: скільки (свого) молока має Україна? URL: <https://zaxid.net/projects/milk/>.
37. Патика Н.І. Конкурентоспроможність та позиціонування України на світовому ринку молочної продукції. *Економіка АПК*. 2019. №5. С.77. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201905077>.
38. Пермінова С.О., Романко Є.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №2 (29). С.70-74.
39. Показники ліквідності. Онлайн розрахунок фінансового стану підприємства. URL: <https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/40-pokazniki-lkvdnost.html>.
40. Показники структури капіталу. *Finalearn*. Фінансова аналітика. URL: <http://www.finalearn.com/lifers-1225-1.html>.
41. Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие / Пер. с англ. М.: Издательский дом "Вильямс". 2001. 495 с.
42. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Річна інформація емітента за 2016 р.
43. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Річна інформація емітента за 2017 р.
44. Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. №588-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80>.
45. Річний звіт ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018 рік. URL: <https://pjsc.molokija.com>.
46. Рожко З.П., Струс Л.А., Чеснік Н.М. Конкурентоспроможність українських підприємств молочної промисловості на міжнародному

- ринку. Економіка та управління національним господарством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. Том 30 (69). С.61-66.
47. Сіваченко І.Ю. (ред.) Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організація): навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2003. 186 с.
48. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
49. Суть конкуренції. Її види, форми та методи. URL: https://lubbook.org/book_301_glava_41_1_Sutkonkuren%D1%81%D1%96%D1%97,%D1%97%D1%97_v.html.
50. ТОП-10 найбільших виробників молочної продукції в Україні. URL : <http://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najbilsih-virobnikiv-molocnoiprodukcii-v-ukraini>.
51. ТОП-10 производителей молочной и молокосодержащей продукции 2017. URL: <https://latifundist.com/rating/top-10-proizvoditelej-molochnoj-i-molokosoderzhashchej-produktsii-2017>.
52. Тютюнникова С.В., Мельник Л.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Конспект лекцій. Х.: ХДУХТ. 2010. 186 с.
53. Тюха І. В., Стеценко О. Д. Стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку молока та молочних продуктів. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5427>.
54. Україна на 22 місці у рейтингу світових виробників молока. Асоціація виробників молока. URL: <http://avm-ua.org/uk/post/ukraina-na-22-misci-u-rejtingu-svitovih-virobnikiv-moloka>.
55. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник. Сімферополь: Таврія. 2007. С.91.

56. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко. К. : ПІК ДСЗУ. 2010. 212 с.
57. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. 2-е изд. СПб: Питер, 2002. 448 с.
58. Федосєєва Г. С. Україна на світовому ринку молочної продукції: проблемні питання та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6 (3). С. 110-112.
59. Федулова І. Ринок молочної продукції України: можливості та загрози. *Товари і ринки*. 2018. №1. С.15-28.
60. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *Актуальні питання економіки*. 2013. № 2. С. 70–75.
61. Хрущ Н.А., Желіховська М.В. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія. К.: Освіта України. 2010. 316 с.
62. Худа О., Мельник Ю. Теоретичні засади дослідження міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Збірник тез доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного досвіду: вітчизняний та зарубіжний досвід.» Тернопіль, ТНЕУ. 1-2 квітня 2020 р. С.77-78.
63. Чернуха Т.Е., Ємцев В.І. Тенденції та проблеми розвитку ринку молочної продукції в Україні. *Молодий вчений*. 2018. №6 (58). С.219-223.
64. Шевченко А.В., Табачук Н.О. Сучасний стан ринку молочної продукції та забезпечення її якості в умовах євроінтеграції України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип.27. Ч.ІІ. С.101-107.
65. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант. 2013. 470 с.

66. Almond Milk Market Size, Share & Trends Analysis Report. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/almond-milk-market>.
67. Global dairy industry reels from lower demand, falling prices in virus fallout. URL: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/global-dairy-industry-reels-from-lower-demand-falling-prices-in-virus-fallout-57961571>.
68. Global Dairy Market: Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2020-2025. URL: <https://www.imarcgroup.com/global-dairy-market>.
69. Gryshova I. Y., Mityay O. V., Kuzhel V. V. Competitive position stability of agricultural sector of Ukraine at internal and external markets. *Actual Problems of Economics*. 2016. No. 3 (177). P. 66-72.
70. Hult, G.T.M. A focus on international competitiveness. *Journal of the academy of marketing science*. March 2011. pp.195-201.
71. Porter M.E. *Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press. 1990. 426 p.
72. Schwab, C. *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum, 2019. 666 p.
73. Overview of global dairy market developments in 2019. FAO, March 2020. URL: <http://www.fao.org/3/ca8341en/CA8341EN.pdf>.
74. В Україні вступили в дію нові вимоги до якості молочної продукції. Євроінтеграційний портал. URL: <https://eu-ua.org/novyny/v-ukrayini-vstupyly-v-diyu-novi-vymogy-do-yakosti-molochnoyi-produkciyi>.
75. Невідомий ефект та непередбачувані наслідки коронавірусу все ще домінують на молочних ринках – IFCN. Асоціація виробників молока. Березень 2020. URL: <http://avm-ua.org/uk/post/nevidomij-efekt-ta-neperedbacuvani-naslidki-koronavirusu-vse-se-dominuut-na-molocnih-rinkah-ifcn>.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій
Кафедра міжнародних економічних відносин

ХУДА Олена Сергіївна

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-наукова програма - Міжнародний менеджмент

Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Тернопіль – 2020



НАЦІОНАЛЬНИЙ ОРГАН УКРАЇНИ З СЕРТИФІКАЦІЇ

Система сертифікації УкрСЕПРО

СЕРТИФІКАТ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ Quality Management System Certificate

Зареєстрований у Реєстрі Системи
сертифікації УкрСЕПРО
«20» вересня 2012 року
№ UA 2.058.07174 -12
дійсний до «19» вересня 2017 року

Цим сертифікатом посвідчується, що система управління якістю
стосовно виробництва молочної продукції
(коди ДКПП: 15.51.11; 15.51.12; 15.51.30; 15.51.40; 15.51.52; 15.51.53, коди УКТ ЗЕД:
3501, 0401, 0403, 0405, 0406), яке здійснює

ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

46000, м. Тернопіль, вул. Лозовецька 28, код ЄДРПОУ 30356917

згідно з чинними в Україні нормативними документами

відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 “Системи управління якістю.
Вимоги”

Контроль відповідності сертифікованої системи управління якістю вимогам зазначеного
стандарту здійснюється шляхом наглядового аудиту, періодичність і процедури якого
регламентуються програмою.

Сертифікат виданий державним підприємством “Тернопільський науково-виробничий центр
стандартизації, метрології та сертифікації” – органом з сертифікації систем управління
(вул. Оболоня, 4, м. Тернопіль, 46008 (свідоцтво про призначення органу з сертифікації в системі
УкрСЕПРО № UA.MQ.058 від 02.04.2011р.), тел/факс 25-04-97)
на підставі сертифікаційного аудиту та оцінки системи управління якістю.

Керівник органу з
сертифікації систем управління

М.П.



М.О.Федоров

Центр Дослідження та
Сертифікації Халаль «Альраїд»



Alraid Halal Certification
and Research Center

HALAL CERTIFICATE

«Alraid» Halal Certification and Research Centre confirms that PJSC "Ternopil Dairy" (28, Lozovetska street, Ternopil, 46010, Ukraine) produces dairy products (see Appendix №1) which conform to Islamic religious standards (products do not contain substances prohibited in Islam).

Muslims around the world are free to use products, made by PJSC "Ternopil Dairy".

The certificate is valid until September, 04 2020.

Wael Al-Alami

Director

Date: 04.09.2019



СТ № 006886

25-A Dehtyarivska Str.,
04119, Kyiv, Ukraine

www.halal.org.ua
halal@arraid.org

tel.: +38(044) 490 9900
fax: +38(044) 490 9922

BUREAU VERITAS
Certification



Сертифікат

Виданий

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

вул. Лозовецька, 28, м. Тернопіль, Тернопільська область, 46010, Україна

Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch підтверджує, що Система Менеджменту вищезазначеної організації перевірена та відповідає вимогам стандарту на систему управління, який вказано нижче.

СТАНДАРТ

ISO 22000:2005

СФЕРА СЕРТИФІКАЦІЇ

Виробництво пастеризованого молока, пастеризованого знежиреного молока, пастеризованих вершків, масла та кисломолочних продуктів: кефіру, сметани, йогурту, сиру кисломолочного.
Виробництво кислотного казеїну.

Категорія продукту: С1

Дата первинного затвердження: 09-12-2013

За умови постійного належного функціонування Системи Менеджменту організації цей сертифікат діє до: 08-12-2019

Для підтвердження чинності цього сертифіката зверніться за тел.: +380 44 354 16 00.

Інформація щодо сфери сертифікації та придатності вимог Системи Менеджменту може бути одержана від сертифікуваної організації.

Номер сертифіката: DNK1FRC100840H

Дата: 23-12-2016

Підписано від імені BVCH SAS UK Branch

Адреса органу з сертифікації: 66 Prince Street, London E1 8BG, United Kingdom
Керівний офіс: 3-й поверх, вул. Капітана Петасоро 28, Київ, 01032, Україна



Додаток Д

Таблиця 1

Найбільші виробники молока в світі, тис. т, 2018-2019 рр.

| Обсяги виробництва молока, тис. т | | | |
|--|-------------|-------------|-----------------------------|
| | 2018 | 2019 | Зміна, 2018-2019 (%) |
| Світ | 840475 | 852009 | 1.4 |
| Індія | 187730 | 196178 | 4.5 |
| ЄС-28 | 166700 | 167400 | 0.4 |
| США | 98690 | 99155 | 0.5 |
| Пакистан | 45786 | 47297 | 3.3 |
| Бразилія | 34112 | 35169 | 3.1 |
| Китай | 32373 | 32669 | 0.9 |
| Росія | 30606 | 31157 | 1.8 |
| Нова Зеландія | 21947 | 21787 | -0.7 |
| Туреччина | 22121 | 21530 | -2.7 |

Джерело: складено автором за [73].

Таблиця 2

Найбільші імпортери молока, тис. т, 2018-2019 рр.

| Обсяги імпорту молока, тис. т | | | |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-----------------------------|
| | 2018 | 2019 | Зміна, 2018-2019 (%) |
| Світ | 76 088 | 76 623 | 0.7 |
| Китай | 14 775 | 15 723 | 6.4 |
| Мексика | 4 195 | 4 366 | 4.1 |
| Росія | 3 453 | 3 982 | 15.3 |
| Алжир | 3 856 | 3 221 | -16.5 |
| Індонезія | 2 973 | 3 217 | 8.2 |
| Філіппіни | 2 578 | 2 834 | 9.9 |
| Саудівська Аравія | 2 598 | 2 516 | -3.2 |
| Малайзія | 2 425 | 2 426 | 0.0 |

Джерело: складено автором за [73].

Таблиця 3

Найбільші експортери молока, тис. т, 2018-2019 рр.

| Обсяги імпорту молока, тис. т | | | |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-----------------------------|
| | 2018 | 2019 | Зміна, 2018-2019 (%) |
| Світ | 75897 | 76 656 | 1.0 |
| ЄС-28 | 20 438 | 22 071 | 8.0 |
| Нова Зеландія | 18 680 | 20 337 | 8.9 |
| США | 11 759 | 10 781 | -8.3 |
| Беларусь | 3 841 | 3 911 | 1.8 |
| Австралія | 3 091 | 2 732 | -11.6 |
| Аргентина | 1 977 | 1 708 | -13.6 |

Джерело: складено автором за [73].