

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**  
**Кафедра економіки та економічної теорії**

**ГАРБУЗ Ольга Сергіївна**

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ**  
**(на прикладі ПРАТ «Тернопільський молокозавод»)**

**Спеціальність 051 – Економіка**

**Освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством**

**Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»**

Виконала: студентка групи ЕУПзм-21

Гарбуз О.С. \_\_\_\_\_

Науковий керівник: канд.екон.наук, доцент

Шиманська О.П. \_\_\_\_\_

Випускну кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Козюк В.В.

**Тернопіль 2022**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ.....	6
1.1. Економічна сутність та особливості управління конкурентоспроможністю компаній.....	6
1.2. Підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності компаній.....	12
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» НА РИНКУ МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ УКРАЇНИ.....	21
2.1. Особливості стратегій компаній-конкурентів на галузевому ринку молокопродуктів.....	21
2.2. Аналіз стратегії поведінки ПРАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молочних продуктів.....	29
2.3. Конкурентоспроможність ПРАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах впливу пандемії та війни.....	40
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ.....	49
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	74

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Одним з основних законів економіки є закон конкуренції. Згідно з цим законом, функціональними та успішними компаніями є ті, що мають деякі конкурентні переваги, зазвичай це низька ціна, висока якість та впізнаваність бренду. В сучасних умовах швидких змін трендів, розвитку нових шляхів впливу, діджиталізації економіки, насиченості інформаційного простору та глобалізацією виникає гостре питання конкуренції за увагу споживача. Тому гнучке управління конкурентоспроможністю є важливим завданням кожного підприємства, яке бажає розвиватись, розширюватись, випереджати конкурентів в довгостроковій перспективі.

Проблема полягає в неспроможності деяких підприємств швидко реагувати на зовнішні зміни середовища, зважаючи на глобальні технічні, геополітичні та екологічні зміни останніх років, адже перевірені методи управління конкурентоспроможністю компаній вже не діють настільки ефективно, або стають неактуальними для успішного функціонування в майбутньому. Тому темою кваліфікаційної роботи було обрано саме «Управління конкурентоспроможністю компаній».

**Ступінь розробленості наукової проблеми.** Управління конкурентоспроможністю є однією з ключових елементів функціонування компанії, про що створено багато робіт та проведено досліджень як авторами з України та з різних куточків світу, так і великими політичними угрупованнями як ЄС, що також займаються активним дослідженням управління конкурентоспроможністю. Одним з відомих сучасних дослідників конкуренції є М. Портер, що виділив 5 конкурентних сил, за допомогою яких можна виявити потенційну небезпеку, що може виникнути на досліджуваному ринку. На його роботах ґрунтується багато висновків та робіт інших авторів.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження управління конкурентоспроможністю компаній, її сутність, підходи до оцінювання та шляхи підвищення ефективності.

Для досягнення мети поставлені **завдання** роботи:

- дослідити економічну сутність та особливості управління конкурентоспроможністю компаній;
- розглянути підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності компаній;
- визначити особливості стратегії компаній-конкурентів на галузевому ринку молочних продуктів;
- провести аналіз стратегії поведінки ПРАТ «Тернопільський молокозавод»;
- оцінити конкурентоспроможність ПРАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах впливу пандемії та війни;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю компаній.

**Об'єктом дослідження** є ПРАТ «Тернопільський молокозавод».

**Предметом дослідження** є конкурентоспроможність ПРАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молочних продуктів.

**Методи дослідження.** У ході роботи використано широкий спектр можливих методів дослідження. Для визначення сутності підприємства, його шляхів розвитку, проведено SWOT-аналіз, систематизацію, узагальнення, синтез, класифікацію, формалізації тощо. Для аналізу економічного та фінансового стану підприємства використані графічний, економіко-математичний, табличний методи та метод коефіцієнтів. Визначення шляхів підвищення ефективності конкурентоспроможності компаній проведено за допомогою економетричного та імовірнісного методів.

**Практичне значення отриманих результатів.** Результати та матеріали проведеного дослідження стануть у нагоді компаніям, які бажають втримати своє місце на ринку, розвиватись в довгостроковій перспективі та вміло

відповідати на виклики сучасних реалій. Щорічні дослідження конкурентоспроможності компаній є цінними для успішного розвитку компанії, її маркетингової компанії задля постійного залучення нових сегментів споживачів та збільшення прибутку.

**Апробація отриманих результатів.** За результатами кваліфікаційної роботи опубліковані тези доповіді на науковій конференції:

1) Гарбуз О. Конкурентоспроможність компаній в умовах діджиталізації економіки / Зб. тез доповідей VII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 21 жовтня 2022 року). Тернопіль: ЗУНУ, ФЕУ. 2022 [Електронний ресурс].

**Структура і обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань, 8 додатків. У тексті кваліфікаційної роботи міститься 4 таблиці та 10 рисунків. Загальний обсяг роботи складає 81 сторінка.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ

### 1.1. Економічна сутність та особливості управління конкурентоспроможністю компаній

Конкуренція – економічний процес взаємодії та боротьби між учасниками ринку, тобто між компаніями, що створює їх потребу у підвищенні якості управління конкурентоспроможністю, відповідно, у створенні кращих можливостей для виробництва та продажу своєї продукції, вищого рівня рекламної політики та кваліфікації працівників [3].

Головним завданням кожної компанії є кваліфікаційний рівень управління конкурентоспроможністю, що є результатом її ефективної діяльності. Механізм створення високого рівня управління конкурентоспроможністю, перш за все, залежить від умов ринку, в якому компанія проводить свою діяльність. Різкі зміни умов, вимог ринку та споживачів є яскравим прикладом нестандартної конкуренції, адже перевірені методи стають менш ефективними, а створення нових вимагає гнучкості в діяльності компаній. Основна їх частина працює в умовах конкуренції торговельних марок, тому посилюється прагнення до підвищення індивідуальності своєї марки і, відповідно, продукції, щоб вирізнитись поміж конкурентів. Даний нематеріальний актив є важливим елементом компанії, подекуди, навіть важливіший за обсяги прибутку, адже, як показує практика та досвід відомих успішних підприємств, торговельна марка є невід'ємною умовою стійкого та успішного бізнесу, тобто є фактором конкурентоспроможності. Щоб втримати актуальність торговельної марки, компанії необхідно постійно досліджувати зовнішнє середовище та безперервно вдосконалювати управління конкурентоспроможністю, а також мати оптимальні варіанти діяльності в кризових чи критичних періодах [6].

Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності компанії має проводитись експертними фахівцями та бути покладена в основу розробки маркетингової політики в довгостроковій перспективі, що вимагає врахування маркетингових, виробничих та фінансово-економічних аспектів.

У науковій літературі не існує єдиного вірного визначення терміну «конкуренція», тому доцільно відразу ознайомлюватись з основними найпоширенішими визначеннями.

Всесвітній економічний форум, який відбувся в 1979 році, визначив конкурентоспроможність як сукупність установ, політики та факторів, які визначають рівень продуктивності. Оскільки встановлено, що вона є основним чинником зростання доходу. Конкуренція розбивається на окремі сфери, що в сукупності дають розуміння конкурентоспроможності компанії. Важливою і складною сферою конкурентності є вміння використовувати інновації, адже як показує досвід, саме ті компанії, які приділяють увагу на цьому напрямку є розвиненими та успішними [5].

А. Сміт вперше визначив конкуренцію, саме як силу яка спроможна встановлювати та регулювати баланс на ринку. В своїх дослідженнях та працях Адам Сміт оцінював конкуренцію як боротьбу за найбільш вигідні умови торгівлі між компаніями та споживачами. Він зазначив, що зменшення пропозиції викликає збільшення конкуренції, провокує гонитву за обмеженою кількістю продукції, що, відповідно, дозволяє збільшення цін. Навпаки, надлишок пропозиції збільшує конкуренцію між виробниками, що провокує зниження ціни, задля можливості позбавитись від виниклого зайвого товару.

Й. Шумпетер пояснює «конкуренцію» як суперництво застарілих та інноваційних методів. Він вважав, що конкуренція – це стимул суспільства для мінімізації витрат та максимізації прибутку. Шумпетер зазначав, що суперництво в класичній формі є неможливим та не має сенсу, адже при досконалій конкуренції зникає стимул до технічного прогресу. Також він вважав, що монополія в чистому вигляді існувати не може, наголошував, що «Динамічний стан економіки робить неможливою для існування рівновагу у

конкуренції компаній, найбільш розвиваючою є саме розбалансована конкуренція, адже спонукає до постійного розвитку, перебудови та є сильним стимулом» [32].

Конкурентоспроможність компаній означає здатність компаній збалансувати ціну своєї продукції чи послуг із якістю, щоб надати споживачам оптимальний варіант. Також здатність досягати більших продажів, ніж конкуренти, завдяки якості, рівня ціни, або поєднанням цих двох факторів. Конкурентоспроможність компаній можна поділити на два напрями: цінова та структурна конкурентоспроможність [11].

Цінова конкурентоспроможність стосується ситуацій, коли підприємство може підтримувати якість своєї продукції чи послуг, але при цьому встановлювати ціни нижчі, ніж у конкурентів.

Структурна конкурентоспроможність стосується ситуацій, коли компанія може підтримувати продаж продукції чи послуг, які пропонує компанія, на кращому рівні, порівняно з конкурентами, незалежно від цін на дану продукцію. Причиною цього, здебільшого, є впізнаваність та довіра бренду, що спричинена хорошою якістю продукту, або пропозиціями чи продуктами, які є унікальними на ринку.

Конкурентна перевага – це результат відмінності від конкурентів, визначений на відповідному ринку, тобто відображений у будь-якому атрибуті продукту чи послуги, який є основним критерієм купівлі споживачами саме цього продукту чи послуги. Конкурентна перевага є обмеженою в часі, зумовлена поведінкою конкурентів та змінами у структурній галузі [4].

В епоху діджиталізації економіки, безперервного розвитку технологій, комп'ютеризації корпоративне управління стає дедалі більш диверсифікованим та з більшим рівнем автоматизації процесів на усіх ланках виробництва. Процес глобалізації, інтеграції окремих ринків та постійний розвиток економіки змушує до постійно освоєння нових досліджень та отримання актуальних знань. Знання є ключовим фактором для подальшого вирішення особливо важливих питань для компанії і необхідні для підтримки



конкурентоспроможності. В умовах зростаючої глобалізації та посилення конкуренції як на внутрішньому ринку, так і на світовому, компанії стикаються з завданням формування стратегії, яка забезпечить їм максимально можливу стабільну конкурентоспроможність [14].

Перешкодою завжди є зростаюча конкурентна загроза з боку більш інноваційних компаній. Варто залучати інвесторів, ставати більш гнучкою компанією, збільшувати різноманітність продукції чи послуг, проявляти креативність у маркетинговій політиці, це дасть змогу по-новому глянути на формування концепції переваги. За інтенсивного розвитку інформативно-комунікаційних технологій, можливо досягти високого рівня конкурентоспроможності компанії в короткі терміни, без великих фінансових витрат.

Одним із способів оцінки управління конкурентоспроможністю компанії є бенчмаркінг. В загальному сенсі це мистецтво визначати свої слабкі сторони та виявляти те, що інші компанії роблять краще, щоб порівнювати власну продукцію з продукцією компаній-конкурентів задля підвищення власної конкурентоспроможності.

Алгоритм бенчмаркінгу:

1. Аналіз ринку та визначення більш успішних конкурентів, визначення можливих об'єктів бенчмаркінгу, встановлення власних цілей, потреб в змінах чи удосконаленнях, проведення оцінки діяльності компанії-конкурента та зовнішніх умов його функціонування.

2. Вивчення можливостей підвищення рівня управління конкурентоспроможністю.

3. Вибір компанії-конкурента, на основі якого буде проводитись бенчмаркінг.

4. Вирішення щодо методів збору інформації, наприклад, статистична звітність, аудитори, відгуки, незалежні експерти, опитування, власне дослідження діяльності компанії та продукції тощо.

5. Використання результатів у розробці плану та майбутніх управлінських рішень [7].

Після проведення бенчмаркінгу проводиться аналіз результатів впровадження управлінських рішень та визначається наскільки була досягнута поставлена мета. Для оцінки аналізу виконання поставленого плану варто використовувати показники діяльності компанії за періоди перед та після впровадженням бенчмаркінгу. Аналіз показників дозволить широко оцінити вплив даної методики на управління конкурентоспроможністю компанії. В сучасних умовах зважаючи на різкий прогрес в технічній та маркетинговій сферах, ця методика є ефективною, адже дозволяє навчатись у конкурентів та, відповідно, не відставати від трендів і тримати успішний рівень конкурентоспроможності на ринку.

Для досягнення успішного рівня управління конкурентоспроможністю компанії важливо розуміти свою мету та в якому напрямку їм варто рухатись. І.Я. Кулиняк пропонує методику розділення напрямів розвитку підприємства, яку зображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Напрями розвитку компанії

Примітка. Розроблено автором на основі [13, с.17].

Виробничий розвиток змушує до змін у секторі виробництва, що підвищує якість продукції та ефективність використання ресурсів. Фінансовий напрям розвитку має на меті сукупність змін у фінансовій діяльності компанії, що забезпечать рівновагу та покращення у економічному секторі компанії. Інноваційний та інвестиційний характеризуються сукупністю змін у діяльності приваблення зовнішніх грошових потоків та технологій. Маркетинговий напрям є одним з основоположних напрямів розвитку компанії на сучасному ринку, коли реклама захоплює всі сфери життя споживачів. Організаційний та інформативно-комунікаційний спонукають до внутрішніх змін компанії, а соціальний – до зовнішніх змін соціальних відносин. Технологічний напрям впливає на всі етапи діяльності компанії, тому є актуальним при застарілих методах та обладнанні.

Сфера управління формується в результаті дослідження ринку та конкурентності на ньому, включає в себе не тільки поведінкові звички для набуття нових знань, а й способи обміну отриманими знаннями. Досягнення та підтримання конкурентної переваги компанії в більшості залежить від інноваційного процесу, спричинення якого може бути не пов'язане з матеріальними ресурсами, а ґрунтується на інтелекті працівників компанії.

Інтенсивність конкуренції і складність підвищення до високого рівня конкурентоспроможності компанії залежить від типу продукту чи послуги, пропонованої як конкурентний варіант, структура сектору, в якому пропонується продукт чи послуга, та самого споживача.

Конкурентоспроможність визначається як ефект конкуренції і показує, який рівень досягла компанія у боротьбі на ринку, щоб завоювати прихильність споживачів. Тому конкурентоспроможність – це не що інше, як здатність конкретної компанії надавати споживачам товари чи послуги потрібної якості, у потрібному місці та у потрібний час, за вигідну ціну для обох сторін задля задоволення потреб споживачів [6].

Якщо компанія є конкурентоспроможною, вона здатна протистояти компаніям-конкурентам та їх товарам на ринку, вигідно продавати свої товари

чи послуги, залучати іноземні інвестиції. Все це приведе до ще більш ефективного економічного зростання компанії. Конкуреноспроможність компанії визначається не її географічним розташуванням, а здатністю створювати та ефективно використовувати конкурентні переваги.

## **1.2. Підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності компаній**

В умовах високого рівня конкуренції між учасниками досліджуваного ринку оцінка конкурентоспроможності компанії є необхідністю всіх суб'єктів ринку, які прагнуть зберегти своє місце на ринку або підвищити свій рівень конкурентоспроможності та вміти приймати відповідні управлінські рішення. Конкуреноспроможність суб'єкта на ринку полягає в аналізі та визначенні ключових показників діяльності компанії для оцінки рівня конкурентоспроможності досліджуваної компанії, її позицію на ринку та створенні комплексу ефективних рішень для перспективного розвитку в майбутньому. На сьогоднішній день як у світовій, так і в українській практиці немає єдиної загальноприйнятої оцінки конкурентоспроможності компанії. Це пояснюється розмаїттям поглядів дослідників та авторів праць на сутність понять конкурентоспроможності та, відповідно, підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності. Варто враховувати різні варіанти підходів для покращення об'єктивності оцінки, збільшення універсальності та правильності управлінських рішень.

Основними підходами до оцінки рівня конкурентоспроможності компанії є комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність та оптимальність. Варто розглянути кожен з підходів окремо та інформативно.

Комплексність має на увазі, що результати дослідження конкурентоспроможності компанії мають поєднуватись з оцінкою конкретної позиції компанії стосовно одного чи кількох конкурентів, яка розглядається як основа для порівняння з ефективності процесу адаптації до мінливих умов діяльності, ступенем реалізації стратегічного потенціалу компанії.

Системність показує, що основою до оцінювання рівня конкурентоспроможності та розробка відповідних рекомендацій має бути результатом системного аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на компанію з врахуванням їх взаємозв'язку та синергетичного ефекту, що створюється ними.

Об'єктивність – результати дослідження й оцінювання конкурентоспроможності підприємства мають ґрунтуватись на достовірній та доказовій інформації про зовнішні та внутрішні умови та їх вплив на компанію, її функціонування та відображати істинну конкурентність об'єктів.

Динамічність має на увазі, що основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не тільки статична оцінка фактичної конкурентної позиції, а прогнозування її змін компанії на даний час і вироблення на цій основі ефективних управлінських рішень.

Безперервність – процес вивчення і оцінки конкурентоспроможності та зміни її рівня, шляхом створення системи постійного та безперервного моніторингу ринку, на якому функціонує досліджувана компанія, а також чинників конкурентної позиції компанії [40, с.3].

Згідно з наступним підходом під назвою оптимальність, об'єктом дослідження є не лише рівень конкурентоспроможності, а й ступінь ефективності його досягнення, тому для досягнення конкретної позиції на ринку враховують і прямі витрати на втілення заходів на основі управлінських рішень, які регулюють конкретні чинники, так і потенційні витрати на розвиток і підтримання досягнутою конкурентної переваги на ринку в майбутньому, відповідно, необхідно проводити комплексну оцінку шляхів досягнення певної конкурентної позиції.

Загальна процедура дослідження, оцінки та управління конкурентоспроможністю компанії має такий алгоритм дій:

1. Визначення зовнішніх та внутрішніх чинників, що мають вплив на конкурентоспроможність компаній, та оцінка їх рівня впливу.

2. Об'єднання в групи визначених чинників, їх аналіз, та аналіз зв'язків між ними.
3. Оцінювання впливу чинників, що було вибрано для дослідження, на конкурентоспроможність компанії.
4. Прогнозування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.
5. Прогнозування рівня конкурентоспроможності компанії.
6. Створення ідей, методів та шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності.
7. Створення комплексу заходів на основі ідей, методів та шляхів з метою підвищення конкурентоспроможності компаній.
8. Оцінювання та прогнозування витрат на втілення створених та розроблених заходів.
9. Вибір критерію ефективності комплексу заходів, що створені з метою підвищення конкурентоспроможності компаній.
10. Визначення ефективності створених та розроблених заходів та вибір рентабельного комплексу заходів.
11. Втілення розробленого комплексу заходів в діяльність компанії [18].

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності компаній полягає в розподілі її на групи за критеріями. Частіше, такою характеристикою поділу є формат представлення результатів оцінки в дослідженні, які є графічні, матричні, розрахункові або комбінації цих методів.

Підходи до оцінювання є неоднозначними і змінними, відповідно до точки зору фахівця, який їх досліджує, тому варто їх розглядати в сукупності поглядів.

Графічна оцінка конкурентоспроможності компанії дозволяє оцінити конкурентоспроможність компанії візуально, використовуючи графічні інструменти та порівнювати їх з тими ж інструментами конкурентів.

В рамках матричного методу методологія компанії розглядається як сукупність бізнес-одиниць, що формують єдиний ринок. Саме тому матричний

метод оцінки конкурентоспроможності є сильно залежним від оцінки маркетингу на загальній площині ринкового середовища.

Розрахунковий або вартісний метод оцінки базується на тому, що вартість компанії можна вважати головним критерієм успіху, адже в кінцевому результаті саме цей фактор визначає ефективність функціонування компанії на ринковому середовищі і є валідним критерієм узагальненої оцінки всіх конкурентних переваг.

Показник дослідження підходів до оцінки конкурентоспроможності компанії полягає в віддзеркаленні важливих результатів діяльності і потенційні можливі перспективи розвитку всіх підрозділів компанії, а також здатність швидко та якісно реагувати на зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Метою оцінки підходів конкурентоспроможності компанії є виявлення, дослідження та оцінка чинників, що мають вплив на довіру споживачів до компанії та її продукції і які дозволяють компанії мати переваги серед конкурентів. Конкурентність компанії може бути оцінена лише шляхом порівняння з групою показників компаній-конкурентів, умов, ресурсів та діяльністю компаній в загальному уявленні. Аналіз конкурентності має на меті визначити можливості, загрози, проблеми та стратегічні невизначеності, які можуть виникати на ринку через конкурентів.

Конкурентоспроможність компанії визначається основними показниками діяльності даної компанії, а саме:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансове становище компанії;
- ефективність продажу продукції та рівень маркетингової компанії;
- ефективність виробництва продукції;
- рівень впізнаваності і довіри до бренду.

У табл. 1.1. відображена існуюча в економічній літературі класифікація підходів до оцінки конкурентоспроможності компаній.

Таблиця 1.1.

## Класифікація підходів до оцінки конкурентоспроможності компанії

Ознаки класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований, інтегральний, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
	Матричні	Матриця БКГ, матриця МакКінсі, матриця Ансоффа
За формою представлення результатів	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, методи конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Примітка: розроблено автором на основі [7].



Аналіз конкурентоспроможності завжди починається з визначення головних компаній-конкурентів, та компаній, які можуть стати конкурентами в найближчому майбутньому. Далі проводиться більш глибоке та ретельне вивчення всіх аспектів діяльності конкурентів, таких як місія, ціль, стратегія, переваги та недоліки функціонування компаній.

Сучасну економіку заведено називати економікою, заснованою на знаннях, де управління людським капіталом і знаннями, якими володіють співробітники, є величезним і зростаючим джерелом конкурентних переваг для економічних суб'єктів. Працівники та їх знання є сьогодні найважливішим стратегічним ресурсом компаній і саме цей фактор визначає конкурентну перевагу компанії. Трансформація глобальної економіки від ринку промисловості до ІТ-сфери призводить до стратегічного мислення, що утискає традиційний ресурсний підхід та надає новий погляд на довгостроковий перспективний розвиток.

На сучасному етапі технологічного, інноваційного, маркетингового розвитку конкурентоспроможність компанії є необхідною умовою для виживання бізнесу. Інноваційний напрямок розвитку компанії є невід'ємною частиною виробничої діяльності компанії, яка має мету зберегти своє місце на ринку.

Компанія може забезпечувати свою конкурентоспроможність стратегіями, що схожі за метою, та мають відмінні методи досягнення високого рівня конкурентоспроможності компанії. Компанія може використовувати одну з трьох видів стратегій: стратегія формування конкурентних переваг, стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стратегія конкурентної поведінки.

Для визначення мети розвитку компанії та шляху її досягнення варто детально розглянути існуючу схему класифікації можливих конкурентних стратегій, що відображена на рисунку 1.2.

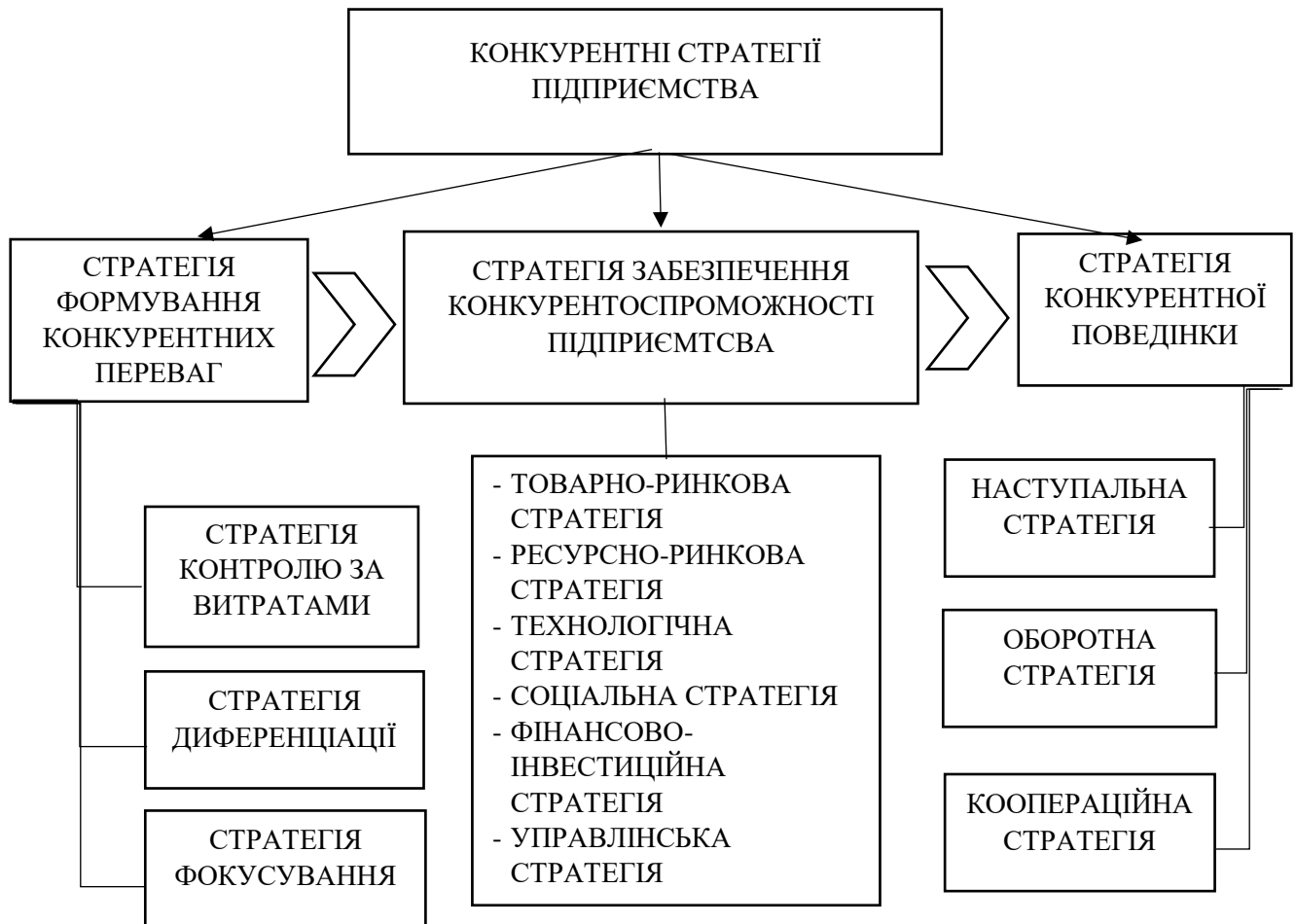


Рис. 1.2. Схема конкурентних стратегій підприємства [7].

Стратегія фокусування є актуальною при бажанні мати конкурентні переваги у сегменті ринку за географічним, поведінковим, демографічним чи іншими принципами. Стратегія розширення ринку спрямована на реалізацію таких проєктів, які є актуальними на даний момент за існуючих умов. Модифікація у виробленій продукції, або виготовлення нової незвичної продукції належить до системи диференціації. Стратегія контролю за витратами фокусується на контролі всіх рівнів виробництва.

Створення удосконалених методичних рекомендацій щодо оцінки рівня конкурентоспроможності компаній у країнах з перехідною економікою є дуже актуальною темою. В реальних умовах проблеми цієї тематики мають комплексний і складний характер, що змушує компанії одразу братись за вирішення низки пов'язаних проблем і слабкі можуть не пережити такі

прогресивні зміни. Компаніям, які лише стають на шлях інноваційних, технологічних та новітніх змін варто активно вивчати та досліджувати досвід компаній, що досягли успіх у відповідній сфері та вже стикались з ідентичними або схожими проблемами.

Варто розглянути кілька методів оцінки конкурентоспроможності від окремих економістів, один з яких Д. Сінк, що ефективність організаційної системи розглядає як результативність її функціонування, що, власне, виражається у 7 складових: дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість життя працівників та інноваційні нововведення. Метод Д. Сінка розглядає набір виробничих факторів, виявляє проблемні та слабкі сторони і відстежує їх динаміку. Однак застосування даного методу в практичних умовах є складним з обчислювальної точки зору, а також цей метод в результаті не показує рівень конкурентоспроможності компанії в цілому.

Методологія Фатхутдінова, що жив на теренах Радянського Союзу, не враховує конкурентоспроможність продукту. Цей метод стикається з проблемами, пов'язаними з визначенням поняття та рамок стандарту конкурентоспроможності, тому і результат викликає сумніви. Згадані методи звісно мають підстави для існування в сучасних умовах, та вони однозначно потребують прогресивних змін та вдосконалення [43, с.109].

Теорія фірми, заснована на знаннях, яка існує в літературі, намагається пояснити виникнення та збереження конкурентних переваг компанії, пов'язана з загальновідомими знаннями, якими компанія або вже володіє або які тільки здобуває. Відповідно до цієї теорії кожна організація є суб'єктом, який причетний до створення знань. Прогресивне та сучасне використання доступних знань є важливим джерелом конкурентної переваги. На сьогодні існують докази, що інвестиції в інтелектуальні ресурси однозначно призводять до отримання та підтримання конкурентної переваги. Як правило, кращих економічних результатів досягає та компанія, керівництво якої є більш орієнтованим на підвищення рівня інтелектуальності працівників в порівнянні з конкурентами [19].

## Висновки до розділу 1

У першому розділі було досліджено і визначено економічну сутність управління конкурентоспроможністю компаній, а також проаналізовано підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності. Вияснено, що конкурентоспроможність виражається комплексною порівняльною характеристикою компанії, що визначає переваги його діяльності, які і виражають успішність компанії на ринку в порівнянні з конкурентами.

Ефективний вступ компаній в міжнародну економіку вимагає термінового вирішення багатьох проблем. Насамперед вимагається впровадження заходів, що спрямовані на посилення конкурентоспроможності українських компаній у різноманітних секторах економіки. Це створює умови, при яких компанії мають аналізувати не лише український ринок, а й світовий, швидко реагувати на зміни в ньому, вивчати фактори та ментальність, які на українському ринку не мали впливу, розробляти план та втілювати в реальність низку заходів, таких як систематичне вдосконалення продукції, маркетингова політика, що спрямована на різні верстви населення інших країн, розробка і поліпшення нових каналів збуту.

Динаміка розвитку компанії має бути спланована на основі досліджень ринку та компаній-конкурентів, мати довготривалу перспективу та бути гнучкою до різких змін. В розділі розглянуто багато видів підходів до оцінювання, що є невід'ємною частиною дослідження ринку та стану компаній на ньому з економічної, соціальної, технічної, маркетингової та інших сторін. На основі цих методів можливо скласти досить цілісний образ досліджуваного ринку та компанії на ньому, визначити шляхи та перспективи розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» НА РИНКУ МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ УКРАЇНИ

#### **2.1. Особливості стратегії компаній-конкуrentів на галузевому ринку молокопродуктів**

В загальному розумінні «ринок» - система економічних відносин, що створюються та формуються у процесі виробництва, обігу та розподілу товарів, та руху фінансів. Тобто, ринок являє собою певне економічне середовище, де відбувається економічна діяльність. З точки зору процесів, ринок молокопродуктів вважається сегментом економічних відносин, які охоплюють виробництво молока і продуктів його переробки, що має на меті задоволення потреб суспільства в харчових побажаннях споживачів, а також отримання власної вигоди та прибутку. За кваліфікаційними ознаками, ринок молочної продукції є ринком тваринницької продукції, тобто є частиною агропродовольчого сектору. Поряд з цим, це ринок тісно пов'язаний з іншими ринками, зокрема: ринком засобів виробництва, ринком робочої сили, ринком сировини, ринком капіталу тощо. Ринок молокопродукції потребує наявності великої кількості потужностей для зберігання, очистки продукції, транспортування, що створює відповідні бар'єри для входу на ринок неконкурентоспроможних господарських об'єктів.

В Україні промисловість молочних продуктів є важливим сегментом економіки, але на рівні міжнародних стандартів, деякі аспекти є недостатньо високого рівня якості. Українські компанії вже активно займаються експортом молочних продуктів, та в нас є великий шанс збільшити ці показники в рази, тому дослідження даної теми є актуальним на сьогоднішній день. Галузевий ринок молочних продуктів містить компанії з виробництва молока, масла,

цільномолочної продукції, молочних консерв, сиру, твердого сиру, сухого молока, казеїну, морозива тощо [26].

Для того, щоб забезпечити молочними продуктами населення, та мати можливість займатись експортом, виробництво повинно постійно рости, розвиватись та збільшувати рівень якості управління конкурентоспроможністю компанії. Збільшення виробництва продукції та її асортименту потрібно поєднувати із постійним покращенням якості виробництва продукції, її біологічної цінності та смакових якостей. Для ринку молочних продуктів важливим завданням є виробництво з найменшою кількістю відходів від сільськогосподарської сировини для випуску продуктів з високим вмістом білка, вітамінів та біологічно активних речовин. Щоб досягнути цієї мети компанії необхідно підвищувати рівень технічного забезпечення, застосовувати інноваційні методи, новітнє обладнання, запроваджувати механізовані системи виробництва.

Виробництво молока та молочних продуктів є одним з головних напрямів спеціалізації сільськогосподарських підприємств в Україні. Незважаючи на сезонність даної сфери і нестачу сировини в холодні періоди року, підприємства не відмовляються від цієї сфери, оскільки продаж молочної продукції є актуальним протягом всього року. Це спричинено тим, що досліджувана продукція є важливим елементом у споживчому кошику покупця. Частка витрат на молочну продукцію у споживача становить 15% від загальних витрат на харчування. Останнім часом рівень кількості сировини суттєво зменшився та падає далі, що створює ряд проблем для компаній. Окрім нестачі сировини на ринку є проблеми конкуренції на всіх рівнях виробництва, мікробіологічні вдосконалення та удосконалення обладнання, загального технічного забезпечення та збуту продукції.

Ринок молочної продукції в Україні формується під тиском рівня купівельної спроможності населення. Головними принципами сегментація споживачів на ринку є: вік, місце проживання та рівень доходів. На активність

поведінки споживачів впливає динаміка цін, якість товарів, обсяг та різноманіття товарів та загальний рівень життя населення.

Варто детальніше розглянути головну проблему ринку молочних продуктів, а саме, зниження поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ), яке спровоковано високими витратами на її утримання (рис. 2.1).

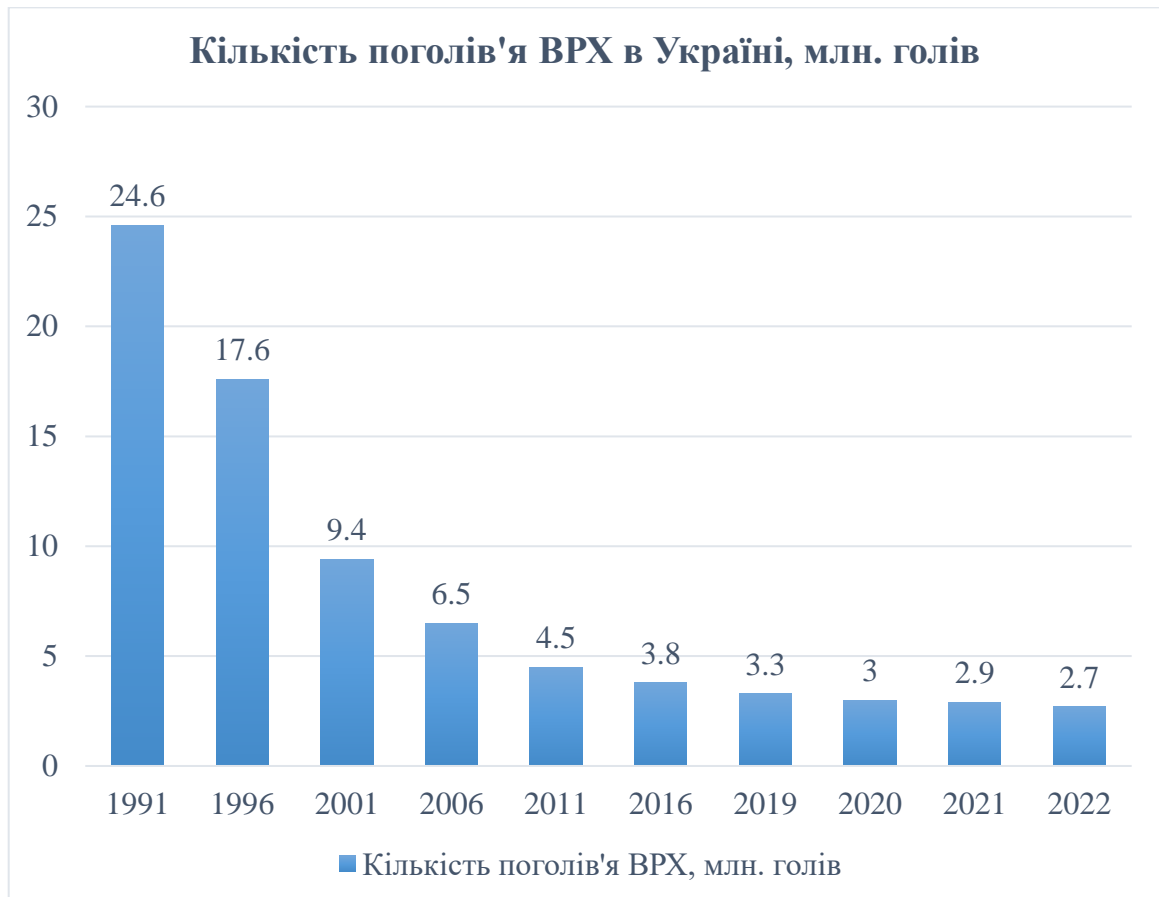


Рис. 2.1. Динаміка поголів'я великої рогатої худоби в Україні за період від 1991 року по 2022 рік, млн. голів, дані станом на 1 січня звітного року.

Примітка. Розроблено автором на основі [12], [16].

З початку повномасштабної війни в Україні у зоні бойових дій/окупації перебувають/перебували десять областей, на які припадало 32%(490,3 тис. голів) від загальної кількості поголів'я ВРХ. Від лютого до серпня 2022 року кількість великої рогатої худоби скоротилась на 19%, тобто на 300 тис. голів і це втричі більша цифра, ніж у аналогічний період попередніх двох років, тоді зменшення сягало 6%. Зважаючи на критичну ситуацію, зменшення за період

війни є не критичним на даний момент, та надалі прогнозується подальше зменшення, що загрожує молочній промисловості України.

Галузева структура ринку – сукупність сфер, залучених до процесу обороту продукції на даному ринку. За територіальною ознакою ринок молочної продукції поділяється на внутрішній та зовнішній (світовий).

Організаційна структура ринку молокопродуктів складається з численних учасників ринку, їх можна об'єднати в чотири групи:

- виробники сировини (сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, особисті господарства);
- збирачі молока (сировинні цехи господарств, збирачі молока з особистих, підсобних та фермерських господарств);
- покупці молочних продуктів (підприємства оптової та роздрібною торгівлі, споживачі, посередники, підприємства громадського харчування, державні заготівельні організації);
- покупці готових молочних ресурсів (заводи з переробки сировини та виготовлення готової продукції) [26].

Спрямованість України та її економіки на шлях до європейського співтовариства зумовлюють пошук шляхів виходу української молокопродукції на ширші та зовнішні ринки збуту, підвищення конкурентоспроможності компаній та захист українського споживача від дорогої або неякісної імпортової продукції. Молочна галузь – складова харчової промисловості, що займає важливе місце в економіці України та забезпечує населення необхідною кількістю молокопродукції. Економічний сектор виготовлення молочних продуктів має ряд проблем, серед яких:

- низький рівень якості технологічного обладнання на підприємствах;
- застаріле обладнання;
- інфраструктура ринку з низьким рівнем розвиненості;
- низький рівень постачання сировини та використання потужностей;
- недостатня якість кінцевої продукції компаній;
- обмеження в розширенні асортименту через якість сировини;



- зниження попиту на перероблену продукцію через низьку купівельну спроможність, особливо у сільській місцевості.

Дослідження ринку молочних продуктів України неможливе без розгляду компаній, що формують цей ринок та займають більшу його частку. У табл. 2.1. представлено топ найбільших виробників молокопродукції в Україні.

Таблиця 2.1.

## Топ найбільших виробників молочних продуктів в Україні, 2021 р.

№ з/п	Назва фірми	Частка ринку, %
1	«Данон»	13,15
2	«Молочний Альянс»	11,19
3	«Лакталіз»	9,95
4	«Люстдорф»	9,8
5	«Вімм-Білл-Данн»	8,84
6	Придніпровський молочний комбінат	5,52
7	«Галичина»	5,26
8	ПРАТ «Тернопільський молокозавод»	5,2
9	«Терра Фуд»	4,71
10	Група компаній «Формула»	3,11
	Інші	<b>23,27</b>

Примітка. Розроблено автором на основі [17], [26], [42].

У Додатку Е побудовано графік на основі таблиці 2.1.

Компанія «Данон», українська співдружність французької компанії «Danone», займає одну з найбільших часток ринку молокопродуктів в Україні. Група компаній «Молочний Альянс» є найбільшим українським виробником молочної продукції в Україні та працює зараз максимально активно. Цей альянс об'єднує в собі такі компанії: «Молочний альянс», «Яготинський маслозавод», філія «Яготинське для дітей», «Пирятинський сирзавод», «Золотоніський маслоробний комбінат» та «Баштанський сирзавод». Ринок молочних продуктів

України є конкурентним, тому варто розглядати одночасно всі компанії-конкуренти.

Для детальнішого аналізу ринку молокопродуктів в Україні на 2021 рік за даними таблиці 2.1. розраховано коефіцієнти концентрації ринку молочних продуктів.

Найбільш повну інформацію можна отримати з розрахунків основних 5 коефіцієнтів: індекс концентрації, індекс Герфіндаля-Гіршмана, коефіцієнт відносної концентрації, індекс Холла-Тайдмана та чотиричастковий індекс сили конкуренції.

- Індекс концентрації визначають як суму ринкових часток найбільших трьох підприємств, що функціонують на даному ринку [9].

$$CRn = \sum_{i=1}^n Si \quad (2.1.)$$

$$CR3=13,15+11,19+9,95=34,29 \%$$

Коефіцієнт концентрації враховує асиметричну суму питомої ваги на ринку великих фірм, який в даному випадку складає 34,29%.

- Індекс Герфіндаля-Гіршмана [9].

$$I_{HH} = \sum_{i=1}^n Si^2 \quad (2.2.)$$

$$I_{HH}= 13,15^2+11,19^2+9,95^2+9,8^2+8,84^2+5,52^2+5,26^2+5,2^2+4,71^2+3,11^2=$$

$$=172,92+125,22+99+96,04+78,15+30,47+27,67+27,04+22,18+9,67=688,36$$

Значення індексу 688,36, що показує незначну концентрацію ринку.

- Коефіцієнт відносної концентрації [9].

$$K = \frac{20+3*b}{a} \quad (2.3.)$$

$$K=(20+3*34,29\%)/46,9=122,87/46,9=2,62$$

При  $K>1$  концентрація відсутня, ринок є конкурентним.

- Індекс Холла-Тайдмана [9].

$$HT = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^N Ri \nu_{i-1}} \quad (2.4.)$$

$$HT=1/(2*(1*0,1315+2*0,1119+3*0,0995+4*0,098+5*0,0884+6*0,0552+$$

$$+7*0,0526+8*0,052+9*0,0471+10*0,0311)-1)=1/(2*(0,1315+0,2238+0,2985+$$

+0,392+0,442+0,3312+0,3682+0,416+0,4239+0,311)-1)=1/(2\*3,3381-1)=0,176

- Чотиричастковий індекс сили конкуренції [9].

$$CR4 = \frac{Q1+Q2+Q3+Q4}{Q} * 100\% \quad (2.5.)$$

$$CR4=((5200+3700+3200+2900)/25800)*100%=(15000/25800)*100%=58,14\%$$

Даний індекс дорівнює 58,14%, що означає: основні 4 підприємства на ринку виготовляють 58,14% від всієї продукції на ринку.

Компанія «Данон» є успішною на міжнародному ринку молочних продуктів. Можна стверджувати, що їх стратегія функціонування та управління конкурентоспроможністю на високому рівні.

Дані за 2021 рік є досить свіжими, та у 2022 році через повномасштабну війну змінилось багато умов, можливостей і відповідно вигляд ринку на даний момент є іншим, та він ще не досліджений. Від лютого 2022 року змінились лідери на ринку, компанія «Данон» не є українською, а є співдружністю іноземною компанії і вони прийняли стратегію не виходити з ринку росії, але і продовжувати розвивати бізнес в Україні, що українські споживачі сприйняли ігноруванням продукції та змусили компанію переглянути дане рішення. В інших сферах управління конкурентоспроможністю компанія «Данон» є успішною та тою, у якої варто навчатись, адже саме «Данон» - перші вийшли на Європейський ринок та почали експортувати молочну продукцію, що швидко псується, на великі відстані [17].

Основною стратегією розвитку компанії «Данон» є втримання сегменту ринку в Україні та збільшення експортування. Показниками високого рівня управління конкурентоспроможністю компанії «Данон» є виконання умов ліцензування європейського рівня.

Перевірка здійснюється на всіх рівнях, а саме:

- конструкція і планування будівель та приміщень;
- комунікація провітрення, води та електричної енергії;
- видалення відходів;

- придатність обладнання, очищення, дезінфекція обслуговування;
- управління закупівлі матеріалів;
- контроль шкідників;
- особиста гігієна працівників;
- схема відкликання продукції;
- зберігання на складах;
- інформованість споживачів даними про продукцію;
- захист продукції.

Кожен з названих етапів перевірки є важливим для якості виготовленої продукції, а так, як компанія проходить ці всі перевірки успішно, вона може вважатись конкурентоспроможною на ринку молочних продуктів України.

Основна стратегія «Молочний альянс» це дотримання співвідношення «ціна-якість», вони виробляють якісну молочну продукцію, якій довіряють, що дозволяє підвищувати їм ціну на продукцію до такої, яка і для споживача була б прийнятна, але і прибуткова для компанії. Підприємство більше акцентує увагу споживачів на відомості бренду та якості продукції, ніж на ціні та споживачах з нижчим рівнем доходів [42].

Комунікація підприємства не є активною, більшість контакту з споживачами існує лише в односторонньому порядку у вигляді реклами на ТВ чи в соціальних мережах.

Стратегію, що спрямована на активну маркетингову політику має «Галичина», яка стала особливо популярна через випуск молока з назвами різних міст України в часи повномасштабної війни, що створювало відчуття єдності, яке було необхідне споживачам.

Активну маркетингову кампанію проводить також і ПРАТ «Тернопільський молокозавод», що має торгову марку «Молокія», який варто розглянути детальніше, незважаючи на його розташування в Тернополі, він є досить унікальним підприємством з точки зору стратегії, реклами та управлінням конкурентоспроможністю у всій Україні.

## **2.2. Аналіз стратегії поведінки ПРАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молочних продуктів**

ТМ «Молокія» - торгова марка, під якою свою продукцію реалізує ПРАТ «Тернопільський молокозавод». Основна діяльність підприємства формується навколо закупівлі, переробки молочної сировини, виробництва молока та молочних продуктів [15].

Головними принципами діяльності ТМ «Молокія» є дотримання гігієнічних правил, безпека, фізико-хімічні показники, смакові якості, вигляд та якість упаковки. У 2017 році було завершено оновлення діючого виробництва, що дозволило тепер переробляти до 600 тонн молока на добу. Закупівлею молока ПРАТ «Тернопільський молокозавод» займається відповідально і лише у перевірених постачальників, вимагаючи дотримання усіх вимог безпеки для споживачів. Співпрацює з 30 приватними сільськогосподарськими підприємствами та кооперативами, що складає більше 90% від загальної кількості сировини. Для забезпечення додаткової необхідної сировини, компанія співпрацює з більше ніж 5 тис. фермерських господарств, які є якісними виробниками молока завдяки встановленням холодильного обладнання, мобільних пунктів збору [8].

Протягом останніх 15-ти років ПРАТ «Тернопільський молокозавод» втілює стратегію «виробництво свіжої натуральної молочної продукції з максимальним збереженням природніх цінних властивостей молока», що вимагає від персоналу злагоджених дій на всіх етапах виготовлення продукції. Реалізація даної стратегії почала приносити результати від 2007 року, що зробило підприємство конкурентним на ринку та поставило його на високий щабель серед конкурентів. На початку 2022 року чисельність працівників підприємства складала 1286 осіб [8].

ТМ «Молокія» володіє високим рівнем впізнаваності бренду, що завдячує активній маркетинговій кампанії та простому логотипу, що представлений на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Логотип торгової марки «Молокія» [1].

ПРАТ «Тернопільський молокозавод» має 15 філій, які є відокремленими структурними підрозділами товариства. Основною стратегією в діяльності компанії та виразним показником конкурентоспроможності є виготовлення лише натуральних молочних продуктів без застосування немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів.

Компанія ТМ «Молокія» динамічно розвивається як у масштабах діяльності, так і у вдосконалення продукції, дизайну та маркетингової політики. У 2017 році змінилось гасло компанії і тепер воно звучить «Молоко, яке тебе любить». Це лаконічна, але досить містка інтерпретація стратегії компанії, що виражається у любові ТМ «Молокія» до своїх споживачів.

Стратегію підприємства варто розглянути детальніше, вона виражається у:

- стабільній рекламній кампанії, яка підкреслює необхідність придбання молока та молочних продуктів саме цієї компанії;
- сприянні правильному та здоровому харчуванню за участі конкретних осіб, що досягли успіху;
- рекламі з акцентом на якісний склад молока та молокопродуктів, без шкідливих додатків, що створює відчуття максимальної корисності саме даного продукту;
- вдосконаленні технічного забезпечення виробництва на всіх ланках;
- добре налагодженому організаційному та управлінському механізмі [15].

ПРАТ «Тернопільський молокозавод» постійно збільшує географічні ринки збуту на території України. З 2017 року кількість областей, в якій була

представлена продукція компанії збільшилась вдвічі та тепер продукція є майже на всі території країни, що можна спостерігати на рис. 2.3.

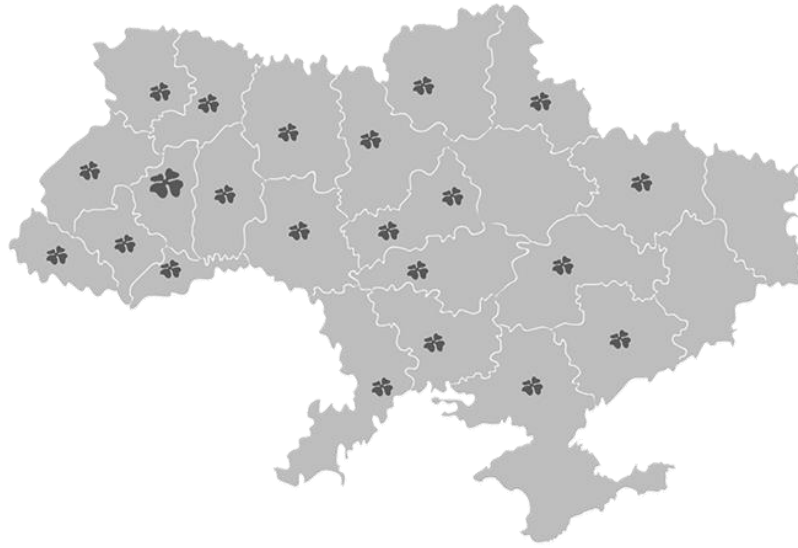


Рис. 2.3. Ринки збуту ПРАТ «Тернопільський молокозавод» на території України на початок 2022 року [1].

Передумовою якості продукції однозначно є якісна сировина, тому «Молокія» першою в Україні запровадила німецьку технологію очистки молока FreshMilk. Ця технологія передбачає механічну очистку та пастеризацію молока при температурі 80°C, що забезпечує максимальну збереженість поживних речовин та властивостей продукту, при цьому роблячи його безпечним у вживанні. Важливим елементом є детальна лабораторна перевірка складу молока на ультразвуковому аналізаторі для забезпечення якості, не повинно бути жодної присутності антибіотиків, лише натуральність.

Механізм маркетингової політики ПРАТ «Тернопільський молокозавод» полягає у створенні попиту та досягненні бажаного прибутку шляхом задоволення потреб покупців. Особливості поведінки ТМ «Молокія» дають змогу зробити висновки щодо маркетингової стратегії компанії і визначити, що вона включає такі маркетингові інструменти:

1. POS – матеріали: наявність каталогу із переліченими усіма товарами; окремі сторінки для нових стратегічних продуктів та для існуючих, які

потребують детальнішого висвітлення інформації; плакати для роздрібних та торгових точок, де продається продукція, наклейки, магніти для холодильників тощо.

2. Реклама на ТВ: продумана реклама для зацікавленості як дорослих споживачів, так і їх дітей; спонсорство рейтингових телевізійних та онлайн програм для цільової ланки споживачів.

3. Реклама в пресі: загальна національна реклама в публікаціях для потенційного споживача; регіональна реклама у виданнях, інформаційна реклама для різних ланок, задля розширення образу споживачів.

4. Радіо-реклама: гасло, що стало впізнаваним, активно використовується у радіо-мовленні для утримання уваги споживачів саме на видах продукції цієї компанії.

5. Стимулювання оптових закупок продукції: для менеджерів, що займаються розповсюдженням товару, збільшенням кількості точок збуту, розроблена гнучка система знижок, навчання та семінарів.

6. Пряма реклама: розсилка буклетів, наявність інформації про продукцію у супермаркетах та інших точках збуту.

7. Інтернет: постійне вдосконалення офіційного сайту ТМ «Молокія», актуальність інформації, технічне розширення, зручність користування для споживача; інтернет-реклама в соціальних мережах.

Фактори конкурентоспроможності ПРАТ «Тернопільський молокозавод»:

1. Особливості споживача. Висока якість сировинного молока та технологічна переробка та пастеризація на підприємстві створюють комплекс з хорошим рівнем споживчої цінності продукції.

2. Споживчі характеристики. Висока якість сировини та готової продукції, технологічна обробка на заводі створюють загальний комплекс високого рівня споживчої вартості товарів.

3. Технологічні показники. Сучасне технологічне забезпечення з використанням технік виробництва згідно стандартів європейського рівня.



4. Частка ринку. ТМ «Молокія» входить у ТОП-10 виробників молочної продукції в Україні і тримає це місце вже багато років.

5. Ціна. Всі виробники молочної продукції випускають однаковий асортимент продукції, що ускладнює конкуренцію на споживчому рівні, змушуючи компанії знижувати ціну, шукати варіанти зменшення ціни на сировину чи на собівартість виготовлення продукції.

6. Упаковка. Зручна і екологічна паперова упаковка визначає зручність і економічність використання для споживачів. Кожен товар має свою особливу упаковку, яка підходить саме до цього товару.

7. Кваліфікація персоналу. Від рівня кваліфікації та освіченості працівників залежить робота та розвиток компанії, а на ТМ «Молокія» до вибору працівників підходять відповідально, тому там працює більше тисячі кваліфікованих працівників.

8. Технічне забезпечення виробництва. «Молокія» надає оцінку стану продукції, займається розробкою технічних рішень під конкретну продукцію, проводить семінари, майстер-класи тощо.

9. Бренд. На сьогодні ТМ «Молокія» є одним з найвідоміших лідерів в ринковому сегменті молочної продукції, вона є брендом, якому довіряють, якому готові надавати перевагу в порівнянні з представленими товарами інших компаній, а приємна ціна стає додатковим заохоченням для покупців.

10. Наявність інвестицій. Інвестиції дозволяють компанії розвиватись, розширювати виробництво, запроваджувати нові види продукції, вдосконалювати наявні, використовувати нові інноваційні технології.

11. Розробка нових продуктів. На розробку нових продуктів необхідно багато ресурсів, науково-дослідних працівників, відповідних приміщень-лабораторій, ТМ «Молокія» активно розвиває цю сферу та покладає багато ресурсів на розширення асортименту продукції для можливості вибору та зацікавленості споживачів.

12. Наявність каналів збуту. Компанія постійно шукає нові ринки збуту продукції, посилює тісний зв'язок з існуючими каналами, виходить на

європейський ринок та збільшує кількість споживачів, що будуть надавати перевагу саме їх продукції.

13. Маркетингові дослідження. Маркетинговий відділ на підприємстві займається безперервним дослідженням ситуації на внутрішньому та зовнішньому ринках, що надає змогу швидко реагувати на будь-які зміни, пристосовуватись, використовувати всі зміни, і позитивні, і негативні, на свою користь.

Для оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю ТМ «Молокія» проведено SWOT-аналіз, результати якого зображені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз ПРАТ «Тернопільський молокозавод»

<b>Сильні сторони (S):</b>	<b>Слабкі сторони (W):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ціна на рівні з конкурентами, при кращій якості.</li> <li>• Використання інноваційних технологій.</li> <li>• Кваліфікаційний персонал.</li> <li>• Оновлене виробниче забезпечення.</li> <li>• Бренд, довіра до нього, популяризація.</li> <li>• Сировина вищого ґатунку якості.</li> <li>• Широкий асортимент продукції, постійне його оновлення.</li> <li>• Висока якість продукції.</li> <li>• Безпека та користь для здоров'я.</li> <li>• Ефективна та зацікавлена в задоволеності споживачів політика в сегменті якості та різноманітності продукції.</li> <li>• Використання прогресивних технологій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неоптимізовані канали збуту.</li> <li>• Відсутня можливість підвищувати ціну, через наявність різноманітної продукції конкурентів, тому при збільшенні цін на сировину зменшується прибуток.</li> <li>• Велика кількість витрат на маркетингову політику задля впізнаваності бренду.</li> <li>• Залежність від сезонності сировини та від її постачальників.</li> <li>• Залежність від екологічних змін.</li> </ul>

## Продовження табл. 2.2.

<p><b>Можливості (О):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вихід на нові ринки внутрішнього середовища, продаж товару в нових областях.</li> <li>• Складнощі входу на ринок нових конкурентів через нестабільну ситуацію, збільшення можливості втрати своєї частки ринку наявними конкурентами, є можливість зайняти їх місце.</li> <li>• Розширення географічного простору експорту у зовнішньому європейському середовищі.</li> <li>• Впровадження інновацій та новітніх технологій у виробничу та управлінську діяльність.</li> <li>• Вивчення та дослідження стратегій компаній-конкурентів для використання їх методів у власному розвитку.</li> <li>• Продовження активної політики маркетингу, розширення її на зовнішні ринки.</li> <li>• Пошук та залучення нових іноземних інвестицій.</li> </ul>	<p><b>Загрози (Т):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення ціни на сировину та, відповідно, на молочну продукцію через зменшення поголів'я ВРХ.</li> <li>• Нестабільність економічного стану країни та світу через пандемію та війну і невідомість подальшого розвитку ситуації.</li> <li>• Загроза зі сторони іноземних конкурентів з вищим рівнем стійкості та більшими можливостями.</li> <li>• Екологічні проблеми.</li> <li>• Зниження рівня життя населення, зниження їх купівельної спроможності та відмова від продукції.</li> </ul>
--	--

Примітка. Розроблено автором.

Згідно з SWOT-аналізом можна констатувати, що ТМ «Молокія» має стабільне становище на ринку молочних продуктів в Україні, позитивне сприйняття їх бренду споживачами, що ставить їх у краще становище, ніж деяких конкурентів та вирізняє серед них якістю, довірою, екологічністю та надійністю продукції. Вивчення сильних та слабких сторін ПРАТ «Тернопільський молокозавод» є важливим елементом у подальшому планування довготривалої та конкурентоспроможної стратегії діяльності компанії, щоб стати сильнішими в порівнянні з конкурентами. Частка ринку

показує, кого з конкурентів варто вивчати та досліджувати, аби брати приклад та самим розвиватись.

Дослідження конкурентів може виявити слабкі сторони, які варто використати у своїй стратегії розвитку, користуючись слабкими сторонами конкурента. Саме це ТМ «Молокія» використовує у своїй стратегії розвитку та управлінні конкурентоспроможністю. У період діджиталізації, електронного спілкування та необхідності у лаконічній, конкретній інформації, компанія першою використала сучасну рекламу, зробивши сторону на упаковці з назвою компанії та товару не головною, якою вона вважалась, в той час як головною стала саме сторона упаковки з детальною інформацією про продукт, акцентувавши на ньому увагу у своїй рекламній компанії. Через цей маркетинговий хід, продукція стала для споживача інформативно доступнішою, що збільшило довіру споживача.

Оцінюючи характер поведінки ПРАТ «Тернопільський молокозавод» стає помітно, що компанія обрала активну політику, вкладає в це багато сил та ресурсів. Доказом цього є диверсифікація виробництва – збільшення кількості та розширення асортименту продукції; покращення якості продукції; технологічна спрямованість – запровадження нових технологій, збільшення використання потужностей наявного технологічного забезпечення; активне спрямування маркетингової політики на рівні ланки споживачів задля випередження конкурентів.

Метою такої стратегії поведінки є надання товару особливих властивостей для споживача, які вирізняли б товар цієї компанії серед товарів конкурентів та робили конкурентоспроможним на ринку. Правильно розроблена стратегія диверсифікації дає підприємству можливість збільшити обсяг продажу продукції, отримати лояльність до бренду наявних споживачів та привабити потенційних нових, що створюватиме постійну базу клієнтів.

Цінова політика ПРАТ «Тернопільський молокозавод» дуже залежна від загальної економічної та політичної ситуації в країні, а також ситуації на ринку. Ринок молочних продуктів України є олігополістичним, де кожна компанія є

залежна від стратегій компаній-конкурентів та від їх дій. Стратегія ціноутворення визначається загальною поведінкою компанії та стратегією дії компанії, її метою та плановими прибутками, адже від ціни прямо залежить рівень попиту на продукцію, а молочна продукція є короткої тривалості зберігання, що робить неможливим підвищення цін до бажаного для компанії рівня.

ТМ «Молокія» обрали стратегію ціноутворення на основі загального рівня цін на продукцію, щоб споживач зміг собі дозволити їх продукцію, маючи середній та, навіть, низький рівень доходу. Визначаючи собі ціну з урахуванням поточного рівня цін на аналогічні продукти компаній-конкурентів, компанія стає привабливою для споживача, а з введенням нової унікальної продукції, вона отримала можливість самостійно встановлювати ціни на продукцію, якою є, наприклад, «Смузі». Та компанія збалансовує ціни навіть на унікальні товари, щоб викликати довіру до такого товару, привабити споживачів, зацікавити та отримувати вигоду не з суми за товар, а з кількості проданого товару [49].

Цінність торгової марки формується з багатьох складових та під впливом багатьох факторів, таких як репутація якості, висока обізнаність про торгову марку, доступність та відкритість інформації про компанію та товар, та, звісно, упаковка, її вигляд і якість. ТМ «Молокія» надає цьому багато уваги та ресурсів, щоб зробити упаковку до кожної продукції унікальною, зручною, екологічною та максимально зручною для споживачів.

ПРАТ «Тернопільський молокозавод» використовує всі існуючі можливості для розвитку. Ще кілька років тому у них не було в наявності безлактозного молока та ряду інших продуктів, але як тільки така продукція почала набирати популярність, вони відразу ввели її в свій асортимент продукції. Використовуючи упакування різного об'єму, вони зробили зручною покупку продукції на великі сім'ї, та для споживачів, що потребують одноразового прийому їжі. Це свідчить про турботу та розуміння потреб споживачів.

Вихід на нові зовнішні географічні ринки для компанії є складним і затратним процесом, тому компанія більше акцентує свою увагу на вітчизняного споживача, збільшуючи територію поширення по Україні. Хоча ТМ «Молокія» використовує різні шляхи збуту продукції на іноземні ринки, зокрема, експортуючи технічний казеїн у Польщу, Німеччину, Нідерланди, Францію та Латвію. Цей товар не є готовою продукцією, а лише сировиною, та і попит на цю продукцію коливається, тому варто налагоджувати експорт на інші елементи асортименту готової продукції та компанія поки не поспішає цього робити через нестабільну економічну ситуацію та фінансовий стан компанії [22].

Завдяки девальвації Україна стала найдешевшим у світі виробником сухого молока та казеїну. Це надає хороші можливості для відновлення втрачених позицій найбільшого експортера цього виду продукції і навіть зниження рівня цін на світовому ринку цьому не завадить.

Зважаючи на те, що ПРАТ «Тернопільський молокозавод» позиціонує себе як виробника якісної та органічної продукції, він повинен і відповідно видозмінювати власну стратегію. Органічна продукція дорожча від звичайних аналогів на 20-40%. Ця різниця пов'язана з обмеженістю пропонованих товарів, вищими витратами на виробництво та необхідність дотримання відповідних вимог для сертифікації. Суть проблематики формування асортименту продукції полягає у необхідності планування всього процесу виробництва, всіх видів діяльності, від закупки сировини до реалізації даної продукції. Та, незважаючи на складність даного процесу, формування перспективного асортименту є однією з основних завдань управління конкурентоспроможністю компанії. В планах ТМ «Молокія» є збільшення експорту не лише продукції з довшим терміном зберігання, таких як сухе молоко, технічний казеїн, а й продуктів з коротким терміном зберігання. Налагоджуючи поставки продукції для експорту, можна отримати вигоду, популяризуючи свою продукцію за кордоном, та для цього потрібні додаткові фінансові витрати, які можуть бути втрачені [49].

Передумовою до розгляду стратегії ПРАТ «Тернопільський молокозавод» та необхідності її вдосконалення є головний показник у вигляді збитковості компанії у 2019 році, що показано на рис. 2.4.

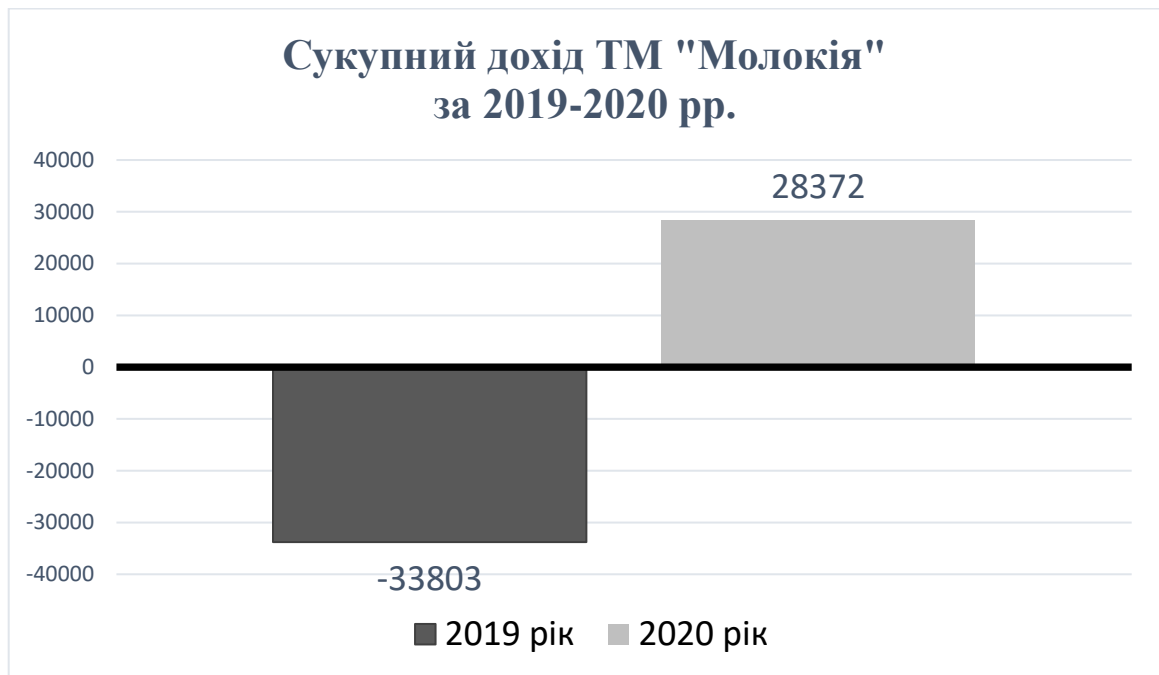


Рис. 2.4. Сукупний дохід ТМ «Молокія» за 2019-2020 р.

Примітка. Розроблено автором на основі Додатку В.

На збитковість ТМ «Молокія» у 2019 році вплинула частина економічних проблем, пов'язаних з нестабільною ситуацією в країні, постійною інфляцією та коливанням курсу валют, зниженням кількості поголів'я ВРХ, зниженням якості сировини через екологічні зміни. У 2020 році відбулись всесвітні зміни, пандемія та криза, що почала загострюватись у всіх ринках, змусила багато компаній закінчити діяльність та для іншої частини компаній це був гарний поштовх для розвитку, отриманні додаткових сегментів ринку.

В ПРАТ «Тернопільський молокозавод» провели аналіз щодо власної діяльності в 2019 році, зробили висновки, використали новітні негативні економічні умови на свою користь, що вплинуло на їх прибутки та як свідчить звіт емітента, стали прибутковим підприємством у 2020 році. Складнощі функціонування компанії нікуди не зникли і у 2021 ринок ставив нові виклики. Продовжується зменшення поголів'я ВРХ, загроза якості продукції в сегменті

екологічності, девальвація гривні та критична економічна ситуація створює складні умови для функціонування компанії, обмежуючи вихід на зовнішні ринки. Прибутковість компаній, що функціонують на ринку молочних продуктів України у 2021 році знизилась на 14%. Багато проблем на ринку молокопродуктів виникає через непорозуміння між підприємствами та виробниками сировини [24].

В кінці 2021 року загальна прибутковість молочного виробництва на ринку впала до найнижчого показника за останні 5 років. На даний час світовий ринок молочних продуктів зростає, в той час вітчизняний зазнає все нових і нових проблем та випробувань, що ставить питання необхідності ефективного управління конкурентоспроможністю компаній в цих умовах. На 2022 рік планувалось подальше зменшення кількості виробленого молока та прибутковості компаній в даному сегменті, але все склалось гірше, ніж очікувалось, адже через початок повномасштабної війни до наявних додалися ще цілий ряд проблем, що стосуються не лише діяльності на ринку, а й, взагалі, можливості продовжувати виробництво, постало питання безпеки для людей та їх купівельної спроможності, про що детальніше досліджується в наступному підрозділі.

### **2.3. Конкурентоспроможність ПРАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах впливу пандемії та війни**

Під час пандемії та спричиненою нею глобальною економічною кризою ефективність управління конкурентоспроможністю є ключовим фактором для компанії та її виживання у складні часи. Зараз вже можна проаналізувати вплив пандемії в короткостроковій перспективі на ринок молочних продуктів і стає зрозумілим те, що попит на молокопродукти виявився стійким. Досвід показує, що ефективність компанії залежить значною мірою від працівників, їх відданості та старанності. Щоб ефективно підвищити рівень діяльності підприємства воно повинно зосереджуватись на регулярному вирішенні



проблем співробітників, що підвищує рівень їх задоволеності роботою. Зважання на стан здоров'я працівників в період пандемії має користь як для самих працівників, так і для компанії, адже коронавірус може поширюватись серед колективу, що спричиняє негативні наслідки – зменшення кваліфікованих працівників [33].

Нестабільна економічна ситуація в Україні зумовлена мінливою політичною ситуацією, що так і не налагодилась від 1991, коли Україна була оголошена незалежною державою, постійними кризовими явищами, зміною влади, початком війни в 2014 році, під впливом пандемії в 2020 році почала зазнавати ще більшого краху. Медична сфера у всьому світі не була готова до таких випробувань, а компанії та бізнес – до організації безпечної для працівників варіанту функціонування, до переходу на дистанційну роботу у різних сферах. Різкі, неочікувані, спонтанні та незрозумілі зміни почали відбуватись інтуїтивно та без конкретного плану. Медицина почала адаптуватись до карантинних обмежень, формування окремих відділень, збільшення персоналу, відразу з'явилися спроби до створення вакцини. Бізнес почав адаптуватись, зважаючи на свої можливості, тому більшість компаній в управлінському сегменті перейшли на функціонування онлайн, задля безпеки всіх працівників. Але сектор виробництва вимагав більш серйозної організації функціонування компанії, адже виробництво не автоматизоване та вимагає присутності працівників на всіх етапах виробництва, від заготівлі сировини до каналів збуту продукції. Компаніям довелось понести додаткові витрати на карантинні обмеження, тести, захисні костюми та додаткові заходи безпеки. Активність виробництва скоротилась через неможливість різко відреагувати на такі зміни, тому багато компаній не пережили цю економічну кризову точку. У великих компаніях було більше шансів вижити, та їм теж довелось терміново розробляти нові варіанти функціонування, актуальні стратегії в нових сучасних умовах.

На основі Додатку А та Б можна стверджувати, що ТМ «Молокія» досить вправно справлялась з викликами ринку в карантинному 2020 році, адже і до

пандемії дотримувались високих стандартів безпеки при виробництві, відповідали європейському рівню при виготовленні продукції, що покращило їх шанси на безпечне функціонування при повітряно-крапельній небезпеці для працівників, при цьому логістичні зв'язки перевести в онлайн-режим було не настільки критичним, адже компанія намагається встигати за діджиталізацією економіки та вводить прогресивні, інноваційні технології, незважаючи на проблеми і загрози зовнішнього середовища.

Пандемія почала загрожувати світовою економічною кризою, яка вже на початковому етапі. Неможливість проаналізувати подальші події у економічному та політичному просторі, ставить в ризиковане становище всі компанії, адже постає складність у створенні довготривалої стратегії, коли щодня постають нові проблеми [28].

З кожним роком рівень споживання молока зменшується. Прогнозується і подальше його зменшення, адже рівень поголів'я великої рогатої худоби і, відповідно, сировини, також зменшується, тому передбачається збільшення ціни на сировину, що підвищить собівартість виготовлення продукції, її ціну та що приведе до зниження зацікавленості молочною продукцією. Повністю інтерес не зникне та при досягненні мінімально допустимого рівня він стабілізується, тому про непотрібність даної сфери в майбутньому не має причин хвилюватись. Головне для компанії, не залишитись позаду інтересу споживачів та втримати свій рівень якості продукції та частки ринку, при можливості зайняти ширший сегмент на ринку.

Пандемія показала компаніям, що гнучкість та швидке реагування на зовнішні зміни є головним елементом конкурентоспроможності компанії. Основним стримуючим фактором до вживання молочних продуктів споживачами є низький рівень доходів більшої частини населення країни. Пандемія лише загострила цю проблему та змусила споживачів шукати дешевші альтернативи необхідної продукції, або взагалі відмовитись від деяких видів продукції, залишивши тільки необхідні. Навіть до пандемії лише 10% домогосподарств в Україні вживали молокопродукти в такій кількості, що

відповідає рекомендованій нормі та був рівним кількості молочної продукції, що вживали в розвинутих країнах світу. В раціоні переважало питне молоко та кисломолочна продукція, що говорить про обмеженість можливостей споживання різноманітної продукції.

Для досягнення ширших ланок споживачів, ПРАТ «Тернопільський молокозавод» доводиться орієнтуватись на більш дешеві сегменти та концентруватись на дешеву продукцію, при цьому не втративши її якість та довіру споживачів.

Ситуація на ринку від початку пандемії до кінця 2021 року стабілізувалась достатньо, щоб зробити висновок, що пандемія залишила багато складних завдань для ТМ «Молокія», та надала компанії нові можливості розвитку. У 2019 році компанія була збитковою, та в 2020 році вона використала можливості нового середовища існування та мала прибуток у розмірі 28372 тис. грн. Це прибуток не покрив збиток за попередній рік, та став гарним показником правильності шляху, яким рухається ТМ «Молокія». [23]

У наступному році прибутки компаній на ринку молочних продуктів зменшились, та ТМ «Молокія» все ж почала займати стійкіше місце на ринку, все більше завойовуючи увагу споживачів.

Сучасні умови існування компанії на ринку не дозволяють втрачати пильність та гнучкість, вимагаючи нових і нових шляхів розвитку та зміцнення витривалості. Пандемією виклики зовнішнього середовища не закінчились і за нею слідували ще серйозніші випробування для компаній. ПРАТ «Тернопільський молокозавод» має гарні перспективи розвитку на наступні роки. Зараз загальне функціонування економіки та бізнесу в Україні постає перед вирішенням нагальних питань.

Війна в Україні стає тим остаточним переломним моментом перед глобальними світовими змінами. Через повномасштабну війну росії в Україні виник ряд економічних та господарських проблем. Війна спричинила різкі зміни на споживчому ринку і неможливість детального його дослідження. Більшість інформації можливо знайти лише в елементах маркетингових кроків

підприємства та на полицях магазинів. Маркетологи ТМ «Молокія» вміло використовують можливості, які з'явилися в сучасних умовах. Відтак на початку війни стали популяризувати нове гасло «Сміливість - найкраща сторона українців, і Молокія теж», маючи на увазі головну рису українців та «Молокія». ПРАТ «Тернопільський молокозавод» не зраджує своїй стратегії, що виражається у турботі до споживачів [64].

ПРАТ «Тернопільський молокозавод» має краще становище через географічне розміщення на території, що мінімально постраждала від обстрілів росії. На початку війни частина населення України була змушена покинути країну задля своєї безпеки, деякий сегмент населення виїхав і з західного регіону, побоюючись гіршого розвитку подальших подій, відповідно частина постійних споживачів ТМ «Молокія» також виїхали. Велика кількість внутрішньо переміщених осіб переїхали в західні регіони, через небезпеку перебування в інших областях. Функціонування багатьох компаній, підприємств та сільських господарств було припинено через пошкодження, знищення будівель, або унеможливлено через небезпеку діяльності. Такі події спричинили підвищення рівня безробіття, по всіх території України. Частина працівників ТМ «Молокія» також виїхали за кордон та вивезли родини задля безпеки, хоча частина повернулася для того, щоб продовжити працювати на підприємстві. Це говорить про відданість персоналу компанії, що відчувається у результатах їх роботи.

У Тернополі загалом зареєструвалось 28452 внутрішньо переміщені особи, а тимчасовий прихисток отримало ще більше 12 тис осіб. Це змусило Тернопільську міську раду виділяти додаткові кошти на допомогу переселенцям та підтримку бізнесу. Волонтерські організації займалися всіма можливими методами допомоги та підтримки. ТМ «Молокія» не залишилась осторонь, займаючись волонтерством, надаючи безкоштовно продукцію для переселенців, доставляючи гуманітарну допомогу в критичні точки воєнних дій. Також внутрішньо переміщені особи стали додатковою робочою силою у функціонуванні ПРАТ «Тернопільський молокозавод», а також компанія має

високі шанси отримати велику кількість нових споживачів, захопивши їх увагу та задовольнивши їх потреби у якісній молочній продукції. Також компанія має шанси розширити виробництво та збільшити кількість кваліфікованого персоналу, шляхом відкриття нових вакансій з високими вимогами до працівників, заохоченням хорошою заробітною платою та системою мотивації працівників, задля уповільнення потоку кадрів [55].

ТМ «Молокія» від початку функціонування зосередилась на високій якості продукції, підтриманні контакту з споживачами та забезпечення споживача тією продукцією, яка в нього викликає бажання надати перевагу саме їй.

Важливим елементом діяльності ПРАТ «Тернопільський молокозавод» є турбота про суспільство. Компанія не фокусується на отриманні прибутку, вони бажають забезпечити населення необхідною кількістю молочної продукції і продовжують працювати у війну, надаючи працівникам можливість фінансово забезпечувати себе та свої сім'ї. ТМ «Молокія» продовжують безперервно забирати сировину, виробляти продукцію, заповнювати полиці продукцією полиці в місцях збуту, за ціною, яка є прийнятна для споживачів, виплачувати стабільно заробітну плату та сплачувати податки. В поєднанні з благодійністю, та функціонуванням 24/7 компанія приносить багато користі в усіх точках аналізу.

Через воєнні дії зниження кількості ВРХ набрало ще більших обертів, що ставить під загрозу успішне та прибуткове існування ринку молочних продуктів в довгостроковій перспективі. Від початку війни до вересня виробництво молока в Україні скоротилося на 13% [28].

Частина областей була або досі є в окупації, що створює багато проблем для компаній у східних, південних та північних регіонах, адже це впливає на господарські об'єкти, поголів'я ВРХ та, відповідно, на кількість сировини. На рис. 2.5 представлено детально поголів'я великої рогатої худоби в Україні та її концентрацію в різних областях на період весни 2022 року.



Рис. 2.5. Поголів'я великої рогатої худоби в Україні на 20 травня 2022 року [44].

Області, де зосереджена найбільша кількість поголів'я ВРХ, а саме Хмельницька, Вінницька та Полтавська – це області, що знаходяться в центрально-західних регіонах і постраждали не критично, продовжуючи працювати. Єдиним критичним моментом являється людський фактор та вибір частини населення покинути Україну. Південно-східні області найменше спеціалізуються на молочній галузі, тому війна найбільше вплинула на сільські приватні господарства. Та це означає і те, що головні конкуренти не постраждали критично сильно від війни та продовжують функціонувати, як і ТМ «Молокія».

Через війну росії в Україні аграрії та сільськогосподарські господарства проводили весняні посіви під загрозами для життя, що зменшило якість продукції та її кількість у регіонах, що були зоною бойових дій чи знаходились в окупації. Було знищено багато складів, ферм, загинула частина сільськогосподарських тварин, що має сильний вплив на загальну діяльність фермерських угідь та підвищує конкурентність за сировину серед компаній[44].

Водночас після початку повномасштабної війни економічний сегмент молочних продуктів досить швидко оговтався та продовжує функціонувати у штатному режимі, адже через короткий термін зберігання продукції, всі учасники виробництва, від заготівельників до споживачів несли б величезні втрати.

Молочна галузь в Україні на порозі тотальних змін у всіх сегментах виробництва. Сучасні умови змінюють вимоги споживачів, їх потреби та вподобання. Маркетинг набуває абсолютно нових масштабів та методів, що змушує компанії діджиталізувати процеси на виробництві, приділяти все більше і більше уваги та коштів на маркетингову кампанію. Недостатня кількість сировини в перспективі майбутнього змусить компанії найближчим часом шукати варіанти вирішення проблеми [47].

Пандемія та війна змусили всі компанії по новому поглянути та оцінити їх ефективність управління конкурентоспроможністю та спонукали до швидкого, прогресивного розвитку. Складні часи сформували гнучкі та успішні компанії в довготривалій перспективі. ТМ «Молокія» досить успішно справляється з складними вимогами сучасного світу, що дозволяє стверджувати про продуманість та ефективність управління конкурентоспроможністю даної компанії.

## **Висновки до розділу 2**

Ринок молочних продуктів України є важливим сегментом економіки. До ринку молокопродуктів відносяться компанії, що займаються виробництвом молока, масла, цільномолочної продукції, молочних консерв, кисло-молочного сиру, твердого сиру, сухого молока, казеїну, морозива тощо. Компанії на даному ринку знаходяться під загрозою зовнішніх впливів, що виражається постійним зменшенням поголів'я великої рогатої худоби.

ПРАТ «Тернопільський молокозавод» є одним з найуспішніших компаній України у виготовленні молочної продукції. Даний ринок є

конкурентним, з низькою концентрацією. У всіх головних конкурентів є активна стратегія розвитку, що розрахована на довіру споживача та відомість бренду. Основними конкурентами є «Данон», проти якого виступають багато споживачів через відмову вийти з ринку росії на початку війни, «Галичина», що активно використовує складні умови на власну користь у маркетинговій політиці та «Молочний Альянс», що займає велику частку ринку та має базу постійних клієнтів.

ТМ «Молокія» проводить продуману та актуальну маркетингову кампанію, досліджуючи зміни у потребах споживачів та відчуваючи їх настрої та сприйняття. Компанія успішно створює нові види продукції і запроваджує їх у виробництво. Основними напрямками стратегії та розвитку ПРАТ «Тернопільський молокозавод» є якість продукції, доступна ціна, довіра споживачів, зручне упакування для кожного продукту, надихаюча реклама, що спонукає до пізнання продукту, а не заклику до покупок. Пандемія та війна створила нові складні виклики для всіх компаній, але ТМ «Молокія» вправно справляється з проблемами та використовує їх як можливість розвитку.



### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ

Одним з ключових аспектів успішності компанії в ринкових умовах є конкурентоспроможність компанії, що характеризує вміння компанії пристосовуватись до змін на ринку, завойовувати лідируючі позиції, увагу споживача та утримувати їх у довгостроковій перспективі. Проблема управління конкурентоспроможністю полягає у складності конкурувати з іншими прогресивними компаніями. Ринок стає дедалі більш конкурентним, всі його учасники борються за найкращі умови функціонування, довіру та увагу споживача. Застарілі методи управління конкурентоспроможністю швидко стають неактуальними, тому умови функціонування ринку вимагають постійних змін, вивчення нюансів діяльності компаній-конкурентів та швидкого реагування на найменші можливі варіанти вдосконалення управління конкурентоспроможністю. Динамічна конкуренція на будь-якому ринку потребує постійного вдосконалення. Нові технології виробництва, що пропонують швидке, якісне виготовлення продукції, екологічність та безпеку споживання [54].

Для визначення шляхів підвищення ефективності управління конкурентоспроможності компанії варто оцінки які причини можуть стати факторами зниження конкурентоспроможності. За ступенем та характером впливу їх варто поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів відносяться науково-технічний прогрес, державна політика, інфраструктура ринку, споживачі, постачальники та партнери. Розглянемо ці елементи детальніше.

Науково-технічний прогрес можливий як фактор зниження конкурентоспроможності при виникненні високих темпів розвитку інновацій, у секторі виробництва – інноваційні технології, що роблять наявні технології неактуальними, нові знаряддя чи предмети праці; в секторі товару – зміна його

властивостей, зміна потреб споживача даного товару; в секторі маркетингу – організація маркетингової політики, тренди, зміна методів таргетингу, зміна вподобань споживача у рекламі.

Державна політика в економічній сфері загрожує відсутністю підтримки в ціноутворенні, оподаткуванні, в інвестиційній діяльності компанії; можливі несприятливі та невігідні для компанії зміни в законодавстві, збільшення податків; відсутність державної політики в соціальному житті та в зацікавленості підтримки вітчизняного виробництва; збільшення рівня впливу та тиску на компанії, підвищення соціальних вимог та соціальних стандартів.

В інфраструктурі ринку виражається небезпека в недосконалої її методів функціонування та можливого погіршення ситуації через кризові зміни, вхід нових компаній чи вихід існуючих компаній з ринку.

Вподобання споживачів є мінливими, а тому існує постійна загроза зміни їх потреб, зростання рівня вимог до конкретної продукції чи бажання купівлі ідентичної продукції іншої компанії через вплив маркетингової політики компанії-конкурента; погіршення загального рівня життя, кризові впливи; геополітичні чи екологічні проблеми, що змушують споживачів змінювати місце проживання та шукати альтернативні продукти, не маючи можливості покупки товарів компанії, якій споживач довіряє.

Постачальники та партнери, що забезпечують повноцінне функціонування компанії, тісно пов'язані з постачанням сировини, енергії, устаткування, кваліфікованих кадрів, створюють ризик та критичні ситуації при своїй невідповідній поведінці, зникненні, запізненні, підвищенні цін на продукцію та довільні вимоги при дефіциті постачальників.

Найбільший ризик серед зовнішніх факторів створюють компанії-конкуренти, їх поведінка на ринку, маркетингова політика, що є актуальнішою, більш зацікавлює увагу споживача, поява з новими товарами на ринку, з старими товарами, яким споживач довіряє, більша якість продукції з конкурентними цінами, можливість використання кращого технічного забезпечення, інвестиції, що ставлять компанію-конкурента вище серед інших

елементів на ринку; порушення конкурентами антимонопольного законодавства; можлива змова, об'єднання чи домовленість серед кількох компаній-конкурентів.

Зовнішні фактори компанія не в змозі контролювати та не має на них сильного впливу, та внутрішні фактори, їх контроль та зміна в прогресивному напрямку може змінити ситуацію на всьому ринку, піднявши дану компанію на вищу ланку серед конкурентів. Існує також багато внутрішніх факторів, що можуть бути фактором зниження конкурентоспроможності компанії, серед них: маркетинг, виробництво, фінансова і інвестиційна діяльність, працівники, менеджмент та соціальна відповідальність. Варто також детально розглянути внутрішні фактори для кращого розуміння функціонування компанії та її впливу на власну конкурентоспроможність.

До сегменту маркетингу відноситься негнучка або недосконала цінова політика компанії, чи її можливе погіршення; невміння реагувати та втілювати швидкі зміни в управлінні щодо збільшення асортименту товарів або його звуження; погіршення ефективності роботи системи стимулювання збуту та зворотного зв'язку з споживачами, задля можливого вдосконалення продукції чи обслуговування; відсутність стабільної інноваційної діяльності або її неефективне використання; відсутність науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт або їх неактуальне спрямування [62].

У виробництві можливі загрози у технологічному забезпеченні, а конкретно у значному збільшенні зносу устаткування, або підвищенні цін його обслуговування; старіння наявних технологій та потреба в оновленні технологій, знарядь чи предметів праці.

Сектор фінансової та інвестиційної діяльності створює загрозу при можливій втраті фінансової стійкості; низькому рівні чи погіршенні платоспроможності компанії; слабка, недоцільна або неактуальна ділова активність, небажання створювати співдружності з іншими компаніями при вигідних можливостях; втрата акценту на інвестиційній привабливості та втрата можливостей розвитку.

Працівники відіграють важливу роль у функціонуванні компанії та своїм професіоналізмом підвищують конкурентоспроможність компанії; відповідно, недосконала система підбору працівників або недостатньо продумана та не організована система мотивації праці створюють відповідні загрози у продуктивному розвитку компанії; постійна зміна працівників через нездатність компанії зберегти потрібний склад кваліфікованих працівників, недостатня оплата праці, байдужа політика щодо безпеки та розуміння працівників приводить до їх байдужості до роботи, відсутності бажання працювати на загальну користь компанії, що знижує рівень її діяльності та корпоративної культури.

З сектором персоналу тісно пов'язаний менеджмент компанії, їх неефективна система управління, відсутність ознайомлення персоналу з метою діяльності підприємства, відсутність системи мотивації та заохочення спричиняють швидку зміну кадрів, відсутність злагодженості колективу, що зменшує ефективність діяльності персоналу та його кваліфікованості.

Соціальна відповідальність компанії є важливим елементом у створенні довіри споживача, адже через доступність інформації та її швидкому поширенню можна одночасно використати соціальну корисність як маркетинговий хід, що відразу може підвищити рівень популярності компанії, але в цьому існує загроза у можливості поширення негативної інформації та зниженні довіри споживача, навіть найменші висловлення чи незначні проблеми зараз мають сильний вплив на рівень відношення до компанії [59].

Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю компанії варто розглядати як довгострокову перспективу розвитку та періоду постійного пошуку діючих управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, оцінки та дослідження їх впливу на результати втілення. Одним з можливих варіантів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю компанії є зміна моделі поведінки функціонування компанії. Після дослідження ринку, поведінки компаній-конкурентів та діяльності самої компанії, варто оцінити можливі позитивні наслідки зміни мети компанії та фокусування її поглядів.

Ще одним з напрямів, що можуть мати позитивний ефект є забезпечення компанією можливості швидкого та оперативного реагування на виклики зовнішнього середовища, підлаштування під потреби ринку всіх етапів виробництва та ланок управління.

До кроків, що підвищують рівень ефективності управління конкурентоспроможності компанії відносяться:

- забезпечення високого рівня якості продукції серед конкурентів по всіх рівнях оцінки;
- підлаштування технічних та зовнішніх особливостей продукції під потреби споживачів;
- аналіз, виявлення порівняльних переваг серед товарів-аналогів та висвітленні їх перед споживачами;
- аналіз, виявлення недоліків серед товарів-аналогів та використання цих даних у покращенні власної продукції;
- вивчення можливих варіантів для покращення та вдосконалення процесів виготовлення продукції на основі досвіду компаній-конкурентів;
- покращення цінових характеристик продукції залежно від потреб та можливостей споживача;
- нові сфери реалізації продукції;
- диференціація продукції, що надає можливість отримати переваги серед товарів-аналогів [60, с.36].

Основними шляхами підвищення ефективності управління конкурентоспроможності є створення та введення на ринок нових видів продукції, зниження ціни на продукцію, або підвищення її якості, вдосконалення вигляду та зручності упаковки, широке та вдосконалене поширення рекламних заходів, збільшення кількості торгових представників для поширення продукції, впровадження інновацій у всіх сферах виробництва та управління, діджиталізація компанії. Відповідна система дослідження та оцінки діяльності компанії повинна прогнозувати можливі зміни в майбутньому та пропонувати необхідні зміни у різних сферах задля вдосконалення наявного

апарату діяльності та створення нових необхідних етапів виробництва та розширення персоналу потрібними кваліфікованими працівниками, що є необхідністю для розвитку в сучасних умовах.

Управління конкурентоспроможністю компанії є ефективним, якщо це відбувається в основних сферах діяльності компанії, що представлено на рис. 3.1.

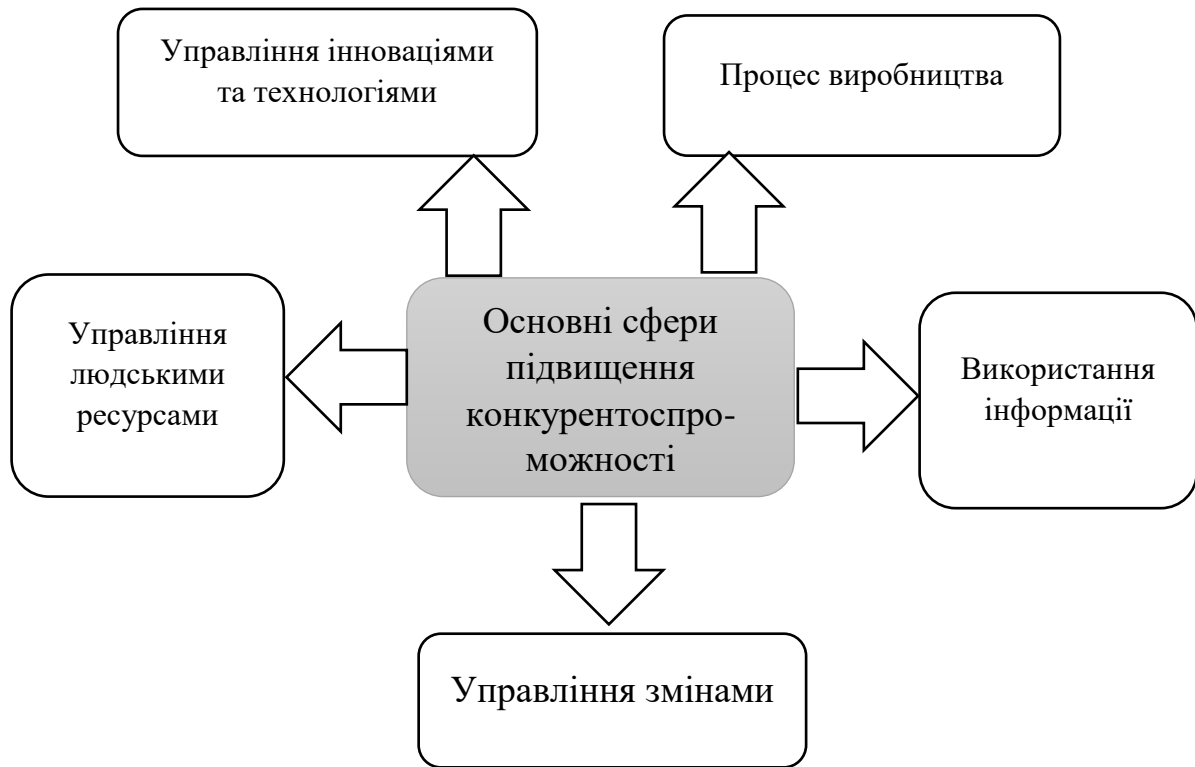


Рис. 3.1. Основні сфери підвищення конкурентоспроможності компанії.

Примітка. Розроблено автором на основі [30, с.3].

Серед основних сфер підвищення конкурентоспроможності є управління людськими ресурсами, що має на увазі управління працівниками, їх мотивація, зацікавленість в досягненні спільної мети; використання інформації, адже при наявності інформації можна досягти успіху, лише розуміючи причинно-наслідкові зв'язки та вплив змін на підприємстві; управління змінами, адже важливо реагувати на коливання ринку та намагатись використати їх на власну користь; процес виробництва, бо якість продукції є одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності; управління інноваціями та технологіями,

тому що діджиталізація економіки та процесу виробництва є рушійною силою у досягненні успіху в сучасних умовах функціонування ринку. Ці сегменти виробництва є основоположними стовпами, на яких будується управління конкурентоспроможністю компанії. Крім цього, для компанії є важливі швидкість та гнучкість реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах, що забезпечує якісне задоволення потреб та бажань споживачів.

Для підвищення конкурентоспроможності не існує універсального методу, але, зважаючи, на вище сказане, можна виділити основні способи підвищення конкурентоспроможності, що зображені на рис.3.2.



Рис. 3.2. Основні способи підвищення конкурентоспроможності компанії.

Примітка. Розроблено автором на основі [30, с. 4].

Основними способами підвищення конкурентоспроможності компанії є ґрунтовне вивчення споживача та аналіз ринку, що надасть всю необхідну інформацію для будування власної ефективної стратегії на довготривалу перспективу; всебічне зниження витрат, що дозволить зекономлені кошти направити на інші сфери, що потребують вдосконалень; модернізація

обладнання, що дозволить виготовляти більш якісну продукцію, збільшити обсяги виробництва, розширити асортимент; вдосконалення рекламної політики, адже в сучасних умовах маркетинг відіграє чи не найважливішу роль у просуванні продукції та зацікавленості споживача; покращення якісних характеристик продукції, що підвищить довіру наявних споживачів та стане привабливим елементом для розширення бази постійних клієнтів; створення нової продукції, розширення ринку задля унікальності серед компаній-конкурентів.

Існують 3 види заходів забезпечення ефективності управління конкурентоспроможності: організаційні, маркетингові та адаптивні.

До організаційних відноситься формування системи функціонального управлінського апарату, що забезпечує діяльність всієї компанії; розробка посадових інструкцій, бо конкретна та розподілена організація роботи всіх працівників забезпечить безперебійний процес виробництва та комунікації; вдосконалення методів управління, адже з щоденним розвитком технологій, вподобань споживача, побажань працівників вимагається від компанії адаптації до цих змін та прийняття їх задля ефективної діяльності всіх елементів виробництва.

Маркетингові заходи є неуніверсальними для кожної компанії, бо по-перше, кожна компанія є унікальна, навіть якщо вони функціонують на одному ринку, по-друге, сучасні маркетингові кампанії дивують своєю унікальністю, та однакові методи дають абсолютно різні результати, по-третє, споживач постійно хоче чогось нового, того, що його зацікавить, захопить його увагу. До маркетингових заходів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю компаній відносяться: розробка маркетингової моделі, що забезпечить конкурентні переваги для компанії; удосконалення методів створення комплексу маркетингових заходів; інтеграція системи маркетингу та її прогресивний розвиток.



До адаптивних заходів варто віднести вчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, розробку ефективних заходів та план дій при необхідності адаптації внутрішнього середовища компанії [45, с.17].

Для того, щоб підвищити ефективність організації та управління компанії варто зосередитись на можливій зміні працівників на керівних посадах, далі при необхідності замінити некваліфікований персонал для підвищення ефективності діяльності. Створення нових методів управління, скасування системи штрафів, введення системи мотивації та підтримки для працівників, чітка регламентація посадових обов'язків, гідна заробітна плата підвищать ефективність функціонування компанії за короткий період часу.

При підвищенні ефективності маркетингових заходів варто звернутись до кваліфікованих працівників, створити план діяльності компанії в довгостроковій перспективі, розрахувати витрати, виділити на це необхідний бюджет та розпочати маркетингову кампанію на всіх можливих рівнях впливу на споживача. Покрокові методи впливу на думку споживача щодо компанії, збільшення рівня довіри та зацікавленість у продукції потребують часу та зусиль. Підвищення уваги компанії до системи маркетингу та її вдосконалення є важливим елементом розповсюдження інформації про продукцію. Для маркетингової кампанії необхідна інтеграція і контроль над стратегією маркетингу, дослідження споживачів, ринку та трендів. Маркетингове планування, вдосконалення методів планування та використання інноваційних методів забезпечить маркетингову перевагу компанії в довгостроковій перспективі.

Адаптація компанії до різких змін вимагає моральну та фінансову готовність до змін, на що потрібна комунікація з усіма ланками працівників, пояснення мети діяльності, витрат та необхідності змін, поінформованість персоналу збільшить готовність компанії до адаптації та полегшить їх прийняття. Виділення частини бюджету на адаптацію до різких змін забезпечить впевненість, гнучкість та стійкість компанії та поставить її на вищий рівень поміж компаній-конкурентів.

Досвід показує, що перспективні ринки мають високі бар'єри для входу та високу конкуренцію. Малі компанії, що тільки намагаються завоювати свою частку на ринку, в більшості випадків починають з наслідування великих компаній-конкурентів, що вже досягли успіху на цьому ринку. Це надає віри компаніям, що вони також займуть таку ж частку ринку та будуть успішні у довготривалій перспективі, але наслідування інших компаній знищує особливості своєї компанії та конкурентні переваги унікальності серед них. Для перспективної молоді компанії важливо зберегти свої особливості та використовувати їх як маркетинговий хід.

Одним з основних напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю компанії є диверсифікація діяльності, що надає суттєві конкурентні переваги зниження ризиків втрати інтересу та уваги споживача та збільшення ефективності виробництва. Диверсифікація в своєму загальному розумінні є процедурою розширення діяльності компанії, розвиток всіх етапів виробництва, збільшення номенклатури та асортименту продукції, вдосконалення її характеристик, від смакових якостей до вигляду упаковки. Тобто диверсифікація – це вдосконалення методів виробництва задля підвищення прибутку шляхом використання наявних ресурсів без критичної кількості витрат з максимально можливою ефективністю. Диверсифікація передбачає широкий асортимент продукції компанії, що і забезпечує стійкість, проникнення на нові сегменти ринку з меншою конкуренцією, зменшення витрат за рахунок об'єму виробництва.

Основними мотивами компанії при диверсифікації є:

- максимально ефективного використання наявних ресурсів;
- зменшення витрат на одиницю продукції за рахунок збільшення кількості виробництва;
- розширення виробництва;
- збільшення прибутку;
- підвищення попиту та зацікавленості споживачів;
- створення нових робочих місць [61].

Існує кілька видів диверсифікації: вертикальна, горизонтальна, концентрична та конгломератна.

Вертикальною називається диверсифікація тоді, коли компанія спрямовує сили на вдосконалення вже існуючих продуктів. Характерними для неї є вдосконалення виробництва, проведення активної маркетингової діяльності, зміна упакування тощо. Вертикальну диверсифікацію використовують у випадках, коли на меті стоїть випередження рівносильних конкурентів, отримавши прості переваги у вподобанні споживача.

Горизонтальну диверсифікацію використовують, коли компанія бажає задовольнити бажання споживачів та створює нові види продукції, заповнивши нові сегменти у ринку з вже існуючими споживачами та попитом на дану продукцію. Також це підвищує довіру споживача, адже компанія прислуховується до їх бажань.

Концентрична та конгломератна диверсифікації глобальніші, бо ґрунтуються на виробництві нової продукції на існуючих можливостях та технологіях компанії або створення нової продукції, виробництво якої технологічно не пов'язано з традиційними методами та технологіями компанії відповідно.

Вибір щодо методу диверсифікації повинно має ґрунтуватись на аналізі результатів та наслідків використання такого методу підвищення ефективності конкурентоспроможності та можливих конкурентних переваг. Управління компанії повинно спочатку поставити мету, з якою вони хочуть використовувати диверсифікацію, адже горизонтальна може стати поштовхом до поглибленого використання наявних конкурентних переваг, а інші будуть сприяти до розвитку нових ланок виробництва та створення нових конкурентних переваг, несучи нові проблеми та витрати.

До вибору методу підвищення конкурентоспроможності потрібно підходити після проведення загального аналізу не тільки ринку, а й діяльності інших ринків, економічної, політичної ситуації та інших факторів, що мають вплив на будь-який з елементів виробництва та збуту продукції.

У Додатку Д наведена піраміда конкурентоспроможності, тому варто досліджувати ці всі фактори впливу в одній площині, бо функціонування одного не можливе без іншого.

Вивчення конкурентоспроможності країни дає змогу оцінити здатність країни до вироблення товарів, що відповідають вимогам як на внутрішньому ринку, так і на світовому, лояльність закону та державних структур до компаній. У погано розвинених країнах з низьким рівнем життя неможливо побудувати компанію з виробництва дорогої загальноживаної продукції, є можливість орієнтуватись на конкретний сегмент, на який є попит від еліти цієї країни або на імпорт. Тому насамперед варто оцінити можливості цієї країни та населення, тобто потенційного споживача.

Наступним кроком є аналіз конкурентоспроможності економіки країни, адже і в розвинених країнах є кризові явища чи періоди, можливі зовнішні проблеми, що заважають ефективній діяльності економіки.

Оцінюючи конкурентоспроможність галузі варто оцінювати загальну діяльність продовольчого ринку країни, оцінювати їх успішність, попит споживачів та методи діяльності, які використовують успішні компанії на різних ринках.

Подальшим етапом є конкурентоспроможність продукції, зважаючи на попит, характеристики наявної продукції на ринку, її необхідність, ментальність споживачів та ряд інших супутніх питань.

Для створення стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії варто оцінити можливі варіанти матрицею вибору маркетингових стратегій І. Ансоффа. Суть цієї матриці полягає в аналізі тісного зв'язку між товарами чи послугами та ринком їх збуту.

Матриця І. Ансоффа, що відображена у табл. 3.1 лаконічно охоплює можливі варіації розвитку компанії та допомагає зрозуміти компанії в якому напрямку їй варто рухатись та приймати відповідно найбільш вигідний варіант для конкретної компанії та напрям майбутніх стратегічних рішень.

Таблиця 3.1.

## Матриця вибору маркетингової стратегії І. Ансоффа

<b>Товар</b> <b>Ринок</b>	<b>Існуючий товар</b>	<b>Новий товар</b>
<b>Існуючий ринок</b>	Глибоке проникнення в ринок	Створення нового товару
<b>Новий ринок</b>	Розвиток ринку	Диверсифікація

Примітка. Розроблено автором на основі [45], [59].

Глибоке проникнення на ринок є найпоширенішою стратегією для розвитку компанії, звичне прагнення збільшити обсяг продаж наявної продукції, підвищити зацікавленість споживачів продукцією та збільшити прибутки. В майбутньому це надає компанії гарні можливості до розширення виробництва, вдосконалення технологій та задає напрямок розвитку.

Стратегія розвитку ринку має свої складності при її реалізації, але надає можливості заповнити сегменти ринку, де немає конкурентів, та складність криється у попиті споживачів на дану продукцію, тому насамперед варто дослідити потрібність цього продукту на новому ринку. Після введення продукції нові витрати для компанії у пошуку потенційних груп споживачів, що раніше не були залучені до ринку.

Стратегія при створенні нового товару на існуючому ринку типова для компаній, що спеціалізуються на високотехнологічній продукції, тобто великі ринки, які потребують нових, видозмінених чи вдосконалених товарів.

Диверсифікація, як вже згадувалось вище, є дуже унікальною стратегією розвитку, бо відриває нові широкі можливості для компанії, та в ній криється багато проблем та ризиків. Найбільш ризикована стратегія, та надає компанії потенціал та можливість стати монополістом, якщо виявити попит споживачів на нову продукцію та вдало використати цю можливість.

Для вдалого вибору напряму розвитку компанії, вибору стратегії функціонування та створення системи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю компанії варто поєднувати різні типи стратегій функціонування компанії. Систему шляху підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю представлено на рис. 3.3.

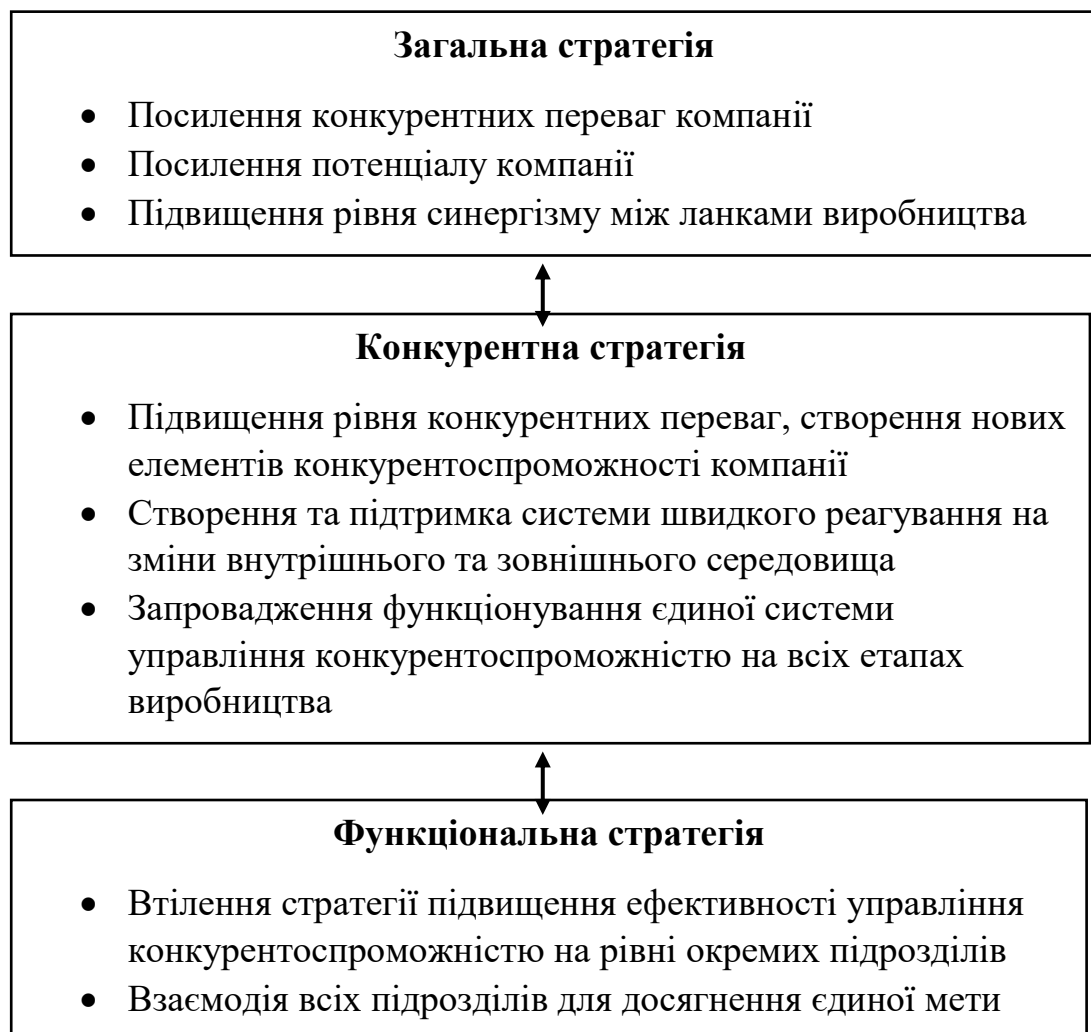


Рис. 3.3. Система шляху підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю компанії.

Примітка. Розроблено автором на основі [61].

Управлінські рішення повинні формуватися під впливом кваліфікованого персоналу, що аналізує різні сфери та різні ланки ринку. Організація постійного вдосконалення виробництва та сприйняття нових ідей є запорукою швидкого розвитку компанії та використання трендових можливостей, вдосконалюючи

наявні методи функціональності, підвищення рівня уваги до маркетингу, його планування в довготривалій перспективі та вдосконалення, враховуючи постійні зміни в сфері забезпечить довіру споживачів та впізнаваність бренду, що створить базу постійних клієнтів. Якість продукції та конкурентна ціна таки лишається важливим елементом конкурентоспроможності продукції. Незважаючи на важливість всіх згаданих елементів саме споживач є головним лакмусовим папірцем і головна мета компанії повинна бути спрямована на забезпечення потреб споживача.

Впровадження пропонованих стратегій та рекомендацій дозволить компанії підвищити ефективність управління конкурентоспроможністю, підвищить впізнаваність бренду, забезпечить підвищення фінансово-економічних показників та загальної рентабельності компанії.

### **Висновки до розділу 3**

Конкурентоспроможність компанії є одним з основних аспектів ринкового середовища, що характеризує спроможність компанії адаптуватись до змін на внутрішньому та зовнішньому середовищах, випередити компанії-конкуренти у всіх сегментах виробництва та втримати це в довгостроковій перспективі. Сучасні умови функціонування компанії на ринку стають вимогливішими та жорстокішими з кожним роком, що змушує підприємства досліджувати ринок на постійній основі, шукати нові варіанти розвитку та шляхи вдосконалення ефективності управління конкурентоспроможністю.

Забезпечення високого рівня ефективності управління конкурентоспроможності компанії означає використання всіх ресурсів компанія, максимально продуктивно та з використанням всіх методів діяльності, що збільшують прибуток компанії до вищого рівня ніж у конкурентів.

Основними шляхами підвищення ефективності управління конкурентоспроможності є підвищення якості продукції; встановлення

конкурентної ціни в порівнянні з компаніями-конкурентами, та вигідну для споживачів; введення нових видів продукції, на які є попит при недостатній пропозиції, або монополістично заповнивши вільні ніші на ринку; широке поширення трендових методів маркетингових заходів; розширення кількості торгових представників та каналів збуту продукції; впровадження інновацій у всіх ланках виробництва та управління; діджиталізація процесу виробництва, або управлінських процесів; вдосконалення існуючих ефективних методів управління конкурентоспроможністю; диференціація, системна інтеграція, публічність та інформаційна відкритість компанії перед споживачами. Можливий розгляд повної зміни діяльності компанії, злиття, співдружність з компаніями-конкурентами, задля спільної вигоди. Головне для компанії, знаходити баланс у всіх ланках виробництва для максимальної корисності всіх управлінських рішень.



## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено та проаналізовано управління конкурентоспроможністю компаній, її суть, підходи до оцінки, стратегію компаній на ринку молочних продуктів України на прикладі ПРАТ «Тернопільський молокозавод», а також запропоновано шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю компаній:

1. У першому розділі визначено, що конкурентоспроможність – це економічний процес взаємодії та боротьби між компаніями-конкурентами на ринку, що створює їх потребу у підвищенні ефективності управління конкурентоспроможністю. Основним завданням кожної компанії є забезпечення актуальної системи управління конкурентоспроможністю для підвищення фінансово-економічних показників підприємства. Існує багато різноманітних варіацій розвитку компанії: виробничий, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, організаційний інформаційно-комунікативний, технологічний та соціальний. Для досягнення високого рівня ефективності управління компанією варто визначити свою мету та напрям розвитку. Конкурентоспроможність компанії визначається основними показниками діяльності, а саме: конкурентоспроможність продукції, фінансове становище компанії; ефективність продажу продукції; рівень маркетингової кампанії; ефективність виробництва продукції; рівень впізнаваності і довіри до бренду.

2. У другому розділі досліджено характеристику діяльності, конкурентоспроможність ПРАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молочних продуктів України та визначено, що даний ринок є прогресивним, конкурентним, активно розвивається, має незначну концентрацію, та все ж знаходиться під загрозою через ряд супутніх проблем. Зменшення поголів'я великої рогатої худоби, географічно-політичні проблеми, зниження рівня життя та збільшення рівня безробіття, що є наслідком війни росії в Україні. Серед інших проблем ринку низький рівень технологічного обладнання, низький загальний рівень розвитку інфраструктури ринку, недостатність сировини та

боротьба за неї між компаніями-конкурентами, неможливість підвищити якість продукції через збільшення собівартості продукції, що спричинить відмову споживачів на користь продукції з нижчою ціною.

Стратегії компаній-конкурентів мають багато спільного з досліджуваною компанією. «Данон» та «Галичина» активно розвивають рекламні методи популяризації, підвищують якість власної продукції, встановлюють конкурентну ціну для досягнення широкого сегменту споживачів. «Молочний Альянс» займає велику частку ринку через вірність стратегії відповідності «ціна-якість» та широким представленим асортиментом продукції для різних секторів споживачів.

ТМ «Молокія» – це торгова марка, під якою ПРАТ «Тернопільський молокозавод» випускає свою продукцію. Компанія функціонує багато років, постійно вдосконалюючи свої методи управління конкурентоспроможністю, вдосконалює маркетингову кампанію, завойовує довіру споживача та впевнено популяризує свій бренд. Стратегія ТМ «Молокія» полягає у стабільній рекламній кампанії, сприянні правильному та здоровому харчуванню, маючи на увазі вживання молочних продуктів, які у компанії є якісними та зі збереженням всіх корисних елементів, вдосконаленні технічного забезпечення виробництва на всіх етапах виробництва, налагодженому організаційному та управлінському механізмі. Пандемія та війна, звісно, змусила компанію реагувати на зміни, намагаючись функціонувати безперебійно з мінімальними втратами, та ПРАТ «Тернопільський молокозавод» завжди акцентував свою діяльність на якісну сировину, безпечне виробництво та комунікацію з споживачами, що і дозволило вдосконалити стратегію функціонування, отримати прибуток у карантинному та економічно складному 2020 році, в порівнянні зі збитковим попереднім роком. На початку війни компанія не розгубилась та продовжила функціонувати, зважаючи на короткий термін зберігання продукції довгі затримки у виробництві були б великими втратами. На момент написання кваліфікаційної роботи ТМ «Молокія» проводить успішну діяльність, займається поставками гуманітарної допомоги, надає

підтримку у вигляді продуктів внутрішньо переселеним особам, та впевнено просуває нове рекламне гасло «Сміливість – найкраща сторона українців, і Молочії теж». Зміна упакування та наближеність до споживача у своїх діях збільшує кількість постійних клієнтів та їх довіру до продукції даної компанії.

3. У третьому розділі запропоновано універсальні шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії Основними кроками, які підвищують рівень ефективності управління конкурентоспроможністю є: забезпечення високого рівня продукції серед компаній-конкурентів по всіх рівнях оцінки; якість продукції, її технічні та зовнішні особливості підлаштовані під вподобання та потреби споживача; аналіз, виявлення порівняльних переваг серед товарів-аналогів, покращення власної продукції на основі отриманих даних та проінформованість споживачів; вивчення можливих варіантів покращення та вдосконалення якості продукції; покращення цінових характеристик продукції, залежно від потреб та можливостей споживачів; диференціація продукції або нові сфери її реалізації.

Для компанії необхідно розуміти функціонування ринку, всіх його ланок та сегментів, співпрацювати з усіма працівниками, пояснюючи їм мету діяльності компанії, заохочуючи їх системою мотивації, зберігати баланс на всіх рівнях при різких змінах у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Впевненість у корисності функціонування компанії, забезпечення необхідної продукції на ринку за доступними цінами та загальне функціонування всього колективу з чітким регламентом та гідною оплатою праці виступає мотиваційним поштовхом для працівників, а якість продукції та рівень довіри створюють стійку базу споживачів та роблять компанію конкурентоспроможною. Головне для компанії, це зберегти баланс між всіма ланками виробництва задля досягнення максимальної корисності усіх управлінських рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ТМ «Молокія». *Офіційний сайт*. URL: <https://molokija.com/>
2. Державна служба статистики України. *Офіційний сайт*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> .
3. Конкуренентоспроможність. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/конкуренентоспроможність>
4. Конкуренентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2019 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/op=1&z=3390>
5. What is competitiveness? *World economic forum*. 2018 URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/>
6. Конкуренентоспроможність підприємства. *Букліб*. 2019 URL: <https://buklib.net/books/26099/>
7. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень №.36 Кошелупов І.Ф.* 2022 URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf>
8. Звіт про управління ПРАТ «Тернопільський молокозавод» 2020 рік. *Офіційний сайт ТМ «Молокія»*. URL: [https://pjsc.molokija.com/ckeditor\\_assets/%](https://pjsc.molokija.com/ckeditor_assets/%)
9. Індекси концентрації. *Profmeter*. URL: <https://profmeter.com.ua/Encyclopedia/detail.php.ID=1023>.
10. Strategic Management for Competitive Advantage. *Harward Business Review*. URL: <https://hbr.org/1980/07/strategic-management-for-competitive-advantage>
11. Конкуренентоспроможність підприємства та шляхи її формування. *Spilnota*. 2018. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/>
12. Погोलів'я корів за 7 місяців скоротилося на 19%. *AGRO TIMES*. 22 серпня 2022 р. URL: <https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/pogolivya-koriv-za-7-misyacziv-skorotylosya-na-19/>

13. Ткаченко А.М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник №4*. 2019. – 15-19 с.
14. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/156.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/156.pdf)
15. Молокія. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%Молокія8F>
16. За 30 років поголів'я ВРХ в Україні скоротилось на 88%. *UCAB: Український клуб аграрного бізнесу*. URL: [http://ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/za\\_30\\_rokiv\\_pogolivya\\_vrkh\\_v\\_ukraini\\_skorotilos\\_na\\_88](http://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/za_30_rokiv_pogolivya_vrkh_v_ukraini_skorotilos_na_88)
17. Данон Україна. *LATIFUNDIST*. URL: <https://latifundist.com/kompanii/381-danon>
18. Competitiveness Definition in Economics. *Economic Point*. URL: <https://economicpoint.com/competitiveness>
19. Competitive Advantage Definition with Types and Examples. *Investopedia*. URL: [https://www.investopedia.com/terms/c/competitive\\_advantage.asp](https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp)
20. Виробник молока ТМ «Молокія» надав на гуманітарні потреби 100 тонн продукції. *УКРІНФОРМ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3557113-virobnik-moloka-tm-molokija-nadav-na-gumanitarni-potrebi-100-tonn-produkcii.html>
21. Economic Competitiveness. Collins. URL: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/economic-competitiveness>
22. Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік. *Офіційний сайт Молокія*. URL: [https://pjsc.molokija.com/ckeditor\\_assets/%2019D..pdf](https://pjsc.molokija.com/ckeditor_assets/%2019D..pdf).
23. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік. *Офіційний сайт Молокія*. URL: [https://pjsc.molokija.com/ckeditor\\_assets/2020..pdf](https://pjsc.molokija.com/ckeditor_assets/2020..pdf).
24. Прибутки виробників молока у 2021 році знизилися на 14%. *Agravery*. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/pributki-virobnikiv-moloka-u-2021-roci-znizilisa-na-14>

25. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Економіка і управління підприємством: Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. №4/5 (24), 2015.с.10-14.
26. Інфографічний довідник «Агробізнес України 2020/21». *СуперАгроДім*. URL: <https://superagronom.com/news/2078-infografichniy-dovidnik-agrobiznes-ukrayini-2020-2021-vje-gotoviy-do-skachuvannya>.
27. Експорт українських молочних продуктів стрімко зростає. *Agravery*. 14 вересня 2022 р. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/eksport-ukrainskih-molocnih-produktiv-strimko-zrostaе>
28. В Україні рекордно скоротилось виробництво молока. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/01/22/656108/>
29. Hanna Shvindina. Economic Competitiveness: An Overview of Multilevel Concept. *Responsible consumption and Production 2022*. – 160-172 с.
30. Величко А.Є., Кухарук Р.М., Маслова І.В., Пухлякова М.В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. *АгроСвіт* №16, 2021. – 3-5 с.
31. Саблук, П.Т. Економіка виробництва молока і молочної продукції в Україні. *Економіка сьогодні*. 2015. – 340 с.
32. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. *Наукова література*. 2020. – 17-48 с.
33. Немає покупців – немає ціни: молочна продукція стала збитковою. 7 вересня 2022 р. *Дзвін*. URL: <https://dzvin.media/news/nemaє-pokupcziv-nemaє-cziny-molochna-produkcziya-stala-zbytkovoyu/>
34. Козак О. Тенденції споживання молочних продуктів в Україні. Вплив пандемії. *Стаття. Національно науковий центр «Інститут аграрної економіки»*. 2021. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/2824-tendentsiyi-spozhyvannya-molochnykh-produktiv-v-ukrayini-vplyv-pandemiyi-stattya-olhy-kozak-na-veb-sayti-infagro.html>
36. Death and Destitution. The Global Distribution of Welfare Losses from the COVID-19 Pandemic. *WORLD BANK GROUP*. *Fransisco H.G. Ferreira, Olivier*

*Sterck, Daniel Mahler, Benoit Decerf. 2021. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/350931621877797558/pdf/Death-and-Destitution-The-Global-Distribution-of-Welfare-Losses-from-the-COVID-19-Pandemic.pdf>*

37. Влодарчик. Я. Конкуренція у видавничій справі – міф чи реальність? *Стаття. 2022. URL: <https://knyhobachennia.net/?category=10&article=2290>*

38. Лейнванд П., Майнарді Ч., Кляйнер А. Стратегія, що працює. *Науково-популярна література. 2019. – 67-82 с.*

39. Курланські М. Молоко. 10000 років суперечок. *Науково-популярна література. 2021. – 15 с.*

40. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Стаття. Науково-практичний журнал Економіка і Держава. 2020. – 3 с.*

41. Шевченко І. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємств України. *Стаття. Журнал «Проблеми і перспективи розвитку підприємства» №28. 2022. - 4-5 с.*

42. Молочний Альянс. *Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/МолочнийАльянс>*

43. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів. *Наукова література. 2019. – 108-115 с.*

44. Як війна-2022 змінює ринок молока в Україні. *Земляк. Сайт для тих, хто любить землю. URL: <https://zemliak.com/biznes/2590-yak-viyna-2022-zminyuue-rinok-moloka-v-ukrajini>*

45. Дімітрова Я. Корпоративна культура и конкурентоспособност. *Вісник. 2010. – 17 с.*

46. Grow your business. *The Linq Group. 2020. URL: [https://www.linq.group/solutions/grow-your-business/gclid=\\_DAaAnihEALw\\_wcB](https://www.linq.group/solutions/grow-your-business/gclid=_DAaAnihEALw_wcB)*

47. 2021 був найгіршим для молочної галуза за останні 6 років. *LANGLORD. URL: <https://landlord.ua/news/2021-buv-naihirshym-dlia-molochnoi-haluzi-za-ostanni-6-rokiv-iarmak/>*

48. Competitive Advantage. *CFI*. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/competitive-advantage/>
49. «Молокія»: сміливість зберегти позитивний імідж та повагу споживачів. *УКРІНФОРМ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3564872-molokia-smilivist-zberegiti-pozitivnij-imidz-ta-povagu-spozivaciv.html>
50. Каталог підприємств України. *UARegion*. URL: <https://www.ua-region.com.ua/30356917>
51. Elena Loredana. Competitiveness of Companies in the Competitive Environment. *The Essential Question of Performance Management 2018*. – 274-277 с.
52. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. *Навчальний посібник*. 2010. – 316 с.
53. 17 Strategies for Increasing the Profitability of a Business. *INDEED*. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/increase-profitability>
54. 7 tips to improve your company`s competitiveness. *EASY*. URL: <https://www.easycomtec.com/7-tips-to-improve-your-company's-competitiveness>
55. Скільки переселенців проживають у Тернополі? *Файне місто*. 15 вересня 2022. URL: <https://fainemisto.tv/news/45040-skilky-pereselencziv-prozhyvayut-u-ternopoli.amp=1>
56. Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczna odpowiedzialność biznesu. *PARP*. URL: <https://www.parp.gov.pl/publications/publication/zwiekszenie-konkurencyjnosci--regionow-poprzez-spoleczna>
57. Вплив пандемії коронавірусу на експортну діяльність підприємств молочної галузі. *Журнал. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230858>
58. Jak poprawić konkurencyjność przedsiębiorstwa? *VINDICAT*. URL: <https://vindicat.pl/baza-wiedzy/jak-poprawic-konkurencyjnosc-przedsiębiorstwa/>
59. Гребньов Г.М. Формування напрямів підвищення ефективності маркетингового механізму управління конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Стаття*. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/864/1/62.pdf>



60. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства. *Підручник*. 2020. – 17-43 с.
61. What is Company Competitiveness? *IGI Global*. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/company-competitiveness/60501>
62. Шляхи підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в ринкових умовах. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/72](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/72).
63. Radek Drzewiecki. Jak w 3 miesiace skutecznie zwiekszyc efektywnosc organizacji. *Case study*. URL: <https://leanpassion.pl/blog/jak-w-3-miesiace-skutecznie-zwiekszycefektywnosc-organizacji-case-study/>
64. Рушійна сила українців: як Сміливість стала новим логотипом «Молокії». 12 вересня 2022 р. *Gazeta.UA*. URL: [https://gazeta.ua/articles/health/\\_rushijna-sila-ukrayinciv-yak-smilivist-stala-novim-logotipom-molokiyi/1110353](https://gazeta.ua/articles/health/_rushijna-sila-ukrayinciv-yak-smilivist-stala-novim-logotipom-molokiyi/1110353)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Звіт про фінансовий стан за 2020 рік. Активи

Назва показника	Код	На початок звітнього періоду, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>1000</b>	<b>2557.00</b>	<b>1655.00</b>
Нематеріальні активи			
- первісна вартість	1001	4049.00	4218.00
- накопичена амортизація	1002	1492.00	2563.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85431.00	141684.00
Основні засоби	1010	495926.00	497760.00
- первісна вартість	1011	612662.00	673939.00
- знос	1012	116736.00	176179.00
Інші фінансові інвестиції	1035	2700.00	2700.00
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>586614.00</b>	<b>643799.00</b>
<b>II. Оборотні активи</b>	<b>1100</b>	<b>90109.00</b>	<b>131526.00</b>
Запаси			
- виробничі запаси	1101	36096.00	42777.00
- готова продукція	1103	53952.00	81897.00
- товари	1104	51.00	6852.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	1125	144354.00	147720.00
Дебіторська заборгованість за рахунками: за виданими авансами	1130	8489.00	6995.00
З бюджетом	1135	0.00	4081.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16516.00	11099.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	10156.00	9109.00
Готівка	1166	547.00	1832.00
Рахунки в банках	1167	9609.00	7277.00
Інші оборотні активи	1190	2850.00	1232.00
<b>Всього оборотних активів</b>	<b>1195</b>	<b>314427.00</b>	<b>269809.00</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>958226.00</b>	<b>856423.00</b>

Примітка. Складено на основі [22], [23].

## Звіт про фінансовий стан за 2020 рік. Пасиви

Назва показника	Код	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
<b>I. Власний капітал</b>	<b>1400</b>	<b>15000.00</b>	<b>15000.00</b>
<b>Зареєстрований (пайовий) капітал</b>			
Резервний капітал	1415	1278.00	1278.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	433013.00	384641.00
<b>Всього власного капіталу</b>	<b>1495</b>	<b>449291.00</b>	<b>400919.00</b>
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	44567.00	46109.00
- довгострокові кредити банків	1510	59873.00	147296.00
- інші довгострокові зобов'язання	1515	230.00	319.00
<b>Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень</b>	<b>1595</b>	<b>104670</b>	<b>193724</b>
Короткострокові кредити банків	1600	14915.00	17125.00
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	207239.00	80442.00
- довгостроковими зобов'язаннями			
- товари, послуги	1620	113063.00	105524.00
- розрахунками з бюджетом	1621	3297.00	5966.00
- у тому числі з податку на прибуток	1625	1201.00	0.00
Розрахунками з страхування	1630	2663.00	2624.00
Розрахунками з оплати праці	1635	12093.00	11452.00
За одержаними авансами	1660	15773.00	19513.00
Поточні забезпечення	1665	21455.00	18835.00
Інші поточні зобов'язання	1690	13670.00	202.00
<b>Всього поточних зобов'язань</b>	<b>1695</b>	<b>404265.00</b>	<b>261780.00</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>958226.00</b>	<b>856423.00</b>

Примітка. Складено на основі [22], [23].

## Звіт про фінансові результати за 2019-2020 рр.

Назва показника	Код	2019 рік, тис. грн.	2020 рік, тис. грн.
<b>Чистий дохід від реалізації продукції</b>	2000	1752721	1991387
Собівартість реалізованої продукції	2050	1505362	1689249
Валовий: Прибуток	2090	247359	302138
<b>Інші операційні доходи</b>	<b>2120</b>	<b>2666</b>	<b>4808</b>
Адміністративні витрати	2130	44162	40711
Витрати на збут	2150	161446	130184
Інші операційні витрати	2180	38388	39315
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	<b>2190</b>	<b>6029</b>	<b>96736</b>
Інші доходи	2240	991	0
Фінансові витрати	2250	36904	36255
Інші витрати	2270	3978	2417
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	58064
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	33862	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	59	9692
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	48372
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	33803	0
<b>Сукупний дохід</b>	<b>2465</b>	<b>-33803</b>	<b>28372</b>

Примітка. Складено на основі [22], [23].

## Операційні витрати за 2019-2020 рр.

Назва показника	Код	2019 рік, тис. грн.	2020 рік, тис. грн.
Матеріальні затрати	2500	1268096	1429136
Витрати на оплату праці	2505	205803	194494
Відрахування на соціальні заходи	2510	44418	42352
Амортизація	2515	99142	62098
Інші операційні витрати	2520	131899	165154
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1749358</b>	<b>1893234</b>

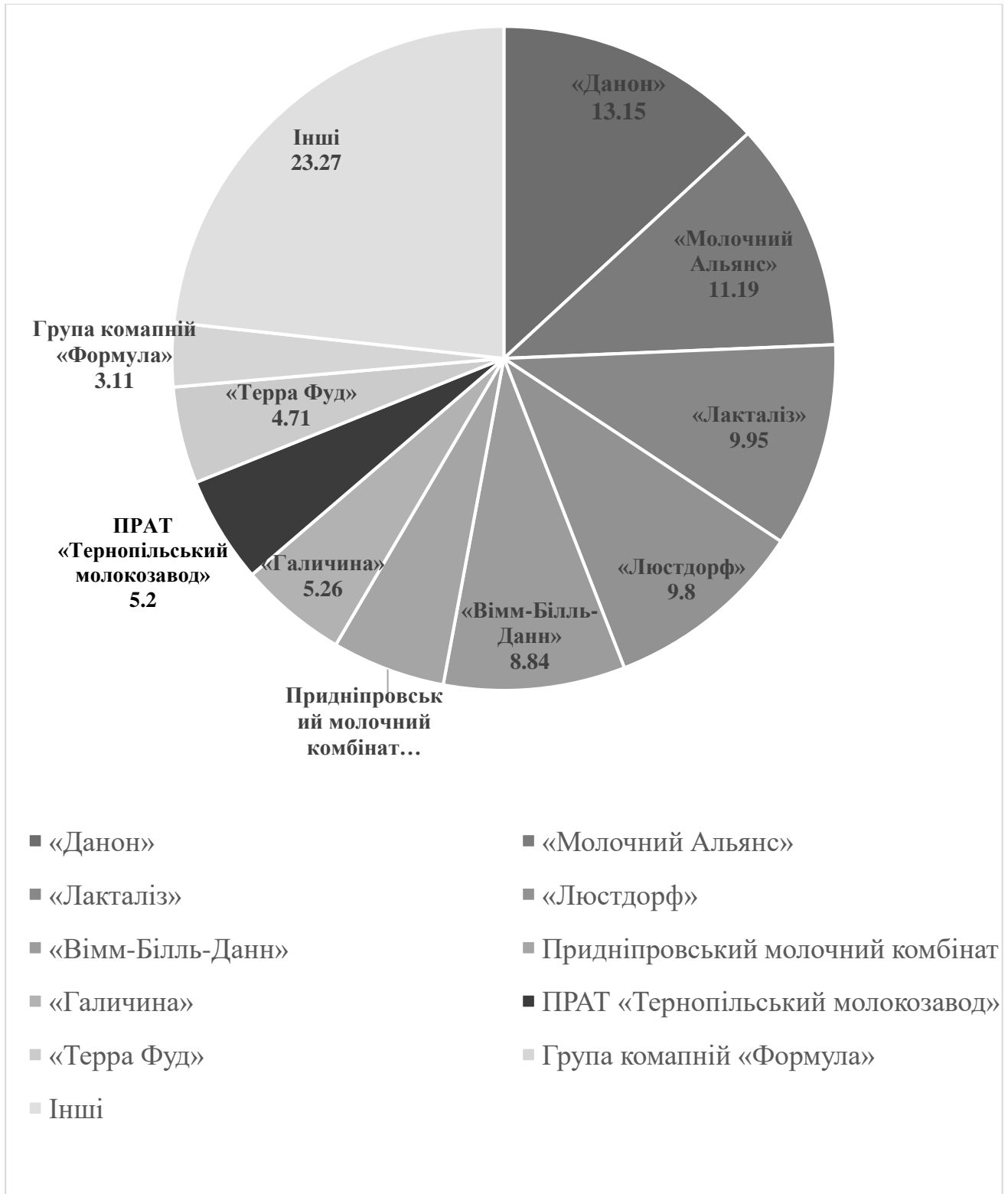
Примітка. Складено на основі [22], [23].

## Піраміда конкурентоспроможності



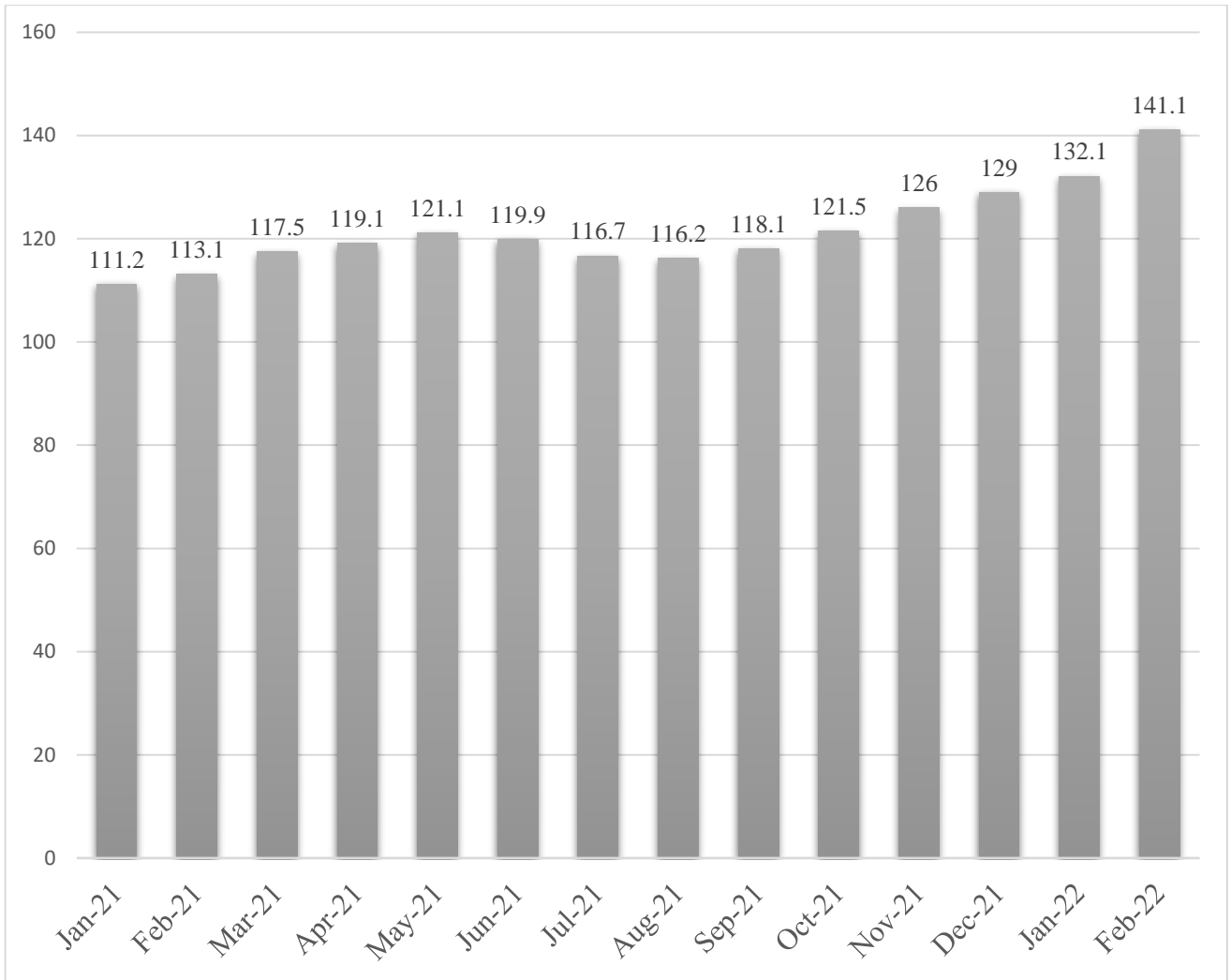
Примітка. Розроблено автором на основі [61].

## Топ найбільших виробників молочної продукції в Україні у 2021 році, %



Примітка. Побудовано на основі даних табл. 2.1.

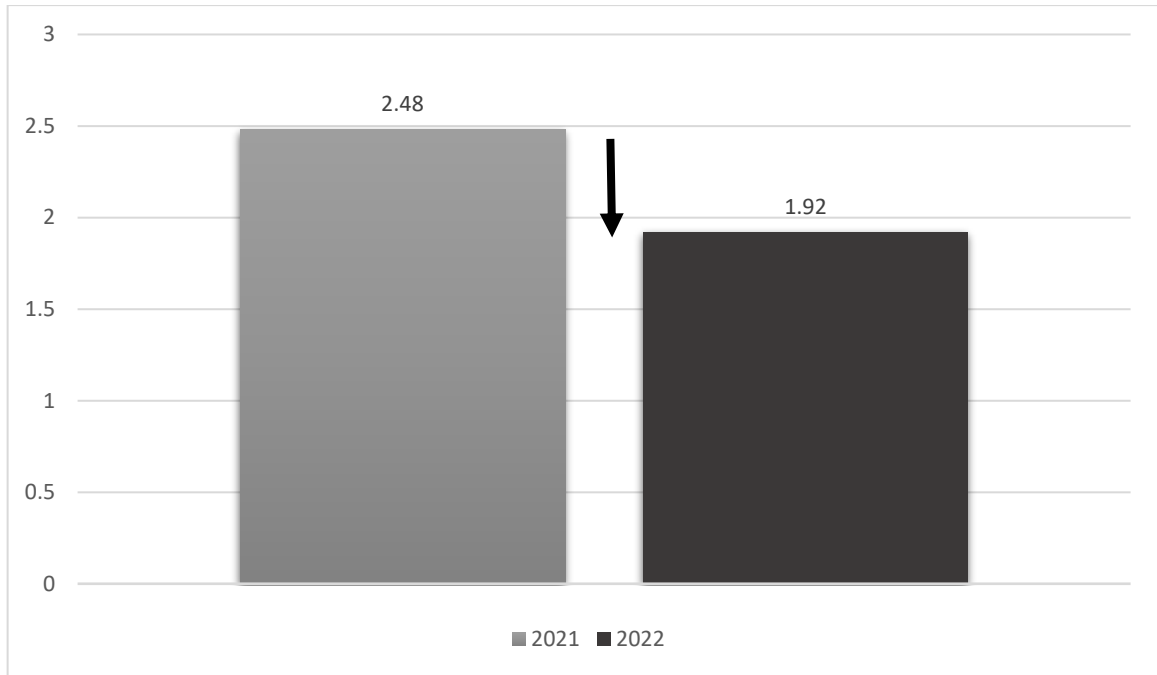
## Динаміка індексу цін на молочні продукти за 2021-2022 рр.



Примітка. Побудовано на основі [44].



## Прогноз надходження молока на переробку у 2022 році, тис. тонн



Примітка. Побудовано за [44].