

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ВЕРХОЛА Богдана Ігорівна**

**Інноваційні важелі управління  
конкурентоспроможністю підприємства. /  
Інноваційні важелі управління  
конкурентоспроможністю підприємства**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МЕНзм-21

Б. І. Верхола (Габрих)

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, І. О. Демків

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"25" червня 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ .....	6
1.1. Сутність і об'єктивна необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства.....	6
1.2. Характеристика інноваційних важелів управління конкурентоспроможністю підприємства.....	12
Висновки до розділу 1 .....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ І ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ.....	24
2.1. Аналіз системи управління конкуренцією досліджуваного підприємства... 24	
2.2. Аналіз конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на вітчизняному ринку молокопродуктів .....	32
2.3. Оцінка конкурентної позиції та стратегії підприємства.....	37
Висновки до розділу 2 .....	45
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛИТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ.....	47
3.1. Інноваційний підхід до підвищення конкурентоспроможності продукції як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	47
3.2. Способи оптимізації конкурентної стратегії компанії на інноваційній основі .....	54
Висновки до розділу 3 .....	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Під впливом сильної конкуренції в сучасному глобалізованому світі Україні необхідно побудувати ефективну економіку та розробити інноваційну політику, яка буде посилюватися в рамках реалізації інтеграційних процесів. Головною умовою розвитку та ефективної роботи сучасних підприємств в умовах ринку є їх висока конкурентоспроможність. Однак постійні зміни зовнішнього середовища, зростаюча невизначеність і ризики, інтеграція України в Європейський економічний простір ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств, змушуючи їх шукати більш ефективні засоби економічного зростання, застосовувати ряд методів управління економікою, ефективно управляти власними і позиковими ресурсами, накопичувати і раціонально використовувати виробничий потенціал. Підвищуйте якість продукту, виробляючи його в достатній кількості при високому рівні технологічного обслуговування. Тобто постійно вдосконалюватися і вміло маневрувати в ринковому просторі і часі. В умовах жорсткої конкуренції зростає потреба в розробці довгострокових стратегій розвитку бізнесу, які встановлюють чіткі орієнтири на майбутнє і допомагають узгодити зусилля компаній з довгостроковими конкурентними перевагами.

Проблеми оцінки рівня конкуренції підприємства, вивчення основних причин сучасного негативного стану та формування можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції розглядаються в науковій роботі таких українських вчених, як Л. Бабій, Ю. Базиліук, В. Бодров, В. Гейтц, А. Голубченко, Т. Гончарук, Б. Губський, О. Дерев'янку, В. Івченко, Б. Кваснюк, А. Кредісов, Т. Круп'як, В. Мельникова, Ю. Пахомов, О. Паценко, І. Сиваченко, В. Семиноженко, І. Сотник, Т. Стівбун, В. Чередниченко, О. Шніпко та інші. Автори сходяться на думці, що досягнення максимальної конкурентоспроможності залежить від інвестиційних та інноваційних процесів. Сьогодні, однак, недостатньо враховано те, які стратегічні напрямки структурних змін потрібні для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Незважаючи на значний науковий прогрес у цій сфері, залишається актуальним розгляд питань, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємств у контексті їх стратегічного розвитку, оскільки посилення конкуренції на сучасному етапі розвитку національної економіки знижує конкурентні переваги вітчизняних підприємств і перешкоджає досягненню ними своїх стійких ринкових позицій.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних і практичних аспектів інноваційних важелів управління конкурентоспроможністю підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити наступні завдання:

- визначити поняття та сутність конкурентоспроможності продукції;
- дослідити інноваційний підхід до підвищення рівня конкурентоспроможності продукції як основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати систему управління конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- оцінити конкурентну позицію та конкурентну стратегію підприємства;
- обґрунтувати інноваційний підхід до підвищення рівня конкурентоспроможності продукції як основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати шляхи оптимізації конкурентної стратегії підприємства на інноваційних засадах.

**Об'єктом дослідження** є процес управління конкурентоспроможністю фірми.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні аспекти визначення економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Методи дослідження базуються на загальних і спеціальних наукових методах пізнання, роботах вітчизняних і зарубіжних вчених над досліджуваною проблемою. При дослідженні інноваційних важелів управління**

конкурентоспроможністю фірми використовувалися такі методи: аналіз з урахуванням факторів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства; визначити сутність поняття «конкурентоспроможність»; синтез при розробці та оцінці конкурентної стратегії; Порівняння для визначення місця ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у ринковому середовищі з метою виявлення конкурентів; вимірювання для визначення та оцінки показників конкурентоспроможності фірми; Узагальнення, аналогія, для розробки моделі управління конкурентоспроможністю фірми.

Інформаційною базою дослідження є спеціальна, монографічна, наукова література, нормативно-правові акти та інформаційно-аналітичні документи діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Практична значимість роботи полягає в тому, що запропоновані в роботі рекомендації, спрямовані на вдосконалення інноваційних важелів управління конкурентоспроможністю підприємства, можуть бути впроваджені в діяльність підприємства і використані компаніями суміжних видів діяльності.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Основні засади управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах» у Збірнику матеріалів доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль: ЗУНУ, 31.05.2022 року); опубліковано тези доповідей на тему «Формування механізму та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства» у Збірнику матеріалів доповідей Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль: ЗУНУ, 10.11.2022 року).

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 72 найменувань. Робота ілюстрована 9 рисунками та містить 5 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

#### **1.1. Сутність і об'єктивна необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства**

Розвиток ринкових відносин в економіці України та формування конкурентного середовища об'єктивно вимагають створення відповідних методів управління бізнесом, серед яких особливе місце займає розробка стратегії розвитку з урахуванням невизначеності зовнішнього і конкурентного середовища.

У механізмі ринкової взаємодії на мікро- і макрорівнях конкуренція відіграє роль головного рушія розширеного відтворення і ефективної самоорганізації. Успішне функціонування вітчизняних промислових підприємств у складному, динамічному та невизначеному середовищі вимагає від них мобілізації адаптаційних зусиль, підвищення гнучкості систем управління та виробництва, повного та комплексного використання їх стратегічного потенціалу та стійкості до конкурентів.

Конкуренція є характерною рисою ринкової економіки, конкуренції між підприємствами, і проявляється в боротьбі за найбільш сприятливі умови для виробництва і реалізації товарів і послуг, за частку ринку і реалізацію найбільшого прибутку. Водночас вона є механізмом стихійного регулювання виробництва в умовах вільних ринкових відносин.

Термін «конкуренція» в перекладі з грецького означає протистояння, конфронтацію, суперництво, конкуренцію. Конкуренція виникла з суспільного поділу праці і досягла свого максимального процвітання в умовах капіталістичного виробництва, стала складовою підприємницької діяльності і головною рушійною силою розвитку ринкових відносин. Хоча проблема конкуренції присвячена великій кількості наукових статей, до сих пір немає єдиного визначення терміна «конкуренція».

«Існує три підходи до визначення конкуренції. Перший підхід визначає конкуренцію як суперництво на ринку. Такий підхід характерний для вітчизняної літератури» [2]. «Конкуренція розглядається як природна особливість ринкової економіки. Перш за все, споживачі виграють від його існування, адже для отримання прибутку постачальники, виробники і продавці продукції зобов'язані намагатися задовольнити свої потреби найкращим чином» [50, с.84-94].

Прихильники другого підходу розглядають конкуренцію як частину ринкового механізму, що врівноважує попит і пропозицію. Такий підхід особливо характерний для класичної економічної теорії, згідно з якою ціна однорідних товарів визначається через суперництво між продавцями і покупцями.

«Третій підхід розглядає конкуренцію як критерій визначення характеру промислового ринку. Це розуміння пов'язане з розвитком теорії ринкової морфології, яка передбачає, що в залежності від ступеня досконалості конкуренції на ринку виділяють різні типи ринків, кожен з яких характеризується певним типом поведінки господарюючих суб'єктів. При такому підході конкуренція розуміється не як суперництво, а як ступінь, в якій загальні ринкові умови залежать від поведінки кожного учасника ринку» [2].

Таким чином, конкуренцію можна визначити як економічний процес взаємодії, створення мереж і боротьби виробників товарів і послуг за найбільш сприятливі умови виробництва і реалізації продукції.

Тому підприємство з ринковою економікою буде існувати до тих пір, поки воно здатне виробляти товари або послуги, що представляють більшу цінність для споживача, ніж його конкуренти, тобто до тих пір, поки воно конкурентоспроможне.

Конкурентоспроможність є однією з найважливіших категорій сучасної економіки і впливає з характеру конкуренції. В економічній літературі прийнято виділяти конкурентоспроможність товарів (продукції), підприємств (виробників), регіонів, галузей промисловості та народного господарства. Така диференціація обґрунтовується характеристиками і характеристиками кожного з цих понять, які тісно пов'язані і взаємозалежні.

«Тому основним конкурентним інструментом на будь-якому ринку є товар, за допомогою якого споживач задовольняє свої потреби» [15]. Висока якість, прийнятна ціна або ексклюзивність товару, які задовольняють потреби споживачів, роблять його конкурентоспроможним, а виробник такого товару стає конкурентоспроможним за рахунок збільшення обсягу продажів, прибутку і популярності свого бренду.

«Однак конкурентоспроможність продукції, безсумнівно, є важливою, але не єдиною умовою конкурентоспроможності підприємства, яке, враховуючи зовнішні обставини і можливості, визначає стратегію просування і збуту продукції і створює умови для її успішного продажу споживачам» [40 с.135]. Таким чином, поняття «конкурентоспроможність підприємства» включає в себе, крім конкурентоспроможності товару, ринкову діяльність і ефективність його виробничо-господарської діяльності.

Конкурентоспроможність промисловості, регіону або національної економіки може бути досягнута тільки за рахунок виробничо-господарської діяльності відповідних підприємств. Є і зворотний зв'язок: високий ступінь конкурентоспроможності країни позитивно позначається на конкурентоспроможності компанії.

Тому категорія «конкурентоспроможність бізнесу» є найважливішою. Існує чотири підходи до визначення конкурентоспроможності фірми: порівняльний, ресурсорієнтований, поєднання порівняльного і системного методів.

«Порівняльний підхід базується на теорії конкурентної переваги, розробленої М. Портером [51, с.21], згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути виявлена тільки всередині групи фірм сектора або фірм, що випускають товари-замінники». «Конкурентоспроможність розглядається тут як відносна категорія, яку можна виявити тільки в порівнянні між компаніями країни і світовим ринком. Такий підхід підтримують такі вчені, як Р. Фатхудінов і В. Винокуров» [66].

Видатним прихильником ресурсного підходу є А. Юданов, який визначає конкурентоспроможність як «здатність фірми виробляти і реалізовувати



конкурентоспроможну продукцію; Конкурентоспроможність залежить від загальної ефективності їх діяльності і визначається досконалим використанням ресурсів компанії.

«Поєднання порівняльних підходів і ресурсів знайшло відображення в інтерпретаціях конкурентоспроможності підприємства українськими фахівцями О. Виноградовим [12], Шершньовою З. В. [68], В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим [48] та А. Єрмак» [26].

Трактування конкурентоспроможності підприємства, засновані на порівняльному і ресурсному підходах, відображають основні стратегічні цілі фірми: задоволення запитів споживачів і ефективність виробничо-господарської діяльності в умовах конкуренції. Однак загальним недоліком цих підходів є те, що вони не дають оцінки ефективності адаптації компанії до мінливих умов навколишнього середовища.

Компанія не може передбачити майбутні дії конкурентів, тому конкурентоспроможність необхідно аналізувати динамічно і протягом відносно тривалого періоду часу з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища фірми.

«Системний підхід заснований на поглибленому вивченні процесів, які відбуваються у внутрішньому середовищі компанії і відображає її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Такий підхід характерний для роботи Т. Денис» [21], В. Шинкаренко [69] та ін. «При цьому конкурентоспроможністю вважається «здатність виробничо-економічних систем змінювати шлях розвитку або намічений режим роботи з метою пристосування до змін зовнішнього середовища, підтримки, розвитку або створення нових конкурентних переваг» [53, с. 24].

«Для забезпечення ефективної роботи фірми, орієнтованої на виробництво якісної і конкурентоспроможної продукції, необхідно цілеспрямовано і професійно вивчати і аналізувати конкурентне середовище, виходячи з одного з принципів маркетингу: «Той, хто забуває конкурентів, забуває ринок» [39, с. 39].

В останні десятиліття національні промислові системи стали ближчими у всіх сферах життя. У цих умовах найважливішим для компаній є вміння адаптуватися

до нових ринкових умов. Належне функціонування української економіки передбачає наявність ряду прибуткових підприємств, здатних випускати якісну продукцію і конкурувати на внутрішньому і зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність на українських товарних ринках сьогодні є питанням національної безпеки, оскільки українська продукція зіткнулася з жорсткою конкуренцією у власній країні та на світових ринках, які зазвичай насичені аналогічною продукцією найвищої якості. Розраховувати на успіх тут можна тільки в тому випадку, якщо запропонувати ринку конкурентоспроможний продукт, який в кінцевому підсумку визначає економічний успіх компанії.

Проблема створення стратегічно орієнтованих систем і механізмів управління конкуренцією визначається конкурентною моделлю даного ринку. У класичній моделі конкурентного середовища доктора Портера (рис. 1.1) величина і сила кожного конкурентного фактора змінюється від ринку до ринку, визначаючи ціни, витрати, обсяг інвестицій у виробництво і збут продукції і, виходячи з цього, рентабельність фірми.



Рис. 1.1. Фактори, що впливають на формування конкурентного середовища в галузі

Примітка: Завершено на [52]

Постачальники і покупці, як гравці ринку, які намагаються отримати власні переваги, знижують прибуток компанії. У свою чергу, конкуренція між виробниками всередині галузі також знижує прибуток, адже для збереження конкурентних переваг необхідно збільшувати витрати (реклама, організація збуту, R&D) або втрачати прибуток за рахунок зниження цін.

Однак цей тип промислової структури має на увазі більш бідні довгострокові перспективи отримання прибутку. Чим слабкіше загальні конкурентні сили, тим більше можливостей для бізнесу.

Фактори конкурентоспроможності фірми можна розділити на дві кількісні та якісні групи, причому ключовим є якісність. Основними показниками якості є: якість професійної освіти та професійної підготовки; Культура якості в компанії і в окремій компанії; сповідують цінність; готовність до інновацій; особисті пріоритети. На відміну від якісних факторів, кількісні конкурентні фактори компанії більш мобільні і гнучко змінюються за короткий проміжок часу (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств

Примітка: сформовано за [52]

«Різні види класифікацій факторів конкурентоспроможності бізнесу, розроблені М. Портером» [51, с.43]. Портер робить висновок, що конкурентоспроможність компанії на внутрішньому і світовому ринку залежить від ряду факторів, які склалися в її рідній країні. Вона показала, що жоден з факторів, розглянутих індивідуально, не дає остаточної відповіді на питання про те, від чого саме залежить успіх конкуруючого починання. Найбільш поширеним був поділ факторів на природні і штучні, загальні і спеціалізовані, зовнішні і внутрішні. За словами Портера, компанія, яка найбільш ефективно використовує наявні ресурси, є більш конкурентоспроможною.

«Високий ступінь конкурентоспроможності можлива тільки за умови застосування системного підходу. Система управління конкурентоспроможністю підприємства (товари, роботи, послуги) - це сукупність організаційних структур, процесів, технологій, ресурсного забезпечення і т.д., необхідних для створення і реалізації умов, що сприяють створенню конкурентних переваг в поточному або майбутньому бізнес-середовищі» [1]. Необхідність системного підходу до управління конкурентоспроможністю пояснюється різними факторами, які впливають на ефективність діяльності підприємства: технологічними, фінансовими, інформаційними, ринковими та іншими.

## **1.2. Характеристика інноваційних важелів управління конкурентоспроможністю підприємства**

«Для правильного функціонування компанії на ринку необхідно регулярно оцінювати її конкурентоспроможність. Така оцінка дає можливість визначити сильні і слабкі сторони компанії, виявити її приховані потенційні можливості і, як наслідок, максимально розширити стратегію її» [19].

«Слід зазначити, що в вітчизняній практиці в даний час не існує загальноприйнятого методу визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Всі існуючі методи оцінки можна класифікувати за такими критеріями» [19]:

- (1) за ступенем охоплення аспектів діяльності компанії;
- 2) як це виражається в результаті оцінки.

Залежно від ступеня охоплення аспектів функціонування підприємства методи оцінки поділяються на спеціальні і комплексні. Спеціальні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність фірми в певних аспектах її діяльності: виробництві, інноваціях, маркетингу, фінансах і т.д. Комплексні

методи засновані на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності компанії.

«Залежно від вираження результату оцінки виділяють наступні методи оцінки: матричний, графічний і індексний» [21].

Серед матриць найбільш поширеними: матриця Бостонської консалтингової групи (BCG); Матриця І. Ансоффа; Матриця Маккінсі; Матриця конкурентних стратегій Портера.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності фірми засновані на використанні таблиці - масиву елементів, відсортованих за рядками і стовпцями. У матриці БКГ, одній з найвідоміших і найпростіших, розроблених в 60-х роках ХХ століття. Бостонська консультативна група враховує лише два фактори, дві змінні: відносну частку ринку та темпи зростання ринку (рис. 1.3.).

Дана матриця має безліч переваг, але у неї є і деякі недоліки. До переваг можна віднести: простоту, доступність, наочність, використання об'єктивних критеріїв привабливості і конкурентоспроможності, зниження суб'єктивізму. До недоліків можна віднести: надмірне спрощення, труднощі в оцінці і визначенні розміру ринку, частки ринку компанії, темпів зростання ринку.



Різо. 1.3. Консультативна група матриці БКГ

Примітка: сформовано за [51]

«На відміну від двофакторної матриці BCG, матриця McKinsey є багатофакторною матрицею і більш детальним варіантом. Матриця складається з дев'яти квадрантів замість більш ніж чотирьох і характеризує довгострокову привабливість галузі (ринку) і конкурентне становище фірми всередині неї. Матриця враховує вплив набагато більшої кількості факторів (конкурентних факторів, фінансових, економічних і соціально-психологічних факторів, ринкових або галузевих параметрів), ніж матриця БКГ» [51]. Таким чином, до переваг матриці McKinsey можна віднести: глибину (не призводить до спрощених висновків), гнучкість (ці фактори підбираються відповідно до конкретної ринкової ситуації), сферу застосування. Незважаючи на переваги, дана матриця має і вузькі місця, а саме: складність і суб'єктивізм у визначенні ваги того чи іншого фактора, рекомендації носять загальний характер і вимагають уточнення (рис. 1.4). .

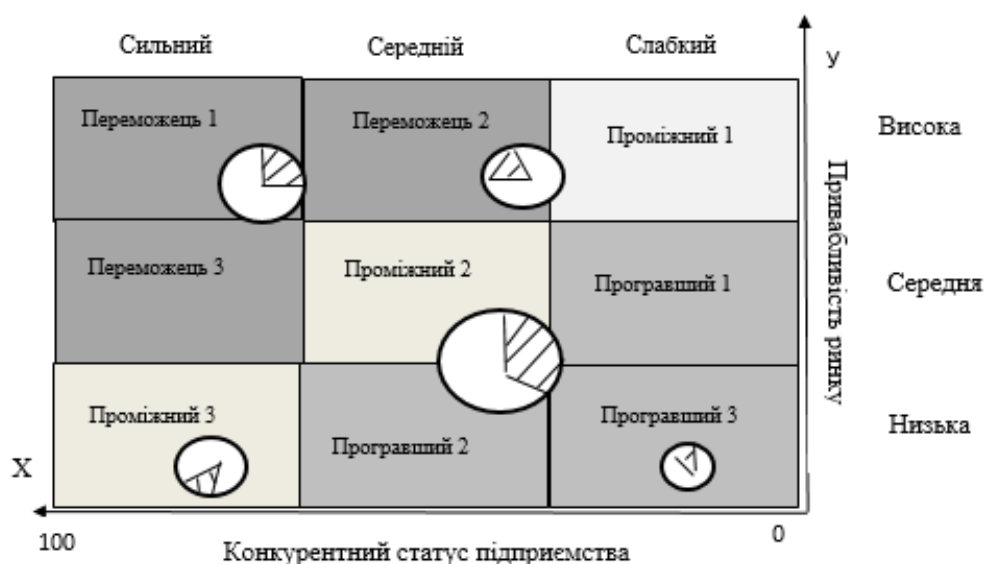


Рис. 1.4. Матриця Мак-кінсі

Примітка: складено за [51]

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої "діаграми радіальної конкурентоспроможності" або "полігону конкурентоспроможності", рис.1.5.

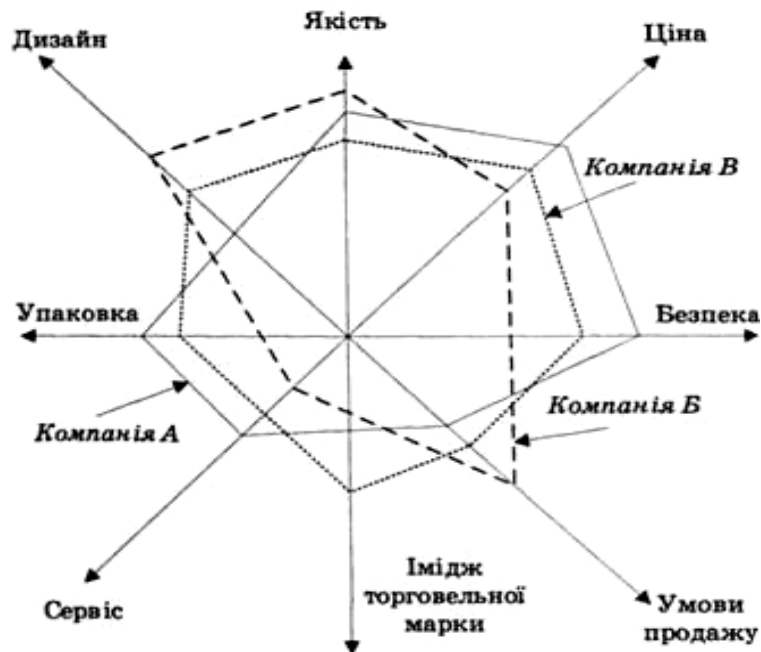


Рис. 1.5. «Багатокутник конкурентоспроможності»

Примітка: сформовано за [52]

Побудова багатокутників здійснювалася наступним чином: коло ділиться радіальними рейтинговими шкалами на рівні сектори, кількість яких відповідає числу обраних критеріїв; шкали на радіальних лініях класифікуються так, щоб всі значення критеріїв знаходилися в колі оцінки; Значення критеріїв збільшувалися в міру їх відходу від центру кола; на кожній осі бали, що відповідають значенням критеріїв, зазначаються за допомогою відповідної шкали вимірювань; У точках для кожної з компаній необхідно провести пунктирну лінію, яка утворила багатокутник. З рисунка можна побачити, чим компанії відрізняються один від одного за індивідуальними критеріями.

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності фірми є його простота і наочність. Всі фактори конкурентоспроможності, на основі яких створюється інформаційне поле, повинні надавати рівний вплив на конкурентоспроможність і один на одного. Тільки за таких умов інтегральний показник, розрахований вище, надійний. Ця умова визначає недолік графічного методу, оскільки не дає можливості визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Загальним недоліком матричних і графових методів є те, що вони не забезпечують необхідного систематичного уявлення про конкурентоспроможність і не враховують різну вагу конкурентних факторів.

Ці методи принципово відрізняються за своєю природою і основою формування показників конкурентоспроможності. Їх використання може бути практичним в різних ситуаціях, в залежності від специфіки сектора, до якого належить досліджуваний об'єкт. Давайте розглянемо згадані методи більш детально.

«Відповідно до теорії ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними є підприємства, в яких краще організована робота всіх відділів і служб. На ефективність роботи кожного відділу впливає безліч факторів: ресурси компанії. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу включає в себе оцінку ефективності використання цих ресурсів. Метод ґрунтується на оцінці чотирьох показників конкурентної групи» [17, с.70].

«Перша група об'єднує показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: ефективність витрат виробництва, раціональність експлуатації основних фондів, вдосконалення технології виробництва, організацію роботи на виробництві.

Друга група об'єднує показники, що відображають ефективність управління оборотним капіталом: незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування, здатність компанії погашати свої борги, можливість стабільного розвитку в майбутньому.

До третьої групи належать показники, що дозволяють визначити ефективність управління продажами і просування продукції на ринку за допомогою реклами і стимулів.

До четвертої групи належать показники конкурентоспроможності продукції» [17, с.70].

«З урахуванням того, що кожен з цих показників має різну ступінь важливості при визначенні коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства досвідченими засобами, можна розрахувати ваги кожного показника. Таким чином,



конкурентоспроможність фірми можна визначити методом середньозваженої арифметики» [17]:

$$ССР = 0,15 \text{ EP} + 0,29 \text{ FC} + 0,23 \text{ E3} + 0,33 \text{ KP}(1,1)$$

де *ДПП* - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

*ПП* - показник ефективності виробничої діяльності компанії;

*MSDS* - показник фінансового стану компанії;

*розвиток кооперації* - показник ефективності організації збуту і просування продукції;

*КП* є показником конкурентоспроможності продукції.

Ці показники можна розрахувати за такими формулами [25, с. 158]:

- показник ефективності виробничої діяльності підприємства:

$$\text{EP} = 0,3\text{C} + 0,19\text{F} + \text{FP}0,4 + 0,1\text{ПП}(1,2)$$

де *B* - відносний показник собівартості одиниці продукції;

*F* - відносний показник капітальної продуктивності;

*РП* - відносний показник рентабельності продукту;

*ПП* є відносним показником продуктивності праці.

- показник фінансового стану підприємства:

$$\text{FC} - 0,29 \text{ KA} - 0,2 \text{ KF} - 0,36 \text{ KL} - 0,15 \text{ KO} \quad (1,3)$$

де *KA* – коефіцієнт автономності підприємства;

*KF* - коефіцієнт фінансування компанії;

*KL* – коефіцієнт ліквідності підприємства;

Співвідношення *KO* до оборотності оборотних активів.

- *Показник ефективності організації збуту і просування продукції:*

$$\text{EQ} = 0,37\text{CP} + 0,29\text{CP} + 0,2 \text{KV} + 0,14\text{KE} \quad (1,4)$$

де *KP* – коефіцієнт рентабельності товарообігу;

*K3* – коефіцієнт перевантаження готової продукції;

*KV* – Kapazitätsauslastungsfaktor;

*KE* - коефіцієнт ефективності рекламно-промоційних інструментів.

«В цілому алгоритм розрахунку фірмою коефіцієнта конкуренції передбачає три поетапних кроки» [23, с.43].

В якості першого кроку розраховуються окремі показники конкурентоспроможності компанії, які конвертуються у відносні величини (бали) і зіставляються з базовими значеннями. В якості основного показника, звичайно ж, використовують:

- середньогалузеві;
- показники для конкурентів або компаній-лідерів ринку;
- показники компанії за попередній період.

Для перекладу показників у відносні значення часто використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» присвоюється показнику гірше базового; «10 балів» - на базовому рівні; «15 балів» - більше, ніж базовий.

На другому етапі розраховуються критерії конкурентоспроможності підприємства, а на третьому етапі визначається конкурентна ставка підприємства.

Така конкурентна оцінка охоплює всі важливі аспекти господарської діяльності компанії, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і якісно визначити реальний стан фірми на промисловому ринку.

З нашої точки зору, такий спосіб має явні переваги. Він зручний у використанні і охоплює основні напрямки виробничої діяльності компанії. Однак при розрахунку показника його конкурентоспроможності використовується експертна оцінка ваги кожного коефіцієнта, яка носить суб'єктивний характер і не може вважатися абсолютно достовірною. Тому оцінка конкурентоспроможності підприємства дуже часто проводиться на основі визначення конкурентоспроможності продукції, що випускається.

«Конкурентоспроможність товару - це еталон, який визначає різницю між відповідною продукцією і продукцією конкурента і має характеристики, пов'язані з потребами ринку або характеристиками іншої продукції» [17].

«Забезпечення конкурентоспроможності продукції вимагає їх кількісної оцінки. Без такої оцінки неможливо підтримувати конкурентоспроможність продукції на певному рівні, оскільки відсутня об'єктивна основа фактичного рівня конкурентоспроможності» [23, с. 133].

Коефіцієнт конкуренції товару зазвичай розраховується як співвідношення між ціною товару і ціною нормативу:  $K_{\Pi} = \frac{C_B}{C_e}$

$$K_{\Pi} = \frac{C_B}{C_e}; (1.5)$$

Виходячи з цього, найважливішим етапом оцінки конкурентоспроможності продукції є вибір стандарту. Передбачається, що стандарт повинен належати до того ж класу, який найбільш сильно представлений на даному ринку і орієнтований на групу споживачів. Також важливо враховувати стадію життєвого циклу, в якій знаходиться стандартний або аналогічний продукт.

Оцінка конкурентоспроможності продукції ґрунтується на експертизі споживчих і ринкових потреб. Для того щоб об'єктивно оцінити конкурентоспроможність продукції на ринку, виробник повинен використовувати ті ж технічні, нормативні та економічні параметри, що і споживач.

Технічні параметри, що застосовуються для визначення конкурентоспроможності продукції, включають в себе показники призначення, надійності, довговічності, ергономіки і естетичності.

«До нормативних параметрів відносяться стандарти, технічні умови, стандарти, які застосовуються до того чи іншого ринку. Крім того, ці параметри можуть мати тільки два знання - нульові або один - в залежності від їх відповідності вимогам існуючих норм і стандартів на даному ринку. Якщо продукція відповідає обов'язковим нормам і стандартам, показник дорівнює одиниці. Якщо установка за замовчуванням дорівнює нулю, це говорить про повну втрату конкурентоспроможності товару на відповідному ринку» [23, с.184].

До економічних параметрів відносять споживчу ціну, в якій відображаються елементи витрат покупця на покупку і використання товару протягом усього періоду споживання.

Зазвичай сума витрат визначається рядом економічних параметрів: ціна виробу  $C_1$ , транспортна вартість  $C_2$ , установка  $C_3$ , експлуатація  $C_4$ , ремонт  $C_5$ , технічне обслуговування  $C_6$ , навчання співробітників  $C_7$ , податки  $C_8$ , страхові відрахування  $C_9$  Тощо. . Ці витрати є ціною витратних матеріалів продукту (C):

$$C = C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5 + C_6 + C_7 + C_8 + C_9 + C (1,6)$$

Найчастіше ціна споживання перевищує закупівельну ціну, тому саме ціна споживання, яка є одним з найважливіших показників конкурентоспроможності товару. Якщо ціна споживання нижче, то найвищий рівень конкурентоспроможності. Це означає, що споживач може купити якісну одиницю одного з продуктів порівняно дешевше іншого.

«Ці параметри ґрунтуються на показниках конкурентоспроможності продукції, які характеризують сукупність системних критеріїв для кількісної оцінки рівня його конкурентоспроможності.

Як показує практика, для оцінки конкурентоспроможності продукції найчастіше використовуються такі кількісні показники:

- унікальні, що відображають зв'язок між значенням технічного або економічного показника і значенням того ж показника, що і аналоговий товар, вироблений конкурентом;

- Група, яка об'єднує окремі показники і характеризує ступінь конкурентоспроможності в групі показників (економічних, технічних, регуляторних). Показник групи розраховується на основі економічних параметрів на основі визначення загальних витрат споживача на придбання і використання товарів. Чим вище цей показник, тим краще будуть задоволені потреби споживача;

- інтегральний показник (К), який містить кількісну характеристику конкурентоспроможності продукції і визначається на основі показників групи:

$$K = I_{\text{гп}} \frac{I_{\text{тп}}}{C} \geq 1; (1.7)$$

де  $I_{\text{гп}}$  – Групувати показник за параметрами, що відповідають правилам і методикам.  $I_{\text{тп}}$

Якщо  $K > 1$ , то аналізований продукт перевершує зразок за своєю конкурентоспроможністю, якщо  $K < 1$  менше, якщо  $K = 1$ , то він дорівнює аналогу» [23].

Важливу роль в аналізі конкурентоспроможності продукції відіграє компетентність, здійснювана кваліфікованими фахівцями. Найчастіше використовуються експертні методи оцінки. Ці оцінки зазвичай проводяться самими компаніями шляхом визначення ваги кожного показника і ранжування

показників за їх важливості для споживачів. Тому, на нашу думку, оцінка конкурентоспроможності продукції, що випускається буде правильною за умови, що продукція і підприємства, які її виробляють, порівнюють себе за такими показниками:

- тотожність потреб, на які ці продукти реагують;
- цільові сегменти ринку;
- Фаза життєвого циклу, в якій працює виробник даної продукції.

«Оцінка конкурентоспроможності продукції також може здійснюватися за допомогою диференційованого, комплексного і змішаного методів» [8]. Диференційована методологія базується на використанні чітких показників (техніко-економічних) конкурентоспроможності. Однак на підставі окремих показників не представляється можливим чітко оцінити рівень конкурентоспроможності продукції, що випускається. Тому широко використовуються комплексні і змішані методи оцінки.

Основою комплексного методу оцінки рівня конкуренції є використання групових показників і інтегралів.

Змішаний метод оцінки рівня конкуренції заснований на спільному застосуванні різних і комплексних методів, згідно з якими:

- основні показники використовуються як індивідуальні;
- інші окремі показники групуються разом, для кожного з яких визначені групові показники;
- На основі отриманого набору показників якості продукції по групі і індивідуально оцінюється рівень конкурентоспроможності продукту.

Змішаний метод є найбільш точним для оцінки рівня конкуренції продукції, але він не є досконалим, оскільки не враховує важливість характеристик товару для споживача, а саме:

- ступінь новизни товару;
- символічні фактори (товар надає своєму власникові певний статус);
- додаткові фактори (пропозиція, гарантія, установка, технічне обслуговування, ремонт і т.д.).

Тому оцінка конкурентоспроможності продукції не є достатньою для того, щоб зробити висновок про конкурентоспроможність фірми в цілому, оскільки конкурентоспроможність фірми - це складне поняття, яке повинно не тільки включати в себе сферу застосування якості продукції. На наш погляд, такий метод є ще менш цінним для практичного використання в сучасних економічних умовах, ніж метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Сучасний стан розвитку ринкових відносин вимагає глобального бачення проблеми конкурентоспроможності підприємства, щоб мати можливість адекватно зробити висновок на її рівні.

### **Висновки до розділу 1**

Дослідження, проведені за характером конкурентоспроможності фірми, привели нас до наступних висновків:

Конкурентоспроможність бізнесу - це складне, багатофакторне поняття, яке складно інтерпретувати економічно. Прагнення фахівців виявити економічну сутність конкурентоспроможності підприємства призвело до існування чималої кількості різних формулювань, а динамічні зміни ринкового середовища привели до спроб врахувати їх при визначенні конкурентоспроможності підприємств. Ці обставини пояснюють нестійкість термінології і, отже, теоретико-методологічних основ управління конкурентоспроможністю фірми, а також різним ступенем їх глибини і конкретизації.

Найбільш загальним і загальноживаним визначенням конкурентоспроможності фірми є її здатність (здатність) конкурувати, протистояти певним факторам і обставинам, домагатися існування і розвитку підприємства і т.д. Сучасні наукові дослідження показують широкий спектр визначень конкурентоспроможності підприємства: від узагальнених і традиційних до конкретизованих, які включають в себе не тільки розуміння авторами сутності конкурентоспроможності фірми, а й деякі аспекти методології її оцінки або управління.

Найбільш прийнятне визначення конкурентоспроможності компанії виглядає наступним чином: конкурентоспроможність фірми - це її здатність будувати і використовувати в режимі реального часу і в майбутньому систему знань, умінь і навичок зі споживачем для створення привабливого для нього продукту, випереджаючи з часом своїх нинішніх і потенційних конкурентів. Вона базується на пріоритетному розвитку інтелектуальних та інноваційних ресурсів компанії і реалізується як більш тривалий досвід формування інноваційних матеріальних і нематеріальних активів фірми з виробництва і збуту продукції (послуг) з метою досягнення перемоги в конкурентній боротьбі за споживчі ресурси.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ І ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ

#### 2.1. Аналіз системи управління конкуренцією досліджуваного підприємства

«Молочна галузь є однією з найбільших і найважливіших галузей промисловості України. Від рівня його розвитку, стабільності підприємства залежить стан економіки і продовольчої безпеки держави, освоєння внутрішнього і зовнішнього ринків, рівень життя населення. У зв'язку з особливою роллю і значенням молочного виробництва в структурі економіки першорядне значення має розробка і обґрунтування теоретичних, методичних і методичних основ визначення і розкриття характеру і змісту розвитку цієї галузі як пікової зони агропромислового комплексу» [42].

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» засноване в 1957 році. Місце знаходження: 46010, м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 28 років.

«На момент створення компанії її потужності були невеликими, з обсягом переробки до 10 тонн молока за рік. У середині 60-х років кількість людей у Тернополі значно зросла, з'явилися перші великі компанії. З цієї причини виникла необхідність побудови нового молочного заводу і збільшення виробничих потужностей» [45].

28 червня 1969 року був введений в експлуатацію новий завод - Тернопільський міський молочний комбінат. Продукцію фасували в скляну тару і виставляли на продаж варене молоко, кефір, ряжанку, айран.

«Пік виробництва компанії припав на 1987 рік. На той момент було перероблено понад 108 тонн молока і вершків. Однак в 1990-1999 роках завод почав занепадати через складну економічну ситуацію. У 1999 році переробка молока скоротилася в півтора рази в порівнянні з 1957 роком, коли господарство експлуатувалося на старих фермах» [45].




«У 2000 році ВАТ «Тернопільський міськмолкозавод» було реорганізовано у ЗАТ «Тернопільський молокозавод». За цей час в компанії старе керівництво перейшло на нову команду менеджерів. З тих пір обсяг виробництва збільшувався на 25-30% в рік. Завод значно розширив асортимент продукції, завоював ринки збуту і налагодив власні канали доставки і розподілу сировини. Завдяки поступовій реконструкції на даний момент виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволяють переробляти близько 300 тонн. молока на добу [45].

У січні-жовтні 2002 року був заснований бренд «Молокія». Компанія почала розробляти інноваційні шляхи розвитку. Тоді в Україні було випущено перше молоко з йодним білком, а також введено останнє повне очищення молока.

У 2005 році почалася масштабна реконструкція молокозаводу, третя черга будівництва якої була завершена в 2020 році. Щоденна доставка продукції досліджуваної компанії також здійснюється в регіони, почали свою роботу перші філії у Львові, Івано-Франківську, Рівному та Стрию.



Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» не користується у своїй діяльності послугами посередників і торговців і самотужки забезпечує контроль всіх етапів - від фермерського господарства до здачі готової продукції.

«У 2014 році німецька технологія «FRESH MILK TECHNOLOGY» вперше впроваджена на об'єкті ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в Україні, що перекладається як «свіже молоко». Це інноваційна технологія очищення молока з подальшою низькотемпературною пастеризацією» [45].

«Основним напрямком ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є виробництво широкого асортименту класичної молочної продукції (молоко, кефір, сметана, йогурт, масло і сир) з коротким терміном зберігання при максимізації природних властивостей молока. Асортимент налічує понад 100 молочних продуктів.  Продукція компанії згрупована під брендом» [45].

Серед останніх доповнень до асортименту, які порадували поціновувачів своєї продукції ТМ «Молокія», є білі йогурти «Молокія» з новими смаковими добавками, які не містять цукру, а фруктоза надає їм легкий солодкуватий смак.

Метою діяльності компанії є виробництво молочної продукції та цільної молочної продукції шляхом впровадження нових технологій, впровадження новітніх розробок, формування сервісних інфраструктур, брокерської та торговельної діяльності, виконання робіт і надання платних послуг юридичним і фізичним особам.

«Оскільки продукція має короткий термін зберігання, це головний аргумент для вибору ринків збуту. Тому компанія реалізує продукцію тільки в регіонах, географічно близьких до основних виробничих майданчиків: Вінниця, Волинь, Закарпаття, Івано-Франківськ, Львів, Рівне, Тернопіль, Хмельницький, Чернівці та Житомир, Київ та Одеса. Створюються окремі відділення, в яких є спеціальні холодильники, склади, транспорт і відповідний персонал. Таким чином, ви можете забезпечити процес продажу, щоб доставка продукції в кожен регіон була щоденною. Тобто кожен день споживачі можуть отримувати свіжий продукт.  » [45].

«На підприємстві в даний час працює 1342 людини. Винагорода відповідає вимогам чинного в Україні законодавства, застосовується погодинна форма оплати праці» [45].

«Вже кілька років поспіль ПрАТ «Тернопільський молокозавод» випускає продукцію високої якості, що перевищує вимоги стандарту. В останні роки продукція компанії неодноразово була в числі кращих за результатами промислових, регіональних і національних дегустацій. Зокрема, ТМ «Молокія» є фіналістом конкурсу «100 кращих товарів України» [45].

Важливим показником для виготовлення виробів в натуральних одиницях виміру є виробництво по рахунках матеріалів і асортименту. У цьому контексті важливим моментом є обґрунтування вибору асортименту і його асортименту, а вже потім планування обсягу виробництва.

«В даний час асортимент досліджуваної компанії складається з 32 найменувань. Всі продукти діляться на такі основні види: функціональні молочні продукти (біфілайф, кефір і йогурт, збагачений лактулозою, кефір з йодним білком); лінійка «Гармонія» (пастеризоване молоко 3,4% жирності з маркою

«Казкове», пастеризоване молоко 2,5% жирності, збагачене вітамінами і лактулозою); кисломолочні продукти, збагачені білками йоду (молоко, кефір, кисломолочний сир – 5% жиру, 9% жиру, 18% жиру); класичні молочні продукти (молоко 2,5% жирності, кефір 1% жирності, 3,2% жирності, сметана 15%, 20% і 30% жиру, айран, ряжанка 2,5% жирності, кисле молоко 2,5% жирності - полуниця, ягоди, ананас і абрикос, кисломолочний сир - напівжирний і жирний); Фасоване масло 72,5% і 82,5% жиру (алюмінієва фольга і пергамент), маса» [45].

Компанія переоблаштовує і ремонтує існуючі виробничі потужності, модернізує заводи і запускає нові технологічні лінії. В даний час ведуться роботи по розробці і впровадженню у виробництво нових видів продукції, що відповідають сучасним потребам ринку і споживачів. Основні види обладнання, що використовується на підприємстві, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Перелік обладнання ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

<b>Вид устаткування</b>	<b>Характеристика</b>
GEA WESTFALIA SEPARATOR GROUP GmbH (Німеччина)	Обладнання по переробці молока (приймальні лінії, сепаратори)
Tetra Pak, Alfa Laval Separation AB (Швеція)	Обладнання по переробці молока (сепаратори, пастеризатори) та станції централізованої автоматичної мийки обладнання
GEA WESTFALIA SEPARATOR AUSTRIA GmbH (Австрія)	Системи управління обладнанням по переробці молока та станції централізованої автоматичної мийки обладнання
Galdi S.r.l. (Італія)	Обладнання для розливу рідких молочних продуктів
Elecster OYJ (Фінляндія)	Обладнання для фасування та пакування рідких молочних продуктів
«Index-6» LTD (Болгарія)	Обладнання для розливу та пакування рідких молочних продуктів
Tewes-Klima Sp.J.– (Польща)	Системи вентиляції і кондиціонування повітря

Примітка. Складено автором на основі [45]

В даний час ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є лідером з виробництва цільної молочної продукції та кисломолочних продуктів в Тернопільській області. Однак він добре відомий і популярний в цьому сегменті. Адже керівництво компанії і всі співробітники завжди стежать за тим, щоб запропонувати споживачам найкорисніший продукт за доступною ціною.

«Більшість постачальників сировини ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – це сільськогосподарські підприємства. Ферма збирає молоко з чотирьох великих господарств, розташованих в радіусі 140 кілометрів від Тернополя. З населення «Молокія» забирає близько 14% молока, що використовується для виробництва масла. Це молоко досі експортується в Німеччину, Польщу, Нідерланди та США.

Висока якість продукції ТМ «Молокія» забезпечується в основному високою якістю сировини з фермерських господарств.

Оскільки конкурентоспроможність молочної продукції є одним з головних її переваг, необхідною умовою успіху бізнесу є аналіз динаміки реалізації продукції» [45]. (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Обсяг виробництва і випуск основних видів продукції ПрАТ  
«Тернопільський молокозавод» в 2021 р.**

№ з/п	Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі, т.	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї виробленої	у натуральній формі, т.	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї реалізованої
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Цільномолочна продукція	50497	832302	58,1	48974	1176229	65,4
2	Масло	3066	328070	22,9	3062	337425	18,7
3	Казеїн	1945	272300	19	1945	279197	15,5

Примітка. Розраховується автором на основі [45]

«Аналізуючи виробничо-господарську діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», слід зазначити, що станом на 2021 рік підприємство виробило 56 000 тонн. Молочні продукти, в тому числі молоко -25,4 тис.т., кефір - 11,1 тис.т., сметана - 6,6 тис.т., йогурт - 5,3 тис.т., масло 3,1 тис.т., сир іазеїн - по 2 тис.т .

Виробництво молочної продукції в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснюється відповідно до технологічних інструкцій та відповідно до затверджених умов та ДСТУ. Основним видом діяльності молокопереробного підприємства є виробництво високоякісних хірургічних молочних продуктів, що унеможливує використання різних домішок, консервантів і немолочних стабілізаторів» [45].

У сучасних економічних умовах діяльність кожного господарюючого

суб'єкта знаходиться в центрі уваги широкого кола учасників ринку, зацікавлених в результатах їх діяльності. Для того щоб забезпечити виживання компанії в сучасних умовах, менеджери повинні в першу чергу вміти реально оцінити фінансове становище власної фірми і існуючих потенційних конкурентів.

Для більш глибокого аналізу конкурентоспроможності підприємства доцільно зупинитися на фінансових показниках, які характеризують економічну і комерційну ефективність розвитку підприємства.

Отримання прибутку від реалізації своєї продукції - обов'язкова умова успіху. Для молочних продуктів це важлива передумова розробки відповідної стратегії розвитку. Це дозволить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» отримати конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Основні показники економічного розвитку компанії в 2020-2021 роках представлені в таблиці. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основними показниками економічного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2021 роки, тис.грн.**

Найменування показника	2021р.	2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 799 343	1 522 871
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	( 1 382 956 )	( 1 228 697 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>		
прибуток	416 387	294 174
збиток	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	9 444	5 501
Адміністративні витрати	( 35 888 )	( 39 421 )
Витрати на збут	( 276 595 )	( 164 214 )
Інші операційні витрати	( 26 950 )	( 15 618 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>		
прибуток	86 398	80 422
збиток	( 0 )	( 0 )
Фінансові витрати	( 28 681 )	( 26 954 )
Інші витрати	( 5 039 )	( 1 016 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>		
прибуток	52 678	52 452
збиток	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	9 773	9 902
<b>Чистий фінансовий результат:</b>		
прибуток	42 905	42 550
збиток	( 0 )	( 0 )

Примітка. Розраховується автором на основі [45]

«Аналіз показав, що виручка компанії за аналізований рік зросла на 18,2% в порівнянні з попереднім роком. Високу конкурентоспроможність компанії

підтверджує той факт, що у 2021 році вона завершила з чистим прибутком 42 905 тис грн, що на 0,8% більше, ніж у 2020 році. Це свідчить про те, що підприємство активно працює над зниженням собівартості продукції і підвищенням своєї конкурентоспроможності» [45].

Сьогодні в Україні інтенсивно розвивається ринок молока. Зростає попит на продукцію даної сфери серед населення, зростають вимоги до якості та безпеки, з'являються нові види продукції - все це призводить до активного зростання конкуренції з боку виробників молока. Одним з найбільш актуальних завдань для компаній цього сектора є формування і підтримка стійких позицій на регіональному ринку. Це досягається за рахунок формування високоефективної системи управління економікою. Однак перш ніж компанія вирішить вийти на нові ринки, необхідно оцінити всі можливі зовнішні і внутрішні загрози, з якими вона може зіткнутися в майбутньому, щоб прорахувати всі вигоди від домінування в новому сегменті ринку. При цьому керівництво повинно мати глибоке розуміння внутрішніх сильних і слабких сторін операційної діяльності компанії.

Однак оцінка конкурентоспроможності компанії ґрунтується не тільки на аналізі її сильних і слабких сторін, але перш за все на її потенційних можливостях. Оцінка потенційних можливостей фірми - досить складна і трудомістка задача, але вона дозволяє забезпечити баланс між вимогами ринку і реальними можливостями фірми, включаючи розробку основних програм розвитку виробництва і поведінки на ринку і, перш за все, узагальнити реальну основу прийнятих рішень.

З метою оцінки внутрішнього середовища компанії, її сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і ризиків використовується методологія SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз схожий з процесом створення стратегічного балансу, де сильними сторонами є активи конкуруючої компанії, а слабкими сторонами - пасиви. Питання лише в тому, якою мірою (активні) сильні сторони покривають свої (пасивні) слабкі сторони (їх співвідношення 50:50 вважається небажаним), а також як скористатися перевагами сильних сторін і як переорієнтувати стратегічний баланс на активи. Практика показує, що SWOT-аналіз є інструментом

управління для всіх керівників вищої ланки за кордоном.

За результатами стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства на рис.2.1 проведено SWOT-аналіз та виявлено деякі загрози та слабкі сторони діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у зв'язку з виробничими характеристиками та високим рівнем конкуренції.

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- достатня сировинна база;</li> <li>- персонал з досвідом роботи;</li> <li>- значна відносна частка ринку;</li> <li>- значний асортимент продукції, який постійно розширюється;</li> <li>- достатньо високий рівень якості продукції;</li> <li>- впровадження нових технологій;</li> <li>- наявність структурних підрозділів з маркетингу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низький рівень готовності працівників до змін;</li> <li>- невисокий термін зберігання продукції;</li> <li>- недостатні фінансові ресурси, що не дозволяє підприємству постійно оновлювати виробничу базу, підвищувати якість продукції та охоплювати нові сегменти ринку.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення числа лояльних споживачів;</li> <li>- розширення кола інформування потенційних покупців;</li> <li>- розширення ринку збуту продукції;</li> <li>- нарощування товарообігу;</li> <li>- підвищення рівня професійності кадрів;</li> <li>- розширення асортименту продукції;</li> <li>- удосконалення дилерської мережі;</li> <li>- експорт продукції в країни близького та далекого зарубіжжя.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- великий рівень конкуренції в галузі;</li> <li>- перенасичення ринку;</li> <li>- технологічне відставання;</li> <li>- зниження рівня кваліфікації кадрів;</li> <li>- недостатній рівень платоспроможності покупців;</li> <li>- неможливість залучити інвестиційні ресурси у достатніх об'ємах, високий рівень економічної та політичної нестабільності всередині країни.</li> </ul>

Рис. 2.1. Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на молочному ринку в Тернопільській області

Примітка. Складено автором на основі експертних досліджень.

Як показали наші діагнози конкурентоспроможності даної компанії, виникає гостра необхідність в прийнятті профілактичних заходів. Вона полягає, по суті, в регулюванні та підтримці ринкових часток і підтримці існуючих конкурентних позицій. Це стане можливим для компанії за умови аналізу і впровадження досвіду конкурентів, який спрямований на зниження витрат на виробництво і ефективне використання існуючих маркетингових і рекламних можливостей.

На даному етапі розвитку та з урахуванням стану загроз ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має обрати стратегію оборони та підкріплення. Її суть полягає в тому, щоб ускладнити доступ до ринку для нових підприємств. При цьому лідери або претенденти повинні зміцнювати свої позиції. Головне завдання - зберегти існуючу частку ринку, зміцнити вже досягнуту ринкову нішу і вдумливо захистити існуючі конкурентні переваги компанії.

Конкретні оборонні заходи для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можуть складатися з:

- підняти планку конкурентного бар'єру для кандидатів на лідерство початкового рівня за рахунок збільшення витрат на рекламу, підвищення рівня сервісу і збільшення витрат на дослідження і розробки продукції власних торгових марок;
- розширення асортименту продукції, що не дозволяє конкурентам займати вільні ніші на ринку;
- підтримувати доступні ціни і прийнятні якості продукції;
- введення нових потужностей для блокування потенціалу більш дрібних конкурентів;
- витрати і розширення технологічного розвитку для забезпечення конкурентоспроможності;
- Шукайте кращих постачальників і дилерів і укладайте вигідні договори.

Тому повноцінне застосування цих захисних заходів дозволить знизити ризики переробника молока і зміцнити його конкурентні позиції на регіональному ринку.

## **2.2. Аналіз конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на вітчизняному ринку молокопродуктів**

«Молочна промисловість грає одну з головних ролей в розвитку національної економіки країни. Перспективи розвитку і процвітання галузі дуже актуальні, так як молоко і молочні продукти є надзвичайно корисними і незамінними продуктами



харчування людини. Низька ефективність сектору, нерівні відносини між виробниками молока та переробниками та постачальниками сировини призвели до фінансових труднощів на більшості господарств, значно ускладнивши впровадження ресурсоефективних технологій та інноваційних інвестиційних проектів. Існуючі проблеми практично набули системного характеру, вирішення яких вимагає комплексного підходу до підвищення ефективності роботи галузі, заснованого на оптимізації параметрів організаційно-економічних основ виробництва конкурентоспроможної молочної продукції, спрямованої на раціональне використання наявних ресурсів» [44].

Розвиток молочної промисловості в сучасних ринкових умовах - це кількісна і якісна структура ресурсозабезпечення, а актуальними проблемами є впровадження передових технологій тваринництва і годівлі, використання високопродуктивних порід і зниження енерговитрат, створення робочих місць. Тільки реалізація цих завдань позитивно позначиться на виробництві і реалізації конкурентоспроможної молочної продукції. Важливими напрямками для стабільного розвитку молочного тваринництва в галузі підготовки сільськогосподарської продукції є:

- раціональне використання ресурсного потенціалу;
- розміщення, спеціалізація і концентрація виробництва з урахуванням природних умов;
- удосконалення механізмів ціноутворення та фінансової, банківської та кредитної систем;
- організація виробничої діяльності на основі інвестицій і розробки інновацій;
- Договірна система постачання молочної сировини між виробниками та переробниками.

Виробництво молочної сировини здійснюється дрібним сектором, тобто господарствами, які виробляють у вісім разів більше, ніж фермерські господарства. Як відомо, конкурентоспроможність дрібного серійного виробництва на ринку слабка. Тому проблема конкурентоспроможності молока (і як сировини, і як кінцевого продукту) стоїть особливо гостро. Її рішення має першорядне значення,

так як від цього залежать такі процеси, як інтеграція в глобальні ринки.

Як вже говорилося в першому розділі, конкурентоспроможність товару характеризується наявністю конкурентних переваг. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виготовляє конкурентоспроможну продукцію, яка відповідає всім вимогам якості.

«Якість і безпека сировини є головним пріоритетом компанії. Тому необхідно встановлювати систему охолодження на підприємствах, з якими співпрацює ПрАТ «Тернопільський молокозавод». У такій системі молоко від корови відразу надходить в охолоджувальну ємність, а швидке охолодження до температури  $+4^{\circ}\text{C}$ ,  $+6^{\circ}\text{C}$  дозволяє уповільнити розвиток мікроорганізмів і зберегти якість молока» [45].

Щодня молоковози доставляють на підприємство високоякісне молоко для подальшої переробки та виробництва продукції ТМ «Молокія».

«Корисне молоко, в якому зберігаються всі цінні властивості, вітаміни, макро- і мікроелементи. Тому молоко ТМ «Молокія» виключно пастеризоване. Сучасне обладнання та сучасні системи допомоги дозволяють максимально обмежити контакт молока із зовнішнім середовищем. Контроль сировини і кінцевого продукту на кожному етапі виробництва є гарантією дотримання високих стандартів. Оскільки виробництво відбувається вдень і вночі, компанія впровадила щоденну доставку свіжої продукції в кожен магазин. Молочні продукти ТМ «Молокія» – це відповідальна робота фахівців, якісна сировина та високотехнологічне обладнання. Продукція ТМ «Молокія» виготовляється з турботою про здоров'я споживачів, з гарантією якості та безпеки» [45].

Дотримання гігієнічних норм на виробництві є гарантією якості та безпеки продукції. Установка повного гігієнічного контролю персоналу ROSER SANI-ECO гарантує стерильність у виробничих цехах. Санітарний пост здійснює автоматичне миття, полоскання, сушку та дезінфекцію рук і взуття. Турнікет передає індивідуальні жетони працівників, які пройшли всі попередні операції.

Молоко з молоковозів перекачується у великі ємності, звідки відправляється в лабораторію на аналіз. На підприємстві використовується сучасне обладнання,

яке мінімізує контакт сировини з навколишнім середовищем.

Обов'язкове тестування молочної сировини проводиться в лабораторії на основі фізико-хімічних показників. На ультразвуковому аналізаторі Ekomilk Total перевіряється склад молока: жирність, білок, кислотність, температура, масова частка білків за методом К'ельдаля.

Технологічний процес компанії також включає в себе виробництво пляшки, а безпосередньо перед подачею на розлив відрізають верхню кришку, щоб мінімізувати контакт готового продукту з повітрям. Завдяки тому, що процеси дозрівання, дозрівання і охолодження відбуваються безпосередньо в упаковці споживача, кефір має густу консистенцію.

Молочні продукти заправляються в картонну упаковку на заводі Galdi RG 50 (Італія). Це повністю автоматична закрита асептична лінія розливу молока. Упаковка і повітря всередині стерильні. На складі готової продукції підтримується температура близько +5°C.

Щоденна доставка продукції здійснюється через наші регіональні розподільні центри.

Продукцію ТМ «Молокія» можна придбати у Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Рівненській, Тернопільській, Хмельницькій, Чернівецькій та Київській областях.

«Аналіз обсягів виробництва молочної продукції в Україні показує, що досліджувана компанія займає лідируючі позиції серед своїх конкурентів. Так, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» посідає 6 місце серед 30 аналогічних підприємств України за рівнем виробництва цільної молочної продукції у 2020-2021 роках У 2021 році виробництво цільної молочної продукції у 2021 році склало 51437 тонн, що на 1956 тонн більше, ніж у 2020 році . Рік. Збільшення обсягів виробництва було повністю виправдано, так як вся продукція знайшла своїх клієнтів. На кінець 2021 року в компанії більше немає непроданих залишків» [42].

«Компанія займає 5% вітчизняного молочного ринку, що є досить високою цифрою. З 30 національних компаній лише 4 компанії молочного сектору мають

більшу частку ринку, ніж ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [42].

«Конкурентоспроможність кисломолочних продуктів виробництва ПрАТ «Тернопільський молокозавод» досить висока, на думку 30 провідних підприємств молочної галузі України. Досліджувана компанія займає 7 місце за обсягами виробництва кисломолочних продуктів у 2020-2021 роках, охоплюючи 5% внутрішнього ринку. Це є доказом визнання продукції ТМ «Молокія» покупцями. І хоча рівень виробництва кисломолочних продуктів в 2021 році дещо знизився в порівнянні з попереднім роком і склав 23120 тонн проти 23458 тонн в 2020 році (спостерігається зниження на 338 тонн), але вся продукція була реалізована, на кінець 2021 року залишків в компанії не було. Таким чином, аналіз виробництва основних видів молочної продукції в українських компаніях показує насиченість ринку і високий споживчий попит» [42].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має стабільну конкурентну позицію та високу частку ринку. Продукція компанії конкурентоспроможна і популярна серед споживачів у всіх регіонах України.

Для більш детального аналізу конкурентоспроможності продукції скористаємося методикою, описаною в першому розділі даної роботи. Ми оцінимо конкурентоспроможність товарного молока, виробленого в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і порівняємо проаналізовані показники з відповідними показниками найближчих конкурентів, отриманими експертним методом. Для аналізу беруть дані про молоко товарне таких підприємств:

1. ТДВ "Яготинський маслозавод" (Київська обл.).
2. ПАТ "Галичина" (Львівська область).

Розраховуємо зважений показник позитивного ефекту товарного молока для кожного з обраних виробників.

1. ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

$$E_1 = 2,7 \times 0,15 + 3,4 \times 0,2 + 4,7 \times 0,15 + 88,4 \times 0,1 + 0,8 \times 0,1 + 60 \times 0,15 + 5 \times 0,15 = 20,46.$$

2. ТДВ «Яготинський маслозавод»:

$$E_3 = 2,7 \times 0,15 + 3,2 \times 0,2 + 4,7 \times 0,15 + 88,6 \times 0,1 + 0,8 \times 0,1 + 59 \times 0,15 + 5 \times 0,15$$

= 20,29.

3. ТОВ «Молочна компанія «Галичина»:

$$E4 = 2,8 \times 0,15 + 3,2 \times 0,2 + 4,7 \times 0,15 + 88,6 \times 0,1 + 0,7 \times 0,1 + 59 \times 0,15 + 4 \times 0,15 = 20,145.$$

Виходячи з показника позитивного впливу продукції досліджуваних компаній і роздрібної ціни споживання, визначаємо відповідні конкурентні показники:

- 1) ПАТ «Тернопільський молочний завод»:  $K1 = 20,46 / 18,00 = 1,137$ ;
- 2) ТДВ «Яготинський маслозавод»:  $K3 = 20,29 / 17,95 = 1,130$ ;
- 3) ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»:  $K4 = 20,145 / 19,65 = 1,025$ .

Розрахунки показують, що найвищий показник конкурентоспроможності за співвідношенням ціни і якості характерний для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - 1,137. Таким чином, продукція цієї компанії є найбільш конкурентоспроможною серед трьох інших компаній. Це молоко також безпечно і містить всі цінні речовини. Перед пуском молока у виробництво лабораторія проводить аналіз молочної сировини за фізико-хімічними та мікробіологічними показниками. За результатами досліджень буде вирішуватися доля молока. Щоб зробити його безпечним для вживання, проводять обов'язкову очистку від бактерій і спор і «щадну» пастеризацію при низьких температурах. Результатом такої технології є безпечний продукт з мінімальним температурним впливом на компоненти молока (структуру білка, вітаміни та ін.). Щоб зберегти якість пастеризованого молока протягом терміну придатності для вживання, необхідно дотримуватися умов зберігання.

### **2.3. Оцінка конкурентної позиції та стратегії підприємства**

При відкритті нових ринків збуту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стикається з жорсткою конкуренцією. При оцінці своєї конкурентоспроможності, пов'язаної з діяльністю на ринку молочного виробництва, компанія повинна порівняти свої сильні і слабкі сторони, а також реально і критично проаналізувати свої можливості. Вивчення конкурентів і конкурентних умов в молочній галузі в

основному необхідно для того, щоб компанія могла визначити свої переваги і недоліки в порівнянні з конкурентами і зробити висновки для вироблення власної успішної конкурентної стратегії і збереження конкурентної переваги.

Конкурентний статус фірми є частиною логічного взаємозв'язку між основними характеристиками ділової конкуренції – конкурентоспроможністю фірми і конкурентними перевагами фірми (рис. 2.2).

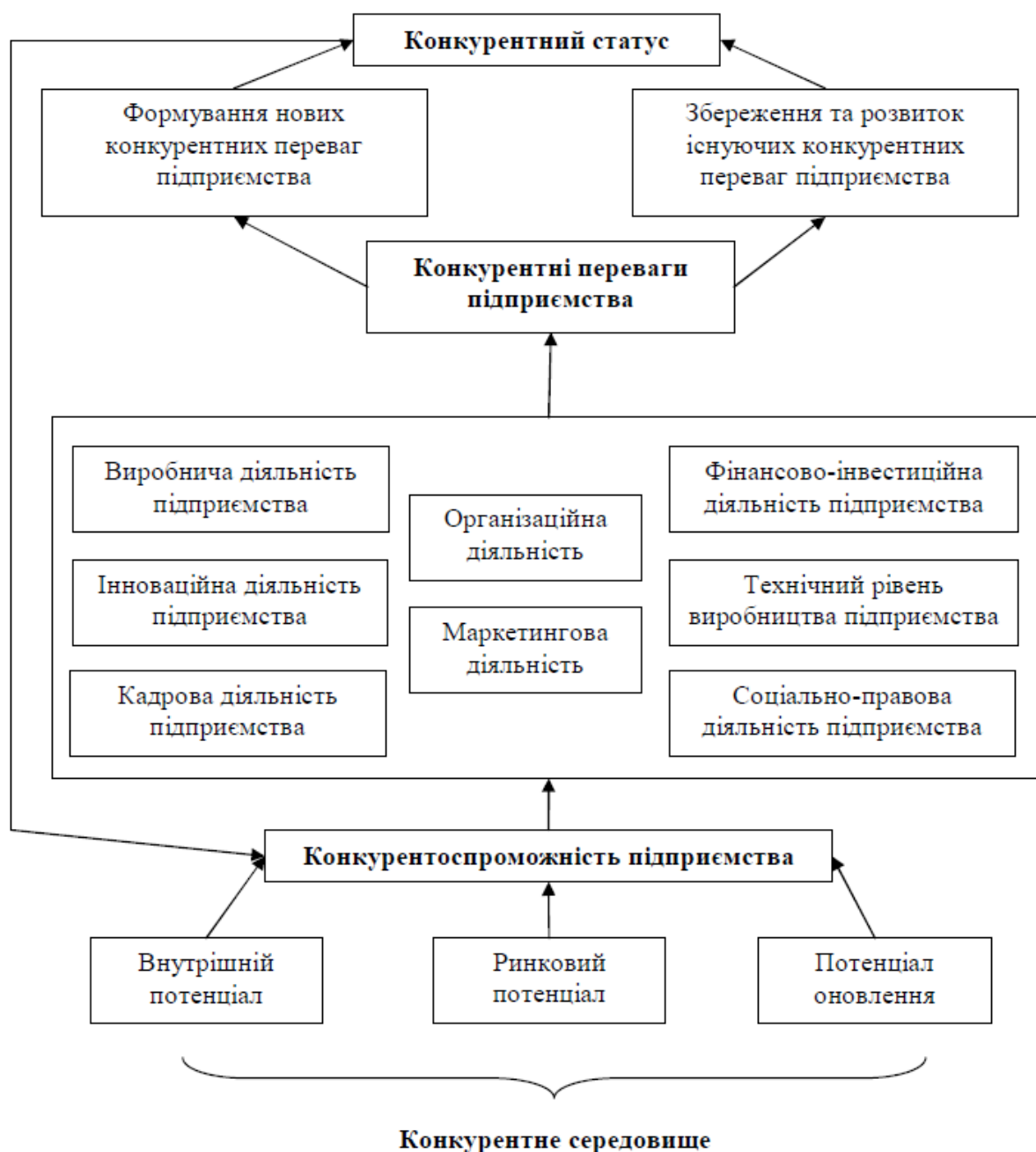


Рис. 2.2. Взаємозв'язок між основними характеристиками конкурентоспроможності фірми, конкурентними перевагами фірми і конкурентним статусом фірми

Примітка. Складено на основі [60]

Оцінка конкурентного стану фірми - це ланцюжок процесу управління конкурентоспроможністю фірми.

Проводиться ретельна оцінка конкурентної сили і конкурентної позиції фірми.

Найперспективнішим способом визначення того, наскільки міцно компанія зберігає свої конкурентні позиції, є кількісна оцінка кожного з ключових факторів успіху і кожного значущого показника конкурентної сили щодо конкурентів.

Елементами даної оцінки є вивчення наступних аспектів:

- 1) сили для збереження конкурентних позицій з боку компанії;
- 2) перспективи зміцнення або ослаблення конкурентних позицій в контексті збереження застосовуваної в даний час стратегії;
- 3) положення компанії серед основних конкурентів;
- 4) наявність конкурентної переваги в компанії, незалежно від того, відстає вона від основних конкурентів за рівнем конкурентоспроможності;
- 5) здатність компанії захищати свої позиції в контексті рушійних сил галузі, очікуваних дій конкурентів і конкурентного тиску.

Лідерам досить було визначитися з галуззю, щоб зміцнити або послабити конкурентні позиції.

Важливо знати, чи має компанія явну конкурентну перевагу перед основними конкурентами і чи можна зміцнити свої ринкові позиції і підвищити ефективність своєї діяльності в рамках використовуваної в даний момент стратегії. Мало визначити суму витрат фірми, але необхідно провести комплексний порівняльний аналіз всіх стратегічних аспектів діяльності компанії.

Основними факторами успіху є характерні фактори даної галузі, які приносять їй користь. Для різних галузей найважливіші фактори успіху неоднакові. Крім того, вони не однакові для тієї ж галузі, оскільки можуть змінюватися з часом. Виявлення найважливіших факторів успіху найближчого майбутнього і визначення найважливіших з них є невід'ємною частиною роботи зі стратегічного планування.

Існують основні передумови, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб стати ключовим фактором успіху:

1) унікальність вашого бренду на більш тривалий період часу, ніж у конкурентів;

2) задоволення конкретних потреб замовника, тобто сильних сторін компанії, має приносити значну користь даній цільовій групі споживачів;

3) Специфічні для бізнесу навички та ресурси, які важко або неможливо повторити конкурентам.

Насамперед необхідно скласти перелік ключових факторів всіх гравців галузі та основні показники їх конкурентних переваг або недоліків (зазвичай достатньо 6-10 показників). Для компаній молокопереробної галузі слід виділити наступні ключові фактори успіху:

- продукт;
- імідж компанії;
- виробничі потужності;
- ступінь оволодіння новітніми технологіями;
- удосконалювати науково-дослідну та експериментальну базу і здатність швидко розробляти нові вироби і впроваджувати її у виробництво;
- витрати щодо конкурентів;
- розмір і кількість цільових ринків;
- рівень надання послуг;
- розподіл;
- маркетинг;
- професіоналізм персоналу;
- матеріальне становище.

На другому етапі оцінюється компанія і її конкуренти за кожним з показників. В цьому випадку використовується бальна шкала від 1 до 10.

Третій крок полягає в узагальненні оцінок сильних сторін кожного конкурента і розрахунку підсумкових показників його конкурентної сили.

Четвертий крок полягає у виведенні ступеня і ступеня конкурентних переваг або недоліків і виявленні сфер, де позиція компанії найсильніша і слабка.

Конкурентна стратегія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – це комплекс



заходів, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку молочної продукції, забезпечення та збереження довгострокових конкурентних переваг у конкурентній боротьбі компанії. Його мета - направити діяльність компанії в бік конкурентної переваги і вигідного конкурентного положення на ринку, підлаштовуючись під вплив зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що основними елементами конкурентної стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є такі (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Основні елементи конкурентної стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Складено на основі [45]

- системна якість молочних продуктів - протягом усього життя бренду якість сировини для молочного виробництва має залишатися незмінним або змінюватися в кращу сторону;
- творчий емоційний дизайн: Зовнішній дизайн продукції, що випускається повинен спонукати потенційного покупця до покупки.
- технологічні інновації: в області різної продукції велику частину складають вироби, при виготовленні яких використовується сучасне обладнання;
- якісна продукція – використання натурального молока тільки в поєднанні з впровадженою системою безпеки харчових продуктів і сучасним, високотехнологічним обладнанням компанії.

Основними конкурентами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в

Тернопільській області є:

1. ТДВ «Яготинський маслозавод». Тут виготовляють продукцію, виготовлену з незбираного молока, вершкового масла і твердого сиру. Реалізує свою продукцію в Тернопільській області, а також в Київській і Дніпропетровській областях.
2. ТОВ «Молочна компанія «Галичина» виробляє масло «Фермер», цільномолочні продукти, сир.

Для правильного функціонування фірми на ринку необхідно постійно стежити і стежити за змінами споживчих тенденцій, стежити за діями конкурентів, адаптувати їх дії і продукцію до потреб ринку, підвищувати споживчу вартість своєї продукції. Компанія повинна отримати конкурентні переваги, які можуть бути досягнуті за рахунок зниження цін або більшої вигоди для споживачів, які можуть компенсувати високі ціни на продукцію.

За допомогою розслідування було проведено оцінку конкурентних переваг ПрАТ «Тернопільський молокозавод» щодо найбільших конкурентів у Тернопільській області: ТДВ «Яготинський маслозавод» та ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Опитування проводилося серед персоналу компанії в її основних структурних підрозділах і службах з використанням таблиці, складеної з коефіцієнтами компетентності персоналу за основними факторами успіху.

Кількість респондентів на опитаних підприємствах та їх частка у загальній кількості працівників наведені в таблиці 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Кількість співробітників, які успішно пройшли опитування**

Показник	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»		ТОВ «Молочна компанія «Галичина»		ТДВ «Яготинський маслозавод»	
	К-ть опитаних	% від заг. кількості	К-ть опитаних	% від заг. кількості	К-ть опитаних	% від заг. кількості
Кількість працівників, чол.	115	12,5	36	16,7	30	27,7

Примітка. Складено автором на основі експертних досліджень.

Достатня кількість співробітників провела опитування для оцінки

конкурентних переваг трьох досліджуваних компаній, з метою оцінки конкурентних переваг ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у порівнянні з конкурентами.

У таблиці 2.5 оцінена конкурентна сила ПрАТ «Тернопільський молокозавод» порівняно з його основними конкурентами на тернопільській території – ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.5

**Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» порівняно з його найближчими конкурентами**

№	Ключові фактори успіху	Вага	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»		ТОВ «Молочна компанія «Галичина»		ТДВ «Яготинський маслозавод»	
			Середній бал	Врах. ваговий коеф.	Середній бал	Врах. ваговий коеф.	Середній бал	Врах. ваговий коеф.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Якість продукції	0,20	10	2,00	6	1,20	5	1,00
2	Імідж фірми	0,10	10	1,00	6	0,60	5	0,50
3	Виробничі можливості	0,07	7	0,49	10	0,70	4	0,28
4	Ступінь опанування новітніми технологіями	0,12	10	1,20	6	0,72	7	0,84
5	Досконалість дослідницької та експериментальної бази і здатність швидкої розробки та введення у виробництво новинок	0,06	10	0,60	7	0,42	5	0,30
6	Витрати у порівнянні з конкурентами	0,10	4	0,40	8	0,80	7	0,70
7	Розмір та кількість цільових ринків	0,06	7	0,42	2	0,12	1	0,06
8	Рівень надання послуг	0,05	10	0,50	8	0,40	7	0,35
9	Збутова мережа	0,05	8	0,40	5	0,25	7	0,35
10	Маркетинг/реклама	0,06	7	0,42	5	0,30	4	0,24
11	Професійність персоналу	0,05	10	0,50	8	0,40	8	0,40
12	Фінансовий стан	0,08	7	0,40	2	0,16	3	0,24
<b>Загальна оцінка</b>		<b>1,00</b>	<b>100</b>	<b>8,33</b>	<b>73</b>	<b>6,07</b>	<b>3</b>	<b>5,26</b>

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень.

«За результатами проведених досліджень було встановлено, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має найвищий рейтинг конкурентоспроможності

серед досліджуваних компаній. При цьому ПАТ «Тернопільський молочний комбінат» за 12 розглянутими факторами успіху має найвищий бал – десять із шести показників, тоді як ТОВ «Молочна компанія «Галичина» має лише десять, а ТДВ «Яготинський маслозавод» – жодного. За всіма важливими факторами успіху ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає лідируючі позиції, крім виробничих потужностей, в яких випереджає ТОВ «Молочна компанія «Галичина», що має більш ефективні виробничі потужності, хоча обладнання досить застаріле» [45].

Однак основною проблемою для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є загальна вартість. За цим параметром компанія значно поступається своїм конкурентам, адже використовує найсучасніше обладнання та його якісне програмне забезпечення і сировину, що робить витрати на виробництво вище, ніж у конкурентів.

Оцінку конкурентної сили ми відображаємо на рисунку 2.4, що дозволяє зробити корисні висновки про позицію фірми щодо її конкурентів. Оцінки показують позицію фірми щодо конкурентів по кожному з факторів, визначаючи таким чином, де вона сильна, а де слабка і по відношенню до кого. Крім того, загальна оцінка конкурентної сили дозволяє оцінити, чи має компанія конкурентну перевагу або відстає від кожного зі своїх конкурентів. Компанія з найбільшою конкурентною силою має явну конкурентну перевагу перед будь-яким конкурентом.

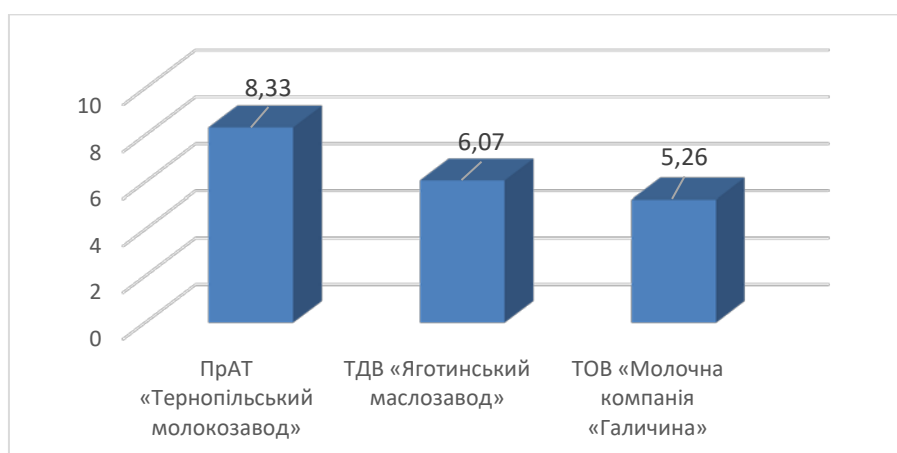


Рис. 2.4. Загальна оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» по відношенню до найближчих конкурентів  
Примітка. Складено автором на основі власних досліджень.

Знання слабких і сильних сторін компанії необхідно для розробки стратегії, здатної поліпшити її позиції по відношенню до конкурентів в довгостроковій перспективі. При цьому оцінка змагальної сили показує, який суперник може бути найбільш вразливим в конкурентній атаці і які його слабкі сторони. Якщо компанія має значну конкурентну силу в галузях, де конкуренти слабкі, вона повинна розглянути сам наступ, щоб використовувати слабкі сторони конкурентів.

Тому було б доцільно, щоб ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і надалі реалізовував стратегію диференціації, нещодавно реалізовану фахівцями цієї компанії. Передбачається, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» отримає адекватні конкурентні переваги для задоволення окремих аспектів потреб споживачів. Тобто при стратегії диференціації компанія отримала такі конкурентні переваги, як товар, послуга, імідж і т.д.

Таким чином, конкурентний розвиток підприємства формується під впливом безлічі ознак, факторів і передумов, найважливішими з яких є сам товар - продукція підприємства, положення підприємства на ринку, ємність такого ринку, можливість збуту продукції і методів торгівлі товарами, фінансовий і виробничий потенціал фірми і багато інших. Проаналізоване вище ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характеризується дуже сприятливим становищем на ринку молока та молочних продуктів, має стабільні фінансові можливості для власного відбору, підприємство характеризується стабільною конкурентною позицією лідера молочної галузі Тернопільської області.

## **Висновки до розділу 2**

На основі проведених досліджень ми виявили, що визнання лише не негативними компаніями, співміністрами та категоріями компаній визнається лише першою більшістю продуктів без супроводу продуктів-немільйонерів. Оскільки продукт має безліч умов зберігання, це важлива гарантія для ринку збуту.

Конкурентні позиції компанії зберігаються за рахунок економії витрат, продуктивності праці, раціонального використання основних фондів, забезпеченості фізико-технічними ресурсами, технологічними складовими, цінами

і важелями збуту. Однак окремо повинні бути згадані такі елементи конкурентного розвитку компанії, як унікальність продукту та екологічний імідж. За результатами стратегічного аналізу конкурентоспроможності компанії нами був проведений SWOT-аналіз та виявлено деякі загрози та слабкі сторони діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у зв'язку з виробничими характеристиками та високим рівнем конкуренції. На даному етапі розвитку та з урахуванням стану загроз ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має обрати стратегію оборони та підкріплення. Його суть полягає в тому, щоб ускладнити доступ до ринку для нових підприємств. Головне завдання - зберегти існуючу частку ринку, зміцнити вже досягнуту ринкову нішу і вдумливо захистити існуючі конкурентні переваги компанії.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має найвищу конкурентну силу серед досліджуваних підприємств, а серед 12 ключових факторів, що враховуються за б, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має найвищий бал – 10, а ТОВ «Молочна компанія «Галичина», ТДВ «Яготинський маслозавод» – жодного.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характеризується дуже вигідним становищем на ринку молока та молочних продуктів, має стабільні фінансові можливості для власного відбору, підприємство має стійкі конкурентні позиції як лідер молочної галузі Тернопільської області.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛИТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ

#### **3.1. Інноваційний підхід до підвищення конкурентоспроможності продукції як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Конкурентоспроможність продукції, що випускається є важливим критерієм зручності входу на підприємство, обов'язковою умовою ефективного ведення господарської діяльності, складовою вибору засобів і методів виробничої діяльності, а значить, і основним показником конкурентоспроможності підприємства. Висока конкурентоспроможність можлива тільки при максимальному використанні потенціалу компанії і є запорукою економічного успіху.

Критеріями оцінки конкурентоспроможності продукції на ринку є фактори, що характеризують її економічне становище:

- існування споживачів даного виду продукції;
- кількість конкурентів, що виробляють подібну продукцію;
- обсяги виробництва і реалізації продукції конкуруючих підприємств в цілому (ємність ринку) і кожного підприємства зокрема;
- важливість для конкурентів залишатися в сегменті ринку, який вже був завойований або, як очікується, буде «завойований»;
- основні правила конкуренції на цьому ринку;
- аналіз стратегічної діяльності конкурентів (моніторинг каналів реалізації та роботи постачальників щодо зниження витрат);
- горизонтальна інтеграційна політика (з'ясування можливостей моніторингу та управління сектором даної економічної діяльності);
- різноманітність конкурентних методів (послуги, ціна, дизайн, якість, технологічний рівень, бренд, брендинг, брендинг);
- стійкість попиту на продукт компанії у всіх сегментах ринку.

В умовах перетворюючої економіки планування виробничої діяльності фірми має на меті максимальне задоволення попиту потенційних споживачів на продукцію (роботи) і послуги.

Під впливом науково-технічного прогресу продукт швидко старіє. Один вид продукції відбраковується ринком, а інший затребуваний споживачем протягом тривалого часу.

Нова продукція (новий вид продукції) - це товар, який виготовляється вперше, крім модернізованого продукту, який отримав нову якісну характеристику. Це новинки, які дозволяють своєчасно коригувати структуру асортименту і забезпечувати обсяг продажів на рівні, що сприяє фінансовій стабільності компанії.

Процес планування розробки нового продукту включає в себе не тільки технічну розробку продукту, а й ряд організаційно-економічних заходів, спрямованих на задоволення потреб покупців і підвищення прибутковості фірми. А основою для планування оновлення продукту є концепція життєвого циклу продукту.

За час свого існування продукт проходить кілька стадій на ринку. Перший крок - це введення, коли товар є новинкою і потрібні значні часові і грошові витрати (особливо на рекламу), щоб продемонструвати споживачеві свої конкурентні переваги. На цьому етапі зазвичай спостерігаються значні витрати виробництва, а тому прибуток низька або навіть негативна. Другий етап - фаза зростання, під час якої формування товарів на ринку супроводжується швидким зростанням попиту. У цей момент змінюється базова модель товару, формується плановий діапазон цін. Третій етап - фаза дозрівання, під час якої обсяг реалізації товару, досягнувши максимального рівня, неухильно зменшується. Подальше просування товару на ринку ускладнюється і стає надзвичайно конкурентним. Нарешті, четвертий етап - фаза старіння, під час якої попит на товари на ринку стрімко знижується. Обсяг виробництва цього продукту скорочується і тому його випуск повністю припиняється.

Імовірність виходу з ладу нових продуктів - фактор, який супроводжує процес розробки нових продуктів в будь-якій компанії.



Ринковий ризик виникає через невизначеність досягнення результату в результаті ряду заходів і контрзаходів, які не завжди передбачувані. Ризиків не уникнути, але їх практично завжди можна передбачити або спрогнозувати. Ступінь ризику спонукає виробників вибирати між двома умовами: перша - не ризикувати і отримувати менший прибуток; Другий – ризикувати, але отримувати більше прибутку.

В умовах невизначеності і ризику на ринку цінова конкуренція поступилася місцем нетарифної конкуренції, тобто конкуренції .dem технічною і якісною продукцією. У конкурентній боротьбі за ринки перемагає не виробник сировини, який встановлює найнижчі ціни, а той, хто пропонує більш високу якість, адже якісна продукція зручніше у використанні. Однак роль ціни не зменшується, вона є найважливішим критерієм максимізації прибутку.

Плануючи бізнес-процес розробки нових продуктів, необхідно знати, на якому етапі життєвого циклу на ринку вже пропонується їх аналогова і взаємозамінна продукція.

При плануванні асортименту зазвичай враховують, що розробка нової моделі товару - це подія, пов'язана з низьким ризиком, особливо якщо вона розроблена на основі вже відомого на готовій виробничій лінії продукту. Зрозуміло, що ця зміна необхідна і прийнятна для споживачів. Ризик зростає безпосередньо за ступенем новизни продукту і різниці між технологією його виробництва і розподілу і досвідом компанії в даній сфері.

Основним фактором успіху нового продукту є ефективна система планування, яка охоплює всі етапи розробки продукту.

Як згадувалося в першому розділі цієї книги, конкурентна продукція повинна мати конкурентні переваги, розділені на два основних види: низьку вартість і диференціацію продукції.

Ці конкурентні переваги характерні і для продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Основною стратегією компанії і головною конкурентною відмінністю є виробництво натуральних молочних продуктів без використання консервантів, немолочних забруднень і стабілізаторів.

«Вже кілька років поспіль ця компанія випускає високоякісну продукцію, що перевищує вимоги стандарту. Як вже говорилося в другому розділі книги, за останні роки продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» неодноразово визнавалася в списку кращих за результатами промислових, регіональних і національних дегустацій. Зокрема, ТМ «Молокія» є фіналістом конкурсу «100 кращих товарів України» [45].

«У номінації «Продукти харчування» всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України» ТМ «Натуральний» йогурт «Молокія» був визнаний кращим. Даний продукт є одним з останніх нововведень даного бренду. Його особливість в тому, що це дієтичний продукт на основі кисломолочного молока без навантажень фруктів і ягід і цукру в зручній пляшці по 400 грам. «Йогурт натуральний», вироблений згідно з ДСТУ 4343:2004, складається виключно з цільного коров'ячого молока, знежиреного молока та стартового йогурту (*Lactobacillus delbrueckii bulgaricus*, *Streptococcus thermophilus*). Оскільки йогурт не термізують (після виробництва закваски продукт не піддають додатковій термічній обробці), він є живим продуктом, тобто зберігає вітаміни, макро- і мікроелементи, властиві натуральному молоку. «Натуральний» йогурт 2,5% жирності виробляється завдяки сучасним технологіям і високому контролю якості ISO 9001:2009. У ньому відсутня начинка, цукор і часткові фрукти, тому він є відмінним дієтичним продуктом» [45].

Однією з новинок ТМ «Молокія», яка впевнено завойовує український ринок, є солодкий білий йогурт.

«Солодкі білі йогурти «Молокія» – єдині солодкі йогурти на українському ринку, які не містять цукру. Вони мають легкий і солодкий смак завдяки фруктозі. Приємна свіжість і особлива користь цих йогуртів обумовлені тим, що в них міститься тільки свіжий молочний білий йогурт в поєднанні з ніжними смаками: полуниця і м'ята; зелений чай; Мак і горіхи. Цей вид продукту не містить барвників, а ніжний і тонкий колір йогурту, близький до білого, виходить завдяки природному кольору полуниці і м'яти, екстракту зеленого чаю, маку і горіхів. Тому до складу солодких білих йогуртів «Молокія» не входять: цукор; Барвник; рослинні жири;

Презерватив; штучні ароматизатори» [45].

«Крім того, новинкою на ринку є унікальний кисломолочний напій «Айран», який випускається в ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Споживачі відразу ж оцінили цей продукт, його унікальні смакові і поживні властивості» [45].

«Айран I Run» від ТМ «Молокія» - це оригінальний кисломолочний продукт, який поєднує в собі корисні властивості свіжого молока і бактерій ряжанки.

«Харчова цінність і корисні властивості цього напою наступні:

1) легко засвоюється організмом, покращує травлення і перистальтику кишечника, відновлює мікрофлору і виводить токсини з організму;

2) питний продукт – завдяки питній консистенції і солоному смаку відновлює водно-сольовий баланс організму і здатний втамовувати сильну спрагу, особливо після фізичних навантажень;

3) нежирний і низькокалорійний напій - через низьку калорійність його рекомендують вживати при дієті і під час схуднення;

4) «Айран» не термьять, тобто не піддають додатковій термічній обробці, а тому містить всі корисні вітаміни, мікроелементи і зберігає свої властивості» [45].

Результати аналізу, проведеного в попередньому розділі, показують, що собівартість реалізації у 2021 році зросла на 38886 тис грн порівняно з рівнем 2020 року. Це було викликано збільшенням чистих продажів, що свідчить про підвищення конкурентоспроможності продукції цієї компанії.

«Що стосується диференціації продукції, то ця конкурентна перевага також призводить до відповідної компанії. Сьогодні асортимент тернопільської молочної галузі складається з 32 найменувань. Всю продукцію можна розділити на наступні основні види:

- функціональні молочні продукти (біфілайф, кефір і йогурт, збагачені лактулозою);

- лінійка «Гармонія» (пастеризоване молоко 3,4% жирності з маркою «Казкове», пастеризоване молоко 2,5% жирності, збагачене вітамінами і лактулозою);

- кисломолочні продукти, збагачені білками йоду (молоко, кефір,

кисломолочний сир – 5% жиру, 9% жиру, 18% жиру);

- класичні молочні продукти (молоко 2,5% жирності, кефір 1% жирності, 3,2% жирності, сметана 15%, 20% і 30% жиру, айран, ряжанка 2,5% жирності, кисле молоко 2,5% жирності - полуниця, ягоди, ананас і абрикос, кисломолочний сир - напівжирний і жирний);
- фасоване масло 72,5% і 82,5% жиру (алюмінієва фольга і пергамент), маса;
- солодкий білий йогурт з ароматами зеленого чаю, полуниці і м'яти, маку і горіхів» [45].

Конкурентоспроможність продукції характеризується показниками попиту і економічний ефект виражається у вигляді суми прибутку від реалізації продукції на ринку. Крім того, рівень конкурентоспроможності продукції підприємства визначається наступними економічними показниками:

- 1) зміна вартості і вигоди в виді реалізації продукції (перевищення темпів зростання вартості продукції з урахуванням інфляційного зростання цін щодо зростання її фізичного обсягу, свідчить про збільшення попиту);
- 2) рентабельність реалізації продукції (зростання цього показника свідчить про підвищення конкурентоспроможності продукції);
- 3) взаємозв'язок між обсягом реалізованої продукції і витратами на зберігання (зниження цього показника свідчить про уповільнення товарообігу через зниження попиту на продукцію або збільшення товарних запасів);
- 4) відношення обсягу продажів до обсягу нереалізованого (зниження цього показника свідчить про зниження понаднормового попиту або випуску продукції);
- 5) відношення обсягу реалізації до дебіторської заборгованості, яке відображає обсяг кредиту, наданого клієнтам в ринкових умовах (чим вище попит на продукцію, тим менше розмір кредиту, тим нижче експозиція);
- 6) кількість замовлень на виготовлення продукції, обсяг якої характеризує попит на них;
- 7) навантаження на виробничі потужності за рахунок випуску продукції (зниження попиту призводить до зниження цього показника);
- 8) обсяг і напрямок інвестицій (показник відображає ступінь орієнтації

капітальних вкладень у виробництво найбільш перспективних і конкурентоспроможних видів продукції).

З 2002 року ТМ «Молокія» першою в Україні почала виробляти молоко з корисними для дітей та дорослих білками йоду. Але, на жаль, споживачі його не оцінили. З 2012 року продукт був знятий з виробництва через невідповідність обсягів переробки молока ринковому попиту.

При цьому, незважаючи на деякі комерційні труднощі, всі інші новинки досліджуваної компанії знайшли свого покупця. Споживачі цінують продукцію, яку пропонує ТМ «Молокія» і завжди чекають чогось нового.

«Тому при розподілі комерційного виробництва нових товарів в кількостях, передбачених маркетинговою програмою, необхідно систематично стежити за можливостями і загрозами існуючого ринку, появою нових і перетворенням одного в інший (перехід від можливостей до загроз і навпаки). Необхідно перевірити сильні і слабкі сторони діяльності інноваційного підприємства, а також ступінь відповідності можливостей внутрішнього розвитку зовнішньому (також з точки зору достатньої мотивації для фактичної діяльності суб'єктів інноваційного процесу) і в разі розбіжності внести зміни в номенклатурну політику і навіть в діяльність» [45].

Обґрунтування доцільності розробки та запуску нового продукту потребує обов'язкової оцінки факторів ризику для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та розробки на основі цих заходів уникнення, зменшення або компенсації. Ризикові ситуації - це умови існування і реалізації економічних ризиків, з якими стикаються практично всі компанії в процесі своєї діяльності. Щоб вижити і успішно функціонувати, компанія не повинна уникати ризику, але повинна вміти правильно оцінювати свій ранг і контролювати його безпосередньо, щоб обмежити його. Необхідно своєчасно враховувати фактори ризику в управлінських рішеннях, щоб вміло організувати процес управління ризиковою ситуацією.

### **3.2. Способи оптимізації конкурентної стратегії компанії на інноваційній основі**

Одним із завдань управління конкурентоспроможністю продукції в компанії є забезпечення того, щоб виробництво відповідало різним запитам ринку, тобто необхідно знижувати ціну і підтримувати належну якість продукту. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовує стратегію конкурентної диференціації. Конкуренція на молочному ринку досить сильна, так як активно працює велика кількість компаній. Ринок пред'являє до компанії безліч вимог, які, в свою чергу, можуть бути суперечливими, тому фахівці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» оцінюють відносну важливість таких параметрів, як якість, ціна, швидкість доставки і гнучкість і змушені шукати рішення для задоволення потреб ринку. Зараз на ринку можна дотримуватися таких вимог, як мінімальна ціна при найширшому асортименті і висока швидкість доставки або доставка продукції невеликими партіями, з найвищою якістю і низькою ціною.

У таких випадках компанія повинна вибудовувати таку модель управління і розробляти такі виробничі системи, які одночасно задовольняють різні маркетингові потреби ринку при збереженні його конкурентоспроможності. Такий підхід лежить в основі конкурентної стратегії компанії.

Відповідно, управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» означає не тільки оснащення продукції певними споживчими характеристиками, не тільки застосування певної цінової стратегії, а й обов'язок враховувати стан самого ринку - з урахуванням доходу від частки ринку, в якій передбачається реалізація цієї продукції.

Таким чином, крім вирішення проблеми зниження собівартості продукції та забезпечення їх якості, конкурентна стратегія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вимагає вирішення ряду маркетингових завдань, свідомо орієнтованих на дослідження ринку і сегментів ринку, в яких доводиться реалізовувати продукцію.

«Таке розуміння конкурентної стратегії компанії вимагає врахування і

вдосконалення наступних елементів, що впливають на конкурентоспроможність продукції: витрати на виробництво, якість продукції, постачальників сировини, а також постійний аналіз ринку» [45].

Оцінка і характеристика сегмента ринку необхідні для визначення потреби в продукції і пошуку певних умов її реалізації. Таким чином, ринок диктує обсяг продукції, а також визначає її ціну. При цьому вплив на ринок можна спостерігати через конкурентну стратегію підприємства - його рекламно-інформаційну діяльність, правильний вибір умов виходу на ринок, використання сучасних засобів просування продукції на ринку, а також застосування цінової стратегії.

Основним напрямком підвищення конкурентних позицій фірми на ринку є розробка конкурентної стратегії на основі наступних виявлених конкурентних переваг: високий рівень кваліфікації персоналу, а також наявність високих професійних навичок і досягнень керівництва компанії; гнучка організаційна структура управління, що забезпечує відповідне реагування на коливання навколишнього середовища; ефективна система контролю якості та мотивації співробітників; наявність позитивної історії розвитку і багаторічного досвіду роботи в секторі; Продукт; наявність позитивного іміджу у споживачів і їх великі знання діяльності компанії; встановлювати більш низькі ціни на продукцію, ніж у конкурентів.

Споживач віддає перевагу конкретному виробнику саме через ефективність отримання і експлуатації конкурентних переваг. Для отримання конкурентних переваг необхідно розвивати новітні технології, покращувати якість і зовнішній вигляд виробу і т. Д. Демонстрація конкурентних переваг відбувається постійно в рекламі. Ефективне використання конкурентних переваг може привести до перемоги в конкурентній боротьбі і порушити питання монополізації на ринках товарів і послуг.

З метою підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має вжити організаційних заходів за такими напрямками: розвиток конкурентоспроможної продукції; впровадження передових технологій; удосконалювати організацію виробництва; автоматизація виробничих процесів;

перебудова оперативного виробництва і створення нових молочних відділів; знизити собівартість виробничих ресурсів; удосконалення корпоративного управління; підвищення професіоналізму персоналу; зростання виробничих потужностей компанії; Створення систем якості, що відповідають міжнародним стандартам і т.д.

Для стратегічного розвитку конкурентних переваг ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно трансформувати процеси управління.

Система управління повинна вміти застосовувати на практиці розроблену конкурентну стратегію, тобто пропонувати, обґрунтовувати і реалізовувати стратегічні ідеї в повсякденній практиці.

При цьому важливим моментом є правильний вибір місця, часу і центральних сфер дій, які гарантують конкурентні переваги на молочному підприємстві. До таких ключових напрямків можна віднести упорядкування відносин з постачальниками, розвиток конкурентоспроможності та ефективне просування продукції на ринку, підвищення конкурентоспроможності мережі збуту продукції та послуг, розвиток організаційних структур управління в умовах конкуренції тощо.

Вони набувають особливого значення при управлінських труднощах і підвищенні ризиків при прийнятті рішень. Крім того, з розвитком теорії і методології розглянутих предметів розглядаються питання, пов'язані з оснащенням менеджерів з маркетингу, менеджерів інструментами підготовки, а також рішення про взаємодію з конкурентами даного молочного заводу. Створюються умови для підвищення якості повторюваних рішень.

Оскільки вигоди випливають з суперництва між фазою проектування і експлуатацією виробів, на їх формування важливий вплив має конкурентне середовище: потенційні та існуючі конкуренти, споживачі продукції, постачальники сировини, виробники замінників і державне регулювання. У цих умовах в рамках Тернопільського молочного заводу формування конкурентних переваг стає завданням активної адаптації системи управління.

Згідно з попередніми дослідженнями, слід зазначити, що основними



конкурентними перевагами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є:

- 1) висока якість і оригінальний дизайн продукції, що випускається;
- 2) використання молокозаводом матеріалів і технічних ресурсів найвищої якості;
- 3) використання новітніх технологій і технологій;
- 4) здійснення перспективного розвитку наукових досліджень у сфері, в якій працює підприємство, тощо.

Всі ці фактори є суттєвими передумовами реалізації стратегії диференціації на Тернопільському молочному комбінаті.

Однією з найважливіших проблем в управлінні ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є збереження його конкурентоспроможності в умовах безперервної мінливості зовнішнього середовища. Ця проблема актуальна в Україні не тільки в молочному секторі, а й в інших секторах економіки, де компанії намагаються адаптуватися до швидких і глибоких зовнішніх змін укупі з неефективними економічними реформами.

Нестабільне зовнішнє середовище підвищило роль стратегії в діяльності молочних ферм, визначивши об'єктивну необхідність розробки нової технології стратегічного управління. При цьому слід враховувати такі характеристики соціально-економічного становища України:

1. Можливість непередбаченого характеру в розвитку економіки, що унеможливорює використання екстраполяційного підходу для прогнозування розвитку тернопільської молочної галузі та галузі в цілому.
2. Специфіка стратегічної інформації, освітніх джерел і засобів дізнання.
3. Низька пошукова активність керівників різних рівнів і дисбаланс їх економічних інтересів (певне розчарування співробітників щодо можливості еволюції, пов'язане з прогресуванням недосконалостей державної політики).
4. Нестабільність нормативно-правової та адміністративної бази.
5. Відсутність необхідного збалансованого пулу корпоративних ресурсів (в поєднанні з неможливістю прогнозування «завтра»).
6. Низький попит на розчинники через відсутність заощаджень з боку

фізичних та юридичних осіб.

#### 7. Нерозвиненість ринкових інфраструктур.

Ці особливості не вичерпують особливості сучасного стану української економіки та її реакції на великі підприємства, особливо Тернопільський молочний завод. Серед країн з розвинутою економікою головною відмінністю є трансформаційний характер. Причому трансформаційні процеси протікають під активним впливом протиріч і економічних інтересів всіх, хто бере участь в цих процесах. Економічні інтереси підприємства відносять до протиріч з інтересами виконавчої влади, а також законодавця, партнерів, конкурентів і т. Д.

Вищесказане визначає основні вимоги до технології стратегічного управління компанією. Тому для здійснення переходу від тернопільського молочного менеджменту до більш просунутого управління зі стратегічним управлінням необхідно пройти всі технологічні етапи, від збору інформації до процесу прийняття рішень.

Насамперед необхідно провести стратегічний моніторинг серед компетентного персоналу молочної галузі - це збір стратегічної інформації та порівняння її характеристик з очікуваними значеннями. На цьому етапі виникає велика кількість проблем через невизначеність управлінських рішень, як з точки зору змісту, так і спрямованості цілей. Збирається інформація про характер протиріч економічних інтересів елементів зовнішнього середовища, про тенденції зміни їх впливу в стратегічний період.

Важливим моментом є врахування зовнішнього середовища тернопільської молочної галузі з її партнерами, споживачами тощо. Тому другий технологічний крок стратегічного управління пов'язаний зі стратегічним аналізом зовнішнього середовища. В якості елементів зовнішнього середовища фактори, що впливають на діяльність молочної ферми, розглядаються як на мікро-, так і на макрорівні. Кожна складова має динамічну характеристику стану, яка визначається конкретною ситуацією, яка описується відповідними параметрами.

Особливістю цього кроку є оцінка фактичного стану зовнішнього середовища Тернопільського молокозаводу, тобто розраховуються числові

значення параметрів ситуації. При цьому ми отримуємо більшість значень параметрів бази даних поточної системи управління, а також даних, отриманих в процесі стратегічного моніторингу в компанії. Крім того, прогноз зміни ситуації проводиться для кожної складової на відповідний стратегічний часовий проміжок. У такому аналізі беруть участь експерти, які повинні бути фахівцями в тій чи іншій складовій (технологами, фахівцями відповідних підрозділів).

«Фактичні значення ресурсів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» порівнюються із зовнішнім середовищем, а також проводиться оцінка можливостей, які ці ресурси забезпечують в конкретному середовищі. Існує прогноз, під яким розуміється зміна параметрів ситуації для кожного ресурсу з урахуванням тенденцій зміни стану компонентів навколишнього середовища, отриманих в ході другого кроку» [45].

На четвертій фазі необхідно оцінити розташування тернопільської молочної галузі в параметричному просторі ситуацій компонентів зовнішнього середовища та власних ресурсів в даний час, а також через роки в стратегічній сфері. Крім того, на цьому етапі ставиться діагноз: проводиться зіставлення фактичного розвитку системи з бажаним, оцінюється можливість досягнення конкретної мети в кінці стратегічного періоду.

Залежно від використовуваної технології роботи можуть продовжуватися в двох напрямках після завершення четвертої фази. Використовується напрямок в разі неприпустимості різниці між фактичною траєкторією і потрібною траєкторією, а потім переходимо до п'ятого кроку. Другий використовується, коли відмінності знаходяться в допустимих рамках і процес стратегічного управління починається на першому етапі.

П'ята фаза починається з реалізації стратегічного планування взаємодії молокозаводу із зовнішнім середовищем. По-перше, потрібно створити сценарії про те, як компанія взаємодіє із зовнішнім середовищем. Потім цільові зміни компонентів зовнішнього середовища вибираються в кількісному і якісному вигляді. Кількісна сторона плану представляється у вигляді параметричних значень в ситуаціях кожного компонента. Початкові значення визначаються як фактичні

значення, визначені в плановий час.

Невід'ємною частиною технології стратегічного управління є розгляд планових змін власних ресурсів, що пов'язано з підходом шостого кроку. Тут формується друга частина стратегічного планування розвитку молочної галузі, яка завжди повинна бути пов'язана з першою.

Комбінація цих двох частин буде представлена на наступному технічному етапі. Спочатку формуються вихідні дані параметрів ситуації для всіх ресурсів. Вони визначаються в реальних значеннях при створенні або налаштуванні плану. Наступним кроком є визначення структурних змін, необхідних для кожного ресурсу. Ця частина плану часто визначається як кількісно, так і якісно.

Велику увагу варто приділити сьомій фазі, яка має вирішальне значення для стратегічного планування тернопільського молокозаводу. Під час цієї фази відбувається поєднання результатів роботи, виявлених в ході двох поперечних фаз.

Крім того, важливо використовувати всю інформацію, отриману в процесі попереднього аналізу молочної продукції за принципом імітації, моделюючи безпосередній процес стратегічного управління. Тому здійснюється восьмий крок. Процес моделювання повинен виконуватися з використанням імітаційної моделі, що дозволяє управляти параметрами ситуації на основі компонентів зовнішнього середовища і нативних ресурсів. Це дозволяє кількісно оцінити ймовірність досягнення стратегічної мети, починаючи зі сценаріїв, що впливають на зовнішнє середовище.

На дев'ятій фазі проводиться аналіз отриманих результатів моделювання і приймається рішення про можливість ПрАТ «Тернопільський молокозавод» досягти спільної стратегічної мети і виступити проти цього стратегічного плану розвитку компанії. При позитивному вирішенні цієї проблеми, наступним технічним етапом, який повинен бути завершений, є перший - стратегічний нагляд.

Якщо ці показники параметрів екологічних і зовнішніх ресурсних ситуацій за компонентами не досягають досягнення загальної стратегічної мети, то досягається десятий крок.

Десятий крок здійснюється шляхом об'єднання процесу зворотного

планування і оцінки необхідних змін параметрів ситуації для ресурсів молочного комбінату. Крім того, цю ж імітаційну модель тут слід використовувати на восьмому етапі, але за точку відліку береться загальна стратегічна мета тернопільського молочного заводу, приймається сценарій впливу на зовнішнє середовище, який був прийнятий в першому випадку.

Одинадцята стадія, з десятою, несе логічне навантаження. Цей крок розгалужує технологічний процес молочного заводу. Якщо немає можливості внести істотні зміни в параметри власних ресурсів молочної ферми, необхідно модифікувати сценарій взаємодії із зовнішнім середовищем, що посилює вплив на них.

Аналіз сценаріїв, які вже були використані для впливу на зовнішнє середовище, і розробка нових сценаріїв із залученням допоміжних інструментів стратегічного управління буде проведений на дванадцятій фазі.

Уже в тринадцятій фазі проводиться оцінка можливого додаткового впливу на зовнішнє середовище за допомогою синтезу нових сценаріїв. Якщо є можливість створення нових сценаріїв, наступним кроком в процесі стратегічного управління повинен стати п'ятий, при якому стратегічне планування здійснюється у взаємодії із зовнішнім середовищем. Коли вичерпані всі можливості для зміни параметрів положення компонентів навколишнього середовища в потрібне русло, доречно перейти до чотирнадцятого етапу, в ході якого керівництво Тернопільського молочного заводу або затверджені фахівці повинні змінити загальну стратегічну мету, а саме ініціювати провадження у справі про банкрутство.

Таким чином, використання стратегії диференціації в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» полягає в тому, що продукт компанії повинен відрізнитися від продукції конкурентів і бути дещо унікальним з точки зору споживача. При цьому ціна і витрати вторинні і можуть більше відрізнитися від конкурентів.

«Використання стратегії диференціації приносить бізнесу ряд стратегічних переваг:

- формується певний імідж товару і фірми, що знижує чутливість споживача до підвищення цін;

- участь споживача є формою захисту від замінників;
- лояльність клієнтів та унікальність продукту створюють значні бар'єри для виходу на ринок;
- висока ціна дозволяє отримувати високий прибуток» [45].

Виходячи з вищесказаного, варто запропонувати ПрАТ «Тернопільський молокозавод», якщо використовується стратегія диференціації для зниження втрат і цін, але не впливаючи на якість продукції, що випускається і фінансове становище компанії.

Таким чином, використання наведених вище заходів для технології стратегічного управління дозволяє розробити ефективну систему з методом прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що дасть поштовх для нової роботи з удосконалення нових форм та розвитку існуючих конкурентних переваг молокозаводу.

Забезпечення конкурентоспроможності - це філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, яка повинна орієнтуватися на вирішення наступних завдань:

- дослідження потреб споживачів та їх еволюції;
- оцінка поведінки і можливостей конкурентів;
- дослідження розвитку ринку;
- виробництво товарів, які б перевершували продукт конкурента.

Система забезпечення високої конкурентоспроможності повинна охоплювати такі напрямки:

- 1) заходи щодо підвищення технічного рівня та якості продукції, зокрема:
  - перебудова системи навчання персоналу, підвищення культури виробництва, поліпшення умов праці;
  - зміцнення бази та вдосконалення організації НДДКР
  - прискорити реалізацію структурних змін та інвестиційної політики відповідно до пріоритетів НТП та соціального розвитку;
  - підвищення ефективності інвестицій на цій основі;

- організація ефективної діяльності груп якості та цільового навчання керівників і робітників, створення соціальних умов для якості праці, перебудова завдань і функцій управління якістю продукції;

- стандартизація.

2) заходи щодо зниження ресурсоемності продукції і собівартості продукції;

3) Заходи щодо поліпшення сервісу, реклами, дослідження ринків збуту.

Необхідно привести економічні та організаційні важелі управління у відповідність із здійсненням цих заходів.

### **Висновки до розділу 3**

Конкурентоспроможність продукції є важливим критерієм досягнення конкурентоспроможності та зручності виходу на ринок, що є необхідною умовою ефективного проведення господарських операцій. Забезпечення високої конкурентоспроможності продукції можливе лише при максимальному використанні потенціалу компанії і є запорукою її економічного успіху.

Нова продукція (новий вид продукції) – продукт, який виготовляється вперше, також модернізований продукт, який отримав нову якісну характеристику. Це новинки, які дозволяють з часом змінювати структуру асортименту і підтримувати продажі на рівні, що забезпечує стабільне фінансове становище компанії.

Однією з новинок ТМ «Молокія», яка впевнено завойовує український ринок, є солодкий білий йогурт. Солодкі білі йогурти «Молокія» - єдині солодкі йогурти на українському ринку, які не містять цукру, а фруктоза надає їм легкий солодкуватий смак.

Стратегія диференціації є основою виробничої політики компанії. Передбачається, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» отримає адекватні конкурентні переваги для задоволення окремих аспектів потреб споживачів. Тобто зі стратегією диференціації компанія отримує конкурентні переваги, такі як

продукт, послуга, імідж тощо.

Для правильного функціонування господарюючих суб'єктів в умовах спаду виробництва, посилення конкурентоспроможності на внутрішньому і світовому ринку до зростання потреб споживачів методи мають особливе значення, оскільки дають можливість не тільки вимірювати, підтримувати, а й свідомо контролювати рівень конкурентоспроможності продукції. Основним фактором забезпечення високої конкурентоспроможності продукції на ринку є її якість. Тому конкурентне управління в основному включає в себе управління якістю продукції.



## ВИСНОВКИ

При дослідженні інноваційних важелів управління потужністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» нами були сформовані висновки:

Розглядаються поняття і характер конкурентоспроможності продукції. Під конкурентоспроможністю товару розуміється ряд характеристик, які відображають міру задоволення тієї чи іншої потреби в порівнянні з аналогічною продукцією на ринку. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати значні переваги перед продукцією інших виробників.

На наш погляд, бажано дати таке визначення конкурентоспроможності товару - це характеристика продукції, яка відрізняє її від продукції конкурента і задовольняє конкретні потреби споживача за відповідними параметрами.

Проаналізовано гарантійні фактори та методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Таким чином, конкурентоспроможність продукції залежить від ряду факторів, які впливають на пріоритетність вибору і визначають обсяг її реалізації на даному ринку: техніко-економічні чинники, комерційні фактори, регулюючі фактори. Крім того, були охарактеризовані критерії конкурентоспроможності. До числа критеріїв конкурентоспроможності товарів відносять якісні та кількісні характеристики продукції, які служать основою для оцінки їх конкурентоспроможності. Можна виділити наступні основні критерії: рівень якості товару і його стійкості, соціальна спрямованість, надійність, безпека, новизна споживача товару, імідж товару, інформативність товару, споживча ціна товару.

Оцінка конкурентоспроможності продукції, таким чином, використовується для визначення її рівня, що дає відносну характеристику здатності продукції задовольняти потреби даного ринку в даний період в порівнянні з продукцією конкурентів. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції класифікуються за різними критеріями, а саме: використовуваний принцип; номенклатура критеріїв; фази життєвого циклу товару за період оцінки; врахування різних якісних і тарифних аспектів товару; метод вибору ключових аспектів якості та ціни

продукції; на підставі показників, на підставі яких проводилася оцінка; Форма представлення результатів оцінювання.

Розглядаються методологічні основи розробки та вибору конкурентної стратегії підприємства. Конкурентна стратегія компанії дозволяє визначити, наскільки компанія конкурентоспроможна на цільовому ринку, дозволяючи їй витримати конкурентний тиск і виграти конкуренцію. Процес розробки конкурентної стратегії може бути представлений наступними етапами: визначенням цілей; аналіз зовнішнього середовища; вивчення внутрішнього середовища компанії; Визначення стратегічної мети та визначення завдань; Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії; планування реалізації стратегії; Реалізація стратегічних рішень. Система конкурентних стратегій включає в себе: стратегії створення конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства і стратегії його конкурентної поведінки.

Проведено діагностику конкурентного середовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та надано його загальну характеристику. За результатами стратегічного аналізу конкурентоспроможності компанії нами був проведений SWOT-аналіз та виявлено деякі загрози та слабкі сторони діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у зв'язку з виробничими характеристиками та високим рівнем конкуренції. На даному етапі розвитку та з урахуванням стану загроз ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має обрати стратегію оборони та підкріплення. Його суть полягає в тому, щоб ускладнити доступ до ринку для нових підприємств. Головне завдання - зберегти існуючу частку ринку, зміцнити вже досягнуту ринкову нішу і вдумливо захистити існуючі конкурентні переваги компанії.

Для більш детального аналізу конкурентоспроможності на робочому місці була використана методика, при якій показник конкурентоспроможності розраховується шляхом порівняння якісних і цінових параметрів продукції, що випускається. Було оцінено конкурентоспроможність товарного молока, виробленого на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», та проаналізовані показники порівняно з відповідними показниками найближчих конкурентів, отриманих

експертним методом, а саме: ТДВ «Яготинський маслозавод»; ТОВ «Галицька молочна компанія».

Конкурентні позиції фірми зберігаються за рахунок економії витрат, продуктивності праці, раціональності використання капіталу, забезпеченості фізико-технічними ресурсами, технологічними складовими, ціновими і збутовими важелями. Однак окремо слід згадати такі елементи конкурентного розвитку компанії, як унікальність продукту та екологічний імідж. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має найвищу конкурентну силу серед досліджуваних підприємств, і серед 12 ключових факторів успіху, що враховуються для 6 ПрАТ «Тернопільський молокозавод», має найвищий бал 10, за даними ТДВ «Яготинський маслозавод» має лише оцінку 10 і ТОВ «Молочна компанія «Галичина» такого не має.

Обґрунтовано комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі регулювання її основних складових. Комплексний підхід полягає в обліку одночасно різних аспектів управління конкуренцією: технічних, екологічних, економічних, організаційних, демографічних та ін. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ми запропонували комплексний підхід, який полягає в обліку таких елементів, як: якість продукції, споживчий пріоритет, корисність продукції, попит на розчинники, ціна продукції. Нова продукція (новий вид продукції) – продукт, який виготовляється вперше, також модернізований продукт, який отримав нову якісну характеристику. Це новинки, які дозволяють з часом змінювати структуру асортименту і підтримувати продажі на рівні, що забезпечує стабільне фінансове становище компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейченко А. В. Посилення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2021. Вип. 4. С. 6-11
2. Артеменко В. О. Структура чинників впливу на конкурентоспроможність підприємств. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2010. № 4. С. 110-116.
3. Александров І. О. Еволюція дефініції конкурентоспроможності продукції. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. №2. С. 89-99.
4. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. Ансофф И., Питер Ком, 1999. 416 с.
5. Антонюк К. І. Особливості диференціації як основи конкурентної стратегії. *Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність* : XVI Міжн. наук.-практ. конф., Таллінн, 10–11 квітн. 2008 р. : мат. К.: ВПІ «Політехніка», 2008. С. 14–15;
6. Базилюк Я.Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: монографія. К.: НІСД, 2012. 132 с.
7. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. К.: Професіонал, 2014. 256 с.
8. Білоусов В. Л. Аналіз конкурентоспроможності компаній. М.: Маркетинг. 2014. № 5(25). URL: <http://www.dis.ru/im/article.shtml?id=37>
9. Бідзюра І. Держава в умовах розгортання системних реформ. *Політичний менеджмент*. 2004. №3. С.2-81.
10. Булах І. В., Надтока Т. Б. Конкурентостійкість підприємства як економічне поняття та його значення в галузі зв'язку. *Наукові праці ДонНТУ*. 2014. №80. 156-161с.
11. Бурліцька О., Юзьвак Л. Конкурентоспроможність підприємства в ринкових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2020. №1(12). С.68-73.

12. Виноградова О. О., Марченко О. І. Управління конкурентними можливостями підприємства. *Вісник ВПІ*. 2012. №3. С.42-48.
13. Верхола Б. Основні засади управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах: мат. доп. Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України». Тернопіль: ЗУНУ, 31.05.2022 р. С. 224-227.
14. Верхола Б. Формування механізму та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства: мат. доп. Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль: ЗУНУ, 10.11.2022 р.
15. Впровадження інновацій на промислових підприємствах URL:: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
16. Гайдук В. А. Фактори конкурентоздатності суб'єктів на товарних ринках. *Економіка та держава*. Міжнародний науково-практичний журнал, 2007. №3. С.21-23.
17. Гринько Т. Оцінка рівня конкурентоспроможності на основі комплексної оцінки всебічної інтенсифікації підприємства. *Галицький економічний вісник*, 2014. №1. С.67-73.
18. Гузар Б. С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції. *Інноваційна економіка*, 2012. № 11. С. 277-281.
19. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164-168. (Серія «Економічні науки»).
20. Демків І. О. Управлінські інновації як необхідна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства.: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки м. Тернопіль, квітень 2019 р. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С.62-65.

21. Деніс Т. Б. Системологія як методологія дослідження конкурентоспроможності підприємства та регіону: зб. наук. пр. «Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Конкурентний потенціал і 354 європейська інтеграція (регіональні аспекти)». Львів: НАН України. Ін-т регіон. досліджень, 2006. Вип. 1 (57). С. 82-88.
22. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
23. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384с.
24. Економіка підприємства: підручник / Ред. С.Ф.Покропивний. 2-ге вид., перероб. та доп.. К: КНЕУ, 2000. 528 с.
25. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / Редкол.: Б.Д. Гаврилишин; С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр "Академія", 2000. 864с..
26. Єрмак А. В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання). *Вісник Економічної Науки України*. 2015. №1(7). С.41-44.
27. Загорна Т. О. Конкурентоздатність фірми в системі стратегічного маркетингу. *Торгівля і ринок України*. Донецьк: ДонДУЕТ, 2013. Вип.11. Т.1. С.87-91.
28. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
29. Клівець П. Г. Стратегія підприємства. Академвидав, 2007. 320 с.
30. Кміть В. М. Оптимізація накладних витрат у забезпеченні підвищення конкурентоспроможності продукції. *Фінанси України*. 2014. №9. С.58-66.
31. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.
32. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К.: КНЕУ, 2012. 245с.
33. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства ( організації): навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2004. 188 с.
34. Литвиненко Е. Конкурентоспроможність української продукції. *Економіка України*, 2016. № 10. С. 35–43.

35. Любченко О. М. Зміцнення експортного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності продукції. Зб. наук. пр. *Економіка та управління підприємствами Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси: ЧДТУ. 2015 №13. С. 94–99.
36. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. К.: Хрещатик, 1999. 798 с.
37. Максимов І. Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 51-56.
38. Марчук Т. С. Оцінка конкурентоспроможності організації на ринку молока. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. №6. С. 120-124.
39. Марчук Т. С. Показники конкурентоспроможності продукції і конкурентоспроможності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. №7-8. С. 110-113.
40. Омеляненко Т.В. Ключові конкурентні переваги: еволюція та діалектика. Теорія управління організацією: стан та перспективи: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 6–7 квітня 2000р. Київ–Трускавець: НТУУ "КПІ"; КНЕУ; ДДПУ, 2012. с. 135-136.
41. Онопрієнко М. О. Методологічні засади оцінки конкурентоспроможності. *Проблеми науки*. 2009. №12. С. 35-39.
42. Офіційний сайт Асоціації виробників молока URL: <http://avm-ua.org/uk>.
43. Офіційний сайт Державного комітету статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
44. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
45. Офіційний сайт приватного акціонерного товариства «Тернопільський молокозавод». URL:<http://molokija.com>.
46. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля. 2011. 352 с.
47. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму

управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. 17/2. С. 23-31.

48. Пономаренко В. С., Тридід О. М, Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

49. Пономаренко В. Технологія стратегічного управління. *Бізнес Інформ*. 2009. №3-4. с. 84-88.

50. Попов О. В. Ринковий потенціал підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2012. 560 с.

51. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. / Ред. В. И. Щетинина. М.: Межд. отн., 1993. 896с.

52. Портер М. Стратегія конкуренції. К.: Основи, 1997. 390с.

53. Портер, Майкл Э. Конкуренция.: пер. с англ.: Учебное пособие. М.: Издательский дом „Вильямс”, 2001. 495с.

54. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 02.08.2020 р. № 3659-ХІІ. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/>

55. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-ХІІ . URL:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12/page>.

56. Про захист економічної конкуренції: Закон України № 2850-VI (2850-17) від 22.12.2010 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2210-14>

57. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 5.04.2007р. №877-У. *Офіційний вісник України*. 2007. №44. С. 12-20.

58. Реутов В. Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методики оцінювання. *Економіка та держава*. 2006. №5. С.65-67.

59. SWOT-аналіз основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. 2-ге вид., випр. І доп. К.: Знання, 2005. 185 с.

60. Смоленюк П. С., Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. №29. С. 86-92.



61. Танін В.П. Ключові переваги в системі конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2000. Вип.5. С.137-140.
62. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
63. Теремко В. І., Гаврилишин Б. Д., Воронович Л. М. Економічна енциклопедія. К.: АКАДЕМІЯ, 2000. Т.1. С. 814.
64. Ткаченко А . Конкурентоспроможність продукції як інструмент ефективного управління. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 2. С. 159-160.
65. Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Автореф. на здоб. наук. ступ. д. е. н. Донецьк: ДНУ, 2003.32 с.
66. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоздатність: економіка, стратегія, управління: монографія. К.: Прайм, 2000. 312 с.
67. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. №2(20). С. 70-75.
68. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
69. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С.Управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Х. ХНАДУ, 2013. 188с.
70. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник / М.М. Шкільняк, Тернопіль:«Крок», 2020. 351с.
71. Юрченко П.В. Як вижити в конкурентній боротьбі? URL:.. [event/hrabli-battle-2-unit-city-peregoni-na-vizhivannya](http://event/hrabli-battle-2-unit-city-peregoni-na-vizhivannya).
72. Юхим К. Хто на Тернопільщині виробляє добре молоко. URL: <http://provse.te.ua/2020/03/hto-na-ternopilschyni-robyt-dobru-cehlu>.