

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет аграрної економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту біоресурсів і природокористування

БОРЩ Степан Васильович

Управління конкурентоспроможністю
сільськогосподарських підприємств / Competitiveness
Management of Agricultural Enterprises

Спеціальність – 8.03060101 “Менеджмент організацій і адміністрування”
Магістерська програма – Менеджмент і правове забезпечення
агропромислового виробництва

Магістерська робота

Виконав студент групи
МПЗ_м-21
С.В. Борщ

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Т.Г. Дудар

Магістерську роботу допущено
до захисту:

“___” _____ 20__р.

В.о. завідувача кафедри
_____ Р.Б. Гевко

ТЕРНОПІЛЬ – 2017

З М І С Т

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств	6
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії.....	6
1.2. Особливості та фактори забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.....	19
1.3. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства	34
Висновки до I розділу.....	44
РОЗДІЛ 2. Комплексний аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства	46
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	46
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану розвитку підприємства і його конкурентоспроможності.....	57
2.3. Дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку молокопродуктів Тернопільської області	64
Висновки до II розділу	75
РОЗДІЛ 3. Напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства	77
3.1. Формування конкурентних стратегій підприємств.....	77
3.2. Концептуальна модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.....	88
3.3. Шляхи вдосконалення менеджменту забезпечення конкурентних переваг підприємства	101
Висновки до III розділу	112
ВИСНОВКИ	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	117

ВСТУП

Актуальність теми. Формування та підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва в Україні належать до пріоритетних завдань національного економічного розвитку. Це визначається винятковим значенням аграрного підприємства у забезпеченні сталого розвитку аграрного ринку, здійсненні зовнішньоекономічних зв'язків, створення продовольчої безпеки держави. Тільки конкурентоспроможні підприємства можуть виробляти продовольчу продукцію у відповідності до вимог міжнародних стандартів, та зможуть використати переваги міжнародного співробітництва у інвестуванні, кредитуванні, сертифікації, страхуванні, науково-технічному забезпеченні сільськогосподарського виробництва та реалізації продовольчих товарів.

Конкурентоспроможність підприємства завжди була істотною умовою успіху підприємств, а в добу глобалізації стала визначником їх існування. Кожне підприємство, незалежно від галузі і виду здійснюваної діяльності, прагне до досягнення певної мети. Головною метою кожного підприємства є досягнення ринкового успіху, свідченням чого є досягнення ним кращих результатів в даному секторі та проявляється у вигляді значно більшої суми прибутку та значно більшої участі в ринку.

Трансформація аграрного сектору економіки за останні роки спричинила не тільки суттєві організаційно-економічні зміни, але й посилила непередбачуваність економічних процесів, їх мінливість та стан конкуренції. Для багатьох агропромислових підприємств стало проблематичним існування на ринку, виникли проблеми з акумуляцією ресурсів, збутом продукції, що в кінцевому рахунку обмежило можливості їх розвитку. Така ситуація змушує підприємства до пошуку новаторських рішень, більшої орієнтації на потреби ринку, застосування нових методів управління з метою підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє визнавати її ключовим викликом для кожного господарюючого суб'єкту.

Недостатня вивченість проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в конкурентних умовах аграрно-орієнтованого регіону підтвердила актуальність і визначила вибір теми дипломної роботи, її мету та завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних напрямків підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі основні завдання:

У процесі реалізації поставленої мети були визначені та вирішені наступні питання:

- обґрунтувати теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств;
- здійснити системний аналіз сучасного рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- розробка та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування й забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є сукупність способів наукового пізнання, методів і прийомів, що використовувалися в процесі дослідження. У роботі використані методи системно-структурного і порівняльного аналізу (при аналізі конкурентних переваг підприємств); історичний (дослідження еволюції поглядів на проблему конкуренції та конкурентоспроможності), моделі оптимізації каналів збуту та визначення оптимальних параметрів взаємодії учасників об'єднання), метод структурно-логічного аналізу та економіко-статистичний

метод (при дослідженні розвитку підприємств АПК, та аналізу існуючих оцінок конкурентоспроможності підприємства).

Теоретичною базою проведення дослідження є праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених з питань формування та управління конкурентоспроможністю підприємств АПК у ринкових умовах. Джерелами інформації є нормативні матеріали законодавчої та виконавчої влади; дані Державного комітету статистики України; інформація про діяльність підприємств України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні існуючих теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в ринкових умовах господарювання.

Практичне значення одержаних результатів. Обґрунтовані у роботі результати та висновки формують наукову та практичну основу для вирішення проблем формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Дипломна робота виконана на 125 сторінках рукописного тексту, містить 13 таблицю і 18 рисунків. Складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел 86 позицій.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії

Зміна економічного і політичного устрою в Україні на початку 90-х років минулого століття спричинила собою появу явища конкуренції. Особливо цей процес спостерігався там, де державна власність і чітке регулювання були замінені приватною власністю і вільним ринком.

Складність адаптації до умов ринкової економіки та тривала фінансова криза в останні роки підвищили рівень невизначеності, ризик діяльності суб'єктів господарювання. Особливо актуальним це завдання виявилось для підприємств агропродовольчого сектора, які особливо чутливі до впливу зовнішніх факторів. Тож для успішного функціонування сільськогосподарських підприємств першочерговою метою повинно бути підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Конкуренція є основним принципом функціонування, основним економічним механізмом ринкової економіки, головною рушійною силою еволюції взаємовідносин суб'єктів господарювання. Конкуренція (лат. *concurrentia* – змагання, суперництво) – суперництво між виробниками (продавцями) товарів за кращі, економічно вигідніші умови виробництва та реалізації продукції, за отримання найвищого прибутку чи інших переваг. З економічної точки зору конкуренція має на меті максимізацію господарюючим суб'єктом доходу з продажу, або вигоди з закупівлі продуктів чи отримання послуг. Вона означає боротьбу за джерела забезпечення засобами виробництва і праці, а передусім, ринки збуту і розширення участі в ньому. Конкуренція є цивілізованою, легалізованою формою боротьби суб'єктів підприємництва за існування, дієвим механізмом

відбору та регулювання в ринковій економіці. Це важлива складова ринкової економіки, яка відіграє вирішальну роль у підвищенні якості продукції, робіт та послуг, зниженні виробничих витрат, освоєнні новачій тощо [37, с. 427].

Як ринкова характеристика і складова ринкового механізму конкуренція проявляється через попит і пропозицію. Саме в цьому аспекті, як суперництво між продавцями та покупцями за найбільш вигідні умови продажу і купівлі відповідно, виникла одна з перших теорій конкуренції Адама Сміта з його принципом «невидимої руки» ринку [72, с. 423].

М. Портер свого часу відмітив, що: «конкуренція - це не рівновага, а постійні зміни. Удосконалення й оновлення галузі – неперервний процес, а не одноразова подія, за якою настає тривале затишшя» [65, с. 91].

Сучасні економісти говорять про п'яту хвилю конкуренції, пов'язаної з інтернетом та інформацією, щораз більше основаної на знаннях. Наразі ця хвиля не характеризується викристалізованою теорією, але новий спосіб конкурування дозволяє вирішувати певні проблеми краще, ніж в попередні періоди. Моделі конкуренції значно відрізняються в залежності як від структури ринку, так і методів конкурування діючих тут суб'єктів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Окремі характеристики основних моделей конкуренції в ринковій економіці

Характеристики	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополістична конкуренція	Чиста монополія
Кількість виробників/продавців	Велика	Багато	Декілька	Один
Величина ринку підприємства	Мала	Переважно мала	Велика	Велика або мала
Бар'єри виходу на ринок	Низькі	Відносно низькі	Високі	Високі
Вплив виробника на ціну	Відсутній	Значний	Значний	Брак конкуренції
Методи конкурування	Виключно цінова конкуренція	Конкуренція нецінова, основа на якості, промоції, вигідності продажу (купівлі)	Нецінова конкуренція. В т.ч. і за рахунок диференціації товарів	Брак конкуренції

Джерело: узагальнено автором на основі [65]

Моделі конкуренції переплітаються з формами конкуренції. Оскільки конкурентна боротьба здійснюється в багатьох формах, то доцільно вести мову про їх класифікацію. Залежно від того, на якому ринку продавець реалізовуватиме свою продукцію, як і що саме він намагатиметься реалізувати, розрізняють конкуренцію внутрігалузеву, міжгалузеву, цінову, чисту, недосконалу, монополістичну, олігополістичну та недобросовісну (рис. 1.1):

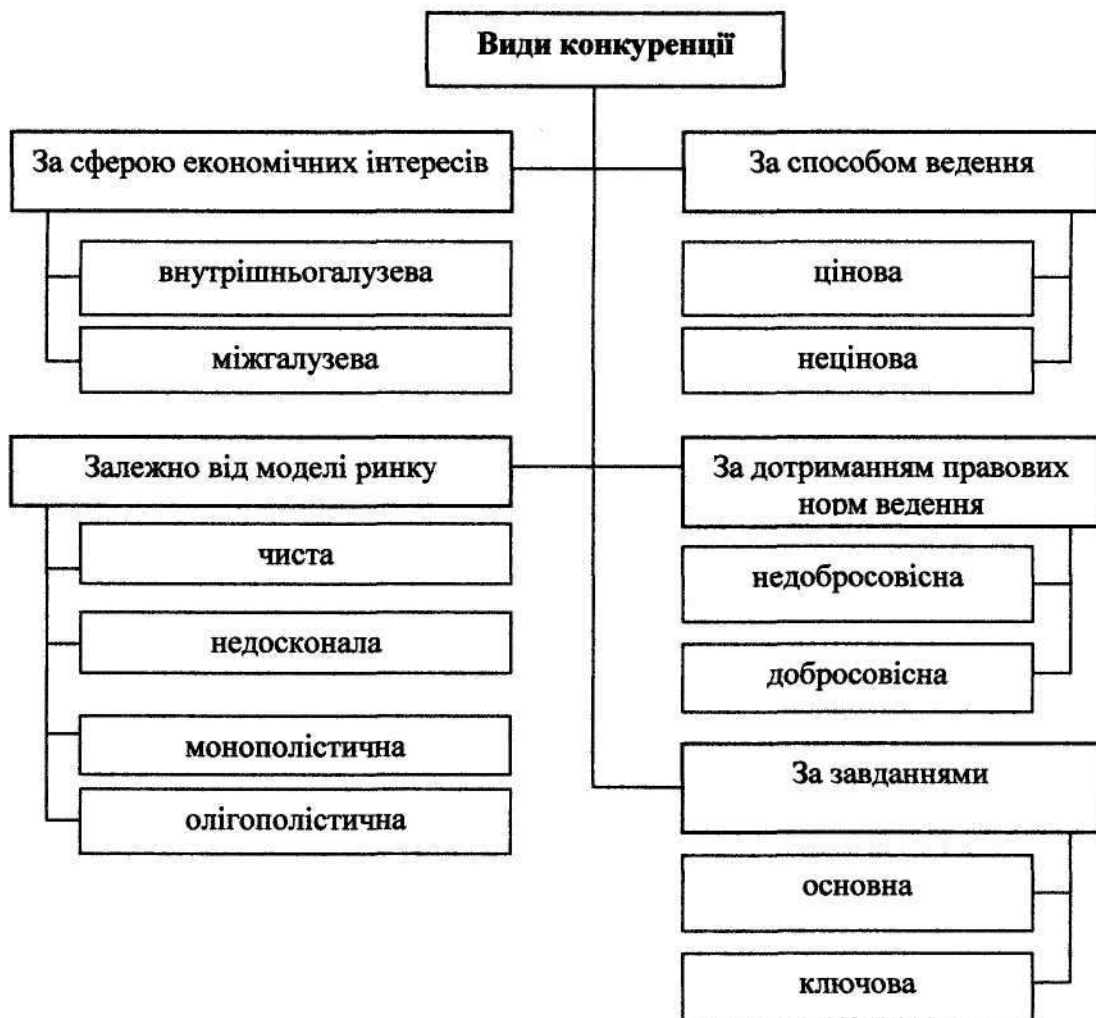


Рис. 1.1. Класифікація видів конкуренції

Джерело: узагальнено автором на основі [65]

- внутрішньогалузева – це конкуренція між аналогічними товарами та послугами, їх асортиментом, що задовольняють ту саму потребу, але відрізняються ціною, якістю, рівнем обслуговування клієнтів. Суперництво може бути явним – між представленими (діючими) в певній галузі

підприємствами та потенційним – з потенційними конкурентами, що можуть увійти в галузь, маючи для цього достатні ресурси [37, с. 427-428];

- міжгалузева – конкуренція між пропозиціями (товарами та послугами) різних галузей, що задовольняють різні потреби споживчого і виробничого попиту. Міжгалузева конкуренція впливає на трансфер і розподіл капіталу між різними галузями і сферами економіки, виступаючи тим самим одним із важливих ринкових регуляторів;

- цінова – здійснюється через зниження цін і залежить від собівартості продукції і послуг. Досить часто проявляється у формі; демпінгу – штучне зниження ціни з метою витіснення конкурентів з ринку;

- нецінова – здійснювана через підвищення якості товарів, їх надійності, збільшення термінів служби, підвищення продуктивності, поліпшення умов реалізації за незмінних цін;

- чиста (ідеальна, досконала) – це конкуренція на ринку з багатьма продавцями тотожного, взаємозамінного товару, коли жоден із продавців чи покупців не здатний відчутно вплинути на ціну чи обсяги продажу;

- недосконала – коли окремі виробники мають змогу контролювати ціни й обсяги продажу продукції, яку вони виробляють;

- монополістична – має місце на ринку з багатьма продавцями і покупцями та значною кількістю товарів, що реалізуються за різними цінами;

- олігополістична – здійснюється на ринку з небагатьма великими продавцями товарів, здатними суттєво впливати на ціни реалізації цих товарів;

- недобросовісна – методи конкурентної боротьби пов'язані з порушенням норм і правил ринкової конкуренції, зокрема: неправомірне використання фірмового найменування, знаку для товарів і послуг чи будь-якого маркування товару; неправомірне копіювання форми, упакування, дизайну, а також імітація, копіювання, пряме відтворення товару іншого підприємства, самовільне використання його імені; умисне поширення неправдивих або неточних відомостей, що можуть зашкодити діловій

репутації чи майновим інтересам іншого підприємства; зловживання панівним становищем на ринку;

- добросовісна – дотримання встановлених законодавством і суспільними етичними нормами принципів економічного суперництва.

Конкурентоспроможність походить від конкуренції і є її елементом, "конкуренція" і "конкурентна здатність" - це категорії взаємопов'язані і взаємодоповнюючі. Конкуренція означає суперництво між окремими суб'єктами в реалізації їх цілей, що часто можуть бути подібними, а конкурентна здатність – це здатність до ефективного суперництва. Поняття це багатозначуще і відносне. Конкурентоспроможність як теоретична категорія недосить вписується в дослідження реальних економічних процесів, оскільки вимагає порівняння з зовнішнім середовищем. Звідси випливає, що емпіричні дослідження стосовно конкурентоспроможності, повинні передувати встановленню вимірювань оцінок, їх ваги і вибір методів дослідження, стосовно досліджуваного предмету.

Разом з тим, майже ні один з авторів не згадує у визначенні «конкурентоспроможність» людський фактор впливу. Саме від споживача залежить конкурентна боротьба, саме він є головним фактором впливу на боротьбу, саме для вдоволення його потреб починається конкурентна боротьба. Людина – є початковою ланкою у створенні конкурентної переваги. Людина, її можливості та здібності – є формуючою основою для усього механізму (рис. 1.2).

Конкурентоспроможність формується не лише у напрямку «від людини» (рис. 1.2), і навпаки. Не лише потреби людини створюють процес конкурентоспроможності. Якщо підприємство здатне спроектувати товар, що створить нову потребу у людини, як споживача, то воно автоматично стане конкурентоспроможним. І хоча, фактично, увесь процес конкурентоспроможності починається з товару, але без людини, як частини ланцюга, боротьба не буде мати сенсу.

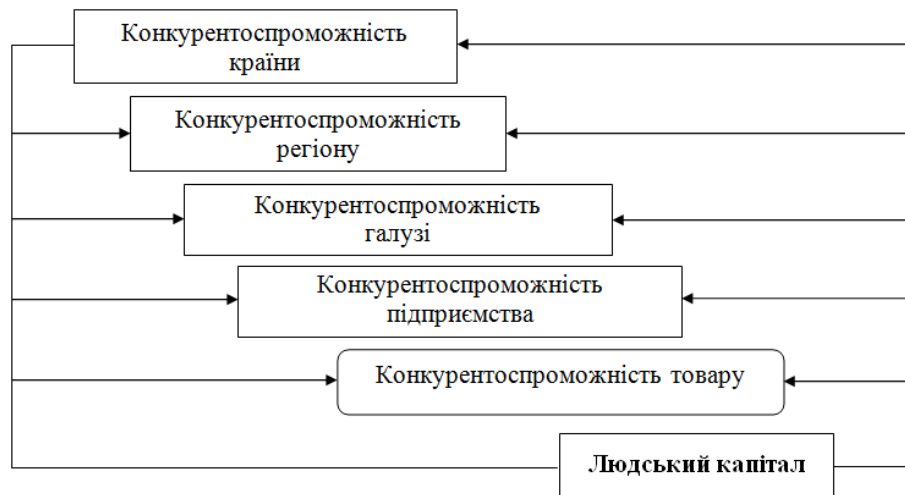


Рис. 1.2. Система формування конкурентоспроможності

Джерело: Сформовано автором.

У сукупності конкурентоспроможність усіх секторів визначає конкурентоспроможність національної економіки, яка є результатом взаємодії всіх суб'єктів економічних відносин країни, формується в органічному поєднанні реалізації інтересів суб'єктів різних рівнів під впливом таких чинників, як товар, підприємство, галузь, економіка в цілому і залежить від того, наскільки інтегрованими є орієнтири підвищення ефективності використання суспільних ресурсів на цих рівнях.

Однак, дефініція поняття «конкурентоспроможність», зокрема на рівні підприємства, потребує детального вивчення, систематизації, та узагальнення. Так, конкурентоспроможність розглядають як комплексну категорію, переваги якої остаточно реалізуються через торгівлю, але базис конкурентних переваг створюється на всіх ланках національного виробництва, у тому числі значною мірою за рахунок структурної перебудови і дієвої економічної політики [42].

Одну з перших вітчизняних спроб дослідження проблем конкурентоспроможності зробили М. Долинська та І. Соловійова [29]. І хоч їх праця присвячена проблемам конкурентоспроможності товару, проте, в ній вперше акцентується увага на тому, що поняття «конкурентоспроможність» все частіше розповсюджується не тільки на продукцію, але і на підприємство,

і на країну в цілому. У роботі приводиться визначення конкурентоспроможності, що надано дослідницькою організацією «European Management Forum» (м. Женева). «Конкурентоспроможність – це реальна і потенційна здатність компаній, а також наявність у них для цього можливості проектувати, виготовляти і збувати в тих умовах, в яких їм доводиться діяти, товари, які за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів» [29].

Зокрема, М. Кривенко [52, с. 26-30] вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це рівень досягнень суб'єкта господарювання, в порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами, у відповідності з вибраною тактикою і методами планування, технологією, рівнем кваліфікації персоналу, системою управління.

Такої ж думки дотримується Н. Тарнавська, яка визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадливого для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів [74, с. 101].

У свою чергу І. Должанський та Т. Загорна трактують конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти й реалізовувати продукцію швидко, в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування та як можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [30, с. 28].

У свою чергу, В. Іванюта [41, с. 98] підтримує ресурсний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства. Він зазначає, що це здатність підприємства шляхом запровадження новацій у виробництво продукції або надання послуг приваблювати споживачів кращими якісними характеристиками виробленої продукції за нижчою ціною; наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем

ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є здатність пристосуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби.

Більш системний підхід до трактування поняття конкурентоспроможності можна прослідкувати у працях М. Маліка, О. Нужної, В. Павлова, Ю. Іванова, О. Гудзинського.

Так, М. Малік і О. Нужна [56, с. 13] дають досить повне та системне визначення, проте забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств не обмежується тільки ефективним використанням ресурсів. Вони розглядають твердження як здатність суб'єктів економічної діяльності аграрної сфери пристосовуватись до нових умов господарювання, використовувати свої конкурентні переваги і перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, максимально ефективно використовувати земельні ресурси, якомога повніше задовольняти потреби покупця шляхом аналізу структури ринку і гнучко реагувати на зміну його кон'юнктури.

За визначенням В. Павлова [64, с. 12] конкурентоспроможність – це спроможність підприємства зберігати конкурентні позиції на ринку або змінювати їх у процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища функціонування. Дане визначення носить досить загальний характер, у ньому враховується динамічний характер та відсутня відносність поняття.

О. Гудзинський, С. Судомир, Т. Гуренко [25, с. 45] трактують конкурентоспроможність підприємства як визнану ринком сформовану і реалізовану конкурентоздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізована у формі товару чи послуг. Вона може визначитися у процесі оперативної діяльності при реалізації стратегій і в перспективі при обґрунтуванні можливих ситуацій і стратегій розвитку. Автори розглядають підхід до конкурентоспроможності як системи внутрішнього конкурентоздатного потенціалу та зовнішнього середовища, щодо функціонування та розвитку підприємства.

Ю. Іванов враховує динамічний системний характер поняття, робить безпосередній акцент на конкурентні переваги, тобто конкурентоспроможність підприємства для нього – це здатність виробничо-економічних систем змінювати траєкторію руху або запланований режим функціонування в процесі адаптації до дії зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку тих, що вже існують, або створення нових конкурентних переваг [40, с. 22].

Серед зарубіжних економістів переважають нові погляди на конкуренцію, в значній мірі визначені глобалізаційними та кризовими процесами. На думку Ф. Котлера пропозиція є успішною, а відповідно і конкурентоспроможною, якщо вона є цінною для клієнтів і є джерелом їх задоволення. Споживачі вибирають ту пропозицію, яка з їх погляду є найбільш цінною. Цінність може бути трактована передусім як комбінація якості, способу обслуговування і низької ціни, що інакше називають "тріадою цінності клієнта" [53]. Цінність, таким чином, виступає як відношення між тим, що отримує клієнт, і тим, що може дати фірма.

Пропонується також розгляд конкурентоспроможності підприємства як одночасне суперництво і співпраця, що сприяють (приводять) пізнанню кращих технологій, потреб і вимог клієнтів.

Таким чином, у вітчизняній і світовій економічній літературі існують найрізноманітніші підходи до з'ясування суті та дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1.2). Будь-яке визначення конкурентоспроможності підприємств має свої переваги та недоліки.

Так, одним із таких недоліків є неврахування впливу маркетингу на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

При з'ясуванні його сутності слід враховувати взаємозв'язок між складовими конкурентоспроможності: продукції, підприємства, галузі, країни; між досягнутим країною рівнем конкурентоспроможності та реальним доходами населення; між здатністю національного виробництва

задовольняти попит населення на основі досягнення кращих, ніж у конкурентів.

Таблиця 1.2

**Систематизація наукових підходів до трактування поняття
«конкурентоспроможність підприємства»**

№ п/п	Науково-теоретичний підхід	Представники
1.	Конкурентоспроможність підприємства – це випуск продукції, відмінної від аналогічної конкурентної продукції на даному ринку.	Р. Фатхутдінов [76, с. 324], М. Долинська, І. Соловйова [29], Н. Тарнавська [74], Л. Балабанова [13]
2.	Конкурентоспроможність підприємства – це володіння конкурентними перевагами.	Г. Азоев, А. Челенков [7, с. 60-61], В. Іванюта [41, с. 98]
3.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства використовувати власний потенціал та ресурси для виготовлення продукції, своєчасно реагувати на зміни ринку, спроможність переорієнтації підприємства відповідно до життєвого циклу.	М. Портер [65], І. Должанський, Т. Загорна [30, с. 28], В. Збарський, М. Місевич [39, с. 34-35]
4.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства утримувати конкурентну позицію, вчасно реагувати та вміння пристосовуватись до нових ринкових умов, створення стратегій розвитку.	М. Малік, О. Нужна [56, с. 18], В. Павлова [64, с. 12], Ю. Іванов [40, с. 22], О. Гудзинський, С. Судомир, Т. Гуренко [25, с. 45], С. Савчук [71]

Джерело: власні узагальнення автора.

Водночас, розглядати поняття «конкурентоспроможність підприємства» необхідно з трактування «конкурентоспроможність продукції», оскільки саме її оцінка в різних ринкових умовах може бути різного виду та формує конкурентоспроможність конкретного підприємства на ринку. Однак, не слід забувати, що підприємство є головним ринковим суб'єктом, який безпосередньо веде конкурентну боротьбу, тому центральне

місце повинно займати, все ж таки, конкурентоспроможність підприємства. Що стосується конкурентоспроможності продукції, то це відносний показник, який можна визначити тільки за допомогою порівняння з продукцією-аналогом; критерій оцінки певної продукції, який повинен бути узгоджений із конкретними ринком і певним часом продажу [80, с. 120]. При цьому, серед товарів аналогічного призначення вищу конкурентоспроможність має той, який характеризується властивостями, що забезпечують найвищий корисний ефект по відношенню до сумарних витрат споживання.

Конкурентоспроможність є поняттям відносним, оскільки вона може бути встановлена лише на основі порівняння з відповідним суб'єктом, який розрізняють в залежності від сфери дослідження як товар, учасник ринку, сектор, підприємство, країна.

Термін конкурентоспроможність, на наш погляд, в певній мірі може розглядатися і як бажаний стан відповідного суб'єкту. Щодо конкретного підприємства, то конкурентоспроможність включає:

- продаж продукції на внутрішньому ринку і за кордоном;
- здатність до утримання, а навіть зміцнення частки в ринку;
- здатність до зрівноваженого і сталого розвитку в тривалому періоді.

Конкурентоспроможність – це потенціал, можливості і компетенції конкретного суб'єкту ринку до протидії з конкурентією, тобто суперництвом зі сторони інших діючих суб'єктів в цій самій галузі на ринку.

Оскільки кожне підприємство працює на ринку, створюючи певну пропозицію у вигляді товару чи послуги, то в певній мірі можна говорити про те, що конкурентоспроможність характеризує здатність проектувати, виготовляти і продавати товари, ціна, якість та інші характеристики яких є значно привабливішими від товарів, пропонованих конкурентами.

Конкуренція є процесом за допомогою якого учасники ринку прагнуть до реалізації своїх цілей і максимізації свого задоволення намагаються здійснити пропозиції, вигідніші від пропозицій своїх суперників.

Конкуренція характерна як між продавцями, так і покупцями майна та послуг. Між продавцями існує конкуренція, яка полягає в здобутті споживачів, тоді як між покупцями – в обмеженні запасів на ринку.

Узагальнюючи відмітимо, що конкурентоспроможність є властивістю підприємства, яка обумовлює можливість досягнення, утримання та (або) розширення його переваги над діючими суб'єктами в цій самій галузі на ринку. Вона може проявлятися в:

- можливості пропонування нижчої ціни, вищої якості або інших привабливих ознак продукту більш вигідних від суперників;
- вмінні утримувати і розширювати частку на ринку;
- здатності до підвищення внутрішньої ефективності функціонування підприємства;
- здатності до ефективної реалізації цілей на ринку.

Аналіз конкурентоспроможності приводить до ідентифікації конкурентоспроможності відносно певних сфер та чинників, які сприяють конкурентоспроможності підприємства. Це в сукупності з причинно-наслідковими залежностями дозволяє виділити такі пов'язані між собою види конкурентоспроможності, як:

- реальна конкурентоспроможність (результативна) підприємства — його позиція на ринку виробничих ресурсів та сільськогосподарської продукції;
- конкурентоспроможність підприємства визнана клієнтами (покупцями, користувачами) - реальне сприйняття ними конкурентної позиції та конкурентних переваг підприємства;
- конкурентоспроможність ресурсна і уміннями підприємства – позиція у наявності відповідної кількості ресурсів і знань та можливостей їх поповнення;
- конкурентоспроможність системи функціонування підприємства – управління, організації виробництва, постачальницько-збутова діяльність, мотивація праці тощо.

Найбільш оптимальним варіантом для кожного підприємства є наявність конкурентних переваг у всіх аспектах конкурентоспроможності. Найбільш поширеною є конкурентна перевага, яка виражається у кращому вкомпонуванні підприємства на ринку стосовно конкурентів. Якщо підприємство має вищу ефективність діяльності в порівнянні з конкурентами, що дозволяє краще забезпечувати очікування інвесторів, власників, менеджерів та працівників підприємства, то в кінцевому результаті це позитивно відображається на ефективній діяльності всього підприємства. Тобто, суть конкурентної переваги зводиться до того, що підприємство робить щось краще, завдяки чому досягає вищих результатів. Конкурентну перевагу часом визначають і як здатність до реалізації стратегії конкуренції підприємства, яка полягає на досягненні і утриманні конкурентної переваги.

Варто зауважити, що конкурентоспроможним підприємство може бути на ринку лише в певному місці і часі, тобто це поняття є статичним, однак, вміння здобувати і утримувати конкурентну перевагу – це поняття динамічне.

Традиційні концепції конкурентоспроможності підприємства концентруються на основних ринкових чинниках конкурентоспроможності (затрати, якість, маркетинг, позиція на ринку) та безпосередніх їх джерел. Можна виділити такі концепції конкурентоспроможності:

- Затратна, основана на ефекті масштабу виробництва, спеціалізації, стандартизації і ефектах досвіду;
- Лідерства в якості і системах управління якістю;
- Ринкової сили підприємства (позиція лідера ринку і домінування на ринку);
- Маркетингова концепція;
- Лідерства в затратах і диференціації.

Традиційні концепції конкурентоспроможності передбачають, що основними її чинниками є затрати, далі якість, відмінності пропозиції та інтенсивна промоція. Традиційні концепції передбачають існування

конкуренції в формі олігопольної та монополістичної конкуренції. Вважається, що підприємство не схильне до співпраці, а приймає конфронтаційну позицію. Сучасні теорії підприємства впроваджують більше змінних і враховують структуру цілей. Цілі нижчого порядку виникають з цілей вищого порядку, відповідно до рівня їх складності і відмінності (диференціації) засобів, які змушені бути використані для їх реалізації.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є досить складною і неоднозначною економічною категорією, яка враховує різні аспекти та цілі діяльності суб'єкта господарювання.

1.2. Особливості та фактори забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Аналіз конкурентоспроможності сільського господарства, як основа конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, належить до досліджень на галузевому рівні (тобто мезорівень). Поняття зі сфери конкурентоспроможності на цьому рівні є більш точним, ніж в інших галузях економіки, оскільки галузь тісно пов'язана з переробною промисловістю, мала мобільність виробничих ресурсів, велика залежність від природних умов та обмежені можливості конкурувати сільськогосподарською продукцією на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Особливістю конкуренції у сільському господарстві є концентрація економічного суперництва не в самій галузі, а в середині ланцюга створення цінності, сформованого постачальниками матеріально-технічних ресурсів для аграрного виробництва, власне сільськогосподарськими товаровиробниками та покупцями їх продукції. Наслідки цієї конкуренції для сільгоспвиробників є доволі важкими, адже використання суб'єктами із суміжних галузей свого монопольного становища вважається однією з основних причин виникнення кризи в аграрному секторі [85, с. 34].

Специфіка сільського господарства зумовлює, що іншими є значення і ранг чинників, що визначають як конкурентоспроможність галузі, так і її суб'єктів.

Доцільно відмітити, що класичні і неокласичні економічні теорії та практика маркетингу і управління в меншій мірі можуть бути придатні до досліджень конкурентоспроможності в сільському господарстві, зокрема і господарюючих тут суб'єктів. Основним вирішальним фактором специфіки дослідження конкурентоспроможності в сільському господарстві є сильно обмежена мобільність чинників виробництва. Це стосується не лише землі і робочої сили, зокрема у малих сімейних господарствах фермерського типу, але також і капіталу, пристосованого до специфіки сільського господарства, робочих і силових машин, будівель і споруд. Сільське господарство і його суб'єкти позбавлені можливостей отримання користі від трансферу виробничих ресурсів до більш ефективних галузей.

Низькі можливості виробничих чинників в сільському господарстві, обмежена можливість застосування інструментів конкуренції сільськогосподарськими виробниками, домінуюча участь переробних підприємств у використанні продукції і залежність економічних результатів від конкурентоспроможності переробних підприємств, спричиняють, що:

- конкурентоспроможність сільського господарства в міжнародних порівняннях (конкурентоспроможність зовнішня) досліджується переважно в затратному аспекті, оскільки затрати мають основний вплив на здатність конкурування продовольчих товарів. Саме тому, дослідження сільського господарства підпорядковане аналізу конкурентоспроможності споживчого сектору. З іншої сторони, саме враховуючи інтеракції обох цих секторів агропромислового комплексу, аналіз сектору переробки сільськогосподарської продукції мусить бути інтегральною складовою досліджень стосовно конкурентоспроможності сільського господарства. Інший характер має аналіз конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, яка є предметом безпосереднього продажу на ринку. Стосовно цієї

продукції собівартість і ціна є домінуючими чинниками, які визначають їх конкурентну позицію. Такими, і навіть важливішими є маркетингова та логістична діяльність та діяльність стосовно подолання бар'єрів масштабів (обсягів) пропозиції продукції на ринок;

- дослідження конкурентоспроможності сільського господарства головним чином зводяться до оцінки конкурентної здатності даного сектора (кількість і якість виробничих ресурсів, їх взаємоузгодженість, продуктивність землі, праці і капіталу) Оскільки, конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів у сільському господарстві в значній мірі залежить від позасільськогосподарських чинників, то важливим є аналіз макроекономічних чинників організацій, діючих поза сільським господарством.

Рівень мікро в сфері національної економіки стосується підприємств, а в сільському господарстві і селянських господарств. Аналіз на цьому рівні є достатньо ускладнений з огляду на зростаюче значення в економіці окремих країн та світової економіки транснаціональних фірм, зокрема і великих агрохолдингів. Система фінансових і економічних зв'язків значно ускладнюють аналіз на макrorівні і здійснення відповідних узагальнень стосовно конкуренції. Практика показує, що окремо треба проводити аналіз і робити висновки для малих і середніх підприємств, підприємств з великими масштабами виробництва і транснаціональних фірм. Саме тому, стосовно сільськогосподарських підприємств малоцільним є застосування середніх порівнювальних характеристик всієї сукупності підприємств в досліджуваному регіоні (країні, території).

Конкуренцію в сільському господарстві треба сприймати як позитивний процес, який сприяє відповідній структуризації галузі, адаптації її суб'єктів до ринкових умов, впровадженню нових методів виробництва та його організації, що в кінцевому рахунку приносить ефекти як для всієї галузі, так і її суб'єктів.

У сфері сільського господарства конкуренція характеризується певними особливостями, оскільки сільськогосподарські товаровиробники помітно різняться за розмірами, спеціалізацією, характером поведінки на товарних ринках, застосовують різні принципи формування свого ресурсного потенціалу, тощо. Тому у відносинах за участю сільськогосподарських підприємств можна простежити майже всі основні види конкуренції. Однак, за даними Антимонопольного комітету України, сільське господарство є єдиним видом діяльності зі слабкою відчутністю конкуренції. Цей висновок був зроблений за результатами самооцінки підприємств різних галузей протягом кількох років: всього кілька відсотків сільськогосподарських підприємств зазначили, що їм доводилось зіштовхуватися з проявами конкуренції, щоправда в динаміці цей показник підвищується [10, с. 18].

Окремі сільськогосподарські товаровиробники помітно різняться за розмірами, спеціалізацією, характером поведінки на товарних ринках, застосовують різні принципи формування свого ресурсного потенціалу. Тому у відносинах за участю сільськогосподарських підприємств можна простежити майже всі основні види конкуренції. Однак, вважається, що найрозповсюджена форма конкуренції у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах – внутрішньогалузева, яка сприяє росту ефективності виробництва і поліпшення якості продукції. Товаровиробники однієї й тієї ж галузі, конкуруючи між собою, змушені постійно оновлювати засоби виробництва, впроваджувати нові технології, освоювати принципово нові вироби, збагачувати асортимент продукції, оптимізувати структуру виробництва відповідно до потреб ринку [54, с. 128].

На нашу думку, конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства узагальнено визначається такими параметрами як:

- здатність підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- спроможність продукції даного підприємства конкурувати на ринку з аналогічною продукцією;

- отримання підприємством конкурентних переваг на основі продукції відповідної якості;
- ефективне використання технологій, ресурсів, методів управління, навичок і знань персоналу, компонентів маркетингової діяльності, які відображаються в якості та конкурентоспроможності продукції;
- здатність підприємства отримувати прибуток у різних часових проміжках.

Водночас, конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств має характерні особливості, які потрібно враховувати. Серед них:

- а) специфіка сільського господарства як виду економічної діяльності;
- б) значний рівень конкуренції у середовищі сільськогосподарських товаровиробників;
- в) значна кількість та різноманітність виробників (підприємств);
- г) особливості сільськогосподарської продукції, яка використовується не тільки як кінцевий продукт, але і як сировина для подальшої переробки та виготовлення інших продуктів;
- д) обмежений товарний асортимент.

Особливості конкуренції в аграрному секторі економіки впливають на розвиток вітчизняного сільського господарства та його конкурентоспроможність. Тому ця проблема має в сучасному світі складний багатоелементний характер. Від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить рівень економічного і соціального життя кожної країни.

Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств трактується досить неоднозначно, і у загальному вигляді може бути визначена як його порівняльна перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни і за її межами. Тому, необхідно звернути увагу на фактори, вивчення яких дасть змогу збільшити виробництво високоякісної продукції, експортного потенціалу, знизити затрати праці, одержати прибутки в розмірах, необхідних для забезпечення розширеного відтворення

в сільському господарстві економіки країни, надійність продовольчої безпеки та як результат забезпечить конкурентоспроможність підприємства [66, с. 392-393].

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається впливом сукупності факторів. Узагальнено під фактором конкурентоспроможності розуміється незалежна властивість суб'єкта економіки або зовнішнього середовища впливати на процес і результати функціонування даного суб'єкта в умовах конкуренції [71], яка, здебільшого, має сталий характер.

В економічній літературі існує різна класифікація факторів у залежності від ознак розподілу. Так, А. Томпсон і А. Стрікленд [75, с. 151] за об'єктом дослідження виділяють фактори: ті, що залежать від технології; які належать до сфери виробництва; що стосуються реалізації продукції; які входять до сфери маркетингу; що відносяться до професійних навичок; пов'язані з організаційними можливостями.

М. Портер [65] за природою виникнення поділив фактори на основні та розвинуті; загальні та спеціалізовані; природні та штучно створенні. Основними факторами, згідно з класифікацією М. Портера є природні ресурси, кліматичні умови, некваліфікована та напівкваліфікована робоча сила, капітал тощо. Розвинуті фактори – це сучасна інфраструктура обміну інформацією на підприємстві, висококваліфіковані кадри і дослідні відділи. До спеціалізованих факторів належать вузькоспеціалізований персонал, специфічна інфраструктура, база даних у певних галузях знань тощо. Загальні фактори зустрічаються часто і дають обмежені конкурентні переваги, а спеціалізовані створюють довгострокові умови для забезпечення конкурентоспроможності. Природні включають географічне положення, природні ресурси, а штучно створені фактори - це фактори вищого порядку, які забезпечують більш стійку і високу конкурентоспроможність.

Доцільно відмітити, що саме фактори конкуренції можуть визначати і відповідні концепції конкурентоспроможності. Перші з них визначають вплив технології, спеціалізації, диверсифікації, масштабу виробництва,

досвіду, сировинної бази, інфраструктури, робочої сили та локалізації на конкурентоспроможність. Другі увагу концентрують на інформаційній системі, методах і процесах прийняття рішень, ресурсах знань і умінь та їх використанні, методах і процесах навчання організації, формах організації виробництва і структурі управління.

Е. Скавінська виділяє такі чинники зростання конкурентоспроможності підприємства:

1. Джерела конкурентної переваги – реструктуризація, технологічний прогрес, інновації, концентрація, консолідація, приєднання, система навчання, безпосередні інвестиції, преференції споживачів.

2. Потенціал конкурентоспроможності і вміння – майновий (речовий) і фінансовий потенціал, якість процесів, управління логістикою, організаційна культура, управління знаннями, зв'язки з постачальниками і покупцями, включаючи неформальні), низькі витрати, інформація про клієнтів, якість кадрів маркетингу, управління дистрибуцією, марка.

3. Інструменти конкурування – якість продукції, умови оплати, ціна продукції і послуг, реноме підприємства, широкість асортименту, система промоції, набір після продажних послуг, марка, якість продуктів і послуг, відмінності продуктів.

4. Середовище – покупна спроможність покупців, позиція конкурентів, кредитна і фіскальна політика, організаційна структура суб'єктів, фаза циклу життя економіки, правові аспекти екологізації середовища, рівень технічної освіти суспільства, фінансова система, звичаї і етичні норми, рівень безробіття, митна політика, реальні доходи споживачів[85, с. 83].

Потенціал конкурентоспроможності, як одна з ключових характеристик можливостей та оцінки перспектив розвитку, охоплює такі елементи структури:

1. людський капітал – якість кадрів (кваліфікація, досвід, креативність, компетенції насамперед в сфері виробництва, фінансів, логістики і маркетингу);

2. фізичні засоби (якість, субституційність, комплементарність, структура) машин, механізмів, обладнання, інформаційної інфраструктури;

3. фінансові ресурси (розмір прибутку, вартість активів, рентабельність, наявність і плинність їх);

4. нематеріальні ресурси (інформація, технологія, інновації, імідж підприємства, компетенції, досвід, контакти, мікроклімат в праці і т.д);

5. організаційні ресурси – система прийняття рішень, організація дистрибуції і логістики, величина підприємства, способи відносин з постачальниками і покупцями, моніторинг) [85, с. 65].

Можна запропонувати і інші підходи щодо розуміння потенціалу конкурентоспроможності, зокрема у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні – це всі ресурси, які використовуються чи можливі до використання підприємством (наявні). Безперечно, що тут можна вести мову про первинні та вторинні ресурси. У широкому розумінні потенціал конкурентоспроможності охоплює культуру підприємства, його ресурси, організаційну структуру, стратегічне бачення (візію) і процес створення стратегії. Фактично мова йде про два розуміння конкурентоспроможності – традиційне і сучасне.

Розгляд сільськогосподарського підприємства як суб'єкту продовольчого ланцюга дозволяє відмітити такі основні види джерел їх конкурентоспроможності:

- виробничі – конкурентоспроможність є результатом лідерства в затратах або (і) пропозиції продукції вищої якості. Перевага в затратах виникає з позиції підприємства в середовищі, або внутрішніх причин, пов'язаних з розміщенням ресурсів;

- дистрибуційні конкурентоспроможність підприємства, що впливає із менших витрат із замороження капіталу (за рахунок запасів), транспортних витрат та кращого обслуговування споживачів [85];

- маркетингові – конкурентоспроможність підприємства виникає з кращого пізнання ринку, відповідно кращого пристосування товару до

потреб;

- технологічні - конкурентоспроможність підприємства виникає з лідерства, досягнутого завдяки результатам НДР, технологічної і продуктової інноваційності;

- місце на ринку (ринкові) – фірмовий знак, патенти, репутація – перевага виникає з лояльності покупців стосовно фірмового знаку і унікальності продукту;

- унікальність підприємства і його продукту (продуктові) – конкурентоспроможність досягається шляхом досягнення підприємством міні монополії шляхом відмінності товару (очевидно тут говорити про особливості товару та його якість);

- знання і інформація – значна роль знань і інформації (можна доповнити яка ключова);

- господарювання (управління) часом – здатність швидшого реагування (це напевно еластичність), ніж конкуренти на зміну ринку, уміння діяльності;

- триваліший часовий горизонт діяльності.

Відповідно можна вести мову про конкурентоздатність внутрішню і зовнішню (рис. 1.3).

Крім того, сільськогосподарські підприємства мають свою специфіку, яка визначається як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах.

Основними особливостями є наступні:

- коливання обсягу сільськогосподарського виробництва;
- низька цінова еластичність попиту;
- мінлива кон'юнктура зовнішніх ринків;
- невеликі доходи більшості виробників сільськогосподарської продукції;

- надлишкова чисельність працівників;

- наявність значної кількості товаровиробників;

- різноманітна структура сільськогосподарського виробництва;
- використання різноманітних каналів збуту сільськогосподарської продукції, відповідно різних підходів щодо формування цін на неї.

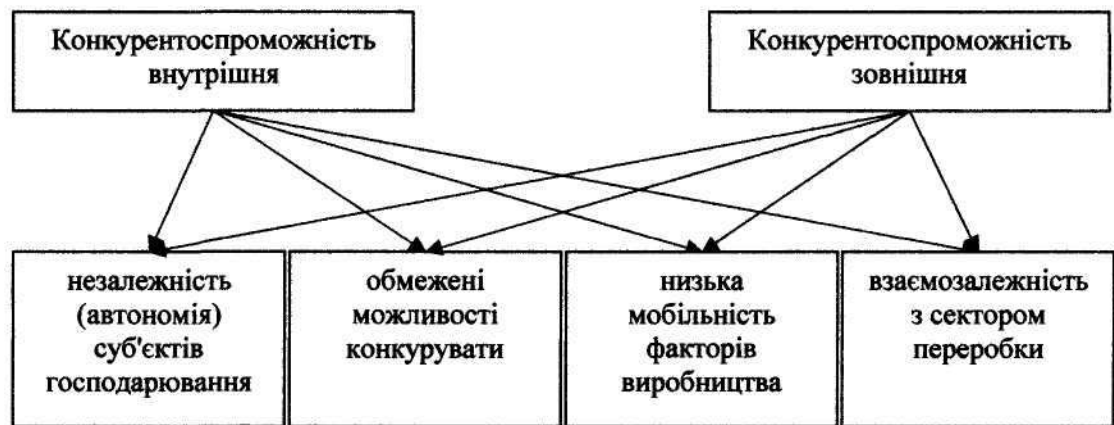


Рис. 1.3. Особливості сільського господарства в дослідженнях конкурентоспроможності

Джерело: власна розробка автора

Дані особливості сільського господарства проявляються на фоні майже досконалої конкуренції в аграрному секторі, де значна кількість виробників продає стандартизовану продукцію, а отже, аграрії не можуть домовитися між собою з метою контролю за обсягами виробництва [56, с. 74-75].

Зауважимо, що традиційні концепції конкурентоспроможності концентрують увагу на реальних чинниках і механізмах конкурентоспроможності, натомість нові – на чинниках і механізмах сфери регулювання, серед яких ключовими визнають:

- інформацію та інформаційні системи, як джерела конкурентної переваги;
- віртуальні форми організації та мережі підприємств;
- організації, які навчаються та організації основані на знаннях [19].

Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства формуються як в сфері виробництва, так і в сфері обігу (рис. 1.4).

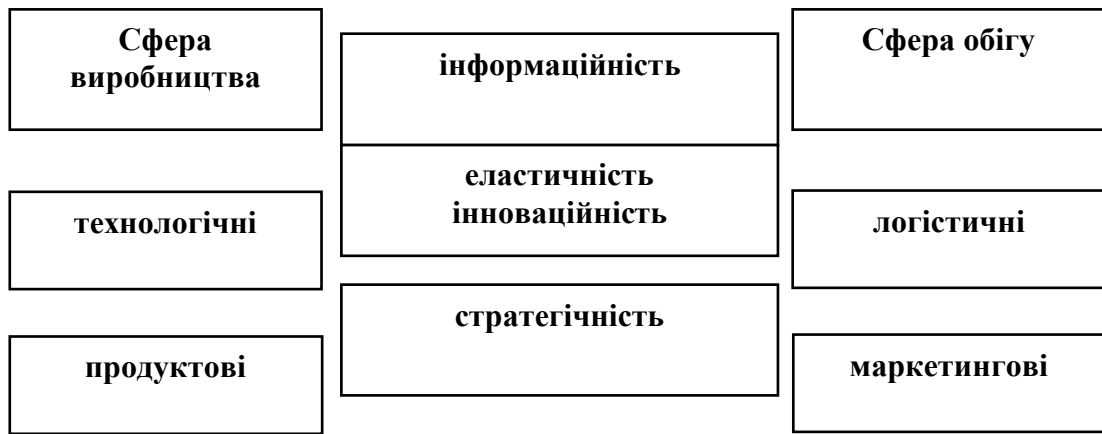


Рис. 1.4. Джерела конкурентоспроможності підприємства

Джерело: власна розробка автора.

До факторів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств також належать: продуктивність сільськогосподарських угідь; чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві; капіталоозброєність; капіталозабезпеченість; енергоозброєність; енергозабезпеченість; продуктивність праці; витрати виробництва; рівень виробництва валової продукції сільського господарства; рівень прибутковості виробництва, співвідношення якісних і цінових чинників при виробництві продукції підприємством; фінансово-економічні, організаційні, маркетингові та інші [46].

Досить цікавою в цьому плані є класифікація щодо поділу чинників конкуренції в залежності від можливості їх контролю. Така систематизація дозволила виділити чотири групи:

- Фактори контрольовані підприємством (*controlled by the firm*). До них зараховують: стратегія підприємства, якість, безпека і споживча цінність виготовленої продукції, технологія, система підвищення кваліфікації, науково-дослідна робота підприємства та переваги в затратах.
- Фактори контрольовані державою (*controlled by government*) – ототожнювані з впливом держави через різні види політики (монетарна, освітня і т.д.) на оточення бізнесу.
- Фактори частково контрольовані (*quasi-controllable*), зокрема: ціни

ресурсів, чинники формування попиту, міжнародна економічна політика.

- Не контрольовані чинники (*uncontrollable*) пов'язані із доступністю природних ресурсів [20].

Незважаючи на значну кількість підходів до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства, вважаємо, що всі фактори доцільно поділити на внутрішні та зовнішні (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Комплексний підхід до факторів конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [84].

Треба відмітити, що група внутрішніх чинників ототожнювана з наявними на підприємстві стратегічними ресурсами, а також їх вмінням їх використання з метою виконання ефективних дій, що є відповіддю і реакцією на зміни і перетворення, що відбуваються в зовнішньому оточенні. Конкуренстоспроможність підприємства є похідною здібності використання наявних ресурсів в процесах здобування капіталу клієнтів і створення інтелектуального капіталу. Її розуміти як результат багатоаспектних передумов, залежностей і дій, здійснюваних підприємством.

Персонал завжди був і є головним ресурсом підприємства, який формує і забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Оскільки персонал є внутрішнім фактором, то підприємство може здійснювати свій вплив і змінювати його якісні і кількісні характеристики.

Оскільки, у кожній сфері вимоги до людських ресурсів різні, то існують відмінності у характері технологічних операцій, специфікації продукції, інтенсивності та сезонності праці, рівні кваліфікації, рівні механізації технологічних процесів тощо. Тут особливе місце займає сфера сільського господарства. Нами доведено, що наявність у регіоні розвинутої системи аграрної освіти, центрів підготовки і перепідготовки кадрів сприяє розвитку сільського господарства, допомагає домогтися успіху в конкурентній боротьбі. На жаль, рівень заробітної плати у сільському господарстві, за даними офіційної статистики, найнижчий як серед інших видів економічної діяльності, так і порівняно із середнім показником по Україні, а це, відповідно, не сприяє заохоченню працівників, знижуючи конкурентоспроможність результатів їхньої праці [67, с. 388]. Водночас, впровадження нової техніки і прогресивних технологій зумовлюють необхідність підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників сільського господарства

Конкуренстоспроможність сільськогосподарського підприємства безпосередньо пов'язано з його пропозицією на ринок (продукція чи послуги) та їх якістю. Якість сільськогосподарської продукції є однією з

найскладніших категорій, зумовленою величезною різноманітністю видів, якісних показників сільськогосподарської продукції та факторів, що її формують. Рівень якості цієї продукції впливає на валове виробництво кінцевої продукції, витрати, ціну, продуктивність праці, рентабельність, конкурентоспроможність продукції, а в кінцевому підсумку – на здоров'я і тривалість життя людини [82, с. 51]. Більше того, для кожної окремої людини, якість може трактуватися по різному: як уособлення високої вартості продукту, безпека при використанні, товар з найкращими показниками за невисоку ціну, імідж товаровиробника, торговий бренд, тощо. Найбільш вживаним є поняття якості продукції як сукупності споживних властивостей продукції, здатності задовольняти певні потреби національної економіки або населення відповідно до її призначення. При цьому слід відмітити, що встановлені потреби можуть бути зафіксовані у правових нормах, стандартах, технічних умовах поставок та інших документах, а очікувані потреби споживач не формує конкретно, але відносить до стійких побажань, часто зумовлених суб'єктивними факторами.

Підвищення якості продукції впливає не тільки на виробництво і ефективність господарювання, але й на імідж підприємства в цілому. Адже саме якість продукції впливає на фінансові результати від її реалізації, формує відповідні цінові стратегії та, що не менш важливо, лояльність клієнтів та імідж підприємства. У загальному, всестороннє підвищення якості продукції має принципове значення, як для розвитку економіки країни, так і для успішного виходу на світовий ринок і конкуренції на ньому.

Важливим моментом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства є ефективна підприємницька стратегія, яка забезпечує відповідність поставлених завдань організаційній структурі та можливостям їх реалізації. Підприємницька стратегія є одним із вирішальних факторів, що визначає конкурентоспроможність, та безпосередньо залежить від позиції чи місця сільськогосподарських підприємств на ринку. Стратегічні завдання мають тенденцію до змін, тож слід віддати належне операційній стратегії, яка

опрацьовується з їх урахуванням та бере до уваги всі можливі варіанти пріоритетів, кожен з можливих компромісів. Стратегія досягає своєї мети, коли існує комплексний вплив засобів менеджменту та маркетингу в розробці й управлінні функціонуванням операційної системи [45, с. 142].

Виробничі параметри забезпечують внутрішню конкурентоспроможність підприємства та його продукції, яка реалізується на ринку, забезпечуючи тим самим зв'язок із зовнішнім середовищем. Цей зв'язок зворотній, адже параметри реалізації продукції визначають внутрішні фінансові результати діяльності сільськогосподарського підприємства [67, с. 391].

Вагоме значення для зростання рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств належить інноваційно-інвестиційній діяльності. На відміну від інших, даний фактор можна віднести як до внутрішніх, так і до зовнішніх факторів впливу. Це зумовлено стратегією сільськогосподарського підприємства. У будь-якому випадку забезпечення якісної продукції, яка відповідає світовим стандартам, включаючи її новизну, технічний рівень виробництва безпосередньо залежить від інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства.

Водночас, можна зауважити дуальність зв'язку інвестиційно-інноваційного процесу та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. З одного боку, здійснення інвестування на інноваційній основі сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності сільгосптоваровиробників; з іншого боку, інвестори прагнуть вкладати кошти тільки у конкурентоспроможні підприємства з високим рівнем ефективності діяльності і, відповідно, віддачі інвестицій [66, с. 96].

Вплив зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств не обмежується вище відміченими факторами. Не менш важливим є вплив інших інститутів та інституцій, які в прямий чи опосередкований спосіб сприяють чи обмежують конкурентні можливості суб'єктів господарювання в сільському господарстві.

1.3. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних економічних умовах найважливішим завданням функціонування будь-якого сільськогосподарського підприємства є визначення факторів його сталого розвитку. Велике значення при цьому має виявлення спектра ключових компетенцій, під якими ми розуміємо унікальні базові характеристики і технології, маркетингові навички і знання. Інакше кажучи, те, чим фірма володіє споконвічно (до початку процесу завоювання ринку) або вміє робити краще за інших.

Важливе місце в здійсненні управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства повинен відігравати саме науковий підхід. Такий підхід щодо формування системи управління конкурентоспроможністю дає змогу забезпечити систему управління неупередженою інформацією для побудови адекватної реакції на зміни у зовнішньому середовищі.

В даному контексті, на основі опрацювання низки літературних джерел, можна виокремити десять ключових підходів, які можна використовувати при формуванні системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

1. Системний підхід. Системний підхід є достатньо дієвим прийомом комплексно збільшити якість та результативність керованих об'єктів. Разом з тим, його основна перевага – комплексність формує складність реалізації в практиці, це і є його визначальним недоліком, через що він і рідко застосовується на практиці.

Системний підхід – увага зосереджується на цілісності підприємства та управлінського процесу, на міцному зв'язку організації з її середовищем, на здобуткові організації та значних цілей в умовах нестійкого середовища, а також розглядає будь-який об'єкт як цілісну систему.

Система об'єднує дві важливі складові:

1) зовнішнє оточення, яке включає вхід і вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок;

2) внутрішня структура – сукупність взаємозв'язаних складових частин, за допомогою яких відбувається вплив суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід і здобутку кінцевих цілей системи.

Підприємства, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції застосовування такого підходу повинне означати формування розуміння сільськогосподарського виробництва як цілісної системи «природно-кліматичні умови – сільськогосподарські ресурси – ринкова кон'юнктура – технологія – логістика (розподіл)».

Ключовими об'єктами дії системи управління на наш погляд є технологія, як спосіб перетворення існуючих сільськогосподарських ресурсів в продукт, що має споживчу корисність, і логістика як один із способів розподілу виготовленого продукту, що забезпечує отримання певного прибутку сільськогосподарським виробникам, а також задоволення потреби суспільства в продуктах харчування (з метою забезпечення продовольчої безпеки держави). Причиною такого вибору є той факт, що дані складові володіють високим потенціалом синергетичної ефективності, тобто за реалізації певних організаційних заходів можуть дістати значні можливості збільшення прибутковості діяльності сільськогосподарського підприємства.

2. Логічний підхід.

У зв'язку з інтенсивним розвитком нових інформаційних технологій останніми роками у вузах спостерігається посилення уваги до логіки як до науки про мислення.

До методологічних принципів діалектичної логіки відносять:

- 1) принцип об'єктивності розгляду об'єкту;
- 2) принцип всебічності розгляду об'єкту;
- 3) принцип історизму.

Принцип об'єктивності розгляду витікає з матеріалістичного рішення основного питання філософії, тобто зі світоглядного принципу первинності матеріального і вторинності ідеального.

У діалектичній логіці також використовується принцип всебічності розгляду, тобто вимога розглядати об'єкт у всіх його зв'язках і відносинах. Цей принцип виходить зі світоглядного принципу загального зв'язку. Насправді, якщо предметом є єдність взаємозв'язаних сторін, властивостей і так далі, якщо він знаходиться в численних зв'язках з іншими предметами, то щоб пізнати предмет, необхідно прагнути охопити всі ці зв'язки і відносини.

Ще один важливий принцип діалектичної логіки - принцип історизму, який вимагає розглядати об'єкт в його розвитку, саморуху, тобто вивчати його виникнення, переходи від одних стадій розвитку до інших аж до теперішнього часу, з тим, щоб передбачити його майбутній стан.

На наш погляд саме принципу історизму логічного підходу необхідно приділити значну увагу в системі формування конкурентоспроможності. Значні проблеми в розвитку галузі сільського господарства зокрема, так і явища конкурентоспроможності підприємств, пов'язані із зневагою історичними даними. Історичний шлях розвитку способу сільськогосподарського виробництва характеризується довготривалим шляхом формування колективного способу виробництва. Стимулювання подальшого розвитку колективних форм господарювання повинне було стати головним напрям державної політики. Зневага історичним принципом привела до того, що в післяреформений період утворилася значна кількість індивідуальних виробників, які не змогли забезпечити достатній рівень продовольчої і економічної безпеки, що зрештою привело до кризи в сільській місцевості. Історичний розвиток на сучасному етапі підтверджує той факт, що перспективні моделі формування конкурентоспроможності повинні базуватися на колективних способах організації сільськогосподарського виробництва.

3.Інноваційний підхід.

Суть інноваційного підходу до управління зводиться до орієнтації розвитку економіки країни на активізацію інноваційної діяльності в області базових наукоємких галузей, що є двигунами розвитку економіки. Чинники виробництва і інвестицій мусять бути засобами науково обґрунтованої інноваційної діяльності, а не її метою.

Специфіка реалізації інноваційного підходу в поточних умовах розвитку сільськогосподарського виробництва характеризується необхідністю вироблення інноваційного розуміння до сучасних технологічних змін. Сучасний інноваційний розвиток системи сільськогосподарського виробництва, які мають значний вплив на формування конкурентоспроможності підприємства базується на вдосконаленні системи землеробства. Основний напрям вдосконалення системи землеробства на наш погляд полягає у формуванні адаптованих екологоорієнтованих технологій. Даний процес супроводжується розробкою способів дії, формування необхідних технічних засобів.

Як свідчить практика, у вітчизняних підприємствах за рахунок інвестицій отримується нова високопродуктивна техніка, нові засоби захисту, проте безсистемність цих заходів, відірваність від технологічної лінії знижують ефективність інвестиційних вкладень. Основний мотив оновлення технічного парку – зниження поточних виробничих витрат. Тому в поточних умовах розвиток інноваційної складової повинен супроводжуватися активною пропагандою науково-обґрунтованих систем землеробства.

4. Комплексний підхід.

При використанні комплексного підходу повинні враховуватися всі аспекти менеджменту та їх взаємозалежності, як економічної природи, так і галузевого характеру. Якщо упустити один з обов'язкових аспектів управління, то проблема не буде повністю вирішена.

Висока залежність сільськогосподарського виробництва від природного чинника ставить необхідним в поточних нестабільних економічних умовах враховувати неможливість здійснення певних заходів

щодо зміни природного стану земель, і навпаки, облік природних можливостей територіального комплексу дозволить скоротити виробничі витрати. Так природні умови Луганської області характеризуються складними рельєфними формами, що визначає неможливим використовувати землі, як орні угіддя. Це знижує рівень виходу валової продукції з одиниці сільськогосподарських угідь області. Проте розвиток галузі тваринництва і використання земель як природні пасовища дозволити підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва територіального комплексу.

5. Глобальний підхід.

Стрімкий розвиток новітніх інформаційних технологій дозволив значно розширити можливості реалізації переваг міжнародної інтеграції та кооперації. Швидкість налагодження контрактів та здійснення операцій різко зросла. Сьогоднішні комунікації сприяють динамічному і ефективному розвитку бізнесу, оскільки стають реальністю конкурентних переваг влюбій точці. Глобальний підхід зводиться до того, що при формуванні системи заходів управління із забезпечення конкурентоспроможності об'єктів, система оцінки можливостей та загроз розвитку повинна бути над глобальною системою.

Використання глобального підходу у формуванні системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського виробництва повинне базуватися на використанні інформації щодо технологічних змін і змін в запитах споживачів. Великий інтерес для вітчизняного сільськогосподарського виробництва представляє новий напрям - органічне землеробство. Значна увага з високим рівнем платоспроможного попиту серед європейців сконцентровано на пошуку продукції проведеної без застосування засобів хімізації. Як свідчать статистичні дані, розвиток вітчизняного сільського господарства останнього десятиліття характеризується зниженням, а то і відсутністю внесення засобів захисту рослин. Дану тенденцію можна використовувати на користь для розвитку

органічного землеробства в Україні, проте процедура при цьому повинна бути чітко визначена.

6. Інтеграційний підхід.

Управління засноване на використанні інтеграційного підходу сконцентоване на пошуку та реалізації можливостей поєднання елементів економічної системи:

- а) між окремими підсистемами і компонентами системи;
- б) між етапами розвитку об'єкта управління;
- в) між рівнями управління по вертикалі (країна, регіон, місто, фірма);
- г) між суб'єктами управління по горизонталі.

Використання заходів з інтеграції в системі управління означає отримання переваг від співпраці суб'єктів управління, формування взаємозв'язків між компонентами системи управління. Більш того, інтеграція між окремими підсистемами може забезпечуватися через конкретизацією взаємозв'язків, тобто задавання кількісним параметрів оптимальної взаємодії.

Основна увага у формуванні системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства повинна бути сконцентована на ув'язку стратегій розвитку галузі сільського господарства на всіх рівнях. Єдність в реалізації інтересів господарників на різних рівнях дозволить забезпечити як продовольчу, так і економічну безпеку держави.

7. Маркетинговий підхід.

Маркетинговий підхід спрямовує орієнтацію підсистеми, що управляє, при вирішенні різноманітних завдань на кінцевого споживача. Так, стратегічні пріоритети розвитку підприємства повинні формуватися на основі аналізу існуючих та прогнозованих потреб, прогнозування життєвих циклів товарів, аналізу рівня конкурентоспроможності товарів підприємства і найближчих конкурентів. Прогнозування їх конкурентних переваг,

прогнозування механізму дії закону конкуренції. Виконання перерахованих функцій стратегічного маркетингу є складною проблемою.

В умовах сільськогосподарського виробництва основна увага в реалізації маркетингового підходу повинна бути сконцентрована на реалізації питань оптимального розподілу виробленої продукції, та активного розвитку системи логістики. З'єднання маркетингових методів та методів логістики підвищить ефективність заходів за рахунок маркетингової інформації щодо споживчих переваг і поведінки споживача, а також можливостей логістичної диверсифікації можливих варіантів взаємодії з ним.

8. Ексклюзивний підхід.

Суть ексклюзивного підходу до управління конкурентоспроможністю полягає в отриманні виняткового права на користування певним благом або конкурентною перевагою для реалізації своїх цілей в будь-якій сфері діяльності. Щоб в меншій мірі залежати від конкурентів, мати перед ними додаткові переваги, кожен суб'єкт управління повинен мати щось своє (нововведення, стійка конкурентна перевага і тому подібне).

Найбільш характерними об'єктами для реалізації ексклюзивного підходу, придбання виняткового права, є: конкурентоздатний персонал, патент, прогресивне технологічне устаткування, ноу-хау і ін.

Такого роду об'єктами в сільськогосподарському виробництві ми бачимо розвиток власних систем насінництва для вироблення високопродуктивних сортів в поточних природно-кліматичних умовах, а також формування власних порід сільськогосподарських тварин. Особливо варто відзначити, що стимулювання активного розвитку даного процесу може бути реалізоване через організацію системи сертифікування.

9. Відтворювально-еволюційний підхід.

Цей підхід орієнтовано на постійне повторення виробництва продукту із покращеними показниками ефективності діяльності (в динаміці та у порівнянні з конкурентами) у задоволенні потреб конкретного ринку в певному товарі.

Використання даного підходу є перспективним для вітчизняного сільськогосподарського виробництва, оскільки в цілому застосування способів при плануванні оновлення об'єктів вимагає високої кваліфікації працівників, могутньої науково-експериментальної бази, великого об'єму якісної інформації. Тому даний підхід може застосовуватися до відтворення тільки пріоритетних об'єктів.

10. Процесний підхід.

Процесний підхід розглядає функції управління як взаємозв'язані. За процесним підходом процес управління є рядом послідовних дій із реалізацій функцій менеджменту для досягнення поставлених цілей діяльності.

Процес управління починається із стратегічного маркетингу – комплексу робіт по прогнозуванню нормативів конкурентоспроможності і формуванню портфеля нововведень і інновацій, ринкової стратегії фірми на основі стратегічної сегментації ринку.

Планування – функція управління, комплекс робіт по аналізу ситуацій і чинників зовнішнього середовища; прогнозуванню, оптимізації і оцінці альтернативних варіантів досягнення цілей; вибору якнайкращого варіанту плану.

Організація процесів – це сукупність процесів різної природи та джерелом реалізації, які спрямовані на реалізацію поставлених планів. За сферою реалізації процеси можуть бути основними, допоміжними і обслуговуючими.

Облік – функція управління по фіксації часу, витрати ресурсів, яких-небудь параметрів системи менеджменту на різних видах носіїв інформації.

Контроль – функція управління по забезпеченню виконання програм, планів, письмових або усних завдань, що реалізують управлінські рішення.

Таким чином, приведені наукові підходи з урахуванням практичних особливостей розвитку дозволяють системно оцінити конкурентні можливості підприємства і сформувати адекватні механізми формування планового рівня конкурентоспроможності.

Для більшої наочності ми створили модель, яка в ході дослідження допоможе розібратися та довести правильність нашої думки про те, що проблема конкурентоспроможності – це проблема комплексна і потребує комплексних кроків у своєму вирішенні (рис. 1.6) [44].

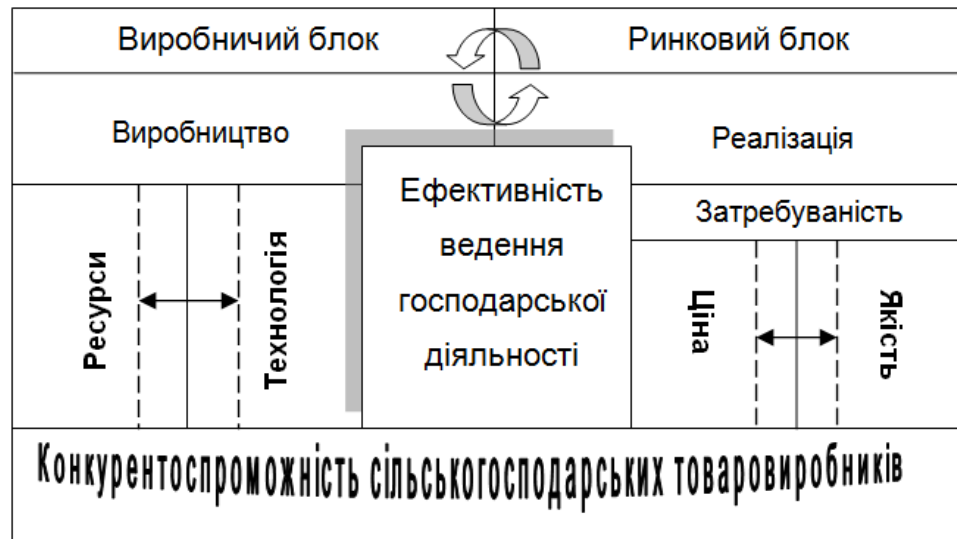


Рис. 1.6. Модель формування конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників

Представлена на рисунку 1.3 модель демонструє зв'язаність усіх елементів системи. Головним стержнем моделі є ефективне ведення господарської діяльності. Вона у свою чергу починається з процесу виробництва, у якому головними складовими є ресурси та технології. Це так званий виробничий блок. Ринковий блок на наш погляд допомагає продемонструвати ті проблеми, які є найбільш болісними – це якість та ціна (ціна взята як показник, що відображує і рівень собівартості і своєрідний рівень ефективності для виробника).

Тому для наочності окреслених аспектів ми пропонуємо графічне зображення сутності поняття конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу у взаємодії її основних структурних елементів (рис. 1.7) [44].



Рис. 1.7. Графічне зображення забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської галузі

Ця схема (рис. 1.7) дозволяє нам розкрити сутність забезпечення конкурентоспроможності підприємств сільськогосподарської галузі. Ключовим елементом є постановка цілі, що базується на вирішенні основної, на наш погляд, проблеми – проблеми якості, яка може бути вирішена лише за умови формування ефективної системи господарювання. Перш за все, це стосується виробничого блоку. Те наскільки рівень якості нашої продукції буде високим та сталим залежить рівень попиту на неї та буде одним з вирішальних факторів при встановленні ціни. Тобто потреба споживачів складе попит, а він, у свою чергу, об'єм виробництва та рівень ціни. Створити якісну продукцію допоможуть нові технології. Кваліфікований персонал, що буде мотивований на виробництво з одного боку достойним рівнем заробітної плати, з іншого боку сам частково буде формувати потребу у продукті виробленому у середині галузі.

Висновки до I розділу

Узагальнення теоретичних аспектів формування конкурентоспроможності підприємств дозволяє зробити наступні висновки:

1. Проблема конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у сучасному світі має складний багатоелементний характер. Від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить рівень економічного і соціального життя у будь-якій країні, місце країни в глобальній економіці та у світовій політичній системі.

2. Конкурентоспроможність є властивістю підприємства обумовлюючою можливість досягнення, утримання та (або) розширення його переваги над діючими суб'єктами в цій самій галузі на ринку. Вона проявляється в можливості пропонування нижчої ціни, вищої якості або інших привабливих ознак продукту більш вигідніших від суперників, вміння утримувати і розширювати частку в ринку, здатність до підвищення внутрішньої ефективності функціонування підприємства, здатність до ефективної реалізації цілей на ринку.

3. Оцінка сфер, чинників конкурентоспроможності підприємства та їх причинно-наслідкових залежностей дозволяє виділити такі пов'язані між собою види конкурентоспроможності:

- реальна конкурентоспроможність (результативна) підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства визнана клієнтами (покупцями, користувачами);
- конкурентоспроможність ресурсна і уміннями підприємства;
- конкурентоспроможність системи функціонування підприємства.

4. Запропоноване власне визначення, за яким конкурентоспроможність – це можливість у повному обсязі задовольняти потреби суб'єктивного характеру у даний проміжок часу, на певному сегменті ринку з врахуванням існуючих обставин та можливостей споживача, що перешкоджає розподілу ринкового простору на користь інших суб'єктів.

5. Розвиток конкурентоспроможності підприємства слід вважати складним і багатограним процесом, який складається з таких елементів як: конкурентна стратегія, конкурентні переваги, конкурентний потенціал, конкурентоспроможність підприємства, конкурентний статус, що діючи у взаємозв'язку і взаємозалежності один з одним, формують цілісну економічну систему формування конкурентоспроможності підприємства.

6. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сьогодні виступає важливим елементом забезпечення ефективного ведення діяльності та передумовою здобуття стійких конкурентних переваг у довготерміновій перспективі.

РОЗДІЛ 2.

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Ринок молока та молочних продуктів є важливим складовим елементом агропродовольчого ринку. Від стану його розвитку залежить забезпечення населення України молокопродуктами. На стан функціонування ринку молочної продукції впливає велика кількість чинників, серед яких: стан виробництва, інфраструктурне забезпечення, платоспроможний попит споживача, функціонування ринкових механізмів. Ринок молока та молокопродуктів має нестійку ринкову кон'юнктуру, тому стоїть нагальна потреба у здійсненні постійного його моніторингу. Сьогодні виробництво молока і молочних продуктів в Україні є досить перспективним напрямком розвитку в аграрному секторі економіки. В структурі харчової індустрії України молочна галузь, до складу якої входять маслоробна, сироробна, молочноконсервна підгалузі, а також виробництво продукції з незбираного молока, займає лідируючі позиції..

Функціонування ринку молочної продукції залежить від багатьох факторів, а саме стан виробництва, наявність якісної сировини, платоспроможність покупців, ринкова інфраструктура. Ефективність функціонування молокопереробних підприємств безумовно залежить від можливості отримання достовірної інформації про стан ринку молочної продукції та його майбутній розвиток.

Сьогодні ринок України і зокрема Тернопільського регіону насичений різноманітною продукцією від молокопереробних підприємств. У Тернопільській області сьогодні працюють сім молокопереробних

підприємств: у Борщівському (ПАТ «Борщівський сирзавод»), Бучацькому (ТОВ «Бучацький сирзавод»), Зборівському (ТОВ «Цебро»), Кременецькому (ТОВ «Кременецьке молоко»), Тербовлянському (ПП «Альма-Віта»), Чортківському (ПП «Чортківсир») районах та у м. Тернополі (ПрАТ «Тернопільський молокозавод»). Окрім цих основних підприємств на ринку функціонують молокопереробні підприємства, які не заготовляють молока, – ТОВ «Галичина Ласунка» (виробництво морозива) та ТОВ «Міркас-Ю» (виготовлення сиру сулугуні), а також підприємства, які здійснюють виключно заготівлю молока, філія «Колмаш» ПП «Аромат» (Гусятинський р-н) і ТОВ «Медобори ЛТД» (Зборівський р-н).

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – найбільше підприємство в Тернополі і одне з найбільших підприємств області із виробництва молока та молочної продукції. Основний напрям діяльності – забезпечення населення міста та області молочними продуктами.

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» розташоване за адресою: 46003, Тернопільська область, м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 28. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спеціалізується на виробництві цільномолочної продукції, масла селянського, сиру кисломолочного, йогуртів.

Підприємство розташоване на території бувшого міського молокозаводу, який введений в дію 1 лютого 1956 року. Початкова потужність підприємства становила 25 тон переробки молока за зміну.

У 1968 році проводилася реконструкція з будівництвом нового виробничого корпусу і розширенням виробничих площ. В результаті потужність підприємства зросла до 50 тон переробки молока в зміну. В наступні роки проводилася реконструкція та технічне переоснащення, що дало можливість на існуючих площах довести потужність підприємства до 75 тонн переробки молока в зміну. Проектна потужність заводу в зміну: по переробці молока – 50 тонн; масла – 2,5 тонн; цільномолочної продукції – 5,5 тонн.

Стрімкий розвиток підприємства сприяв збільшенню переробки молока, яке на кінець 70-их років дозволяв переробляти до треста тон молочної продукції щоденно.

Зміни в економіці країни сприяли перетворенню підприємства у ЗАТ «Тернопільський молокозавод». Відповідно до внесених змін в Закон України «Про господарські товариства» в 2009 р. воно змінило свою організаційно-правову форму на приватне акціонерне товариство.

Територія заводу складає 3,79 га, а виробничі площі 0,9 га. На його території знаходяться такі споруди: будинок, маслоцех, цільномолочна діляниця, котельня, склади матеріальних ресурсів, готової продукції, казеїновий цех, автомобільний парк.

Товариство є юридичною особою, має печатку, штамп, розрахунковий та валютний рахунки в банку. Користується у своїй виробничій та фінансовій діяльності чинним законодавством України та статутом підприємства.

Підприємство має власний офіційний сайт <http://molokija.com/>, сторінки у соціальних мережах «Вконтакте» та «Facebook», що допомагає їм підтримувати зв'язок із потенційними покупцями, реалізовувати, популяризувати свою продукцію.

Головою правління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на сьогодні є Ковальчук Віталій Володимирович.

До вищих органів управління в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» належать: загальні збори акціонерів; наглядова рада; ревізійна; директор.

Збори акціонерів є вищим органом управління товариства. Наглядова рада здійснює керівництво діяльністю товариства в період між зборами акціонерів. Керівництво поточною діяльністю товариства здійснює директор.

Структура управління підприємством знаходить відображення в схемах управління, типових структурах управління та нормативах чисельності інженерно-технічних працівників і службовців, в положеннях про відділи, а також посадових інструкціях і повинна відповідати завданням виробництва і бути рухливою у вирішенні цих завдань, забезпечувати рівну напруженість

управлінської праці по кожній функції управління, бути економічною, тобто виключати штатні надмірності.

Організаційна структура управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» являє собою взаємозв'язок вертикально-залежних структурних підрозділів, в якій гендиректор може управляти виробничо-господарською діяльністю підприємства як особисто, так і через своїх безпосередніх заступників. Структуру управління підприємством можна представити у вигляді такої схеми (рис. 2.1).

Отже, з рис. 2.1 ми бачимо, що керує підприємством Голова Правління Ковальчук В.В., якому підпорядковуються усі функціональні керівники. Голова правління повинен контролює їх діяльність і вимагає виконання ними своїх посадових обов'язків. Він також несе повну відповідальність за діяльність підприємства, реалізацію політики і рішень, які приймаються керівництвом. Робота кожного структурного підрозділу очолюється конкретним відповідальним фахівцем, який безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства.

Станом на початок 2016 року на підприємстві працює 1437 чоловік.

«Тернопільський молокозавод» сьогодні переробляє близько 300 тонн молока на добу при своїй потенційній потужності переробки в 500 тонн. Компанія представляє основну торгову марку ТМ «Молокія».

Основне виробництво заводу розбито на п'ять секторів:

- цех незбираного молока;
- цех молочного білка;
- цех стерилізованого молока;
- цех плавлених сирів;
- дільниця фасованої сметани.

Організаційна структура ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

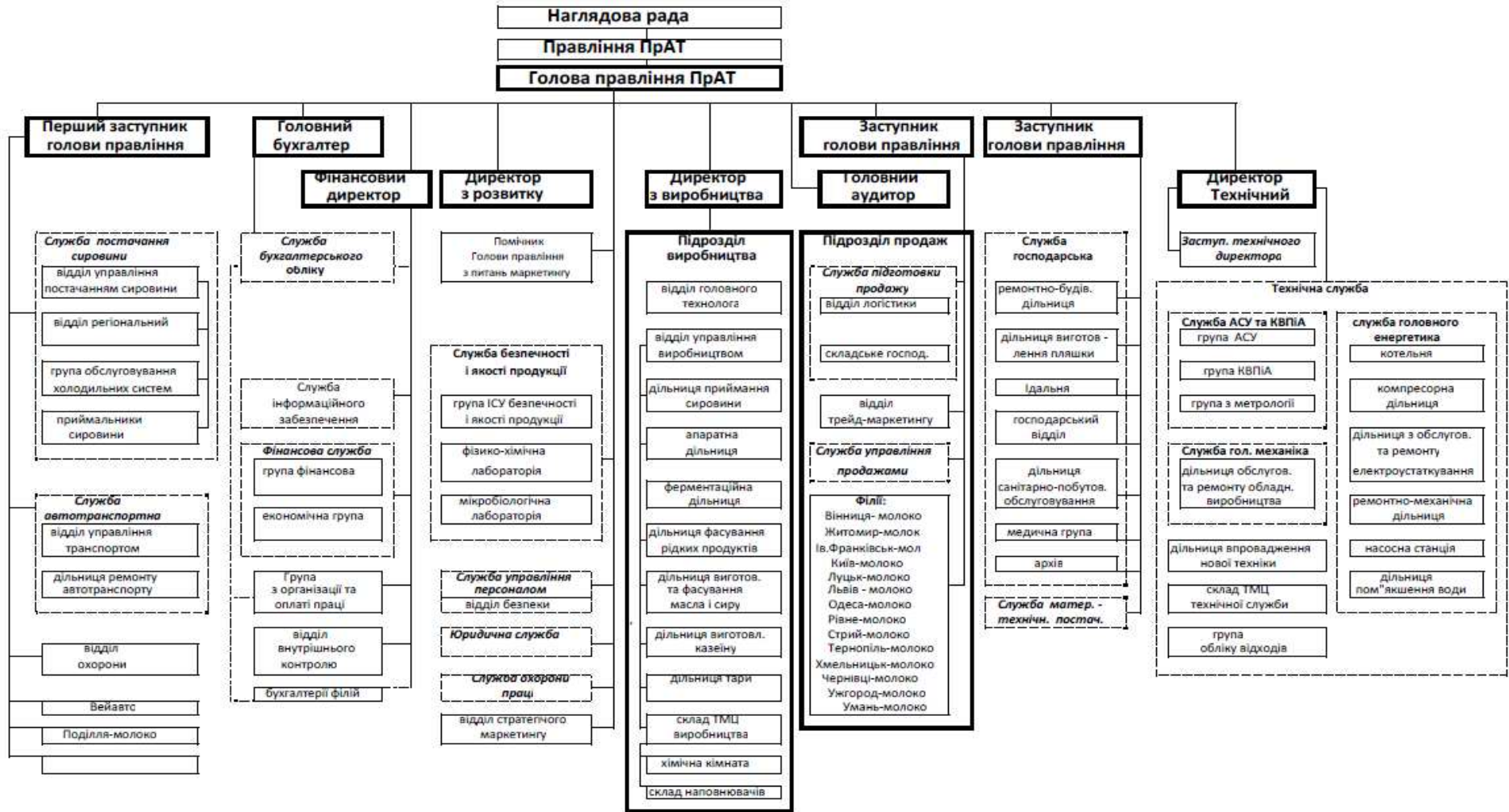


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ "Тернопільський молокозавод"
 Джерело: За даними Офіційного сайту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» <http://molokija.com>

Визначальною стратегією діяльності підприємства та головною конкурентною відмінністю є виготовлення лише натуральних молочних продуктів без застосування немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів. Так як продукція має короткі терміни зберігання, це є основним аргументом щодо вибору ринків збуту. Саме тому підприємство реалізовує продукцію лише в тих регіонах, які розташовані поруч із Тернопільською областю, а саме: у Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Рівненській, Тернопільській, Хмельницькій, Чернівецькій, Житомирській областях. Там створено власні філії ТМ «Молокія», де є спеціальне холодильне обладнання, склади, відповідний транспорт та персонал. Це дозволяє організувати так процес збуту, щоб доставка продукції у кожен регіон здійснювалася щоденно. Тобто кожного дня споживачі можуть отримати свіжий продукт ТМ «Молокія» [63] (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Карта філій ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: За даними Офіційного сайту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» <http://molokija.com>

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є потужним виробником молочної продукції на національному ринку. Підприємство випускає чотири стратегічно важливих продуктових групи, а саме біо-лінія, цільномолочна продукція, десертна група, молоко тривалого зберігання. Основний напрямок діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – виробництво широкого асортименту класичної молочної продукції (молоко, кефіри, сметана, йогурти, масло та кисломолочний сир) коротких термінів зберігання з максимальним збереженням природних цінних якостей молока. Підприємство здійснює виготовлення натуральної молочної продукції без стабілізаторів, барвників, консервантів та ГМО. Підприємство пропонує споживачам понад 70 найменувань високоякісної молочної продукції під торговою маркою «Молокія». Серед останніх новинок асортиментного ряду, якими порадувала поціновувачів своєї продукції ТМ “Молокія” – йогурт натуральний без наповнювача та цукру.

Всю продукцію можна поділити на такі основні види [63]:

- функціональні кисломолочні продукти (біфілайф, кефір та йогурти, збагачені лактулозою, кефір з йодованим білком);
- лінія “Гармонія” (молоко пастеризоване 3,4% жирності під торговою маркою “Казкове”, молоко пастеризоване 2,5% жирності, збагачене вітамінами та лактулозою);
- молочні продукти, збагачені йодованим білком (молоко, кефір, кисломолочні сири – 5% жирності, 9% жирності, 18% жирності);
- класичні молочні продукти (молоко 2,5% жирності, кефіри – 1% жирності, 3,2% жирності, сметана – 15% жирності, 20% жирності, ряжанка 2,5% жирності, йогурт 2,5% жирності – полуничний, лісова ягода, ананасовий та абрикосовий, кисломолочні сири – напівжирний і жирний);
- масло фасоване 72,5% та 82,5% жирності (фольга та паргамент), вагове [63].

Коллектив підприємства постійно працює над покращенням якості продукції, поліпшенням харчової цінності і смакових властивостей, розширення її асортименту.

Велику увагу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» приділяє проведенні ефективної маркетингової політики. Для цього на підприємстві функціонує відділ з маркетингу, який відповідає за координацію зусиль усіх видів, усього персоналу на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи збалансовані дії щодо розподілу, реклами, стимулювання збуту, розробки товару та планування асортименту молочної продукції.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» приділяє багато уваги рекламі своєї продукції і проводить роботу з формування громадської думки про фірму і вироблені нею товари.

Підприємство будує свою роботу, ґрунтуючись на наступному принципі: постійна робота над якістю.

Підприємство постійно приймає активну участь у виставках, конкурсах, фестивалях де незалежними експертами оцінюється якість молочної продукції. Серед досягнень ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є велика кількість нагород та відзнак. На протязі останніх років продукція підприємства неодноразово за результатами галузевих, регіональних та національних дегустацій визнавалась в числі кращих. Так, наприклад: торгова марка «Молокія» – фіналіст конкурсу «100 кращих товарів України».

У номінації «Продовольчі товари» всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України» йогурт «Натуральний» торгової марки «Молокія» визнано кращим. У 2011 р. торгова марка «Молокія» в номінації «Народний бренд 2011» серед виробників молочної продукції отримала диплом.

Широкий асортимент продукції та індивідуальний підхід до кожного клієнта являються основними характеристиками заводу як партнера по бізнесу.

Сировиною базою для підприємства служать фермерські господарства семи районів Тернопільської області, шести районів Хмельницької області, чотирьох районів Івано-Франківської області, а також у Львівській та Рівенській областях [63].

Рівень спеціалізації підприємства визначається за питомою вагою продукції від загального обсягу виробництва (див. табл. 2.1).

Чіткої спеціалізації на молокозаводі не прослідковуються – наявний широкий асортимент, але виявляються два профільні сектори, в яких питома вага у загальному обсязі виробництва помітно зросло – це молоко пастеризоване, яке складає 15,7% і біо-продукція – 23,6%.

Рівень кооперації досить високий, молокозавод співпрацює із такими організаціями як: «Агрона Фрут Україна» – забезпечення наповнювачами; ТОВ «Тетрапак» – забезпечення упаковкою; «Арома» – забезпечення ароматизаторами.

Таблиця 2.1

**Питома вага окремих видів продукції в загальному обсязі виробництва в
ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2015 р.**

Вид продукції	Питома вага, %
- біо-продукція	23,6
- молоко пастеризоване	15,7
- творог	9,6
- сметана	9,4
- молоко "Г"	7,7
- сири плавлені	6,2
- вершки	1,4
- кисломолочна продукція	5,7
- йогурти	5,4
- творожні вироби	5,1
- масло вершкове	5,1
- суміші	3,9
- сири тверді	0,7
- інше	0,5
Всього	100

Джерело: Сформовано на основі [63].

На даний час підприємство повністю забезпечене якісною сировиною. Основними постачальниками сировини є фермерські господарства та приватні підприємства Тернопільської і Хмельницької областей. На основі даних таблиці 2.2. можна простежити тенденцію до збільшення обсягів заготівлі та переробки молока на молочну продукцію. Така динаміка є позитивною у діяльності досліджуваного нами підприємства.

Таблиця 2.2

**Обсяги заготівлі молока ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
за 2011-2015 рр.**

Сировина	Роки					2015 р. в % до 2011 р.
	2011	2012	2013	2014	2015	
Заготівля молока, тони	42000	55000	70000	90000	105000	2,5 раза
Динаміка росту, %	100	131	167	214	250	-

Джерело: Сформовано на основі [63].

До основних фондів відносять: будинки і споруди, машини та обладнання, транспортні засоби. Наявність та рух основних фондів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлено в табл. 2.3.

Ефективність діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в значній мірі залежить від якісного складу та ефективного використання основних фондів. Під основними фондами розуміються ті елементи виробничих фондів, які повністю беруть участь в процесі виробництва, і поступово переносять свою вартість на новостворений продукт. За 2015 рік на дільниці виробітку цільномолочної продукції відпрацьовано 466 змін, а потужності використали на – 83,3%.

З даних в табл. 2.3 видно, що основну частку в структурі основних фондів підприємства становлять машини та обладнання – 66180 тис. грн., дещо меншу частку становлять транспортні засоби і будинки, споруди та передавальні пристрої – 23771 і 25253 тис. грн. відповідно. Також видно, що

за 2015 рік вартість основних фондів помітно зросла з 70603 тис. грн. на початку року до 115204 тис. грн. на кінець року. Це свідчить про те, що підприємство розвивається і має стабільний фінансовий стан і активно оновлює свої основні фонди.

Таблиця 2.3

**Склад та структура основних фондів на ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» в 2015 р.**

Фонди підприємства	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Вибуло за рік		Нарах. амортизації за рік	Залишок на кінець року	
	первісна	знос		первісна	знос		первісна	знос
Будинки, споруди та передавальні пристрої	22742	2546	2511	-	-	1116	25253	3662
Машини та обладнання	29089	10995	37214	123	96	6717	66180	17616
Транспортні засоби	18772	5820	5329	280	200	3419	23771	9039
Разом	70603	19361	45054	403	296	11252	115204	30317

Джерело: За даними Річної фінансової звітності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Розглядаючи діяльність підприємства в період 2011-2015 рр., можна визначити як сильні, так і слабкі сторони його виробничо-господарської діяльності.

Основними позитивними факторами у діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є:

- висококваліфіковані робітники, спеціалісти та керівники;
- висока якість продукції, що випускається;
- стабільні ринки збуту.

Конкурентні позиції підприємства утримуються за рахунок економності витрат, продуктивності праці, раціональності використання основних засобів, забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, технологічної складової, цінових та збутових важелів. Проте окремо слід

відмітити такі складові конкурентоспроможного розвитку підприємства, як унікальність продукції та екологічний імідж.

Негативними сторонами діяльності підприємства є:

- сезонний характер поставок сировини;
- високий ступінь зносу устаткування;
- залежність від експортних цін.

Якщо вести мову про подальший розвиток ПрАТ «Тернопільський молокозавод», то варто зауважити, що незважаючи на проблеми у майбутньому, планується розширення виробничих потужностей, впровадження нових технологій виробництва, випуск нової продукції на ринок молочних виробів.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану розвитку підприємства і його конкурентоспроможності

В умовах сучасної ринкової економіки, що склалися в Україні, оцінка конкурентоспроможності підприємств стає все більш об'єктивною необхідністю, так як в сучасній конкурентній боротьбі, при всій її масштабності, гостроті та динамізмі виграє той, хто оперативно аналізує й бореться за своє конкурентне положення. Важливою проблемою для вирішення стає кількісна оцінка стану конкурентоспроможності підприємства та управління нею.

Так як конкурентоспроможність продукції молокозаводу є одним із основних його переваг, то необхідною умовою для успішної діяльності є аналіз динаміки обсягу реалізації продукції (див. табл. 2.4).

Аналізуючи виробничо-господарську діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», за 2015 рік варто зазначити, що підприємство виробило продукції на загальну суму – 1085,8 млн. грн. і реалізувало на суму – 1061,5 млн. грн., разом з тим також надано послуг

населенню в рахунок зданого молока, сільськогосподарською технікою, мінеральними добривами, комбікормами та ін.

Таблиця 2.4

**Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ
«Тернопільський молокозавод» в 2015 р.**

Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі, тонн	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі, тонн	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції
Цільномолочна продукція	42405	452706	59,8	42405	452706	59,8
Масло	964	57608	1,4	964	57608	1,4
Казеїн	678	69076	1,0	678	69076	1,0
Знежирене молоко	26898	66090	37,9	26898	66090	37,9

Джерело: Побудовано за даними Офіційного сайту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» <http://molokija.com>

Виробництво молочної продукції в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ведеться у відповідності з технологічними інструкціями та згідно затверджених умов та ДСТУ. Головним завданням молокопереробного підприємства є виготовлення високоякісних натуральних молочних продуктів, які унеможливають використання різних немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів.

У сучасних економічних умовах діяльність кожного господарського суб'єкта є предметом уваги великого кола учасників ринкових відносин, зацікавлених у результатах його функціонування. Щоб забезпечити виживання підприємства в сучасних умовах, управлінському персоналу необхідно, насамперед, уміти реально оцінювати фінансові стани, як свого підприємства, так і існуючих потенційних конкурентів.

Для подальшого аналізу конкурентоспроможності підприємства, доцільно зупинитись на фінансових показниках, що характеризують економічну і комерційну ефективність розвитку підприємства.

Отримання прибутку від реалізації власної продукції є необхідною умовою досягнення успіху. Для продукції молочної галузі вагомою умовою розробки відповідної стратегії розвитку. Це дозволить ПрАТ "Тернопільський молокозавод" отримати конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Основні показники економічного розвитку підприємства в 2014-2015 рр. представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні показники економічного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2014-2015 рр., тис. грн.

Найменування показника	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	654310	575403
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	506419	467533
Валовий прибуток	147891	107870
Інші операційні доходи	1057	387
Адміністративні витрати	32090	21886
Витрати на збут	71729	54619
Інші операційні витрати	7899	6388
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	37230	25364
Інші доходи	213	288
Фінансові витрати	10535	5576
Інші витрати	850	454
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	26058	19622
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-5730	-4856
Чистий фінансовий результат (прибуток)	20328	14766

Джерело: Побудовано за даними Форми N2 "Звіт про фінансові результати" ПрАТ«Тернопільський молокозавод».

Аналіз показав, що дохід підприємства в звітному році збільшився у порівнянні з попереднім на 12,1%. Високу конкурентоспроможність підприємства підтверджує і той момент, що 2015 р. воно закінчило з чистим прибутком розмірі 20328 тис.грн., що на 27,4% більше, ніж в 2014 році. Це говорить про те, що підприємство проводить активну роботу в напрямку зниження собівартості продукції і підвищує її конкурентоспроможність.

Ринок молокопродуктів сьогодні інтенсивно розвивається в Україні. Зростає попит на продукти цієї галузі серед населення, посилюються вимоги до їхньої якості і безпеки, з'являються все нові види товарів – все це призводить до активного зростання конкуренції виробників молочної продукції. Одним з найактуальніших завдань для підприємств цієї галузі є формування і утримання стійких позицій на регіональному ринку. Це досягається в результаті формування високоефективної системи управління економічною діяльністю. Однак, перед тим, як підприємство прийме рішення про вихід на нові ринки збуту, необхідно оцінити всі можливі загрози як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, з якими воно зможе зіткнутися у майбутньому, прорахувати всі вигоди від опанування нового сегменту ринку. При цьому, керівництво мусить чітко знати внутрішні сильні і слабкі сторони функціонування підприємства.

Проте оцінка конкурентоспроможності підприємства ґрунтується не лише на аналізі його сильних та слабких сторін, але в основному на його потенційних можливостях. Оцінка потенційних можливостей підприємства – це досить складна та трудомістка задача, але вона дозволяє забезпечити рівновагу ринкових запитів із реальними можливостями підприємства, також розробити базові програми його виробничого розвитку та поведінки на ринку, а основне, підвести реальну основу для рішення, які приймаються.

Для оцінки внутрішнього середовища фірми, її сильних та слабких сторін, також зовнішніх можливостей і загроз проводять роботу із використання методики SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз схожий до процесу складання стратегічного балансу, де сильні сторони – це активи підприємства в конкурентній боротьбі, а слабкі сторони – це пасиви. Річ лише в тому, наскільки сильні сторони (активи) перекривають їх слабкі сторони (пасиви) (їх співвідношення 50:50 визнано небажаним), а також в тому, як використовувати сильні сторони та як відвернути стратегічний баланс в сторону активів. Практика показує, що SWOT-аналіз є інструментом управління кожного топ-менеджера за кордоном.

SWOT-аналіз супроводжується групуванням факторів оточуючого середовища на зовнішні і внутрішні (відповідно до підприємства), їх аналіз із позиції визначення позитивного або негативного впливу на діяльність підприємства.

Конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості залежить від багатьох факторів навколишнього середовища як ближчого, так і дальшого. Основні чинники включають:

- низьку вартість виробництва і розподілу продуктів харчування;
- високий рівень інтеграції виробництва і капіталу;
- високу якість продукції;
- постійний розвиток технологій;
- ефективна система організації та управління.

Високий рівень конкурентоспроможності має забезпечити підприємству можливість підтримувати і розширювати свою частку на ринку і сталий розвиток в довгостроковій перспективі. Слід зазначити, що конкурентоспроможність української харчової промисловості не є на високому рівні у порівнянні з іншими країнами ЄС. Ціни на сільськогосподарську сировину і відносно низькі витрати на обробку при цьому відображають позитивний ефект. У результаті це дозволяє домогтися ціну і вартість переваг. Недосконала законодавча база і недотримання всіх стандартів негативно впливають на конкурентоспроможність.

За результатами проведеного стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства нами на рис. 2.3 здійснено SWOT-аналіз та виявлені певні загрози і слабкі сторони діяльності ПрАТ "Тернопільський молокозавод", що зумовлені виробничими особливостями та високим рівнем конкуренції.

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

Рис. 2.3. Матриця SWOT–аналізу функціонування діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку виробництва молочної продукції Тернопільської області

Джерело: Складено автором на основі експертного дослідження.

Як показала проведена нами діагностика конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, існує нагальна потреба прийняття профілактичних заходів. Їх суть полягає у регулюванні і збереженні частки ринку, втримання існуючих конкурентних позицій. Це стане можливим для підприємства за умови аналізу та запровадження досвіду конкурентів, який спрямований на зменшення собівартості виробництва, ефективне використання існуючих маркетингових та рекламних можливостей.

На даному етапі розвитку і враховуючи умови виникнення загроз, для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільною обрати стратегію оборони й зміцнення. Суть її полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим фірмам. При цьому, лідери чи претенденти на них повинні зміцнити позиції. Головне завдання полягає у втриманні існуючої частки ринку, укріпленні ринкової ніші, що вже досягнута, а також добре продуманий захист наявних конкурентних переваг підприємства.

Конкретні оборонні дії для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можуть складатись із:

- намагання підняти планку конкурентного бар'єру для претендентів на лідерство в новачків через збільшення рекламних видатків, підвищення рівня сервісного обслуговування, збільшення витрат на дослідження й розробку продукції власних товарних марок;
- розширення асортименту продукції, що унеможливить зайняття конкурентами вільних ніш на ринку;
- утримання доступних цін і прийнятної якості продукції;
- запровадження нових потужностей метою блокування потенціалу дрібних конкурентів;
- витрат і розширенню технологічного розвитку для забезпечення конкурентоспроможності;
- пошук кращих постачальників й дилерів і укладення вигідних контрактів.

Таким чином комплексне застосування даних оборонних заходів зменшить ризики діяльності молокопереробного підприємства та зміцнить його конкурентні позиції на регіональному ринку.

2.3. Дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку молокопродуктів Тернопільської області

В процесі виходу на нові ринки ПрАТ «Тернопільський молокозавод» потрапляє в умови жорстокої конкуренції. Оцінюючи власну конкурентоспроможність в контексті діяльності на ринку виробництва молочної продукції, підприємство повинне порівнювати свої сильні і слабкі сторони, реально і критично проаналізувати свої можливості. Вивчення конкурентів і умов конкуренції у молочній галузі потрібно підприємству насамперед для того, щоб визначити, в чому її переваги і недоліки перед конкурентами, і зробити висновки для розробки власної успішної конкурентної стратегії і підтримки конкурентної переваги.

Конкурентний статус підприємства – це складова логічного взаємозв'язку основних характеристик конкуренції підприємств – конкурентоспроможності підприємства і конкурентних переваг підприємства (рис. 2.4).

Оцінка конкурентного статусу підприємства є ланцюгом процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Глибока оцінка проводиться по відношенню до конкурентної сили та конкурентної позиції підприємства.

Найбільш багатообіцяючий спосіб визначення того, наскільки міцно фірма утримує свою конкурентну позицію, – це кількісна оцінка у порівнянні із суперниками кожного з ключових факторів успіху і кожного суттєвого індикатора конкурентної сили.

Елементами цієї оцінки є дослідження таких аспектів:

- 1) міцність утримання конкурентної позиції підприємством;

- 2) перспективи зміцнення чи послаблення конкурентної позиції в умовах збереження стратегії, що застосовується на даний момент;
- 3) місце, яке займає компанія серед головних конкурентів;
- 4) наявність на підприємстві конкурентної переваги чи відстає воно за рівнем конкурентоспроможності від основних конкурентів;
- 5) спроможність підприємства захищати власну позицію в контексті рушійних сил галузі, очікуваних дій конкурентів, конкурентного тиску.

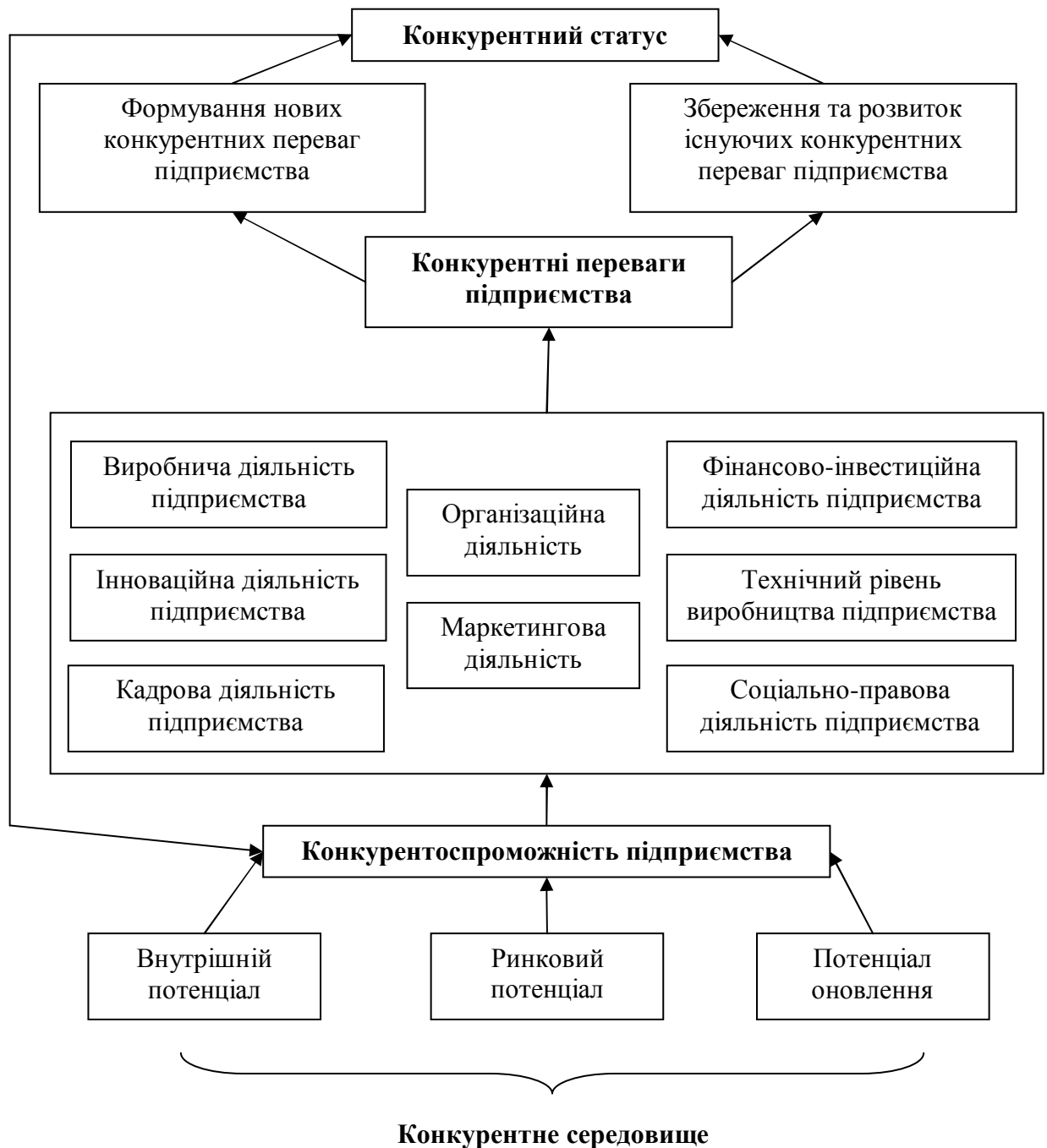


Рис. 2.4. Взаємозв'язок основних характеристик конкурентоспроможності підприємства, конкурентних переваг підприємства і конкурентного статусу підприємства

Керівництву мало лише визначити галузь зміцнення чи послаблення конкурентної позиції.

Важливим є з'ясувати, чи має фірма чисту конкурентну перевагу по відношенню до головних конкурентів, а також чи можливе зміцнення ринкової позиції підприємства та підвищення ефективності його діяльності в рамках застосовуваної в даний час стратегії. Недостатнім є лише визначити рівень витрат компанії, але необхідно провести комплексний порівняльний аналіз усіх стратегічних аспектів бізнесу фірми.

Ключові фактори успіху – це характерні для даної галузі фактори, які приносять їй переваги. Для різних галузей ключові фактори успіху не однакові. Більш того, вони не однакові і для однієї галузі, оскільки можуть змінюватися у часі. Виявлення ключових факторів успіху, діючих у найближчій перспективі, і визначення серед них найважливіших складають значну частину роботи по стратегічному плануванню.

Відомо основні вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб стати ключовим фактором успіху:

- 1) унікальність власної марки протягом тривалішого часу порівняно з конкурентами;
- 2) задоволення специфічних потреб клієнта, тобто сильні сторони підприємства повинні давати релевантну вигоду даній цільовій групі споживачів;
- 3) специфічні можливості та ресурси підприємства, які важко або неможливо імітувати конкурентам.

До ключових факторів успіху підприємств молокопереробної галузі відносять ряд факторів, зазначених у таблиці 2.6.

Більша частина інформації для оцінки конкурентного положення фірми поступає із попередніх досліджень. В процесі аналізу галузі і конкурентного аналізу виявляються ключові фактори успіху і конкурентні критерії, які і поділяють учасників ринку на лідерів і аутсайдерів. Дослідження конкурентів і їх порівняльна оцінка є основою для визначення переваг і можливостей основних суперників.

Таблиця 2.6

Ключові фактори успіху підприємств молокопереробної галузі

Сфера ключові фактори успіху	Показники ключових факторів успіху
Ключові фактори успіху, залежні від технології	<ul style="list-style-type: none"> – ступінь опанування існуючими технологіями; – якість наукових досліджень, що проводяться; – досконалість дослідницької та експериментальної бази; – здатність швидкої розробки нововведень тощо.
Ключові фактори успіху, які відносяться до виробництва	<ul style="list-style-type: none"> – собівартість продукції; – якість продукції; – розміщення підприємства; – можливість виготовлення великої кількості моделей тощо.
Ключові фактори успіху, які відносяться до реалізації продукції.	<ul style="list-style-type: none"> – широка мережа оптових дистриб'юторів; – присутність у точках роздрібної торгівлі; – швидкість доставки тощо.
Ключові фактори успіху, які відносяться до маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> – імідж фірми; – розмір і кількість цільових ринків; – знання споживачів; – переваги в поінформованості як результат маркетингових досліджень; – ефективна реклама; – високий рівень сервісного обслуговування тощо.
Ключові фактори успіху, що відносяться до професійних навичок	<ul style="list-style-type: none"> – особливий талант працівників (дуже важливий при наданні професійних послуг); – кваліфікація персоналу; – досвід практичної діяльності тощо.
Ключові фактори успіху, пов'язані з менеджментом	<ul style="list-style-type: none"> – рівень інформаційних систем; – ефективність системи управління; – мобільність управління; – налагоджений процес прийняття рішень тощо.
Інші ключові фактори успіху	<ul style="list-style-type: none"> – доступ до фінансових ресурсів; – наявність власного капіталу; – наявність патентів тощо.

Першим кроком є складання списку ключових факторів усіх в даній галузі і найважливіших показників їх конкурентних переваг або недоліків (зазвичай достатньо 6-10 показників). Для підприємств молокопереробної галузі вважається за доцільне виділити наступні ключові фактори успіху:

- якість продукції;
- імідж фірми;
- виробничі можливості;
- ступінь опанування новітніми технологіями;
- досконалість дослідницької та експериментальної бази і здатність швидкої розробки та введення у виробництво новинок;
- витрати у порівнянні з конкурентами;
- розмір і кількість цільових ринків;
- рівень надання послуг;
- збутова мережа;
- маркетинг, реклама;
- професійність персоналу;
- фінансовий стан.

На другому кроці проводиться оцінка підприємства і її конкурентів за кожним з показників. В даному випадку використовується бальна шкала від 1 до 10.

Третій крок – підсумовування оцінок сильних сторін кожного із суперників і розрахунок підсумкових показників їх конкурентної сили.

Четвертий крок – висновки про масштаби і ступінь конкурентної переваги або недоліку і визначення тих сфер, де позиції фірми найбільш сильні та найбільш слабкі.

Конкурентна стратегія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – це комплекс дій, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку виробництва молочної продукції, забезпечення і підтримку довгострокових конкурентних переваг в конкурентній боротьбі діяльності підприємства. Її мета – вести справи підприємства в напрямку досягнення

конкурентної переваги та вигідної конкурентної позиції на ринку, адаптації до впливу зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що основними складовими напрямками конкурентної стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є (рис. 2.5):



**Рис. 2.5. Основні складові конкурентної стратегії
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Джерело: Побудовано на основі інформації ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

- системна якість молочної продукції – протягом всього часу існування торгової марки якість сировини для виготовлення молокопродукції повинна бути незмінною або змінюватись в кращу сторону;
- креативний емоційний дизайн – зовнішнє оформлення виготовленої продукції повинно спонукати потенційного покупця до покупки;
- технологічні інновації – в асортиментному ряді виробів велика частка складає продукція при виробництві якої використовують сучасне обладнання;
- високоякісна продукція – використання лише натурального молока в поєднанні з впровадженою системою харчової безпеки та сучасного високотехнологічного обладнання на підприємстві.

Основними конкурентами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в Тернопільській області є:

1. ПАТ «Борщівський сирзавод». Виготовляє цільномолочну продукцію, масло, тверді сири «Український», «Галицький». Збуває свою продукцію на Тернопільщині, а також у Київській і Дніпропетровській областях.

2. ПАТ «Шумський маслозавод» виготовляє масло «селянське», цільномолочну продукцію, сири. Заготівельною зоною є Шумщина, Лановецький район.

3. ПАТ «Бучацький маслозавод». Запорукою успіху підприємства є своєчасність розрахунків з постачальниками і достатньо висока закупівельна ціна, тісна співпраця з високопродуктивними приватними агропідприємствами.

4. Кременецьке ПрАТ «Молоко» виготовляє масло «Селянське», цільномолочну продукцію, сири, казеїн.

Для успішного функціонування товариства на ринку слід постійно контролювати і відслідковувати зміни споживчих тенденцій, стежити за діями конкурентів, пристосовувати свої дії та продукцію до ринкових вимог, підвищувати споживчу цінність своїх товарів. Підприємство повинно досягти конкурентних переваг, які можна зробити за рахунок зниження ціни або надання споживачам більших вигод, які можуть компенсувати високі ціни на товар.

Шляхом анкетування проведено оцінку конкурентних сил ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у порівнянні з його найбільшими конкурентами в Тернопільській області – ПАТ «Борщівський сир завод» та ПАТ «Шумський маслозавод».

Анкетування проведена серед персоналу підприємства основних його структурних підрозділів та служб із використанням сформованої таблиці із коефіцієнтами компетентності персоналу у відповідності до ключових факторів успіху.

Кількість опитуваних на опитуваних підприємствах та їх відсоток від загальної кількості працівників представлені в таблиці 2.7.

Анкетування для оцінки конкурентних сил на трьох досліджуваних підприємствах пройшла достатня кількість працівників для того, щоб провести оцінку конкурентних сил ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відносно його конкурентів.

Таблиця 2.7

Кількість працівників, які пройшли анкетування

Показник	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»		ПАТ «Борщівський сирзавод»		ПАТ «Шумський 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

У таблиці 2.8 проведена оцінка конкурентної сили ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у порівнянні з його найбільшими конкурентами в Тернопільській області – ПАТ «Борщівський сир завод» та ПАТ «Шумський маслозавод».

На основі проведених досліджень встановлено, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має найвищу з поміж досліджуваних підприємств оцінку конкурентної сили. Разом з тим, на основі 12 розглянутих ключових факторів успіху ПрАТ «Тернопільський молокозавод» по шести показниках має найвищу оцінку десять, тоді як ПАТ «Борщівський сир завод» має лише одну оцінку десять, а ПАТ «Шумський маслозавод» – жодної. За всіма розглянутими ключовими факторами успіху ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає лідируючі позиції, окрім виробничих можливостей де його випереджує ПАТ «Борщівський сир завод», який має потужніші виробничі можливості, хоча обладнання є досить застарілим.

Однак основною проблемою для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є загальні витрати. За цим параметром підприємство значно поступається своїм конкурентам, адже використовує найсучасніше обладнання та його

програмне забезпечення і високоякісну сировину, що робить собівартість продукції вищою, ніж у конкурентів.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентної сили ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у відношенні до найближчих конкурентів

№	Ключові фактори успіху	Вага	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»		ПАТ «Борщівський сирзавод»		ПАТ «Шумський маслозавод»	
			Середній бал	Врах. ваговий коеф.	Середній бал	Врах. ваговий коеф.	Середній бал	Врах. ваговий коеф.
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
Загальна оцінка		1,00	100	8,33	73	6,07	3	5,26

Джерело: Сформовано на основі проведено власного дослідження.

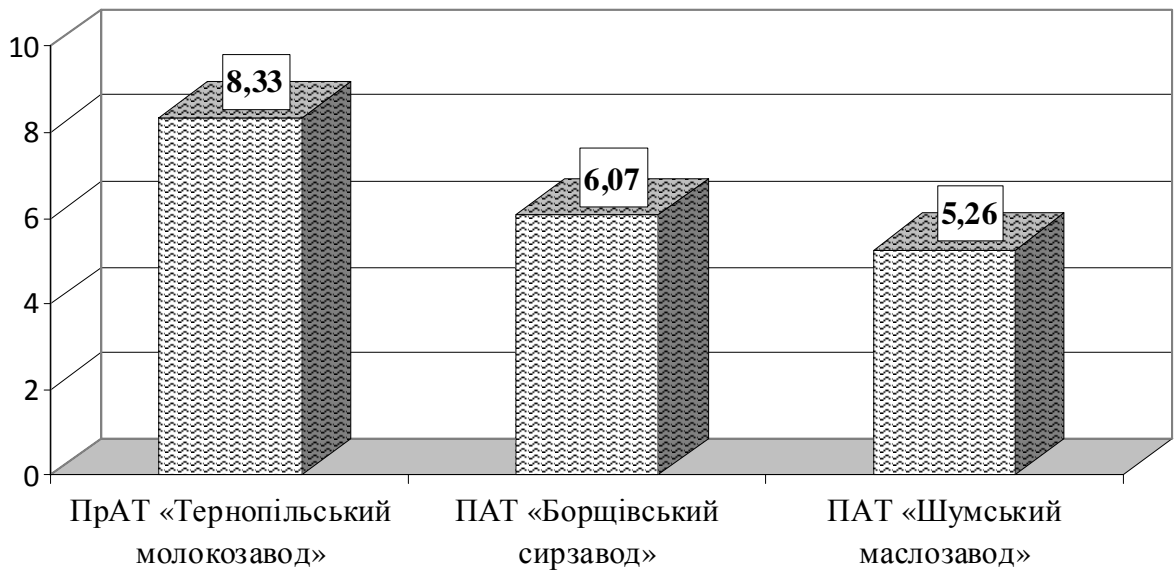


Рис. 2.6. Загальна оцінка конкурентної сили ПрАТ «Тернопільський молокозавод» по відношенню до найближчих конкурентів

Джерело: Сформовано на основі проведено власного дослідження.

Наведемо схему оцінки конкурентної сили, яка дозволяє зробити корисні висновки про положення підприємства у порівнянні з його конкурентами. Оцінки показують положення підприємства у порівнянні з конкурентами по кожному з факторів, виявляючи таким чином, де воно сильне і де слабе, і по відношенню до кого. Окрім цього, загальна оцінка конкурентної сили дозволяє судити про те, чи має підприємство конкурентну перевагу або конкурентне відставання у порівнянні з кожним із суперників. Підприємство з найвищою оцінкою конкурентної сили має чисту конкурентну перевагу над кожним конкурентом.

Знання слабких і сильних сторін підприємства необхідне для вироблення стратегії, здатної покращити його положення по відношенню до конкурентів у довгостроковій перспективі. В той же час оцінка конкурентної сили показує, який суперник може бути найбільш вразливий при конкурентній атаці і які його самі слабкі сторони. Коли підприємство має значну конкурентну силу в галузях, в яких конкуренти слабкі, воно має саме поміркувати про наступ, щоб використати слабкості конкурентів.

Таким чином, для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за доцільне буде подальше провадження стратегії диференціації, яку останнім часом втілюють у життя спеціалісти даного підприємства. Вона передбачає досягнення ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відповідних конкурентних переваг в задоволенні певних аспектів споживчих потреб. Тобто, використовуючи стратегію диференціації, підприємство отримало конкурентні переваги в якості товару, сервісному обслуговуванні, іміджу тощо.

Основною ідеєю диференціації є те, що товар підприємства повинен відрізнятися від товарів його конкурентів та бути дещо неповторним із погляду споживача. При цьому ціна й витрати мають другорядне значення і можуть відрізнятися вищим рівнем ніж у конкурентів.

Використання стратегії диференціації дозволить забезпечити підприємству ряд стратегічних переваг:

- формується певний імідж товару і підприємства, що знижує чутливість споживача до більш висок вищих цін;
- прихильність споживачів формує своєрідний захист проти товарів-замінників;
- прихильність споживачів та неповторність товару створюють високі вхідні бар'єри на ринок збуту;
- висока ціна уможлиблює отримання високого прибутку.

Проте, використовуючи стратегію диференціації підприємство несе деякі ризики, до яких слід віднести:

- характеристика товару, на основі якої заснована стратегія диференціації, ризикує втратити своє значення в зв'язку із зміною цінностей споживача;
- збільшення ціни, відрив від цінового лідера можуть стати значними і відвернути споживача від дорожчої продукції фірми;
- виникнення фірм-послідовників, що імітують стратегію диференціації та зменшують її ефект.

Виходячи з вище наведеного, варто запропонувати ПрАТ «Тернопільський молокозавод» при використанні стратегії диференціації намагатися зменшити втрати та ціни, але не зашкодивши якості продукції і фінансовому стану підприємства.

Отже, конкурентоспроможний розвиток підприємства формується під впливом великої кількості особливостей, факторів та передумов, основними з яких є сам товар – продукція підприємства, положення підприємства на ринку, ємність такого ринку, можливості збуту продукції та методи товароруху, фінансовий та виробничий потенціал підприємства та багато інших. Проаналізоване вище ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характеризується дуже вигідним положенням на ринку молока й молочних продуктів, має стабільні фінансові можливості для власного відтворення, підприємству притаманна стійка конкурентоздатна позиція лідера молочної промисловості Тернопільщини.

Висновки до II розділу

1. На основі проведеного дослідження нами встановлено, що визначальною стратегією діяльності підприємства та головною конкурентною відмінністю є виготовлення лише натуральних молочних продуктів без застосування немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів. Так як продукція має короткі терміни зберігання, це є основним аргументом щодо вибору ринків збуту.

2. Конкурентні позиції підприємства утримуються за рахунок економності витрат, продуктивності праці, раціональності використання основних засобів, забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, технологічної складової, цінових та збутових важелів. Проте окремо слід відмітити такі складові конкурентоспроможного розвитку підприємства, як унікальність продукції та екологічний імідж.

3. За результатами проведеного стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства нами здійснено SWOT-аналіз та виявлені певні загрози і слабкі сторони діяльності ПрАТ "Тернопільський молокозавод", що зумовлені виробничими особливостями та високим рівнем конкуренції. На даному етапі розвитку і враховуючи умови виникнення загроз, для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільною обрати стратегію оборони й зміцнення. Суть її полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим фірмам. Головне завдання полягає у втриманні існуючої частки ринку, укріпленні ринкової ніші, що вже досягнута, а також добре продуманий захист наявних конкурентних переваг підприємства.

4. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має найвищу серед досліджуваних підприємств оцінку конкурентної сили, причому серед 12 розглянутих ключових факторів успіху по 6 ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має найвищу оцінку 10, тоді як ПАТ «Борщівський сир завод» має лише одну оцінку 10, а ПАТ «Шумський маслозавод» – жодної.

5. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характеризується дуже вигідним положенням на ринку молока й молочних продуктів, має стабільні фінансові можливості для власного відтворення, підприємству притаманна стійка конкурентоздатна позиція лідера молочної промисловості Тернопільщини.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування конкурентних стратегій підприємств

Основою розвитку підприємств усіх галузей економіки є конкурентоспроможність виробленої ними продукції як на регіональних так і на міжнародних ринках. Підвищення її конкурентоспроможності є головною стратегічною проблемою. Оскільки кількість продукції та її частка у загальносвітових обсягах виробництва на агропродовольчих ринках з кожним роком збільшується [58, с. 181].

Виходячи з цього, саме впровадження ефективного механізму формування та вибору конкурентних стратегій підприємств, на основі їх стратегічного потенціалу, дозволить забезпечити високу економічну ефективність їх діяльності та зайняти стійкі конкурентні позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках в довгостроковій перспективі [11].

Формування конкурентних стратегій підприємств насамперед повинні базуватися на стратегічному управлінні, оскільки селекція і вибір оптимальної стратегії безпосередньо зумовлений рівнем управління. Визначення конкурентної стратегії для підприємства залежить від ситуації, в якій підприємство перебуває на конкретному етапі свого розвитку. Зокрема це стосується того, як швидко керівництво підприємства може реагувати на зміни та вплив зовнішнього середовища, які сильні позиції підприємство має, та який досвід застосування стратегічних рішень.

Таким чином, формується потреба перейти від фундаментальних питань економіки до головних проблем управління, суть якого — прийняття рішення. Для суб'єкта така ситуація може бути охарактеризована через:

- збір можливих дій, з числа яких керівник може вибирати;
- збір можливих станів оточення, які не контролювані керівником;

- збір результатів, що є основою для прийняття визначеного рішення при виникненні даного стану оточення;
- суб'єктивну функцію корисності результату, що характеризує особу, що приймає рішення.

Таким чином, конкурентна стратегія підприємства – це комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та вмінні підприємства нейтралізувати вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентоспроможності. У загальному, стратегія конкуренції – сукупність дій, направлених на створення, розширення, а передусім утримування досягнутої конкурентної переваги на основі наявного підприємству та організації потенціалу та інструментарію конкурування.

Враховуючи динамічність та мінливість зовнішнього середовища, реалізація конкурентної стратегії не повинна завершуватись на етапі досягнення мети, а повинна корегуватися у відповідності до змін та загроз зовнішнього середовища, що дасть можливість не втратити досягнутий рівень конкурентоспроможності та зміцнити позиції на ринку.

Кожне підприємство, що веде конкурентну боротьбу в галузі, користується стратегією конкуренції очевидно або неочевидно. Така стратегія може розроблятися експліцитно через процес планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних відділів підприємства [65, с. 11].

Конкурентна стратегія є своєрідним елементом, що сполучає підприємство та його конкурентів, і, відповідно, до наявних конкурентних переваг (ринкових факторів успіху та потенціалу конкурентоспроможності). Таким чином, конкурентна стратегія поєднує в собі стратегію формування конкурентних переваг (потенціалу), стратегію забезпечення

конкурентоспроможності підприємства та стратегію ведення конкурентної боротьби (рис. 3.1).

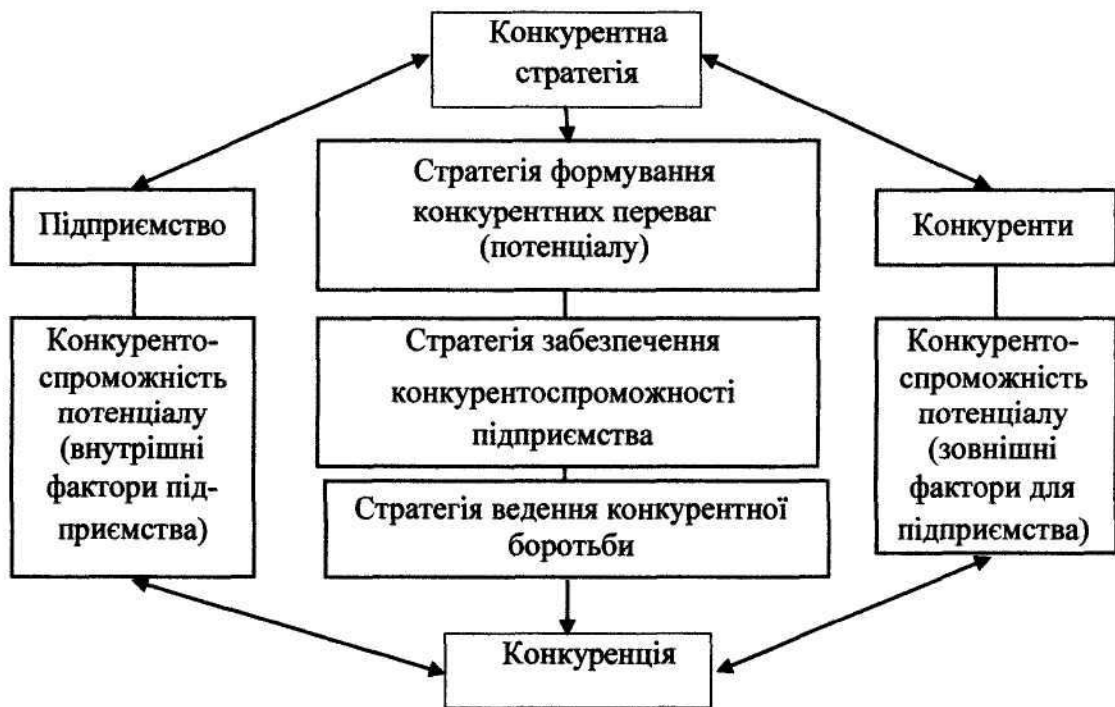


Рис. 3.1. Складові стратегії конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розробка автора

Досить складним є сам механізм реалізації конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства. Прийняття будь-якої конкурентної стратегії передбачає проходження певних етапів (рис. 3.2). Насамперед конкретизуються цілі, які підприємство хоче досягти. Вони повинні бути точними та зрозумілими, досяжними, мати кількісне вимірювання, відповідати стратегіям та інтересам виконавців, необхідно конкретизувати часові рамки їх досягнення [64, с. 135].

У ринковій економіці підприємство є інструментом задоволення потреб, побажань і очікувань покупців. Його місію чи цілі можна інтерпретувати дуже по-різному, але не піддається сумніву, що одним з принципових мотивів дії є прибуток. Разом з розвитком економіки таку мету підтримують мережею різних примусів чи то адміністративних, політичних, юридичних і суспільних зобов'язань.

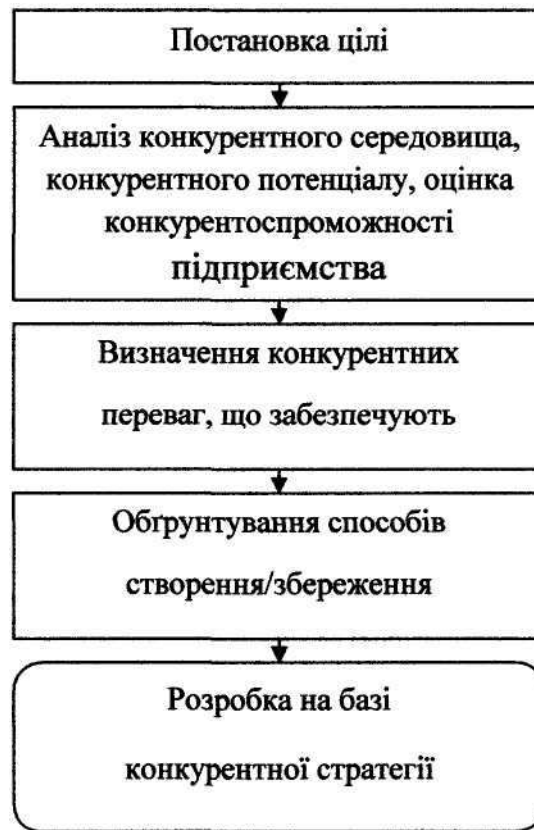


Рис. 3.2. Процес формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: розробка автора

Найбільш відомі конкурентні стратегії М. Портера [65]. Це в першу чергу стратегія лідерства у витратах, що ґрунтується на прагненні підприємства досягти нижчих витрат в порівнянні із конкурентами, стратегія диверсифікації, що забезпечує можливість виробництва товару з унікальними властивостями з поміж інших аналогічних та стратегія зосередження, що передбачає концентрацію на потребах одного сегмента або групи покупців. Саме конкурентні стратегії М. Портера можуть бути адаптовані до потреб сільськогосподарських підприємств і знайти застосування в їх діяльності (табл. 3.1).

Найперспективнішою в аграрному секторі є стратегія мінімізації витрат. Знизити собівартість сільськогосподарської продукції можливо за допомогою удосконалення технологій виробництва в сукупності з прогресивними змінами в організації виробництва. Це, з однієї сторони, дозволить підвищити урожайність сільськогосподарських культур та

продуктивність тварин, з другої, налагодити оптимізувати витрати матеріальних ресурсів та видатки на оплату праці. Особливо корисним в цьому плані є використання ефекту «масштабу виробництва».

Сільськогосподарські підприємства, які обмежені у ресурсних можливостях, насамперед земельних і матеріальних, для суттєвого якісного удосконалення технології, відповідно мінімізації затрат праці і не можуть отримати ефект від мінімізації витрат, змушені зорієнтуватися на стратегіях диференціації чи фокусування.

Таблиця 3.1

Застосування сільськогосподарськими підприємствами базових стратегій конкуренції (за М. Портером)

Стратегія	Зміст	Засіб реалізації
Мінімізації витрат (найменші витрати)	Зменшення собівартості продукції з метою отримання більшого прибутку від її продажу на ринках, де ціни встановлює покупець.	Удосконалення технологій. Зміцнення матеріально-технічної бази. Контроль за витратами матеріальних оборотних ресурсів. Збільшення масштабів виробництва. Пошук найефективніших форм організації виробництва, оптимізація чисельності персоналу.
	Зменшення собівартості продукції, що дасть змогу пропонувати її споживачам за нижчою ціною.	
Диференціації	Пропонування товару (продукції, послуги), який за характеристиками не має аналогів на сегменті ринку.	Виробництво продукції з особливими споживчими характеристиками (екологічна чистота, свіжість, смак тощо). Виробництво товару особливо високої якості. Пропонування диференційованих за характеристиками послуг.
	Пропонування особливо зручного для споживача способу просування товару.	Формування каналу реалізації, який скорочує витрати часу та коштів покупця.
Фокусування (зосередження)	Зосередження зусиль на удосконаленні окремого товару.	Вузька спеціалізація.
	Зосередження на окремому сегменті ринку.	Формування особливого каналу реалізації, орієнтованого на цільову групу споживачів.

Джерело: розробка автора на основі [65]

Конкурентні стратегії підприємств стосуються різних рівнів планування й управління: господарського (корпоративного),

функціонального, товарного. Корпоративна стратегія стосується вибору підприємством видів діяльності, в яких воно розраховує отримати конкурентні переваги, визначає загальний напрям його конкурентного розвитку. Розглянуті стратегії за своєю суттю є корпоративними. Товарні стратегії визначають способи підвищення конкурентоспроможності окремих видів продукції. Функціональні стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства стосуються виконуваних ним окремих функцій, які є складовими елементами господарської діяльності.

На наш погляд, найкраще для переробних підприємств, є застосування функціональних стратегій, серед яких: виробнича, маркетингова, фінансова, кадрова. Основні об'єкти, на перетворення яких спрямовані ці стратегії, наведені в табл. 3.2.

Як засвідчують результати наших досліджень, якість продукції залежить від комплексу таких факторів: якість вихідної сировини; рівень розвитку і впровадження новітніх досягнень науки та техніки; дотримання встановлених вимог щодо організації праці і виробництва; кваліфікація та майстерність кадрів; широке розповсюдження передового досвіду; державне регулювання. І всі ці фактори, тією чи іншою мірою, впливають не тільки на якість продукції, а й на конкурентоспроможність підприємства.

Згідно діючих ДСТУ якість агропродовольчої продукції визначається комплексом показників, серед них:

1) показники призначення, за допомогою яких повинна бути забезпечена достатньо повна інформація у відношенні біологічної цінності продукту (вміст білків, жирів, вітамінів, мінеральних речовин, мікро- та макроелементів);

2) органолептичних показників (зовнішній вигляд, колір, смак, запах та консистенція);

3) гігієнічних і токсичних характеристик (ступінь нешкідливості продукту щодо патогенних мікроорганізмів, гранично допустимі рівні токсичних елементів, пестицидів, нітритів, антибіотиків, гормональних препаратів, радіонуклідів та інших харчових добавок).

Функціональні стратегії зміцнення конкурентоспроможності переробних підприємств

Стратегія	Об'єкт удосконалення	Спосіб формування конкурентної переваги
Виробнича	Технології	Удосконалення технологій з метою підвищення ефективності виробництва.
	Якість продукції	Підвищення якості вироблюваної продукції.
	Виробничий потенціал	Збільшення розмірів підприємства на основі нарощування ресурсного потенціалу.
	Організація виробництва	Удосконалення організаційної структури, розміщення виробництва в підрозділах, що забезпечить економію умовно-постійних витрат.
Маркетингова	Асортимент продукції	Формування спеціалізації з орієнтуванням на виробництво конкурентоспроможної продукції.
	Обсяг ринку	Вихід на нові сегменти ринку.
	Канали збуту	Удосконалення системи збуту виробленої продукції.
Фінансова	Джерела фінансування	Обґрунтування найвигідніших способів залучення капіталу з урахуванням системи державної підтримки.
	Фінансовий стан	Оптимізація співвідношень власного й залученого капіталу, основних і оборотних засобів.
	Напрями інвестицій	Визначення найперспективніших інвестиційних проектів.
Кадрова	Персонал підприємства	Оптимізація кількості працівників підприємства. Формування системи підвищення кваліфікації.
	Мотивація працівників	Удосконалення системи матеріального стимулювання за досягнуті результати.
Соціальна	Соціальний захист працівників	Забезпечення високих стандартів соціального страхування, медичного обслуговування працівників, реагування на їх соціальні проблеми.
	Власна та регіональна соціальна	Вкладання коштів у розвиток з метою зміцнення іміджу підприємства, здобуття прихильності власників земельних паїв.

Джерело: власна розробка автора

У світі все частіше задумуються над проблемою якості агропродовольчої продукції, оскільки високоякісна і конкурентоспроможна продукція завжди повніше і краще задовольняє суспільно-соціальні потреби. Підвищення якості продукції еквівалентне збільшенню її виробництва з меншими загальними витратами суспільної праці, що підвищує рівень дохідності підприємства від виробництва продукції. А це, у свою чергу, веде до покращення його фінансового стану, стимулювання розвитку, на основі

чого і забезпечується належний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Стратегія маркетингу передбачає формування довгострокової політики поведінки молокопереробного підприємства на аграрному ринку. Вона спрямована на удосконалення системи збуту продукції на основі вибору каналів і термінів її продажу, виходу на нові географічні сегменти ринку. Саме тут, молокопереробні підприємства Тернопільської області повинні використати всі свої переваги, оскільки географічне положення вкрай сприятливе.

Саме з метою створення стратегії підприємства та забезпечення конкурентоспроможної продукції будь-яке підприємство повинно застосовувати маркетингові дослідження, які аналізують всі види діяльності та сфери маркетингу: товар, ринок, асортимент, канали збуту й розподілу, методи реалізації, реклама, стимулювання збуту. Передбачається збір, обробка, облік і аналіз інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, планування господарської діяльності підприємства, яку уточнюють відповідно до потреб підприємства та кладуть в основу розробки планів його виробничої, збутової та торговельної діяльності. Система визначення показників господарської діяльності дає змогу одержати інформацію, яка необхідна при визначенні рівня конкурентоспроможності продукції. Дана інформація не лише забезпечує визначення правильного курсу дій, а й дає можливість передбачити можливі дії конкурента відповідно до ситуації на ринку.

На підприємствах маркетингові функції здебільшого виконуються керівниками, які при прийнятті рішення керуються власним досвідом та обмеженим обсягом інформації. Саме отримання достовірної, систематичної, оперативної інформації щодо номенклатури, цін, попиту та пропозиції, місткості ринку, правових аспектах діяльності є достатньо проблематичними. Це, у свою чергу, спричинює прийняття неправильних маркетингових рішень.

Найважливіші завдання маркетингових досліджень щодо підвищення конкурентоспроможності молочної продукції та підприємства зокрема, це: вивчення ринку виробників і споживачів продукції даного виду, проведення порівняльної оцінки рівня конкурентоспроможності продукції; побудова прогнозів щодо вимог ринку та розробка на цій основі маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції. Отже, метою маркетингової діяльності є забезпечення конкурентоспроможної продукції через виявлення рушійних чинників і приведення їх у дію.

Фінансова стратегія стосується рішень щодо забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, їх розподілу, контролю за їх використанням. За допомогою цієї стратегії визначаються найоптимальніші з точки зору інтересів підприємства джерела фінансування, обґрунтовуються напрями використання коштів у формі інвестиційних проектів та зміцнення матеріально-технічної бази. Стратегія спрямована на зміцнення фінансового стану підприємства.

Результатом застосування кадрової стратегії повинно стати підвищення продуктивності праці, кваліфікації та удосконалення системи мотивації працівників. Крім того, для працівників важливе значення має соціальна стратегія підприємства. Яка передбачає створення механізму соціального захисту працівників, зорієнтованого на забезпечення високих стандартів якості їх життя.

Сукупність функціональних стратегій відображає джерела утворення конкурентних переваг, та інноваційний розвиток. Результатами чого є новинки в техніці, технології, організації виробництва, управління, які забезпечують у кінцевому підсумку підвищення ефективності цієї системи. Не всяка функціональна стратегія передбачає застосування змін, які мають характер принципів нововведень. Однак будь-яка інновація забезпечить підвищення ефективності діючої системи лише за умови, що вона виступатиме складовим елементом стратегії її розвитку.

Крім того, формуючи конкурентну стратегію, молокопереробним підприємствам в першу чергу потрібно проаналізувати не лише свої потенційні можливості, а й ринкові переваги та ключові компетенції своїх суперників та ідентифікувати їх слабкості для досягнення перемоги в конкурентній боротьбі. Оцінивши кількісно індикатори конкурентної сили і ключові фактори успіху та порівнявши їх із аналогічними у конкурентів, можна винести рішення про конкурентну позицію підприємства на ринку.

Стратегії конкурентоспроможності підприємств безпосередньо пов'язані зі стратегіями економічного зростання. Проте в реальності існує багато перешкод розвитку, що негативно впливає на конкурентну позицію багатьох суб'єктів господарювання в сільському господарстві (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні бар'єри розвитку підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності

Типи бар'єрів	Складові
Правові бар'єри	- складні процедури відкриття і здійснення господарської діяльності; - незрозумілість і нестабільність правових і податкових регулювань; - незнайомість вимог Євросоюзу; - інституціонально-правові бар'єри (бюрократія, відсутність або брак еластичності діяльності інституцій).
Економічні бар'єри	- фіскальна політика держави; - доступ до капіталу і фінансових послуг; - недосконала амортизаційна політика; - низька фінансова плинність через відтермінування оплат контрагентами; - високі кредитні ставки.
Ринкові бар'єри	- зростаюча конкуренція глобальних фірм з більшим потенціалом; - зниження внутрішнього попиту на товари і послуги в силу економічної кризи.
Управлінські бар'єри	- не знання сучасних методів управління; - відсутність відповідних компетенцій і використання інформації з інтернету; - відсутність бажання вчитися.
Кадрові бар'єри	- висока плинність працівників; - низька кваліфікація працівників.
Освітні бар'єри	- ускладнений доступ до наявних знань; - низький рівень використанні інтернету; - недостатній доступ до економічної інформації.
Соціальні бар'єри	- відсутність сприйняття соціальної розшарованості; - недостатні культура підприємництва

Джерело: власна розробка

Успіх підприємства гарантує його розвиток, коли воно прагне зростання, розширення масштабу діяльності і виробничих чинників, структурних змін і підвищення ефективності. Основними проявами (характеристиками) розвитку підприємств, на нашу думку, можна визнати:

- збільшення частки в ринковому обігу;
- пошук нових ринків збуту;
- впровадження на ринок нових і модифікованих товарів;
- розширення фінансового потенціалу;
- комп'ютеризація облікової системи;
- здатність пристосовуватися до змін в оточенні;
- розширення знань та здійснюваних досліджень.

Отже, основним завданням конкурентних стратегій підприємств повинно бути перетворення факторів та чинників конкурентоспроможності в їх конкурентні переваги. Ефективно сформована конкурентна стратегія відповідно до умов певної галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємства, що включає довгострокові програми дій за всіма можливими функціональними напрямками діяльності та спрямована на дієву реалізацію, забезпечить підприємству досягнення ринкового успіху та переваги над конкурентами-суперниками. Таким чином, формування нового типу мислення у керівників, повинно орієнтуватися не лише на розв'язання поточних проблем, а й на формування середовища для успішної перспективної діяльності шляхом нових підходів до формування конкурентних стратегій підприємств що лежить в основі стратегічного управління.

3.2. Концептуальна модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно розробити реальний механізм стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю з метою підвищення конкурентного статусу на вітчизняному ринку виробництва молочної продукції.

Вважаємо, що системний аналіз фінансово-господарської діяльності та оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на вітчизняному ринку дозволили визначити напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю в системі маркетингового менеджменту досліджуваного підприємства.

Впровадження та ефективне використання пропонованого інструментарію стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі розвитку молокопереробного підприємства потребує виконання певних вимог, які зображені на рис. 3.3.

В основі удосконалення стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» лежить концептуальна модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства, яка забезпечить здійснення операційного маркетингу, тобто активного аспекту інтегрованого маркетингу та стратегічного маркетингу – аналітичного аспекту, що завершується вибранням стратегій конкурентної переваги.

Отже, концептуальна модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - це сукупність взаємопов'язаних та розподілених за рівнями управління підприємством (стратегічним, тактичним, оперативним) елементів маркетингової діяльності, які забезпечать довгострокову конкурентну перевагу підприємству через задоволення конкретних потреб та запитів

споживачів, і являють собою органічний процес інтеграції всіх управлінських механізмів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.



Рис. 3.3. Вимоги до стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Схема пропонованої концептуальної моделі інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлена наступними рівнями (рис. 3.4):

1-й рівень – стратегічний (корпоративний) рівень маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства (комплексна система стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства);

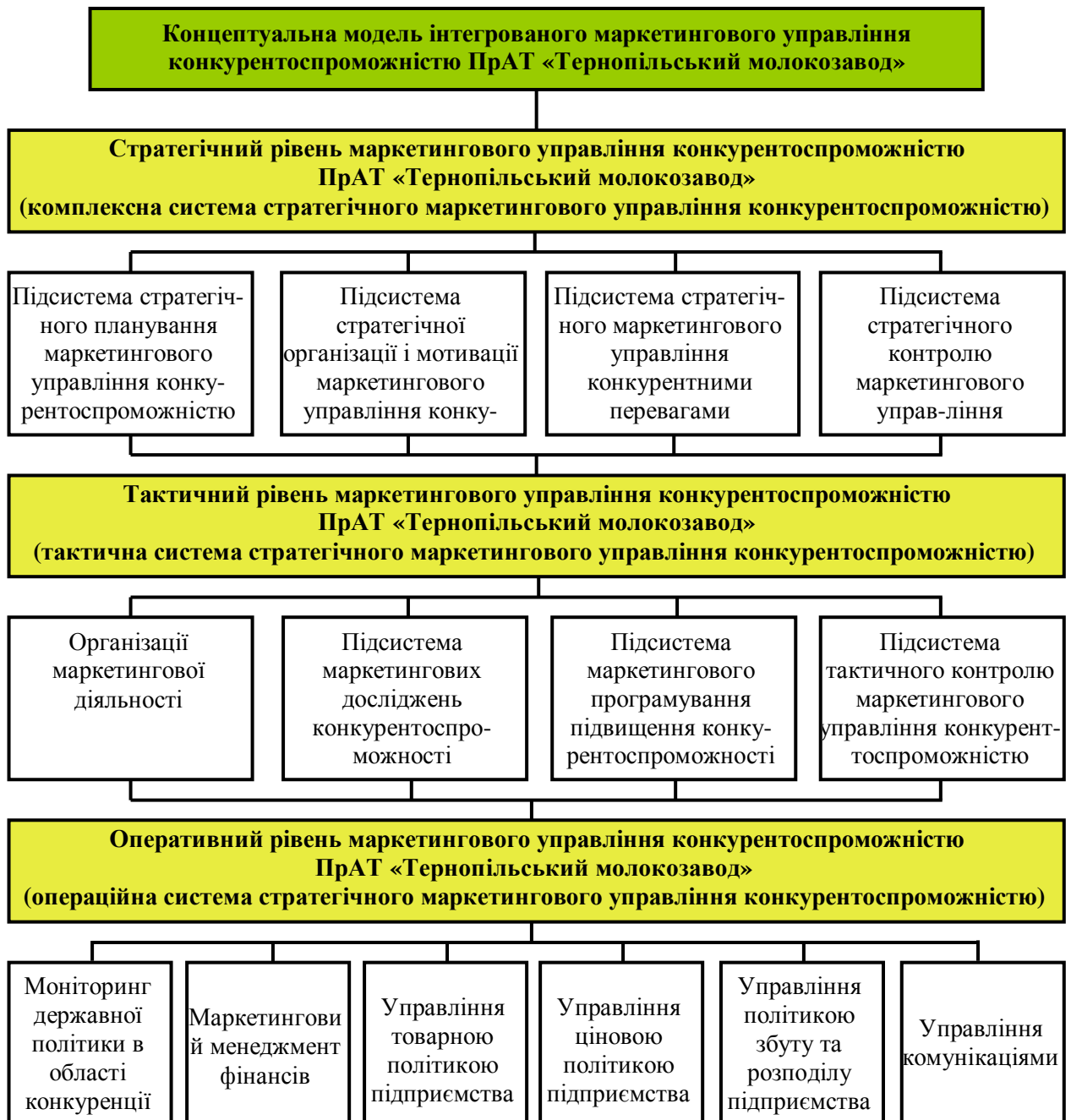


Рис. 3.4. Концептуальна модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

- 2-й рівень – тактичний рівень (бізнес-рівень) маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств (тактична система маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств);
- 3-й рівень – оперативний (функціональний) рівень маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств (операційна система

маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств).

Основне завдання концептуальної моделі інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – не тільки створення внутрішньофірмового конкурентного потенціалу успіху підприємства але й перетворення його в стратегічні фактори успіху в динамічному конкурентному маркетинговому середовищі.

Стратегічні фактори успіху мають формуватися на стратегічному рівні інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю, який передбачає розробку та впровадження комплексної системи стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

Комплексна система стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність взаємопов'язаних стратегічних процесів і засобів, що реалізуються в контексті загальних управлінських функцій для забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємств на основі стратегічного динамічного бачення.

Вважаємо, що комплексна система стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинна охоплювати наступні функціональні системи:

- систему стратегічного планування маркетингового управління конкурентоспроможністю;
- систему стратегічної організації і мотивації маркетингового управління конкурентоспроможністю;
- систему стратегічного маркетингового управління конкурентними перевагами;
- систему стратегічного контролю маркетингового управління конкурентоспроможністю.

У систему стратегічного планування маркетингового управління конкурентоспроможністю входять три підсистеми:

- підсистема стратегічного цілепокладення, що передбачає визначення місії і розробку стратегічних конкурентних цілей підприємств;

- підсистема стратегічного моніторингу та конкурентної маркетингової діагностики, у межах якої здійснюється конкурентний SWOT-аналіз, що охоплює зовнішній стратегічний аудит конкурентного маркетингового середовища та внутрішній стратегічний аудит конкурентного потенціалу підприємств, а також визначення «сценаріїв майбутнього»;
- підсистема формування набору конкурентних маркетингових стратегій, призначенням якої є визначення підходів до розробки стратегій і формування стратегічного портфелю підприємств.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільно було б використовувати комбінований підхід до формування конкурентних маркетингових стратегій, який дозволить повніше реалізувати концепцію стратегічного динамічного бачення.

Формування стратегічного портфелю підприємства передбачає розробку та оцінку альтернатив конкурентних маркетингових стратегій, їх вибір і формування стратегічного набору.

Основний принцип стратегічного планування – багатоваріантність - передбачає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, із яких і здійснюється остаточний вибір стратегій підприємства, які максимально підвищать його довгострокову ефективність на вітчизняному і зарубіжному ринках.

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що розробляються підприємством на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також його місце і роль у конкурентному маркетинговому середовищі.

Конкурентні маркетингові стратегії повинні орієнтувати на максимальну і своєчасну адаптацію діяльності підприємства до динамічного маркетингового середовища для досягнення їхніх стратегічних конкурентних цілей.

Конкурентні маркетингові стратегії – це основні напрямки зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємств в умовах маркетингової орієнтації.

Портфель конкурентних маркетингових стратегій охоплює три групи стратегій:

- корпоративні – орієнтаційні, глобальні, конкурентні, антикризові стратегії;
- бізнес-стратегії - портфельні стратегії, стратегії сегментації і вибору цільового ринку, стратегії позиціонування, стратегії зарубіжного інвестування, стратегії експорту, стратегії управління набором галузей;
- функціональні стратегії – стратегії комплексу маркетингу (товарні стратегії, стратегії в області збуту та розподілу, стратегії в області цінової політики, стратегії в області просування, у т. ч. реклами, стратегії управління персоналом), інноваційні стратегії, стратегії виробництва, стратегії в області фінансів.

Таким чином, керівництву ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слід періодично переглядати портфель конкурентних маркетингових стратегій з метою адаптації конкурентних активів і ключових компетенцій видавництва до змін конкурентного маркетингового середовища ринку виробництва зошитової продукції. Для цього ми пропонуємо алгоритм розробки та діагностики портфеля конкурентних маркетингових стратегій, що зображений на рис. 3.5.

Наступним складовим елементом системи стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є система стратегічної організації і мотивації маркетингового управління конкурентоспроможністю видавництва, яка включає: підсистему реалізації стратегічного набору в процесі стратегічної архітектури; підсистему стратегічної корекції.

Стратегічна архітектура означає організацію діяльності видавництва з розробки та впровадження в життя конкурентних маркетингових стратегій і реалізацію на підприємстві певних дій, що являють собою організаційні інструменти впровадження стратегій:

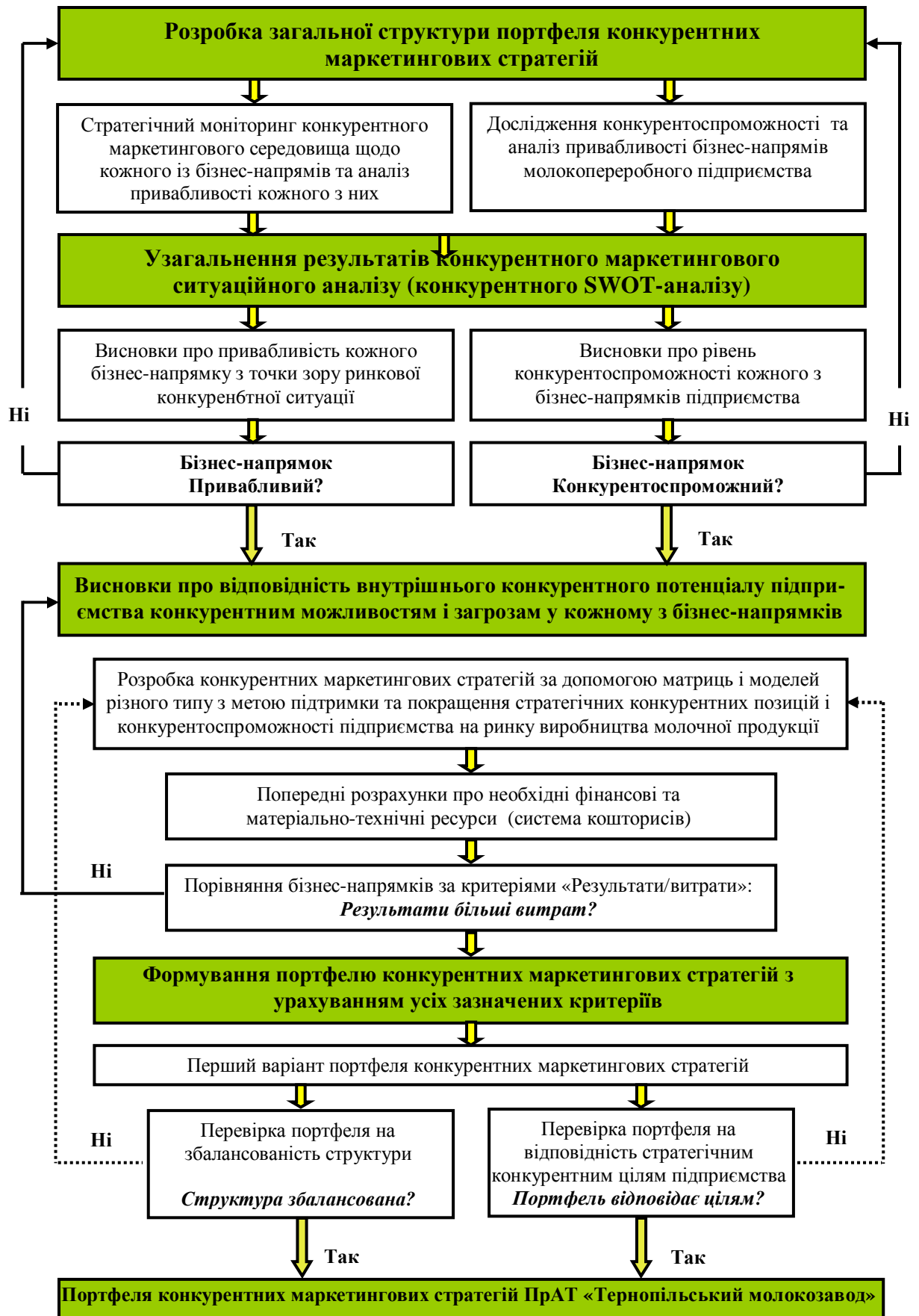


Рис. 3.5. Алгоритм розробки та діагностики портфеля конкурентних маркетингових стратегій для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: Розроблено автором.

- створення організаційної структури, здатної успішно реалізовувати обрані конкурентні маркетингові стратегії;
- забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для реалізації конкурентних маркетингових стратегій і їхнього удосконалення в процесі реалізації;
- розподіл ресурсів у ті види діяльності, які визначають стратегічний конкурентний успіх;
- створення відповідного робочого оточення і корпоративної культури, що підтримують конкурентні маркетингові стратегії.

У рамках стратегічної корекції здійснюється осмислення стратегічних проблем, визначається методика проведення стратегічних змін, розробляється відповідна мотивація та формується стратегічна поведінка персоналу підприємства.

У систему стратегічного маркетингового управління конкурентними перевагами входять:

- підсистема стратегічного маркетингового управління конкурентними компетенціями промислового підприємства, що охоплює: стратегічне маркетингове управління персоналом; стратегічне маркетингове управління інноваціями; стратегічне маркетингове управління конкурентними ризиками; стратегічне маркетингове антикризове управління;
- підсистема стратегічного маркетингового управління конкурентними активами, що передбачає розгляд еволюції конкурентної взаємодії; вибір альтернативи у пошуку ексклюзивної конкурентоспроможності; визначення стратегічних напрямків досягнення стійких конкурентних переваг.

Стратегічне маркетингове управління персоналом підприємства визначає довгострокові цілі, зв'язані з відношенням підприємств до зовнішнього конкурентного маркетингового середовища (стан ринку праці, тенденції у розвитку менеджменту людських ресурсів), а також цілі, зв'язані з відношенням підприємств до свого персоналу (розгляд персоналу як основи

підприємств, їхньої головної цінності та джерела стабільності й ефективності діяльності).

Стратегічне маркетингове управління персоналом розглядає співпрацівників як надбання підприємств у конкурентній боротьбі, без яких неможливе досягнення будь-яких цілей промислового підприємства.

Цикл пропонованого стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю в комплексній системі має завершує стратегічний контроль маркетингового управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який є засобом зворотного зв'язку в досягненні цілей підприємств за допомогою конкурентних маркетингових стратегій.

Система стратегічного контролю маркетингового управління конкурентоспроможністю охоплює: підсистеми аналітико-контрольної роботи та реалізації коригувальних дій.

Таким чином, комплексна система стратегічного маркетингового контролю управління конкурентоспроможністю заслуговує першочергової уваги при вирішенні проблем довгострокового існування та перспективного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у складних динамічних умовах трансформації економіки України.

Важливим складовим елементом пропонованої для досліджуваного підприємства моделі є тактична система маркетингового управління конкурентоспроможністю, яка містить наступні підсистеми:

- підсистему організації маркетингової діяльності в підприємстві;
- підсистему маркетингових досліджень в області конкурентоспроможності підприємства;
- підсистему маркетингового програмування підвищення конкурентоспроможності;
- підсистему тактичного контролю маркетингового управління конкурентоспроможністю.

Підсистема організації маркетингової діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинна включати наступні елементи: вибір адаптивної організаційної структури служби маркетингу; укомплектування служби відповідними кадрами; встановлення функціональних прав, обов'язків та відповідальності працівників служби маркетингу; встановлення ефективної системи взаємодії служби маркетингу з іншими структурними підрозділами підприємства.

Основне завдання служби (спеціалістів) з організації маркетингу видавництва – забезпечення всіх підрозділів необхідною ринковою інформацією, координування їхньої роботи з метою орієнтації на потреби ринку, конкретних споживачів, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Підсистема маркетингових досліджень конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинна охоплювати наступні елементи: забезпечення ефективності функціонування маркетингової інформаційно-аналітичної системи конкурентного спостереження; перманентне відстеження змін у конкурентному маркетинговому середовищі; вивчення тактики дій пріоритетних конкурентів; маркетинговий аудит конкурентоспроможності підприємств; оцінку конкурентних можливостей підприємств відповідно до умов ринку.

Основним завданням маркетингових досліджень конкурентоспроможності є створення умов для пристосування діяльності підприємств до змін конкурентного маркетингового середовища та розробка системи маркетингових заходів щодо підвищення конкурентного статусу підприємств на ринку.

Стратегічний аналіз конкуренції на ринку виробництва молочної продукції, підприємств-конкурентів і конкурентних відносин має здійснюватися в підприємствах у межах загальної маркетингової інформаційно-аналітичної системи конкурентного спостереження.

Маркетингова інформаційно-аналітична система конкурентного спостереження має бути чітко налагодженою і продуктивно функціонуючою з метою визначення стратегічно важливих видів конкурентної інформації, встановлення її джерел, отримання і перевірки інформації на ступінь достовірності і надійності, її інтерпретації і систематизації; ефективної циркуляції інформації у підприємствах.

Метою перманентного відстеження змін у конкурентному маркетинговому середовищі, що має реалізовуватися в рамках системи конкурентного маркетингового ситуаційного аналізу (конкурентного SWOT-аналізу) є розробка тактичних дій точного реагування на зміни в політиці держави щодо регулювання конкурентних відносин; інтенсифікацію маркетингових зусиль конкурентів; зростання ринкової влади споживачів, постачальників, посередників; зростання конкурентної загрози з боку товарів-замінників.

Таким чином, відстеження змін у конкурентному маркетинговому середовищі є підставою для вивчення тактики дій пріоритетних конкурентів підприємств.

Фундаментальною основою оцінки конкурентоспроможності бізнесу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має стати маркетинговий аудит конкурентоспроможності.

Маркетинговий аудит конкурентоспроможності підприємства являє собою системний комплексний аналіз конкурентоспроможності підприємства з позиції оцінки ефективності стратегічної доцільності товарного портфелю підприємства, його маркетингової та загальної фінансово-господарської діяльності у довгостроковій перспективі в умовах інтенсифікації конкурентної боротьби.

Підсистема маркетингового програмування конкурентоспроможності підприємств охоплює такі маркетингові елементи: встановлення рівноваги в орієнтації на споживачів і конкурентів; розробка тактики щодо отримання конкурентних переваг на ринку залежно від стадії життєвого циклу

підприємств; бюджетування маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності; передбачення реакції конкурентів; розробка маркетингових програм щодо розвитку підприємств.

Підсистема тактичного контролю маркетингового управління конкурентоспроможністю повинна охоплювати: структуру робіт SOW (Statement of Work) у тимчасовому (у т. ч. екстреному), критеріальному аспектах з метою оптимізації управлінського контролю і процесу документообігу; контроль досягнення поставлених тактичних цілей і завдань підприємства; оцінку і коректування рівня виконання річних завдань щодо системоутворювальних параметрів (доходи, обсяги продаж, прибуток і т. п.); контроль річних маркетингових планів за напрямками: аналіз збуту, аналіз ринкової частки, аналіз витрат, фінансовий аналіз, оціночний аналіз: за споживачами, за акціонерами; прийняття коригувальних заходів.

Рекомендована операційна система маркетингового управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод», охоплює маркетингові елементи, які містять конкретні маркетингові дії щодо досягнення цілей підприємств, а також засоби та методи реалізації конкурентних маркетингових стратегій:

- моніторинг державної політики в області конкуренції;
- маркетинговий менеджмент фінансів;
- управління товарною політикою (ринковою атрибутикою) молокопереробних підприємств;
- управління ціновою політикою молокопереробних підприємств;
- управління політикою збуту та розподілу;
- управління комунікаційною політикою підприємства.

Моніторинг державної політики в області конкуренції передбачає: постійне відстеження змін у законодавстві України, дотримання законодавчої бази України, відстеження дій Антимонопольного комітету України та інших державних органів щодо регулювання конкурентних відносин.

Маркетинговий менеджмент фінансів молокопереробного підприємства пов'язаний з управлінням рухом фінансів і фінансовими відносинами між підприємством, іншими об'єктами господарювання, фінансовими установами, фінансово-кредитними інститутами та державними органами у системі «виробництво – обмін – споживання».

Метою маркетингового менеджменту фінансів є розробка фінансової стратегії, тобто оптимального управлінського рішення про сферу та варіанти використання грошових коштів для досягнення заданої цілі діяльності підприємств і тактики, яка представлена конкретними механізмами реалізації управлінських рішень доступними у фінансовій ситуації засобами.

З метою забезпечення конкурентоспроможності товарів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку виробництва молочної продукції удосконалення товарної політики підприємства необхідно здійснювати на основі концепції мультиатрибутивності товару, тобто розглядати управління товарною політикою в розрізі управління ринковою атрибутикою товарів, що охоплює управління ринковою ідеєю; управління реальним товаром; управління позиційним підкріпленням товару.

Отже, в умовах маркетингової орієнтації молокопереробне підприємство має сформулювати товарну стратегію на основі: визначення дійсних і потенційних споживачів, аналізу їхньої поведінки на ринку; оцінки товарної пропозиції і конкурентоспроможності товарної номенклатури; прийняття рішень щодо оновлення і поширення асортименту; розробки рекомендацій відносно якості упаковки товарів, що реалізуються підприємствами.

Управління ціновою політикою підприємства охоплює: визначення цілей ціноутворення; виявлення факторів, що впливають на ціноутворення; розробка стратегій ціноутворення; визначення кінцевої ціни товарів; коригування рівня цін; оцінка та контроль цін.

Із цінових стратегій ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільно використовувати стратегії, основані на попиту і конкуренції. Тобто ціна

визначається після вивчення попиту споживачів на рівні, прийнятному для цільового ринку, або ціна може варіюватися залежно від іміджу товару, різниць з товарами-аналогами, сервісу, лояльності споживачів.

Управління політикою збуту та розподілу підприємства передбачає: виявлення альтернативних систем розподілу; оцінку умов розподілу; визначення цілей розподілу; визначення структури каналів розподілу; забезпечення кооперації членів каналів розподілу; розробку стратегій каналів розподілу; оцінку та модифікацію систем каналів розподілу; ефективне використання традиційних і впровадження прогресивних методів збуту.

Отже, вважаємо, що впровадження концептуальної моделі інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю у господарську діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», реалізація всіх елементів, що входять в склад їх функціональних рівнів у майбутньому забезпечать комплексний, системний, стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю в умовах ринкової економіки і маркетингової орієнтації видавництва, сприятимуть зміцненню конкурентних позицій у турбулентному конкурентному середовищі, підвищенню конкурентоспроможності та отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі на вітчизняних та зарубіжних ринках виробництва молочної продукції на основі ефективного використання конкурентних активів і ключових компетенцій.

3.3. Шляхи вдосконалення менеджменту забезпечення конкурентних переваг підприємства

Споживач надає перевагу певному виробнику саме через ефективність отримання і використання конкурентних переваг. При отриманні конкурентних переваг виникає потреба в розробці новітніх технологій, у підвищенні якості продукції та зовнішнього вигляду тощо. Демонстрація конкурентних переваг постійно відбувається в рекламі. До перемоги у

конкурентній боротьбі може привести успішне використання конкурентних переваг, а також поставити питання монополізації на ринках товарів і послуг.

З метою підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має вжити організаційних заходів щодо таких напрямів: розроблення конкурентоспроможної продукції; впровадження прогресивних технологій; вдосконалення організації виробництва; автоматизація виробничих процесів; реструктуризація виробництва, що діє, і створення нових підрозділів молокозаводу; зниження витрат виробничих ресурсів; вдосконалення управління підприємством; підвищення професіоналізму персоналу; зростання виробничої потужності підприємства; створення систем якості відповідно до міжнародних стандартів та ін.

Кризова ситуація в промисловому комплексі України є не лише спадщиною радянської економіки. Насамперед вона зумовлена недооцінкою важливості господарського механізму на рівні молочної галузі і досліджуваного підприємства, а також повною відсутністю якої-небудь стратегії мікроекономічного розвитку як з точки зору антикризового управління, так і в контексті стратегічних цілей реформ. Основною особливістю функціонування більшості підприємств є трансформація управлінських процесів в умовах ринкової економіки, яка характеризується поєднанням старих і нових методів господарювання, постійною зміною чинного законодавства. Для стратегічного розвитку конкурентних переваг на Тернопільському молокозаводі слід провести трансформацію управлінських процесів.

Система управління має бути здатною, щоб на практиці реалізувати вироблену конкурентну стратегію, тобто запропонувати, обґрунтувати і впровадити стратегічні задуми в щоденну практику.

При цьому важливим моментом є правильний вибір місця, часу та ключових напрямів дій, які забезпечать конкурентні переваги на молокозаводі. До таких ключових напрямів варто віднести раціоналізацію відносин із постачальниками, розроблення конкурентоспроможності та

ефективне просування продукції на ринку, підвищення конкурентоспроможності мережі з реалізації продукції та сфери послуг, також розвиток організаційних структур управління в конкурентних умовах тощо.

Вони, при ускладненні управління та підвищенні рівня ризику в прийнятті рішень набувають особливого значення. Окрім того, із розвитком теорії та методики розглянутої проблематики досліджуються питання з оснащення на даному молокозаводі менеджерів-маркетологів, керівників інструментарієм для підготовки, а також прийняття рішень про взаємодію із конкурентами. Створюються передумови покращення якості повторюваних рішень.

В більш ширшому розумінні зазначений клас інтелектуальних технологій формує науковий базис для підвищення ступеня відповідальності системи управління до характеру ринкової конкуренції. Мета та зміст цих технологій в забезпеченні переваг над конкурентами, які створять умови для вирішення такої важливої проблеми для молокозаводу, як підвищення конкурентоспроможності продукції, яка на ньому випускається.

Науковою базою для формування конкурентних переваг виступають методологічні підходи, що були сформовані в рамках теорії конкуренції. Важливим елементом у вивченні конкуренції є класична політекономія. Представники політекономії в ході багаторічних досліджень виділили принципи конкуренції, у межах якої найважливішим координуючим елементом ринку виступає цінова система в повністю децентралізованій економіці.

Поштовхом до розвитку конкуренції в сучасній Україні стала реформа в економіці. Перехід від ресурсної конкуренції до споживчої конкуренції та жорсткість відносин в цій сфері стали можливі у результаті формування нових ринкових факторів.

Оскільки переваги створюються в результаті суперництва починаючи від фази проектування до експлуатації продукції, на їх формування важливий

вплив має конкурентне середовище: потенційні і діючі конкуренти, споживачі продукції, постачальники сировини, виробники товарів-замінників та державне регулювання. В цих умовах в розрізі Тернопільського молокозаводу формування конкурентних переваг трансформується у завдання активного пристосування системи управління.

Із попередніх досліджень варто зазначити, що основними конкурентними перевагами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є:

- 1) висока якість й оригінальний дизайн виготовленої продукції;
- 2) використання молокозаводом матеріально-технічних ресурсів найвищої якості;
- 3) застосування новітньої техніки і технології;
- 4) проведення відділом перспективного розвитку досліджень у галузі, в якій працює підприємство тощо.

Всі вище вказані фактори є ключовими передумовами для реалізації на Тернопільському молокозаводі стратегії диференціації.

Однією з найважливіших проблем в управлінні на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є збереження його конкурентоспроможності в умовах неперервної мінливості зовнішнього середовища. Актуальною ця проблема є в Україні не тільки в молочній, але й і в інших галузях економіки, де підприємства намагаються адаптуватися до швидких та глибоких зовнішніх змін, які пов'язані з неефективною економічною реформою.

Нестійке зовнішнє середовище підвищило роль стратегії в діяльності молокозаводу, яка визначає об'єктивну необхідність в розробці нової технології стратегічного управління. Вона повинна враховувати такі особливості соціально-економічної ситуації України:

1. Можливість не передбачуваного характеру у розвитку економіки, що унеможливорює використання екстраполяційного підходу стосовно прогнозування розвитку як Тернопільського молокозаводу так і галузі в цілому.

2. Специфічність стратегічної інформації, джерел утворення та засобів збору.

3. Низька пошукова активність управлінського персоналу різних рівнів та розбалансованість їхніх економічних інтересів (певне розчарування працівників у можливості до розвитку, що пов'язане із прогресією недосконалостей в державній політиці).

4. Нестабільність законодавчої і нормативної бази.

5. Відсутність необхідного збалансованого резерву ресурсів підприємства (пов'язане з неможливістю передбачення «завтрашнього дня»).

6. Низький рівень платоспроможного попиту, що виник за відсутності заощаджень у фізичних та юридичних осіб.

7. Нерозвиненість ринкової інфраструктури.

Перераховані особливості не вичерпують специфічність сучасного стану української економіки та її реакції на великі підприємства, зокрема Тернопільського молокозаводу. Від економік розвинутих країн основною її відмінністю є трансформаційний характер. Притому, що трансформаційні процеси проходять під активним впливом протиріч та економічних інтересів усіх учасників таких процесів. Економічні інтереси підприємства відносять до протиріч з інтересами виконавчої, а також законодавчої влади, партнерів, конкурентів і т.п.

Вище викладене визначає основні вимоги, що пред'являють до технології стратегічного менеджменту підприємства. Тому для реалізації переходу управління Тернопільського молокозаводу до більш досконалого з використанням стратегічного менеджменту необхідно пройти усі технологічні етапи, починаючи зі збору інформації та завершуючи прийняттям рішень. Таким чином технологія стратегічного управління на молокозаводі включає тринадцять етапів.

Першим етапом є проведення стратегічного моніторингу серед відповідного персоналу молокозаводу – це збір стратегічної інформації і порівняння її характеристик із очікуваними значеннями. На цьому етапі

з'являється велика кількість проблем через невизначеність управлінських рішень, щодо змісту, а також за цільовою орієнтацією. Збирається інформація про характер протиріч економічних інтересів елементів зовнішнього середовища, тенденцій зміни їхнього впливу в стратегічному проміжку часу.

Важливим моментом є розглянути зовнішнє середовище Тернопільського молокозаводу з його партнерами, споживачами і т. д. Тому другий технологічний етап стратегічного управління пов'язаний із стратегічним аналізом зовнішнього середовища. В якості елементів зовнішнього середовища розглядаються фактори, які впливають на діяльність молокозаводу, як на мікро- так і на макрорівнях. Кожен компонент має динамічну характеристику стану, що визначається через певну ситуацію, яка описується відповідними параметрами.

Особливістю даного етапу є оцінювання фактичного стану зовнішнього середовища Тернопільського молокозаводу, тобто обраховуються числові значення параметрів ситуацій. При цьому отримуємо основну масу значень параметрів із бази даних системи поточного управління, також дані, що отримані в процесі стратегічного моніторингу на підприємстві. Окрім того, здійснюється передбачення зміни ситуації по кожному компоненті за відповідний стратегічний інтервал часу. В такому аналізі залучені експерти, які мають бути спеціалістами по тому чи іншому компоненті (технологи, головні спеціалісти відповідних підрозділів).

Не менш важливим етапом є аналіз ресурсного стану на молокозаводі. Тому на третьому етапі здійснюється стратегічний аналіз реального стану ресурсів і відбувається оцінка можливостей. Виділяються чотири види ресурсів в якості базових у системі стратегічного управління:

- 1) фінансові;
- 2) матеріальні;
- 3) трудові;
- 4) інформаційні.

Фактичні значення ресурсів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зіставляються із зовнішнім середовищем, а також проводиться оцінка можливостей, що забезпечують дані ресурси у визначеному середовищі. Відбувається прогноз стосовно змін параметрів ситуацій по кожному з ресурсів із врахуванням тенденцій змін стану компонентів зовнішнього середовища, які отримані на другому етапі.

На четвертому етапі необхідно оцінити положення Тернопільського молокозаводу в просторі параметрів ситуацій компонентів зовнішнього середовища та власних ресурсів на поточний момент часу, а також по роках у стратегічному інтервалі. Далі на даному етапі здійснюється діагностика – проводиться порівняння фактичної траєкторії руху системи із бажаною та оцінюється можливість виходу на визначену ціль наприкінці стратегічного періоду.

Відповідно до використаної технології після завершення четвертого етапу робота може бути продовжена за двома напрямками. Один напрямок використовується у випадку недопустимості відмінності між фактичною та бажаною траєкторією, тоді переходимо вже до п'ятого етапу. Другий використовується тоді, коли відмінності знаходяться в допустимих рамках, а процес стратегічного управління починається із першого етапу.

П'ятий етап починається при здійсненні стратегічного планування взаємодії молокозаводу із зовнішнім середовищем. Спочатку необхідно сформулювати сценарії взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Далі вибираються цілі зміни компонентів зовнішнього середовища в кількісному та якісному вигляді. Кількісна сторона плану подається у вигляді значень параметрів із ситуацій кожного компоненту. Початкові значення задаються у вигляді фактичних значень, що визначені на момент складання плану.

Невід'ємною складовою за технологією стратегічного управління є врахування планових змін у власних ресурсах, що й пов'язане з процедурою шостого етапу. Тут утворюється друга частина стратегічного планування розвитку молокозаводом, що повинна бути незмінно пов'язана із першою.

Об'єднання цих двох частин подається в наступному технічному етапі. На ньому перш за все формуються початкові дані параметрів ситуацій по всіх ресурсах. Вони встановлюються у вигляді реальних значень на момент складання чи корегування плану. Наступним кроком є визначення необхідної зміни структури по кожному ресурсу. Ця частина плану часто задається як в кількісному, так й у якісному вигляді.

Велику увагу треба звернути на сьомий етап, який є визначальним у стратегічному плануванні Тернопільського молокозаводу. В рамках цього етапу відбувається поєднання результатів роботи, виявлених в ході поперечних двох етапів.

Об'єднання проводиться у вигляді ієрархічної структури.

Далі важливо всю отриману в процесі попереднього аналізу молокозаводу інформацію використати за принципом імітації та провести моделювання прямого процесу стратегічного. Таким чином здійснюється восьмий етап. Процес моделювання повинен здійснюватися за допомогою імітаційної моделі, що дозволяє управляти параметрами ситуацій за компонентами зовнішнього середовища та за власними ресурсами системи. Це дає можливість кількісної оцінки вірогідності досягнення загальної стратегічної мети, що починається зі сценаріїв впливу на зовнішнє середовище.

На дев'ятому етапі проводиться аналіз отриманих результатів моделювання та приймається рішення про можливість ПрАТ «Тернопільським молокозавод» досягнути загальну стратегічну ціль, опираючись даному стратегічному плану розвитку підприємства. При позитивному вирішенні даного питання наступним технічним етапом, який необхідно виконати, приймається перший – стратегічний моніторинг.

Коли при даних показниках параметрів ситуацій за компонентами зовнішнього середовища й ресурсам досягнення загальної стратегічної цілі не досягається, то у такому випадку виконується десятий етап.

Десятий етап здійснюється шляхом поєднання моделювання зворотного процесу планування та оцінки необхідних змін параметрів ситуацій за ресурсами молокозаводу. Також тут має використовуватися та ж сама імітаційна модель, й на восьмому етапі, але у якості вихідної позиції береться загальна стратегічна ціль Тернопільського молокозаводу, сценарій впливу – на зовнішнє середовище, який був прийнятий в першому випадку.

Одинадцятий етап разом з десятим несуть логічне навантаження. Цей етап розгалужує технологічний процес молокозаводу. Якщо важливі зміни параметрів власних ресурсів молокозаводу не можливо забезпечити, то необхідно змінювати сценарій для взаємодії із зовнішнім середовищем, що дозволить підвищенню впливу на неї.

Аналіз вже застосовуваних сценаріїв впливу на зовнішнє середовище та розробка нових з залученням допоміжних інструментів стратегічного управління виконується на дванадцятому етапі.

Вже на тринадцятому етапі проводиться оцінка можливого додаткового впливу на зовнішнє середовище через синтез нових сценаріїв. При можливості створення нових сценаріїв наступним етапом в процесі стратегічного управління має бути п'ятий, в якому здійснюється стратегічне планування у взаємодії із зовнішнім середовищем. Якщо ж вичерпані всі можливості зі зміни параметрів ситуацій компонентів зовнішнього середовища в потрібному напрямку, то варто переходити до чотирнадцятого етапу, на якому керівництво Тернопільського молокозаводу чи уповноважені спеціалісти повинні змінити загальну стратегічну ціль, а саме розпочати процедуру банкрутства.

Таким чином, використання вище запропонованих заходів до технології стратегічного управління дає можливість розробити ефективну систему використовуючи метод прийняття управлінських рішень стосовно підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що дасть поштовх до подальшої праці над удосконаленням способів формування нових та розвитку наявних конкурентних переваг молокозаводу.

У всіх промислово розвинених країнах діє принцип – виробляти лише те, що потрібне, коли потрібне і стільки. Такий принцип вимагає адаптації підприємств до умов випуску продукції невеликими партіями з частими змінами асортименту в дуже широкому діапазоні. З огляду на це, можна виділити основні завдання оперативного управління, які вартувало б пристосувати до ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

- розроблення методів регулювання виробничого процесу для досягнення координації всіх підрозділів з виготовлення конкурентоспроможної продукції (біо-продукція, молоко пастеризоване);
- вдосконалення методів підготовки і ухвалення рішень в оперативному управлінні виробництвом на основі розроблення і впровадження інформаційних систем управління;
- вдосконалення методів оперативного планування виробництва з використанням маркетингової інформації про ринок, ефективного використання всіх видів ресурсів на основі широкого застосування економіко-математичних методів і інформаційних технологій.

Ефективність діяльності молокозаводу, а також виживання його в щонайгострішій конкурентній боротьбі залежать від здатності в короткі терміни з мінімальними витратами перебудуватися на випуск продукції відповідно до вимог попиту. Вирішення цього завдання варто забезпечити за допомогою комплексної автоматизації виробництва і управління. Вона створює найкращі передумови всебічної інтенсифікації виробництва, зростання продуктивності праці, зниження собівартості і підвищення якості продукції, поліпшення умов праці й підвищення кваліфікації тих, що працюють. Забезпечення стабільного функціонування виробничого молокозаводу в ринкових умовах багато в чому залежить від використання внутрішніх резервів – вдосконалення систем організації, планування і управління підприємством. Ефективним інструментом аналізу та впровадження організаційно-економічних завдань планування і управління є застосування економіко-математичних методів.

Вирішуючи завдання вдосконалення управління на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», потрібно здійснювати діагностичний аналіз середовища, цілей, технології, техніки, регіональних, соціальних умов, з яких повинні впливати вимоги до системи управління. Для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності молокозаводу в умовах функціонування ринкових відносин потрібно вирішити комплекс організаційно-економічних завдань:

- розробити методи і моделі техніко-економічного обґрунтування доцільності випуску молокопродукції на основі оцінки і аналізу чинників ринкового середовища та потенційних можливостей підприємства;
- розробити моделі та методи оперативного планування виробництва у взаємозв'язку із стратегією розвитку підприємства, що передбачають широке використання інформаційних технологій;
- розробити методи оперативного регулювання виробництва з метою координації всіх підрозділів підприємства із виконання замовлень і забезпечення конкурентоспроможною продукцією;
- використати принципи маркетингу в управлінні молокозаводу на всіх рівнях: стратегічному, поточному і оперативному;
- вдосконалити організацію управління виробничо-господарською діяльністю молокозаводу в умовах постійних змін ринкової кон'юнктури шляхом організації підрозділів;
- вдосконалити методи підготовки і ухвалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення їх якості.

Треба зазначити, що саме остаточний результат виробничо-господарської діяльності є критерієм вдосконалення управління. Він має бути виражений не лише в зростанні кількісних, а швидше в поліпшенні якісних показників, націленості на задоволення потреб у виробленій продукції і наданих послугах, але одночасно в підвищенні ефективності виробництва та якості управління досить складною структурою підприємства, що спостерігається на Тернопільському молокозаводі. Цим вимогам поки що не

задовольняють методологія і практика планування навіть на різних рівнях нашої економіки, що не реагують гнучко на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спрямоване на вирішення завдань стратегічного, поточного і оперативного управління, заснованих на здійсненні дослідження ринкового середовища і внутрішніх можливостей підприємства на базі розроблення та широкого застосування економіко-математичних методів та інформаційних технологій, прийняття управлінських рішень для досягнення конкурентних переваг на ринку.

Висновки до III розділу

1. У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно розробити реальний механізм стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю з метою підвищення конкурентного статусу на вітчизняному ринку молочної продукції.

В основі удосконалення стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» лежить концептуальна модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Концептуальна модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - це сукупність взаємопов'язаних та розподілених за рівнями управління підприємством (стратегічним, тактичним, оперативним) елементів маркетингової діяльності, які забезпечать довгострокову конкурентну перевагу видавництву через задоволення конкретних потреб та запитів споживачів, і являють собою органічний процес інтеграції всіх управлінських механізмів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

3. При отриманні конкурентних переваг виникає потреба в розробці новітніх технологій, у підвищенні якості продукції та зовнішнього вигляду тощо. Демонстрація конкурентних переваг постійно відбувається в рекламі. До перемоги у конкурентній боротьбі може привести успішне використання конкурентних переваг, а також поставити питання монополізацію на ринках товарів і послуг.

4. Стратегія диференціації є основою виробничої політики підприємства. Вона передбачає досягнення ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відповідних конкурентних переваг в задоволенні певних аспектів споживчих потреб. Тобто, використовуючи стратегію диференціації, підприємство отримує конкурентні переваги в якості товару, сервісному обслуговуванні, іміджі тощо.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на основі узагальнення теоретичних основ формування конкурентоспроможності підприємства, системного аналізу сучасного рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», вирішено актуальне завдання, яке полягає у виробленні основних напрямів підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Удосконалення та систематизація дослідження дозволили сформулювати наступні висновки:

1. Узагальнюючи існуючі підходи вітчизняних і зарубіжних вчених, поняття «конкурентоспроможність підприємства» в сучасних умовах викликів глобалізації – це здатність підприємства до ефективного функціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках із забезпеченням своєчасної реакції на зміни смаків, уподобань і потреб споживачів на даний момент часу в порівнянні з основними підприємствами-конкурентами, що діють на даному конкуруючому ринку.

2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сьогодні виступає важливим елементом забезпечення ефективного ведення діяльності та передумовою здобуття стійких конкурентних переваг у довготерміновій перспективі.

3. Базовими елементами системного механізму формування конкурентоспроможності підприємств виступають конкурентні переваги, конкурентний потенціал, конкурентна стратегія, які за рахунок взаємодії формують конкурентоспроможність підприємства та визначають його конкурентний статус на ринку.

4. Головною конкурентною відмінністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є виготовлення лише натуральних молочних продуктів без застосування немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів. Так як продукція має короткі терміни зберігання, це є основним аргументом щодо вибору ринків збуту.

5. Конкурентні позиції підприємства утримуються за рахунок економності витрат, продуктивності праці, раціональності використання основних засобів, забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, технологічної складової, цінових та збутових важелів. Проте окремо слід відмітити такі складові конкурентоспроможного розвитку підприємства, як унікальність продукції та екологічний імідж.

6. За результатами проведеного стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства нами здійснено SWOT-аналіз та виявлені певні загрози і слабкі сторони діяльності ПрАТ "Тернопільський молокозавод", що зумовлені виробничими особливостями та високим рівнем конкуренції. На даному етапі розвитку і враховуючи умови виникнення загроз, для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільною обрати стратегію оборони й зміцнення. Суть її полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим фірмам. Головне завдання полягає у втриманні існуючої частки ринку, укріпленні ринкової ніші, що вже досягнута, а також добре продуманий захист наявних конкурентних переваг підприємства.

7. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має найвищу серед досліджуваних підприємств оцінку конкурентної сили, причому серед 12 розглянутих ключових факторів успіху по 6 ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має найвищу оцінку 10, тоді як ПАТ «Борщівський сир завод» має лише одну оцінку 10, а ПАТ «Шумський маслозавод» – жодної.

8. Вважаємо, що впровадження концептуальної моделі інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю у господарську діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», реалізація всіх елементів забезпечать комплексний, системний, стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю в умовах ринкової економіки і маркетингової орієнтації заводу, сприятимуть зміцненню конкурентних позицій у турбулентному конкурентному середовищі, підвищенню конкурентоспроможності та отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі на вітчизняних та зарубіжних ринках виробництва зошитової продукції.

Таким чином, запропонований в роботі підхід стратегічного управління конкурентоспроможністю дасть змогу розробити ефективну систему методом

прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, що дасть поштовх до подальшої праці над удосконаленням способів формування нових та покращання існуючих конкурентних переваг в ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К.: Феміна, 1996, 64 с.
2. Закон України “Про підприємництво” // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №14. – 168 с.
3. Закон України “Про підприємства” // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №24. – 273 с.
4. Закон України “Про господарські товариства” від 19.09.1991 № XII / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
5. Зведені звітності про фінансові результати ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2013 р., 2014 р., 2015 р.
6. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. Адамик, Г. Вербицька // Вісник ТНЕУ. – 2008. - № 1. – С. 69-77.
7. Азоев Г.П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.П. Азоев / – М.: Прогресс, 1997.–248с.
8. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2013. – 779 с.
9. Андрійчук В. Г. Оцінка макро- та мікро параметрів економіки в контексті продовольчої безпеки України / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. - 2001. - № 5. – С. 61-65.
10. Аптекарь С. Розвиток конкуренції в Україні / С. Аптекарь, О. Жалюйда // Економіка України. – 2009. - № 7. – С. 13-21.
11. Аранчій В.І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / В.І. Аранчій, С.П. Зоря, А.О. Лантух // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Полтава: ПДАА. – 2012. – Вип.. 2 (5). – Т. 3. – С. 3-7.
12. Арестенко Т.В. Фактори формування конкурентоспроможності підприємств АПК та їх маркетингова складова / Т.В. Арестенко, В.В.

Арестенко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / За ред. В.А. Рудьєва. – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2010. - № 2 (10). – С.8-15.

13. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.

14. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю в системі маркетингового менеджменту підприємства /Л. В. Балабанова, В. В. Лисевич // Торгівля і ринок України. Темат. зб. наук. пр. - Донецьк: ДонДУЕТ, 2003. - Вип. 15. - т.П. - С. 15.

15. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія [Текст] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецьк: Дон ГУЕТ ім. Туган-Барановського, 2004. – 147 с.

16. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов./ Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн / – М.: ОАО Изд. «Экономика», 1999. – 703 с.

17. Блонська В.І. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства як основний фактор його діяльності / В.І. Блонська, П.Ю. Янусь // Науковий вісник. – 2008. – С. 173-177.

18. Ботвіна Н.О. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук / Н.О. Ботвіна; Нац. аграр. ун-т, Півден. філіал "Крим. агротехнол. ун-т". – Сімф., 2008.

19. Бурковська А.В. Розвиток інтеграційних процесів як важлива умова формування ефективного ринку аграрної продукції / А. В. Бурковська // Економіка АПК. – 2004. – № 12. – С. 106–109.

20. Говорушко Т.А. Продовольчий ринок молока України, його розвиток та перспективи / Т.А. Говорушко, В.П. Дуда // Вісник Одеського національного університету. – 2013. – Т. 18, Вип. 1/1. – С. 102-106.

21. Гончаров В.М. Удосконалення методів конкурентної оцінки

учасників ринку з використанням кількісного і якісного підходів / В.М. Гончаров, Ю.В. Калюк // Економіка і менеджмент: Матеріали I Міжнародної конференції молодих вчених ЕМ-2010. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2010. – 268с. – С. 20-22.

22. Гончаров В.М. Формування конкурентоспроможності аграрного виробництва України: уроки сучасного розвитку Франції / В.М. Гончаров, Ю.В. Калюк // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. - Вип. 251: В 6 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009 р. – с. 1434-1442.

23. Господарський кодекс України: за станом від 16 січня 2003 року № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. - №18-22. – 144с.

24. Гринько Т.В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках: монографія / Т.В. Гринько. – Кривий Ріг: Видавничий дім. – 2005. – 324 с.

25. Гудзинський О.Д. Управління формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства (теоретико-методологічний аспект): монографія / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Губенко // Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.

26. Дідоренко Т.В. Маркетингова діяльність у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Т.В. Дідоренко // Інноваційна економіка. – 2012 (34). - №8. – С. 204-208.

27. Дмитренко Н.М. Конкурентоспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК: автореф. дис... канд. екон. наук / Н.М. Дмитренко; Дніпропетр. держ. аграр. ун-т. – Д., 2008. – 20 с.

28. Довганчин Г. В. Роль державного регулювання економічних відносин в агропромисловому виробництві / Г.В. Довганчин // Економіка АПК. - 2000. - № 5 -С.7.

29. Долинская М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М.Г. Долинская, И.А. Соловьев. – М.: Издательство стандартов, 1991. – 128 с.

30. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
31. Економіка підприємств: Підручник / за ред. С.Ф. Покропивного.- Вид. 2-ге, перероб. та доп. - К.:КНЕУ, 2001. – 528 с
32. Електронний словник термінів і скорочень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.site-nnov.ru/pub/slovar.html.
33. Євчук Л. А. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Л. А. Євчук; Миколаїв. держ. аграр. ун-т. – Миколаїв, 2010. – 36с.
34. Ємельянова І.Ф. Класифікація факторів конкурентоспроможності аграрних підприємств / І.Ф. Ємельянова // Схід. – 2010.- №2.- С. 20-23.
35. Жуковський М.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору економіки / М.О. Жуковський // Актуал. пробл. економіки. – 2007. – N 9. – С. 81-87.
36. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III від 11.01.2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/card/2210-14>.
37. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк – К.: Знання, 2007. – 1072 с.
38. Зайцева Л.О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Л.О. Зайцева // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; ред.кол.: С.І. Шкарабан та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 3. – С. 12-17.
39. Збарський В.К. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств: монографія / В.К. Збарський, М.А. Місевич. – К., 2009. – 310 с.
40. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: Оцінка

формування та розвиток / Ю.Б. Іванюта, П.А. Орлов, О.Ю. Іванов // НАН Україна, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. – Хю: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.

41. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності / В.Ф. Іванюта // Агро інком. – 2008. - № 1-2. – С. 97-101.

42. Ильина В.Н. Конкуренция [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.be5.biz/ekonomika/k005/toc.htm>

43. Калюк Ю.В. Виробничо-збутові аспекти формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Ю.В. Калюк // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Вип.. 247: В 6 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009 р. – С. 1423-1431.

44. Калюк Ю.В. Сучасний підхід до визначення сутності поняття конкурентоспроможності аграрних підприємств / Ю.В. Калюк // Науковий журнал ДонДУУ «Менеджер» / Донецьк, 2009. - №1 (47) – С. 140-145.

45. Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на основі маркетингу / М.П. Канінський // Економіка АПК. 2009. - № 3. – С. 141-144.

46. Карпенко М.О. Конкурентоспроможності експорт молочної продукції в Україні / М.О. Карпенко // Економіка АПК. – 2006. - № 11. – С. 98-102.

47. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія / О.І. Ковтун. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2012. – 276 с.

48. Кондратюк О.І. Конкурентоспроможність сільського господарства та шляхи її підвищення / О.І. Кондратюк // Актуал. пробл. економіки. – 2011. – N 1. – С. 56-63.

49. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування: монографія / О.В. Ульянченко, Л.А. Євчук, І.В. Гуторова. – Х., 2011. – 340 с.

50. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: тез. доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 11 - 12 листоп. 2010 р., Харків / Харк. нац. екон. ун-т МОН України, НДЦ індустріал. пробл. розв. НАН України, Харк. обл. держ. адмін., Урал. федер. ун-т (УрФУ), Ін-т економіки УрВ РАН. – Х.: Инжек, 2010. – 209 с.

51. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навч. посібник [Текст] / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 240 с.

52. Кривенко М.П. Теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства / М.П. Кривенко // Науково-технічна інформація. – 2007. – № 3. – С. 26-30.

53. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. – 4-е европейское изд. – М.: Вильямс, 2008.

54. Кулешова Г.М. Конкуренція і конкурентоспроможність в агропромисловому виробництві // Г.М. Кулешова / Економіка АПК. – 2008. - № 3. – С. 126-132.

55. Куць Т. В. Основні напрями забезпечення конкурентоспроможної продукції / Т.В. Куць // Економіка АПК. - 1998. - № 4. - С. 64 - 66.

56. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: [монографія.] / М.Й. Малік, О.А. Нужна. – К.: Інститут аграрної економіки, 2007. – 270 с.

57. Мартиненко В.П. Методи оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання / В.П. Мартиненко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2008. - № 10(89). – С. 42-45.

58. Махмудов Х.З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / Х.З. Махмудов // Наукові праці ПДАА. Економічні науки. – [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/3.pdf>

59. Мескон М.Х. Основы менеджмента: [пер.с англ.] / М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедуори. – М.: Дело, 1992. – 702с.

60. Мочерний С.В. Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1 / За ред. С.В. Мочерного. – Львів: Сві: 2005. – 616 с.

61. Муржи Г.Г. Маркетинг у підвищенні конкурентоспроможності виробництва рису / Г.Г. Муржи // Економіка АПК. – 2001. - № 7. – С. 106-108.

62. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Найт / Пер. с англ. – М.: Дело, 2003. – 360 с.

63. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод» <http://molokija.com>

64. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / В.А. Павлов. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2011. – 276 с.

65. Портер Майкл Конкуренция.: Пер. с англ. / Майкл Портер /— М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. — 608 с.: ил.

66. Прокопец Л.В. Роль инвестиционно-инновационного развития в обеспечении конкурентоспособности сельского хозяйства / Л.В. Прокопец // Новая экономика. 2014. - № 1. (63). – С. 94-99.

67. Прокопец Л.В. Складові підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Л.В. Прокопец // Збірник наукових праць. Економічні науки (ПВНЗ «Буковинський університет») – Чернівці: Книги – ХХІ, 2011. – С. 384-394.

68. Рибницький Д.О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електроний ресурс] / Д.О. Рибницький, Т.А. Городня, К.А. Львівська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. - С. 227-230. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_9/227_Rybnycki_NV_20_9.pdf.

69. Саблук П. Т. Основні напрями розроблення стратегії розвитку агропромислового комплексу в Україні / П. Т. Саблук // Економіка АПК. –

2004. – № 12. – С. 3-15.

70. Саблук П. Т. Розвитку АПК – надійність і стабільність / П.Т. Саблук // Економіка АПК. – 2005. – №4. – С. 11–16.

71. Савчук С.И. Факторы конкурентоспособности как экономическая категория. Микроэкономический подход / С.И. Савчук // Економіка: проблеми теорії і практики. 2004. – Вип.. 189, Т. 1. – С. 177-188.

72. Смит А. Исследование о природе и причине богатства народов / А. Смит. – М.: Соцэкгиз, 1962. – С. 423.

73. Смолін І.В. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. / І.В. Смолін. – К.: Київ. нац.. торг.-екон. ун-т, 2008. – 204 с.

74. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.

75. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд: [пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. – М. Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

76. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. 2-е изд., испр. и доп. / Р.А. Фатхутдинов / - М.: Эксмо, 2005. — 544 с.

77. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК / Ю.А. Лозовський // Актуал. пробл. економіки. – 2008. – N 3. – С. 84-88.

78. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції (практичний посібник) / За ред. П. Т. Саблука. - К.: ІАЕ, 2000. -558 с.

79. Хайек Ф. Индивидуализм. Глава V. Смысл конкуренции [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.gumer.info/bogoslov_Buks/Philos/hayek/02.php

80. Черевко Д.Г. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану / Д.Г. Черевко // Економіка АПК. 2009. - № 6. – С. 114-121.

81. Шевельова С.О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу: [монографія.] / С.О. Шевельова. – Тернопіль: Збруч, 2001. – С.21.

82. Шпичак О.М. Економіко-організаційні проблеми якості сільськогосподарської продукції та продовольства / О.М. Шпичак // Економіка АПК. – 2010. - № 11. – С. 51-59.

83. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. перевод В.С. Автономова и т.д. / Й.А. Шумпетер / М.: Прогресс, 1982.

84. Яців І. Сутність категорії «конкурентоспроможність» та особливості її оцінки стосовно системи аграрного виробництва / І. Яців // Вісник Львівського державного аграрного університету: економіка АПК. – 2008. - №15. – С 58-67.

85. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія / І.Б. Яців. – Львів: Український бестселер, 2013. – 427 с.

86. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. Посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. І доп. – К.: Знання, 2005 – 185 с.