

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу**

Цимбалюк Орест Вікторович

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ / MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS
AT ENTERPRISE IN FOOD INDUSTRY**

спеціальність 075 «Маркетинг»
освітньо-професійна програма «Маркетинг»

випускна кваліфікаційна робота за рівнем вищої освіти «магістр»

Виконав студент групи
МАРКзм-21
Цимбалюк О.В.

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Борисяк О.В.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття конкурентоспроможності та її основні характеристики.....	6
1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності.....	11
1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	17
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	26
2.1. Дослідження ринку молочних продуктів України в умовах війни.....	26
2.2. Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»...	33
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	43
3.1. Розробка рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності ТМ «Молокія».....	43
3.2. Оптимізація логістичних процесів на підприємстві.....	52
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Управління конкурентоспроможністю є важливим та стратегічним елементом діяльності будь-якого підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Рівень конкурентоспроможності підприємства визначає його здатність ефективно конкурувати на ринку, утримувати та розширювати свою частку, а також пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Цільове спрямування розвитку компанії на довгострокову перспективу передбачає використання різноманітних стратегічних підходів, оскільки вимагає ідентифікації ключових факторів успіху та розробки плану заходів для їх втілення. Особливий акцент робиться на формуванні конкурентних переваг, які стають основою ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Заснована на ряді ключових компонентів, таких як якість продукції, ефективне управління ресурсами та інновації, конкурентоспроможність вимагає постійного вдосконалення та адаптації до ринкових умов. У підсумку, гнучкість та готовність до адаптації до ринкових викликів стають визначальними факторами, що забезпечують утримання та підсилення позицій підприємства в конкурентному середовищі.

У сучасній науковій літературі велика увага приділяється аспектам управління конкурентоспроможністю підприємств, зокрема дослідження проводяться визначеними вченими, такими як Котлер Ф., Ансофф І., Портер М. Е., Коваленко Н. В., Войчак А. В., Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О., Іванов Ю. Б., Клименко С. М., Омеляненко Т. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Борисова Т. М., Іванечко Н. Р., Окрепкий Р. Б., Дудар В. Т., Хрупович С. Є., Процишин Ю. Т., Борисяк О. В., Піддубний І. О., Саєнко М. Г., Тарнавська Н. П. та інші. Згаданий аналіз фахової літератури свідчить про те, що на сьогодні відсутня необхідна кількість науково-практичних розробок, що досліджують аспекти управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств в умовах

війни. Це стало визначальним фактором для обрання теми кваліфікаційної роботи та визначення її мети й завдань.

Метою дослідження є розвиток теоретичних засад, визначення методичних підходів та розробка практичних рекомендацій з управління конкурентоспроможністю підприємства.

Досягнення поставленої мети визначило необхідність вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити фактори забезпечення конкурентоспроможності та систематизувати методи її оцінювання;
- вивчити ринок молочних продуктів України в умовах війни;
- оцінити конкурентні позиції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Об'єкт дослідження: маркетингова діяльність підприємства.

Предмет дослідження: процес управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості

Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися загальнонаукові методи пізнання. Інформаційна база дослідження включала законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі маркетингу та менеджменту, матеріали наукових конференцій, а також статистичні та аналітичні дані щодо ринку молокопродуктів. Зокрема, була використана звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних положень управління конкурентоспроможністю підприємства та розробленні практичних рекомендацій щодо її покращення. Запропоновано методiku оцінювання конкурентоспроможності, яка враховує широкий спектр показників,

що впливають на споживачів, і дозволяє комплексно оцінювати конкурентоспроможність та збалансовано підходити до розробки та позиціонування продукту на ринку. Розроблено рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання її результатів при побудові системи управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел та додатків. Робота містить 6 таблиць, 9 рисунків, 63 використаних джерела та 2 додатків.

Окремі аспекти кваліфікаційної роботи були представлені на конференціях, а отримані результати були опубліковані у відповідних збірниках тез доповідей учасників цих конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентоспроможності та її основні характеристики

Цільове спрямування розвитку компанії на довгострокову перспективу передбачає використання різноманітних стратегічних заходів, оскільки вимагає ідентифікації ключових факторів успіху та розробки плану заходів для їх втілення. Особливий акцент робиться на формуванні конкурентних переваг, які стають основою ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Застосування ефективної системи стратегічного управління дозволяє підприємству бути гнучким та реагувати на зміни в середовищі. Це також включає в себе постійний моніторинг результатів та коригування стратегії відповідно до нових умов.

Тарнавська Н.П. зазначає, що «конкурентоспроможність підприємства є комплексним багатфакторним поняттям, яке досить важко піддається економічній інтерпретації. Спроби вчених-економістів щодо виявлення економічної сутності конкурентоспроможності підприємства зумовили появу великої кількості різних тлумачень, а динамічні зміни, які постійно відбуваються в ринковому середовищі, спонукали до спроб їх врахування у трактуванні терміну конкурентоспроможність підприємства. Саме цими обставинами пояснюється несталість термінології і, відповідно, теоретичних і методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємств, а також різний рівень їх глибини і конкретизації» [58, с. 75].

Для розкриття змісту поняття «конкурентоспроможність», пропонується систематизувати наукові дослідження провідних вчених в цій галузі.

Так, за словами Ігоря Ансоффа, конкурентоспроможність визначається як «спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів» [39].

На думку Саєнка М. Г. це «комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу» [54, с. 260-261].

Гудзинський О. Д. розглядає термін конкурентоспроможність як «визнану ринком сформовану і реалізовану конкурентоздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізується у формі послуги чи товару. При цьому конкурентоздатність є потенціалом сформованих конкурентних переваг, які можуть бути реалізовані в процесі діяльності» [16, с. 45].

Майкл Е. Портер розглядає конкурентоспроможність як «здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) в певний період шляхом випуску й реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг» [39].

Акмаєв А. І. вказує, що: «Конкурентоспроможність – це економічна категорія, яка має інституційний характер і відображає можливості реалізації економічних інтересів інституцій (держави, регіональної влади, власників, працівників підприємств та ін.) шляхом забезпечення такої позиції підприємства на ринку, яка дає змогу реально та потенційно, поточно та перспективно успішно суперничати з виробниками товарів-аналогів» [1, с. 7].

На думку Єрмолова М. О. «конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як по ступеню задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності» [39].

Печінкин А., Фомін В. розуміють під терміном «складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та вдержати позицію на

конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами» [47, с. 23-27].

Хруцьким В. Є. під конкурентоспроможністю вбачається «стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника» [18].

Фатхутдинов Р. А. розглядає її як «властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку» [18].

Піддубним І. О. зазначається, що це «потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів» [48].

Райзберг Б. А. трактує термін як «реальну та потенційну можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів» [18].

У науковій літературі також вживається термін «конкурентоздатність», який можна розглядати як синонім до терміну «конкурентоспроможність». Така різноманітність підходів до тлумачень свідчить про те, що «конкурентоспроможність» є складним і багатогранним явищем, яке вимагає глибокого та всебічного вивчення.

Окремими вченими висловлюється пропозиція об'єднати поняття «конкурентоспроможність товару» та «конкурентоспроможність підприємства» в одне поняття. Ці спроби можна пояснити тим, що в сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств в значній мірі обумовлена високою

конкурентоспроможністю їхньої продукції. Забезпечення конкурентоспроможності компанії вимагає створення конкурентних переваг в порівнянні з іншими конкуруючими підприємствами. Таким чином, методи досягнення конкурентоспроможності компанії та конкурентоспроможності продукції суттєво перетинаються, оскільки ці поняття тісно взаємопов'язані (рис. 1.1).

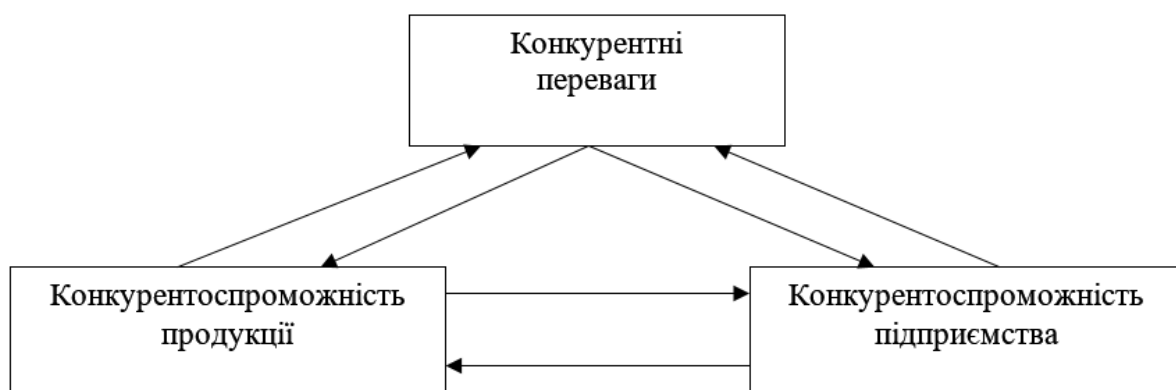


Рис.1.1. Взаємозв'язок категорій «конкурентоспроможність продукції» та «конкурентоспроможність підприємства» [18, с.33]

Причину «конкурентоспроможності товару» слід шукати у конкурентних перевагах, які впливають з його унікальних характеристик та індивідуальних особливостей. «Конкурентоспроможність товару» та «конкурентоспроможність підприємства» є взаємопов'язаними категоріями, які взаємодіють між собою як частина та ціле (конкурентоспроможність компанії на конкретному товарному ринку безпосередньо залежить від рівня конкурентоспроможності його продукції).

З огляду на це, в процесі створення механізму забезпечення конкурентоспроможності фірми неможливо обійтися без виваженого та обґрунтованого термінологічного визначення конкурентоспроможності продукції/товару. «Конкурентоспроможність товару» є порівняльною та, отже, відносною, а не абсолютною категорією, оскільки її можна оцінити лише через порівняння характеристик товару конкурентів у певній галузі. Підприємство може

мати високий рівень конкурентоспроможності продукції в певних умовах, але може мати середній рівень за інших умов, наприклад, на міжнародному ринку.

Драган О. І. вказує, що конкурентоспроможність товару «... визначається конкурентними перевагами: з одного боку – якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого – цінами, що визначаються продавцями товарів. Крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в гарантійному і післягарантійному обслуговуванні, рекламі, імідж виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу» [18].

Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів є необхідною умовою конкурентоспроможності компанії. У ширшому контексті досягнення конкурентоспроможності вимагає систематичної роботи у всіх сферах виробничо-господарської діяльності, включаючи НДДКР, виробництво, менеджмент, фінанси та маркетинг. Рівень конкурентоспроможності компаній визначатиме конкурентоспроможність окремих галузей та в цілому країни, враховуючи їхню участь у конкурентній боротьбі на внутрішніх і зовнішніх ринках.

В фаховій літературі зустрічаються різні трактування поняття «конкурентоспроможність продукції (товару)», які представлені в Додатку А.

Проаналізувавши різноманітні визначення поняття «конкурентоспроможність продукції» у економічній літературі, ми вважаємо, що визначення, запропоноване Немцовим В. Д., найповніше розкриває його сутність: «конкурентоспроможність окремого товару (послуги) – це перевага у порівнянні з яким-небудь іншим товаром (аналогічним за призначенням чи його замінником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем» [39, с.228].

1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності

В контексті сучасного бізнесу актуальність забезпечення необхідних якісних характеристик продукції набуває важливого значення як форма конкурентної боротьби, спрямована на розширення та утримання позиції на ринку або в його сегменті. Рівень якості продукції визначає динаміку попиту та можливості збільшення прибутку, як за обсягом продажу, так і через можливість підвищення ціни на продукцію внаслідок поліпшення якості.

Виявлення конкурентних переваг продукції та їх класифікація є важливими завданнями для виробників у процесі управління конкурентоспроможністю продукції. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати здобуті переваги на ринку.

Питання про визначення сутності конкурентоспроможності продукції отримало значущий науковий і практичний інтерес вітчизняних та зарубіжних економістів. Однак, не дивлячись на велику кількість проведених досліджень, методологія дослідження цієї категорії ще не сформулювалася повністю, що вимагає подальшого наукового осмислення терміна «конкурентоспроможність», методів її управління та інструментів оцінки.

Проведений аналіз літературних джерел, присвячених конкурентоспроможності продукції, підтверджує, що багато маркетологів розглядають цю категорію як наявність ринкової переваги у продукті, яка забезпечує необхідні показники збуту в умовах конкурентної боротьби.

Наприклад, М.І. Бухалков трактує конкурентоспроможність продукції як «... комплекс споживчих і вартісних її показників, які забезпечують успішну реалізацію над ринком, тобто перевагу цього товару за умов наявності значного пропозиції товарів-аналогів конкурентів» [18].

На думку Г. Л. Багієва, «...конкурентоспроможність продукції характеризується сукупністю споживчих властивостей, що визначають його

відмінність від товарів-аналогів за критеріями ступеня та рівня задоволеності запитів споживачів та витрат на купівлю та експлуатацію» [18].

У свою чергу І.Б. Гурков визначає конкурентоспроможність продукції як «...здатність до більшої привабливості для споживача по відношенню до інших виробів аналогічної групи товарів за рахунок найбільшої відповідності якісних та цінових параметрів вимогам ринку та споживчим запитам» [18].

Отже, конкурентоспроможність продукції можна визначити як комбінацію її споживчої вартості (споживчої корисності) і вартості споживання (ціни споживання, включаючи вартість покупки разом з експлуатаційними та іншими поточними витратами, які здійснюються протягом терміну служби продукту). Ця комбінація повинна забезпечувати переваги на ринку в порівнянні з аналогічними конкурентами.

Продукція вважається конкурентоспроможною, якщо вона максимально задовольняє потреби потенційного споживача та в значній мірі відповідає його вподобанням у порівнянні з конкуруючими товарами або аналогічними продуктами.

До основних факторів конкурентоспроможності продукції відносяться:

- Якість продукції. Забезпечення високої якості продукції, яка відповідає вимогам та очікуванням споживачів, є ключовим елементом конкурентоспроможності.
- Ціна продукції. Розумна цінова політика, яка враховує конкурентні переваги та здатність споживачів оплачувати, впливає на привабливість продукції на ринку.
- Доступність продукції. Зручне розташування підприємства та легкий доступ споживачів до продукції можуть покращити конкурентоспроможність.
- Попередні продажі та обслуговування. Ефективна передпродажна підготовка та сервісне обслуговування, включаючи доставку та інші послуги, можуть впливати на рішення споживачів.

- Політичні чинники. Світові події та політичні рішення можуть мати важливий вплив на конкурентоспроможність, особливо у міжнародному контексті.
- Соціально-демографічні та культурні чинники. Розуміння потреб та уподобань різних груп споживачів дозволяє підприємствам адаптувати свою продукцію для різних ринків.
- Управлінські рішення та стратегії. Високий рівень професіоналізму, якість управлінських рішень та ефективна конкурентна стратегія є важливими для успіху.
- Економічні чинники. Сприятливі економічні умови, такі як стабільність інфляції та розвиток міжнародного співробітництва, можуть впливати на конкурентоспроможність.
- Інформаційні технології. Ефективне використання інформаційних технологій для організації інформаційних потоків впливає на конкурентоспроможність підприємства.
- Сприйняття споживачами. Рівень довіри споживачів до виробника та сприйняття його продукції грає важливу роль.
- Сервісний фактор. Послуги передпродажного та післяпродажного обслуговування, а також рекламні стратегії, можуть впливати на попит на продукцію.
- Збутовий фактор. Розробка ефективної рекламної стратегії та стимулювання попиту на продукцію.

Ці фактори взаємодіють і визначають конкурентоспроможність продукції на ринку. Оптимальний баланс між ними дозволяє підприємству займати стійкі позиції у конкурентному середовищі.

Слід зазначити, що «конкурентоспроможність продукції характеризується двома основними параметрами: ціна споживання та сума вартості купівлі та сукупність витрат покупця у процесі використання (експлуатації) продукції» [26].

Параметри ціни продукції піддаються впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

До внутрішнього впливу відносять собівартість та прибуток. Собівартість включає витрати на виробництво та реалізацію продукції, тоді як прибуток визначає фінансовий результат зі знаком «+». Зовнішній вплив охоплює конкурентів та ємність ринку.

Ціна продукції є вирішальним параметром, оскільки вона визначає наміри покупців купувати продукцію. Оптимальне співвідношення інтересів виробника у здобутті прибутку та споживача у придбанні товару за доступною ціною забезпечує конкурентоспроможність.

Щодо якості, це комплекс властивостей та характеристик продукції, які формують можливість задоволення потреб покупців протягом строку корисного використання. Характеристики якості включають довговічність, надійність, точність, простоту експлуатації та інші.

Умови забезпечення конкурентоспроможності продукції можна поділити на два основних блоки: комерційні та організаційні умови (рис. 1.2).

Комерційні умови включають особливості реалізації продукції, такі як цінові показники, умови доставки від виробника до споживача, специфіка договірних відносин та інші аспекти, що впливають на комерційні взаємовідносини.

Організаційні умови відображають дії виробника або підприємства, що реалізує продукцію. Це включає заходи щодо оптимізації витрат обігу, транспортування, а також надання можливості післяпродажного обслуговування.

Значущість категорії конкурентоспроможності обумовлює необхідність проведення регулярного аналізу її поточного рівня. В межах цього аналізу ставляться наступні завдання:

1. Оцінка поточного рівня та прогноз конкурентоспроможності продукції на майбутній період. Дана задача передбачає визначення ефективності продукції на сучасному етапі та прогнозування її конкурентоспроможності в подальшому.



Рис. 1.2. Умови забезпечення конкурентоспроможності
[розроблено автором]

2. Аналіз комплексу чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності. Спрямований на вивчення та розуміння всіх чинників, які можуть впливати на успішність продукції на ринку.

3. Розробка заходів, спрямованих на забезпечення оптимального рівня конкурентоспроможності продукції. Формулювання конкретних заходів та стратегій, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції в умовах ринкової конкуренції.

Отже, для досягнення стійкої позиції на ринку, розвитку конкурентних переваг і створення умов для тривалого функціонування та росту сучасним компаніям важливо приділяти значну увагу регулярному аналізу та об'єктивній оцінці конкурентоспроможності їхньої продукції (послуг). Такий підхід дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони, а також ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на продукцію.

Пропонуємо проаналізувати основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність продукції (Додаток Б).

З таблиці видно, що ступінь впливу соціально-демографічних та інформаційних факторів є помірною. Це можна пояснити тим, що такі параметри, як вік, національність та рівень інформованості, відносяться до факторів «другого рівня» конкурентоспроможності продукції.

Зокрема, для досягнення стратегічних цілей, спрямованих на забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі та максимізацію одержаного прибутку, сучасним виробничим підприємствам доцільно розглядати ефективну організацію сервісного обслуговування як фактор, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції, що випускається.

Виходячи з теорії М. Портера, «...фактори конкурентоспроможності продукції можна розділити на кілька груп:

1. Загальні та спеціалізовані. Загальними факторами можуть бути ті фактори, які можуть бути використані в широкому спектрі галузей, наприклад, такі як система автомобільних доріг, персонал з вищою освітою. Чинники, що використовуються у певних галузях знань, називаються спеціалізованими. Вони включають вузькоспеціалізований персонал, специфічну інфраструктуру та багато інших факторів, які можуть застосовуватися в обмеженому колі галузей.

2. Основні та розвинені. Основні фактори включають кліматичні умови, природні ресурси, географічне положення країни, некваліфіковану і напівкваліфіковану робочу силу. Розвинені фактори включають сучасну інфраструктуру обміну інформацією, висококваліфіковані кадри, високотехнологічні виробництва.

3. Природні та штучно створені.

Фактори, що включають природні ресурси і географічне положення, називаються природними факторами. До штучно створених факторів можна віднести техніку, економічне середовище, технології та ін.

4. Зовнішні та внутрішні. Саме зовнішні чинники опосередковано впливають конкурентоспроможність продукції, оскільки саме підприємство управляти ними неспроможне. У свою чергу, підприємство здатне контролювати внутрішні фактори за допомогою підвищення продуктивності праці, маркетингу, підготовки та перепідготовки кадрів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції» [54].

Ліфіщ І. І. визначає ключові фактори конкурентоспроможності продукції, серед яких виділяється:

- фактор методу отримання інформації: ґрунтується на використанні одного підходу та методу для отримання інформації, а також проведенні розрахунків з уникненням похибок у виробництві та споживанні продукції.
- збутовий фактор: враховує можливості ефективної рекламної стратегії та стимулювання попиту на продукцію.
- сервісний фактор: визначає важливість організації сервісного обслуговування як фактора підвищення конкурентоспроможності продукції.

Отже, конкурентоспроможність продукції залежить від різноманітних факторів, які можна систематизувати за їхньою природою, характером та ступенем впливу. Важливо враховувати взаємозв'язок конкурентних переваг та цінностей продукції в процесі управління конкурентоспроможністю.

1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є категорією, яка відображає відповідність товарів підприємства різноманітним параметрам (таким як технологія, естетичні характеристики, інформація, інновації і ін.) вимогам ринку, його окремих сегментів або споживачів. Це підкреслює функціонально-порівняльний характер конкурентоспроможності, що вимагає проведення комплексного маркетингового аналізу ринкової ситуації. Оцінка конкурентоспроможності включає наступні

кроки: дослідження ринку та відбір аналогічних товарів для порівняння, визначення параметрів для порівняння та застосування різних методів для оцінки рівня конкурентоспроможності товарів.

Структурно-логічна модель оцінки конкурентоспроможності продукції представлена на рис. 1.3.

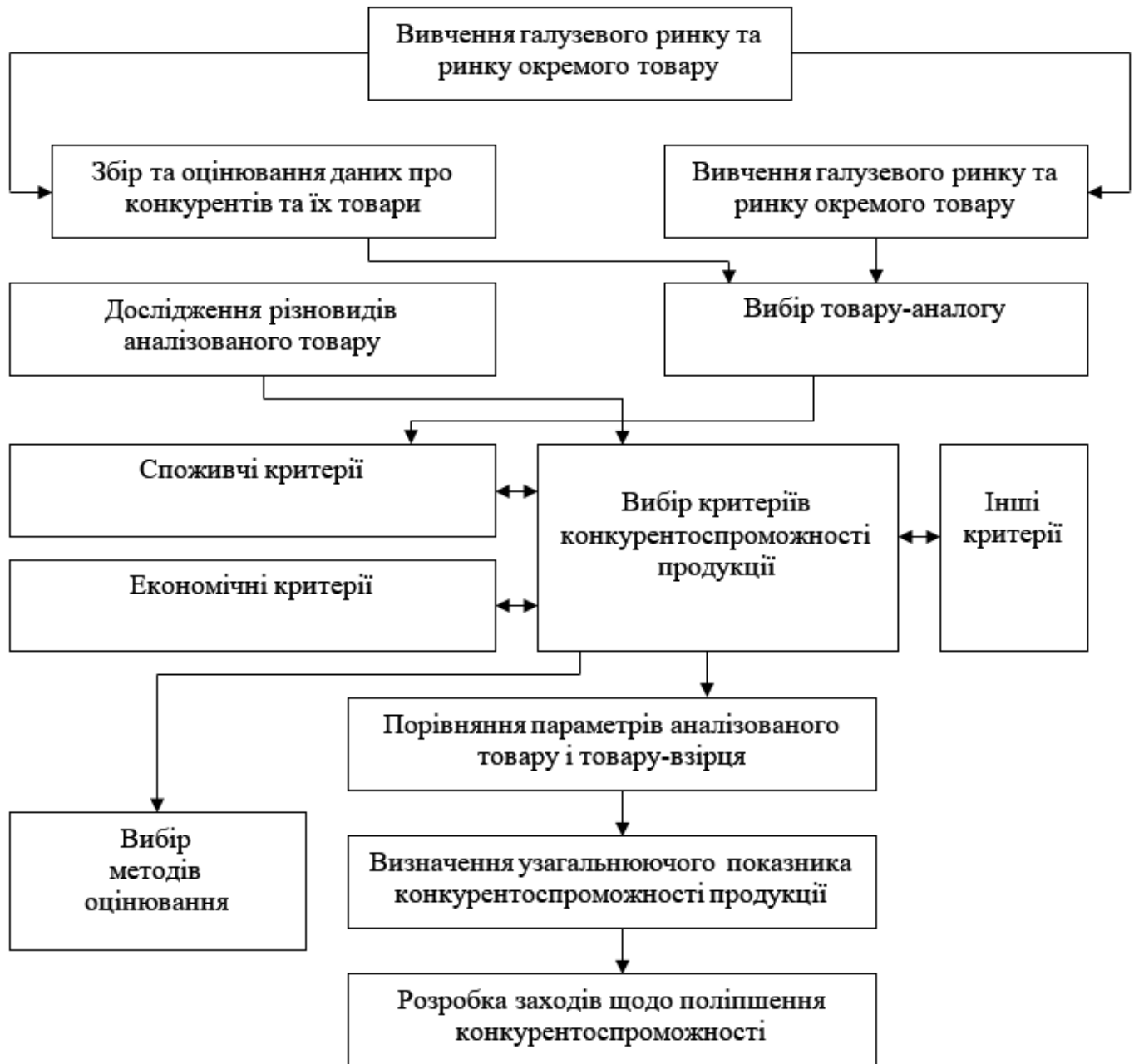


Рис. 1.3. Модель оцінювання конкурентоспроможності продукції [56, с. 93]

Департамент маркетингу підприємства або зовнішнє маркетингове агентство, що діє на основі аутсорсингу, несе відповідальність за систематичне проведення маркетингових досліджень з метою визначення потреб як постійних, так і потенційних споживачів.

Аналіз ринку передбачає систематизацію, обробку та аналіз різноманітних економічних показників та іншої доступної специфічної інформації. Ці дані відображають стан та тренди розвитку як економіки в цілому, так і окремих галузей зокрема, на конкретний момент часу або за певний період. Вивчення ринку дозволяє визначити напрямок та очікувані результати розвитку економіки та комерційної діяльності підприємств.

Галузеві дослідження, як правило, включають в себе наступні завдання: аналіз реального попиту та пропозиції в галузі та прогнозування їхніх змін; оцінювання галузевої структури; вивчення особливостей реалізації продукції; аналіз тенденцій розвитку галузі. Також аналіз галузі включає виявлення та дослідження конкурентів, які виробляють схожий товар. Аналіз теоретичних досліджень та практичного досвіду дозволяє зробити висновок, що при визначенні «конкурентоспроможності продукції» необхідно враховувати інтереси всіх учасників ринку, таких як підприємства, посередники і споживачі. Також важливо враховувати особливості конкретного сегмента ринку, нормативно-правові вимоги, що стосуються формування номенклатури товарів, критерії оцінки та вибір методів оцінювання.

Вибір еталонного (взірцевого) зразка є важливою і відповідальною частиною процесу, оскільки від цього вибору залежить достовірність результатів аналізу. Перелік критеріїв оцінки визначається характеристиками конкретного виду продукції та її призначенням, а також обирається суб'єктами оцінювання. Основними критеріями відбору аналогів є схожість за соціальним призначенням та ідентичність функціонального призначення. Остання ознака передбачає

характеристику якісних і кількісних параметрів товару за його видом і призначенням.

На думку Драган О. І., «... деталізація повинна відбуватися в наступному порядку:

- параметри корисності (потужність, швидкість реакції, ефективність, точність обробки);
- параметри надійності (термін служби, працездатність без збоїв, ремонтпридатність тощо);
- параметри технологічності (ресурсозбереження та ресурсомісткості виробництва);
- параметри ергономічності (фізіологічні, антропометричні, гігієнічні характеристики);
- параметри естетичності (форма, сучасний дизайн);
- параметри навколишнього середовища (механічний, радіаційний, звуковий та інший вплив експлуатації продукції на навколишнє середовище);
- параметри безпеки (реагування технічних пристроїв на надзвичайні ситуації)» [18].

Відомо, що задоволення основної корисності продукту для споживача часто недостатнє для забезпечення успішного продажу. У деяких галузях параметри продукції встановлюються стандартами, і успіх на ринку залежить від додаткових факторів, таких як цінові знижки, швидкість доставки, рівень обслуговування та імідж компанії.

Оскільки для кожного продукту може існувати багато аналогів, вибір стає складним завданням. Критеріями відбору можуть бути рівень попиту на ринку, частка товару в ринковому сегменті (міжнародному, внутрішньому, регіональному, галузевому), імідж виробників та наявність вихідної інформації для оцінки (каталоги, брошури, документація).

При виборі об'єкта-еталону важливо враховувати швидкозмінність ринкових умов і розглядати основні параметри товару в динаміці. Один із широко використовуваних методів відбору аналогів - метод попарного визначення пріоритетів. Товар може вважатися аналогом лише тоді, коли він не відстає за жодним із показників порівняння від товару-претендента. Іноді в якості товару-еталону може використовуватися неіснуючий товар, що повністю задовольняє потреби споживачів.

На ринку конкурентоспроможність оцінюється з різних точок зору учасників, але перш за все, її оцінює споживач. Серед аналогів він обирає товар, який повністю відповідає його потребам. У таких умовах вважається, що ефективність споживання (E_c) є основним інтересом клієнта. Ця ефективність визначається відношенням загального корисного ефекту (P) до загальних витрат на придбання та використання товару (C).

Відповідно, конкурентоспроможність товарів з точки зору споживачів можна представити наступною формулою:

$$E_c = \frac{P}{C} \rightarrow \max$$

Оцінка конкурентоспроможності незалежними організаціями дозволяє виявити ті характеристики продукції, що можуть бути приховані виробником або подані недостовірно. При формуванні критеріїв оцінки важливо обмежитися основними, оскільки їх перевищення може значно збільшити обсяг та ускладнити проведення оцінки.

Задовольняючи потреби споживачів для підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку, виробник повинен гарантувати максимальне задоволення їхніх потреб. Однак важливо пам'ятати, що оцінка конкурентоспроможності виробничого процесу не завжди враховується споживачами. Власна оцінка конкурентоспроможності визначає успіх товару на ринку.

Таким чином, виробники повинні враховувати цю оцінку як основний орієнтир у своїй діяльності, оскільки дослідження конкурентоздатності дозволяє:

- оцінити якість виробленої продукції на підприємстві, визначити чинники, які впливають на цей рівень, та знайти шляхи для його вдосконалення;
- правильно визначати своє положення на ринку та вносити зміни до виробничої програми на основі маркетингу, зміцнювати фінансову міцність;
- розробити прогноз очікуваної конкурентоспроможності нових продуктів до моменту їх введення на ринок та уникнути можливих «провалів»;
- розробити стратегії управлінських рішень для поліпшення процесу введення товару на ринок, забезпечивши успішне поєднання його споживчих та економічних характеристик;
- розробити план ефективних стратегічних та тактичних заходів у частині постачання, виробництва та збуту.

Вивчення наукової літератури підтверджує, що вибір методів оцінки конкурентоспроможності залежить від використання конкретного набору критеріїв, етапів життєвого циклу товару на ринку та методів подання результатів розрахунків. Коли вибір методів базується на наборі критеріїв оцінки, відзначають прямі і непрямі методи.

Серединська В.М. вказує, що «в процесі використанні прямих методів використовується як сукупність одиничних показників якості, так і сукупність споживчих витрат, які є ціною їх споживання. Ці методи спрямовуються на визначення інтегрального показника конкурентоспроможності шляхом порівняння основної корисності товару, що відображається у функціональних, ресурсозберігаючих та екологічних показниках із витратами споживачів, пов'язаними з його придбанням та експлуатацією (ціна; витрати на встановлення, складання, приведення виробу до належного стану перед використанням, вартість поточного ремонту, обслуговування після гарантійного терміну, вартість утилізації відходів, які можуть виникнути під час експлуатації товару тощо). Використання

прямого методу дає можливість досліджувати конкурентоспроможність на всіх сегментах ринку даного товару одночасно, тобто порівнювати його з продукцією всіх компаній-конкурентів на цьому ринку, а це у свою чергу дозволяє одержати вичерпну інформацію та скласти рейтинг конкурентоспроможної продукції та місце компанії на ринку. Прямий метод оцінки конкурентоспроможності має свої основні переваги, такі як зручність використання, доступність необхідних даних та врахування думок споживачів. Однак до його недоліків можна віднести статичність та неточність оцінки впливу обраних параметрів» [56].

Непрямі методи оцінки конкурентоспроможності ґрунтуються на використанні одного з основних критеріїв, таких як корисний ефект або ціна, або на інших показниках, які опосередковано визначають корисний ефект або відношення корисного ефекту до ціни споживання.

Використання непрямих методів для визначення конкурентоспроможності може включати оцінку ринкової частки, ідентифікацію лідерів у продажах, аналіз цін на продукцію та врахування відгуків споживачів.

Непрямий метод оцінки конкурентоспроможності має свої переваги, включаючи можливість визначення параметрів, які забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності, а також точність розрахунків. Однак необхідно враховувати, що цей метод є статичним і ґрунтується на інформації, яку може бути важко отримати.

Крім того, для оцінки «конкурентоспроможності товару» можна також використовувати багатofакторні моделі, що ґрунтуються на уявленні споживачів щодо параметрів товару. Це дозволяє визначити ступінь адаптованості товарів до конкретного сегмента ринку, встановлює критерії споживчого вибору та допомагає виробникам формувати стратегічні рішення щодо виробництва з урахуванням реальних потреб.

Багатofакторні моделі, такі як «модель Фішбейна» та «метод ідеальної точки», є основними типами, які дозволяють визначити близькість фактичних

параметрів продукту до ідеальних. Чим ці параметри ближчі, тим споживачі ставляться до продукту прихильніше. Визначення параметрів, їх ідеальних та фактичних значень проводиться під час опитувань, використовуючи шкалу Лайкерта та семантичний диференціал.

Методи оцінки конкурентоспроможності, що ґрунтуються на етапах ЖЦТ, і використовуються не кінцевими користувачами, а іншими учасниками ринку. Ці методи використовуються на етапах проєктування та виробництва товарів, надаючи виробникам можливість прогнозувати рівень конкурентоспроможності. Вони також дозволяють визначити шляхи підвищення якості та зниження витрат на нову продукцію, а також формувати виробничі програми на основі маркетингових аспектів. Окрім розрахункових методів, можна використовувати графічний підхід як основу для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності. Цей підхід включає такі основні методи, як радарний і матричний.

Метод «радару» включає побудову багатокутника, де осі відображають одиничні показники якості продукції. Радари для порівняння аналізованого продукту та аналогічного продукту розташовані в одному колі, що дає можливість візуально оцінити конкурентоспроможність продукту в порівнянні з конкурентами.

Матриця Нільсена - це інструмент, який використовується для оцінки конкурентоспроможності продукції на основі матричного підходу. Цей метод використовує комбінацію кількісних та якісних характеристик продукту, щоб визначити його рівень конкурентоспроможності. Оцінки спочатку проводяться для кожної характеристики, а потім результати комбінуються для отримання узагальненої оцінки конкурентоспроможності.

Характеристики продукту оцінюються вказаною шкалою:

- 0 - 40 балів: нижче від середнього рівня конкурентоспроможності.
- Понад 40 балів: середній рівень конкурентоспроможності.
- Від 70 до 100 балів: вище від середнього рівня конкурентоспроможності.

Після оцінювання характеристик узагальнений показник конкурентоспроможності розраховується як сума добутку бальних значень окремих аналізованих характеристик на коефіцієнт їх значимості. Це дозволяє враховувати вагомість кожної характеристики при формуванні узагальненої оцінки. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати конкурентоспроможність продукту, враховуючи якісні та кількісні параметри, а також їхню значущість.

Висновки до розділу 1

1. Систематизовано наукові дослідження провідних учених для розкриття сутності поняття «конкурентоспроможність». Підкреслено, що це ключовий елемент в конкурентній боротьбі за споживача та визначальний фактор фінансового успіху підприємства на ринку.

2. Визначено та проаналізовано фактори, що найбільше впливають на конкурентоспроможність продукції, враховуючи не лише споживчі властивості, але й навколишнє середовище.

3. Описано основні сфери використання показника «конкурентоспроможність продукції» та упорядковано найпоширеніші методи його оцінки. У зв'язку з різноманіттям виробництва та асортиментом продукції рекомендується використовувати різні методи, але з обов'язковою модифікацією та вдосконаленням для кожного конкретного випадку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Дослідження ринку молочних продуктів України в умовах війни

Виробництво молока і молочних товарів в межах України є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку аграрного сектору економіки. Ці продукти є основними в українському раціоні та грають важливу роль у щоденному харчуванні населення. Ринок молочної продукції створює багато робочих місць у сільських районах і завжди привертає увагу аграрних фахівців, державних органів і вчених через його соціальну важливість для найбільш вразливих груп населення.

Ринок молочної продукції є ключовим фактором у формуванні продовольчої безпеки країни та забезпеченні населення необхідними харчовими продуктами, такими як молоко, сир, йогурти, масло і інші. Молоко і молочні продукти містять в собі важливі харчові компоненти, такі як білки, вітаміни (зокрема вітамін D і групи B), мінерали (кальцій, фосфор і інші), жири і вуглеводи. Кальцій, який міститься в молоці, необхідний для здоров'я кісток і зубів, а також для правильного функціонування нервової системи і м'язів. Білки, що містяться в молочних продуктах, є важливим будівельним матеріалом для організму і сприяють росту та розвитку. Молочні продукти, такі як сир, йогурт, вершки і масло, різноманітні за харчовими властивостями і використовуються в приготуванні різноманітних страв, що робить раціон більш різноманітним і насиченим [57].

Низьке споживання молочних продуктів може призвести до зростання числа хронічних захворювань, особливо в областях опорно-рухової та серцево-судинної систем, і це пов'язано з дефіцитом кальцію, вітаміну D та білка, які можуть бути оптимально постачатися саме за допомогою молочних продуктів.

Теоретичні та методологічні аспекти розвитку ринку молочної продукції на сьогоднішній день займають важливе місце серед досліджень. Цю тему досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, такі як Божидарнік Т.В., Іщенко М.О., Гончар Д.Р., Малецька О.І., Савіна Н.Б., Степанчук С.О., Єфісько Ю.Ю., Хоменко А.Ю., Чагаровський В.П. і багато інших. Проте, незважаючи на широкий спектр досліджень, сучасні тенденції на ринку молочної продукції потребують подальшого вивчення, особливо в умовах воєнного стану.

У сучасних умовах близько 15% витрат на продукти харчування населення припадає на молоко та молокопродукти. Ефективний розвиток молочної промисловості важливий не лише для забезпечення добробуту та здоров'я українського населення, але й має значний вплив на соціальну стабільність та розвиток суспільства.

У довоєнний період в Україні функціонувало приблизно 200 молокопереробних підприємств. Проте після початку військових дій у травні 2022 року, близько 70% цих підприємств в Україні відновили виробництво та почали постачати свою продукцію. Але кількість активних молокопереробних підприємств зменшилася, і на кінець 2022 року залишилося 140 таких підприємств [31].

На ринку молокопродуктів спостерігається жорстка конкуренція між виробниками. Великі підприємства, які можуть інвестувати в модернізацію та розширення виробництва, займають домінуюче положення. Однак деякі виробники намагаються привернути споживачів за допомогою знижених цін. На жаль, це призвело до зменшення виробництва деяких видів молочних продуктів при зростанні цін на них. Це пояснюється зростанням вартості сировини - молока, та зменшенням його обсягу.

Також однією з проблем на ринку молокопродуктів є низька якість сировини, бо близько 90% молока постачається домогосподарствами населення. Ці домогосподарства не завжди дотримуються необхідних стандартів щодо утримання корів, процесу доїння, та санітарних норм, що призводить до високого рівня

бактеріального забруднення молока і відсутності первинної переробки та відповідних умов для зберігання молока [33].

Додаткові показники ринку молокопродуктів України наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка деяких показників ринку молокопродуктів України

Роки	Експорт молочних продуктів, тис. т	Імпорт молочних продуктів, тис. т	Споживання молока на душу населення за рік, кг	Обсяги виробленої молочної продукції, тис. т
2010	956	273	206,4	1710,9
2011	964	257	204,9	1733,7
2012	820	410	214,9	1780
2013	769	548	220,9	1874,4
2014	527	357	222,8	1951,6
2015	464	78	209,9	1782,5
2016	434	105	209,5	1766
2017	835	132	200	1765,9
2018	807	180	197,7	1765,8
2019	593	337	200,5	1717,8
2020	440	691	201,9	1777,8
2021	369	781	201,5	-

Аналіз табличних даних вказує на те, що споживання молока на душу населення в Україні з 2017 по 2021 рік коливалося приблизно на одному рівні, становлячи приблизно 200 кілограмів на душу населення, при цьому воно досягло свого найнижчого рівня в 2018 році протягом усього вивченого періоду з 2010 по 2021 рік. Міністерство охорони здоров'я визначило раціональну норму споживання молокопродуктів на рівні 380 кілограмів на душу населення. У Франції, Фінляндії та Польщі цей показник перевищує 400 кілограмів. Це свідчить про значний потенціал для подальшого росту ринку молокопродуктів та виробників в Україні [25].

Незважаючи на постійне зростання цін на молочну продукцію, обсяги її виробництва упродовж періоду з 2015 по 2020 роки залишалися відносно стабільними і становили приблизно 1700-1800 тисяч тонн. Протягом 2019-2021 років відбулось зменшення обсягів експорту молокопродуктів на 55,81% в порівнянні з 2018 роком, однак збільшилися обсяги імпорту, зростаючи в 4,34 рази у 2021 році порівняно з 2018 роком. Це спричинено високою конкурентоспроможністю українських молокопродуктів на світовому ринку завдяки їхній більш низькій ціні в порівнянні з іншими країнами. Наприклад, у Німеччині ціни на молоко складають 56 євроцентів за літр, тоді як в Україні, навіть при врахуванні зростання валютного курсу у кінці 2022 року, ціна становила 36-38 євроцентів за літр.

Ринок молокопродуктів України відрізняється різноманіттям продукції. Детальні дані щодо динаміки виробництва основних видів молочних продуктів в Україні з 2011 по 2021 рік наведено у табл. 2.2.

Аналіз даних табл 2.2 свідчить про деякі тенденції у молочній промисловості України у 2020 році:

1. Зафіксовано зменшення виробництва молока та вершків з жирністю до 1%.
2. Спостерігалось зниження виробництва сирів, які потребують сичужного ферменту для виготовлення.
3. Зменшилося виробництво молока та вершків з високим вмістом жиру (понад 21%), але зросло виробництво молока та вершків з помірною жирністю (більше 1%, але не більше 6%), а також коагульованих молочних продуктів, йогуртів, кефіру.

У 2021 році було зафіксовано зменшення виробництва більшості видів молочних продуктів, за винятком йогуртів рідких, сквашеного молока ароматизованих і сиру свіжого без ферментів.

Також варто відзначити, що організації-споживачі, особливо торговельні мережі, можуть значно впливати на функціонування молокопереробних

підприємств через збільшення торговельної націнки, підвищення роздрібних цін на молочні продукти і, відповідно, зниження попиту на них.

Таблиця 2.2

**Динаміка виробництва основних видів молочних продуктів в Україні
в 2011-2021 рр.**

Види продукції	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Молоко та вершки незгущені жирністю не більше ніж 1 %, тис. т	308	348	364	514	461	467	464	436,2	435	433,7	340
Молоко та вершки незгущені жирністю більше 1 %, але не більше ніж 6 %, тис. т	535	506	543	512	472	463	478	487,4	474	493,4	466,1
Молоко та вершки незгущені жирністю більше ніж 21 %, тис. т	23,2	26,6	41,1	58,2	51,3	53,2	47,9	41,1	51,3	47	-
Масло вершкове жирністю не більше ніж 85 %, тис. т	76,2	88,1	93,9	113	101	102	108	104,5	91,6	-	75,2
Молоко і вершки коагульовані, йогурт, кефір, сметана та інші продукти, тис. т	359	364	378	337	297	293	272	274,5	281	306,5	299,8
Йогурт рідкий та сквашене молоко ароматизовані, тис. т	81,2	88,7	110	106	106	115	116	126,1	136	138,8	140,5
Сир свіжий неферментований, тис.т	76,5	79	83,7	74,7	67,8	70,2	68,1	71,9	64	73,8	85
Сири сичужні, тис. т	161	147	141	105	96,6	86,5	94,3	96	86,1	85,2	75,9
Сир плавлений, тис. т	17,1	21,5	24,1	25,4	27	26,2	27,1	28,6	29,5	30,6	28,4

Молочна галузь вважається ключовою у галузі харчової та переробної промисловості будь-якої країни і формує великий ринок. Посилення її ефективності має важливий вплив на добробут населення України та їхнє здоров'я, а також на соціальну напруженість і соціальний розвиток суспільства. На ринку молочних продуктів конкуренція між виробниками є високою, тому більшість виробництва концентрується на великих підприємствах, які можуть інвестувати у модернізацію

виробничих процесів, розширювати асортимент і пропонувати нові продукти на ринку.

Крім того, кількість молокопереробних підприємств в Україні зменшилася через військові події, а зростання цін призвело до скорочення виробництва деяких молочних продуктів. У 2022 році Україна змогла збільшити експорт молочної продукції завдяки декільком факторам, включаючи лібералізацію торгівлі з ЄС, високі ціни на молочні продукти та конкурентоздатність на міжнародному ринку (рис. 2.1).

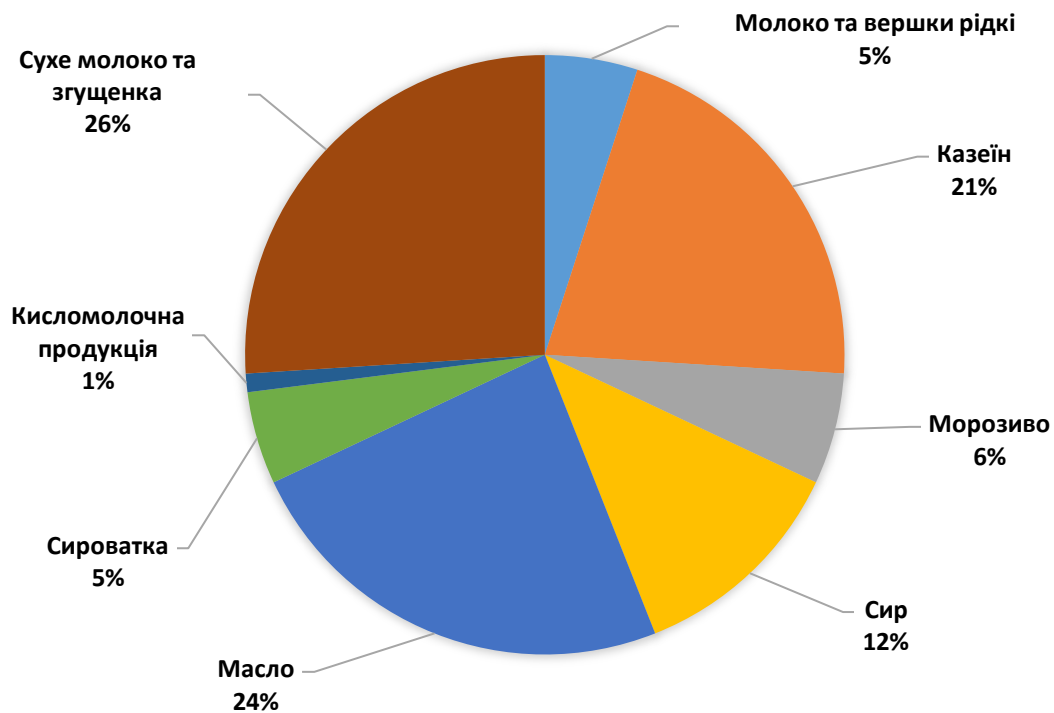


Рис. 2.1. Структура експорту молочної продукції в 2022 році [44]

Головними категоріями молочних продуктів, які вивозилися з України в грошовому виразі, були сухе молоко (26% в загальній структурі), вершкове масло

(24%) і казеїн (21%). Основним ринком для їх збуту була Європа, завдяки логістичним перевагам, високим цінам і скасуванню митного регулювання.

Світовий ринок проявляє інтерес до українських молочних продуктів, переважно через їх доступну вартість виробництва, оскільки внутрішні молокопереробні підприємства використовують більш дешеву сировину - молоко. Однак організації-споживачі, насамперед торговельні мережі, можуть суттєво впливати на діяльність молокопереробних підприємств, підвищуючи торговельну націнку та підвищуючи роздрібні ціни на молочні продукти, що може призвести до зниження попиту на них.

«Ринок молочних продуктів в Україні відзначається високою конкурентною боротьбою, з наявністю приблизно 15–18 великих підприємств, а також численних дрібних місцевих виробників, кількість яких перевищує кілька сотень. Аналізуючи частки основних гравців на ринку молока питного (фасованого), зазначимо, що протягом 2020–2021 рр. вони суттєво не змінилися. Дещо поліпшили свої позиції: лідер ринку – Люстдорф (з 19,4 % до 19,6 %), Галичина (з 4,2 % до 6,0 %), Терра Фуд (з 4,9% до 5,6%), Придніпровський (з 5,2 % до 6,4 %) та деякі дрібніші компанії. Дещо втратили свої позиції Молочний альянс (з 13,8 % до 13,6 %, хоча й залишився на другій позиції в рейтингу найпотужніших компаній), Вімм-Біль-Данн (з 6,8 % до 6,2 %), Данон (з 5,4 % до 5,2 %) та низка інших» [31].

У лютому 2022 року за попередніми розрахунками учасників молочного ринку кількість корів скоротилася на 15 тисяч голів. Ця тенденція передусім спостерігалася на тимчасово окупованих територіях, де діяльність молочних господарств була або залишається блокованою окупантами.

Фахівці передбачають, що кількість худоби в Україні продовжить скорочуватися через руйнування ферм, проблеми з кормами та інші складові операційної діяльності.

Після повномасштабного вторгнення в зоні бойових дій та окупації стали зазнавати змін області, які виробляли 42,3% валового обсягу молока. У кінці кінців,

ринок виробництва молока може пережити переформатування. Поки великі промислові господарства відновлюють свою роботу в звичних масштабах, можуть з'явитися середні та дрібні молочні ферми на ринку.

Україна експортує свою молочну продукцію на 107 ринків. Основними імпортерами є Європа (41,8%), країни Євразійського економічного союзу (17,4%), країни Азії (14,8%) та Близького Сходу (10,9%). Однак через заблоковані морські порти, експорт перенаправляється через західний кордон України, і виникають труднощі з імпортом молочної продукції в Україну, що призводить до збільшення внутрішнього споживання та підготовки до заміщення імпорту на внутрішньому ринку.

В даний момент морські порти в Чорному та Азовському морях залишаються заблокованими, і тому експорт відбувається через нові альтернативні маршрути через західний кордон України.

Зокрема, також виникли труднощі з імпортом молочної продукції в Україну. Це призвело до того, що багато молочних підприємств змушені переорієнтувати свою діяльність на внутрішній ринок та готові найближчим часом заміщувати імпорт молочних продуктів на внутрішньому ринку.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

ПАТ «Тернопільський молокозавод» був введений в експлуатацію у 1957 році з плановою потужністю близько 10 тонн переробленого молока та молочних продуктів на рік. У 1969 році було введено в експлуатацію «Тернопільський міський молокозавод», де почали розливати продукцію у скляну тару.

У 2000 році ВАТ «Тернопільський міськмолкозавод» було переорганізовано в ЗАТ «Тернопільський молокозавод» (у 2011 році перейменовано на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»). Завдяки активним рішенням та модернізацією виробничої та маркетингової системи, обсяги виробництва зростали на 25-30%

щороку. В результаті цих заходів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» збільшив виробництво молока до 250 тонн щоденно, встановивши новий рекорд для підприємства. Тернопільський молокозавод є одним з найпотужніших та найуспішніших підприємств в Україні, яке реалізує свою продукцію під торговою маркою «Молокія», переробляючи понад 400 тонн молока щоденно та збільшивши кількість працівників до 1500 осіб.

З урахуванням обмеженого терміну придатності молочної продукції існують конкретні вимоги до вибору ринку збуту. Тому продукція постачається до філій, які належать ТМ «Молокія» і обладнані спеціалізованими холодильними установками, складами, транспортними засобами і відповідним персоналом. Це забезпечує щоденну доставку продукції в різні місця, дозволяючи споживачам отримувати свіжі продукти під брендом «Молокія».

З метою покращення якості продукції було введено нове обладнання. Перш за все, для пастеризації було придбано технічне устаткування за технологією «FRESH MILK» в Німеччині. Наповнення стаканів здійснюється на лінії болгарського виробництва, а розлив молока в картонну тару виконується на італійській лінії. Також було посилений гігієнічний контроль за працівниками, задіяними у виробництві молочних продуктів, введено пункти контролю з системою управління гігієною «ROSER SANI-ECO», що забезпечує стерильність усіх процесів у молочній промисловості [45].

Для забезпечення доступних цін на продукцію сировину закуповується з найближчих фермерських господарств, а свіже молоко для виробництва ТМ «Молокія» постачається з ферм, обладнаних німецькими доїльними установками, які гарантують збереження температури до $+4^{\circ}\text{C}$ в танках-охолоджувачах. Також надається особлива увага догляду за коровами, включаючи обробку вимені корови перед збором молока і дезінфекцію вимені після доїльного залу.

У 2008 році на підприємстві була введена система управління якістю «ISO 9001:2000», а в 2010 році відбувся зовнішній аудит, після якого підприємство

отримало сертифікат ДСТУ ISO 9001:2009 «Система управління якістю. Вимоги». У 2013 році підприємство отримало сертифікат, який підтверджує відповідність системи менеджменту безпеки стандарту «ISO 22000:2005», що включає в себе принципи системи НАССР («Hazard Analysis and Critical Control Points» – аналіз ризиків та критичних контрольних точок).

У 2020 році «Тернопільський молокозавод» пройшов сертифікаційний аудит і підтвердив відповідність системи управління безпечністю харчових продуктів вимогам оновленого міжнародного стандарту «ISO 22000:2018» [45].

Під торговою маркою «Молокія» Тернопільський молокозавод виготовляє широкий асортимент продукції, такий як молоко, йогурт, кефір, масло, сир, сметана та айран. Глибина та ширина асортименту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відображена в таблиці 2.3.

ТМ «Молокія» відома своїм класичним молочним продуктом, який має короткий термін придатності та зберігає високу якість молока. Компанія гарантує наступні характеристики якості та безпеки продукції:

- використання лише натурального молока;
- відсутність додавання рослинних жирів;
- без використання консервантів та стабілізаторів;
- не містить генетично модифікованих інгредієнтів;
- продукт не піддавався термічній обробці після готовності;
- відповідає стандартам ДСТУ;
- використання чистої упаковки;
- має короткий строк придатності.

Асортимент продукції бренду «Молокія» можна описати як раціональний, де кожен споживач може знайти основний молочний продукт, який відповідає його вимогам. Компанія регулярно розширює асортимент та пропонує унікальні смаки, такі як нічне молоко, густий і питний йогурт тощо.

Таблиця 2.3

Ширина та глибина асортименту ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Ширина асортименту	Глибина асортименту
1	2
Молоко	Молоко «Відбірне» 2,5 % Молоко «Відбірне» 3,4-3,8 % Молоко «До кави» 2,5 % Молоко «Казкове» 2,5 % Молоко «Казкове» 3,2 % Молоко «Доброї ночі» 3,6 % Молоко 1,6% Молоко 2,5% Молоко 3,2%
Йогурт	Йогурт «СМУЗІ» Полуниця-Банан-Базилік 2,0 % Йогурт «СМУЗІ» Груша-Яблуко-Липа 2,0 % Йогурт «СМУЗІ» Персик-Маракуя-Меліса 2,0 % Йогурт «СМУЗІ» Диня-Ожина-Лаванда 2,0 % Йогурт «СМУЗІ» Манго-Лайм-Жасмин 2,0 % Йогурт білий 1,6 % Йогурт білий +пробіотики 2,5 % Йогурт білий безлактозний 2,5 % Йогурт білий «по-грецьки» 8 % Йогурт «Білий на подушці з ягід» 5,7 % жиру «Полуниця» Йогурт «Білий на подушці з ягід» 5,7 % жиру «Чорниця» Йогурт «Білий на подушці з ягід» 5,7 % жиру «Вишня» Йогурт «Білий на подушці з ягід» 5,7 % жиру «Ожина» Йогурт «Білий+гранола «груша-ваніль», 2,5 % жиру Йогурт «Білий+гранола «яблуко-кориця», 2,5 % жиру Йогурт «Білий+попкорн у карамелі», 2,5 % жиру Йогурт «Білий+попкорн у карамелі з какао», 2,5 % жиру Йогурт «Лісова ягода» 1,4 % Йогурт «Абрикос» 1,4 % Йогурт «Злаки» 1,4 % Йогурт «Полуниця» 1,4 %
Кефір	Кефір питний 1,0 % Кефір питний 2,5 % Кефір густий 1,0% та 2,5 % Напій кефірний «Айран I Run» нежирний
Масло	Масло солодковершкове екстра 82 % Масло солодковершкове селянське 72,5 % Масло солодковершкове селянське 72,5 %
Сир кисломолочний	Сир кисломолочний 5,0 % Сир кисломолочний нежирний 0,2 % Сир кисломолочний 9,0 %
Сметана	Сметана 15 %, 20% та 30% Сметана «Відбірна» 15 % та 20%

Найпопулярнішим продуктом бренду є білий йогурт, і також є варіанти з наповнювачами, що забезпечують швидке насолодження і призначені для активних споживачів. У продукції є безлактозні йогурти, але немає безлактозного молока, кефіру, вершків або масла.

Компанія використовує різні види упаковки, такі як Pure-Rak тара, ПЕТ тара, пластикові стакани, ПЕТ-пляшки, поліетиленова плівка, фольга та захисна плівка.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» активно здійснює експорт своєї продукції до іноземних ринків, включаючи Польщу, Німеччину, США, Грузію, Латвію та інші країни. Масштаби експорту постійно зростають завдяки високій якості та конкурентоспроможним цінам.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розширює свою мережу філій та доставляє продукцію по всій Україні. На 2021 рік майже в кожній області України були відкриті філії підприємства, за винятком окупованих територій. Філії обладнані спеціальними холодильними системами, складами, відповідним транспортом і персоналом для забезпечення щоденної доставки свіжої продукції «Молокія» в різні регіони.

Компанія використовує різні канали збуту для просування своєї продукції, включаючи власні магазини, мережі супермаркетів «Метро», «АТБ», «Новус», «Сільпо» та інші.

Зараз молочна промисловість України переживає складний період. Кількість корів зменшується, водночас собівартість виробництва молока зростає. Причиною цього є війна, яка призвела до руйнування ферм, втрати тварин і проблеми з логістикою. Постачання молока на переробні заводи передбачається зменшитися на 22% згідно з прогнозами [31].

У 2021 році в Україні було вироблено 8,72 мільйонів тонн молока, що є меншим показником, ніж у 2020 році (9,26 мільйонів тонн). Сільгосппідприємства виробили 2,75 мільйонів тонн молока (зменшення на 0,4%), тоді як господарства населення виробили 5,97 мільйонів тонн (зменшення на 8,2%) (див. рис. 2.2).

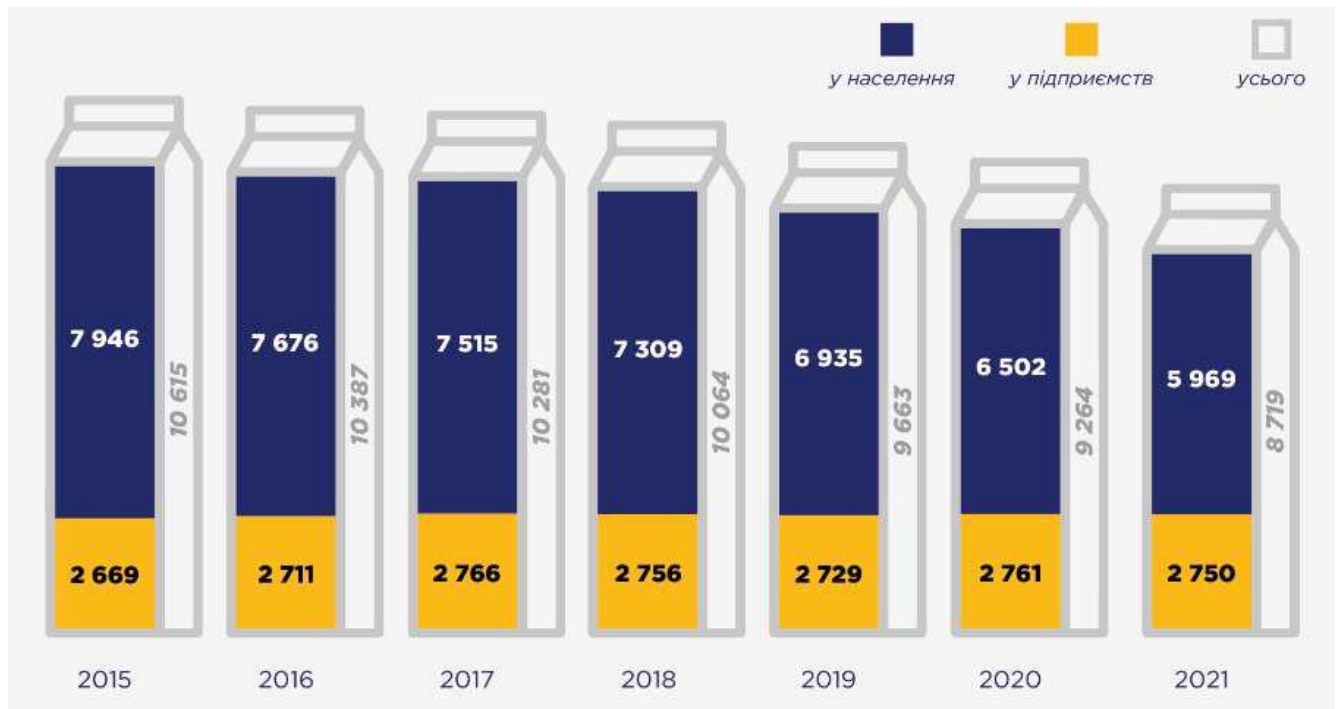


Рис. 2.2. Виробництво молока в Україні за 2015-2021 рр., тис.тонн [44]

За оцінками Держстату, у 2022 році в Україні виробництво молока склало 7,7 мільйонів тонн, що на 12,1% менше, ніж у 2021 році. Сільськогосподарські підприємства показали більш позитивну динаміку зниження, яке становить -5,3% (2,6 мільйони тонн). Можна розраховувати, що пропозиція сирого молока від сільськогосподарських підприємств в грудні була майже на тому ж рівні, що і в грудні 2021 року.

Оцінки виробництва молока в областях, де не відбуваються воєнні дії, становлять 7,3 мільйонів тонн, у той час як в областях, де відбуваються чи відбувалися воєнні події, виробництво складає 0,4 мільйона тонн.

Після російського вторгнення в Україну та окупації деяких областей, де раніше вироблялося 42,3% молока в країні, виробництво молока в значній мірі зменшилося через руйнування та втрати худоби. У багатьох районах, що постраждали, продуктивність великої рогатої худоби зменшилася на 15-70%.

Цільова аудиторія ТМ «Молокія» головним чином складається з міських жінок віком від 25 до 50 років, які мають сім'ї та відповідають за купівлю та

приготування їжі. Вони мають середні або нижчі доходи та регулярно купують молочні продукти, звертаючи увагу на ціну та якість.

Згідно з дослідженнями компанії Kantar на 2022 рік, 27% споживачів України продовжують купувати молочні продукти так само, як і до війни, але шукають дешевші магазини та заощаджують на певних категоріях товарів. Ще 11% споживачів почали замінювати звичні продукти на більш дешеві аналоги в цій же категорії.

На початок 2021 року ПрАТ «Тернопільський молокозавод» був одним з провідних гравців на молочному ринку Західної України, з часткою ринку понад 4% на всій території країни та понад 18% на Заході України.

Найбільшими конкурентами бренду «Молокія» є такі торгові марки, як «Яготинське» (компанія «Молочний Альянс»), «Ферма» (компанія «Терра Фуд»), «Галичина» (Молочна компанія «Галичина»), «Селянське» (Люстдорф), «Простоквашино» (Данон Україна), «President» (Лакталіс Україна), «Слов'яночка» («Вімм-Білл-Данн» Україна).

Пропонуємо розглянути ці компанії докладніше.

Група компаній «Молочний Альянс» об'єднує 5 компаній і виробляє молочну продукцію під брендами «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Златокрай» та «Молочний альянс». Ця компанія є лідером у виробництві і експорті сухої сироватки [57].

«Терра Фуд» об'єднує 11 молочних підприємств і випускає продукцію під такими торговими марками, як «Ферма», «Premialle», «Тульчинка», «Біла лінія», «Золотий резерв» та інші. Компанія є лідером у виробництві фасованих вершково-рослинних сумішей та експортує продукцію до багатьох країн світу.

Молочна компанія «Галичина» виробляє молочну продукцію під марками «Галичина», «Галичанське», «Мої корівки», «Молочар», «ГоКарпати». Компанія має виробничі потужності в Західній Україні та спеціалізується на виробництві

різних молочних продуктів. Асортимент продукції включає йогурт, кефір, молоко, сметану та сир.

Компанія «Вімм-Білл-Данн Україна» є частиною міжнародної корпорації «PepsiCo» і спеціалізується на виробництві молочних продуктів та дитячого харчування під такими торговими марками, як «Агуша», «Слов'яночка», «Веселий молочник», «Чудо», «Imunele» та «Ромол».

Компанія «Люстдорф» спеціалізується на виробництві сухого та рідинного молока, олії та вершків, представлених під торговими марками «На здоров'я», «Буреня», «Селянське», «Тотоша» та «Весела бурьонка». У їхньому асортименті понад 100 позицій продукції, яка експортується до понад 25 країн світу.

«Лакталіс Україна» є частиною міжнародної молочної компанії, заснованою у 1933 році французькою родиною Беньє. Компанія має 237 заводів у 42 країнах і експортує свою продукцію до 170 країн світу. В Україні вони працюють з 1996 року і виробляють близько 150 видів молочної продукції, включаючи відомі бренди, такі як «President», «Galbani», «Дольче», «Лактонія» і «Lactel». Компанія стала однією з перших, яка отримала можливість експортувати продукцію до країн Європейського Союзу.

Компанія «Данон» є провідною міжнародною компанією з виробництва продуктів харчування і працює у 130 країнах світу. «Данон Україна» виробляє та реалізує різноманітний асортимент продуктів харчування. Компанія особливу увагу приділяє спеціальному харчуванню для немовлят з перших днів життя і пропонує інноваційні продукти для лікувального харчування людей з певними захворюваннями.

На молочному ринку України спостерігається значна конкуренція від магазинів фермерського молока. Зростання популярності молочних продуктів, які можна придбати на ринках, є великою загрозою для функціонування промислових молокопереробних підприємств. Споживання таких продуктів зросло на 79% протягом останніх дев'яти років, тоді як вживання продукції промислового

виробництва зменшилося на 25%. Для збереження та розширення своєї частки на ринку, молокопереробні підприємства повинні активно просувати свою продукцію та спільно здійснювати маркетингові заходи, такі як дегустації, організація екскурсій та незалежна оцінка якості, щоб підкреслити переваги своєї продукції порівняно з продуктами від фермерських господарств і приватних виробників.

Висновки до розділу 2

1. Ринок молочної продукції є одним із ключових факторів у формуванні продовольчої безпеки країни та забезпеченні населення необхідними харчовими продуктами, такими як молоко, сир, йогурти, масло і інші. У сучасних умовах близько 15% витрат на продукти харчування населення припадає на молоко та молокопродукти. Виявлено, що важливою проблемою галузі залишається низька якість сировини, оскільки близько 90% молока постачається домогосподарствами, які не завжди дотримуються необхідних стандартів та санітарних норм, що призводить до високого рівня бактеріального забруднення молока і відсутності первинної переробки та відповідних умов для зберігання молока.

2. У довоєнний період в Україні функціонувало приблизно 200 молокопереробних підприємств. Проте після початку військових дій кількість їх зменшилась і активних залишається близько 140 підприємств. На ринку молокопродуктів спостерігається жорстка конкуренція між виробниками. Великі підприємства, які можуть інвестувати в модернізацію та розширення виробництва, займають домінуюче положення. Основними гравцями залишаються компанії «Люстдорф», «Галичина», «Терра Фуд», «Придніпровський», «Молочний альянс», «Вімм-Білл-Данн», «Данон», «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»).

3. Проведено аналіз структури експорту молочної продукції та виявлено, що Україна експортує свою продукцію на 107 ринків. Основними імпортерами є Європа (41,8%), країни Євразійського економічного союзу (17,4%), країни Азії

(14,8%) та Близького Сходу (10,9%). Головними експортними категоріями є сухе молоко (26% в загальній структурі), вершкове масло (24%) і казеїн (21%). Основним ринком для їх збуту була Європа, завдяки логістичним перевагам, високим цінам і скасуванню митного регулювання.

4. Досліджено виробничо-збутову діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія») та виявлено, що підприємство впевнено утримується на ринку молочної продукції завдяки стратегічному підходу до виробництва та маркетингу. З метою забезпечення доступних цін на продукцію, компанія закуповує сировину від найближчих фермерських господарств, де свіже молоко отримується з ферм, обладнаних сучасними доїльними установками та системами збереження температури. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» приділяє особливу увагу догляду за коровами та процесам доїння, забезпечуючи високу якість сировини.

5. Асортимент продукції бренду «Молокія» є раціональним, компанія підтримує стандарти якості, використовуючи натуральне молоко, без додавання рослинних жирів чи консервантів. Компанія використовує різні канали збуту для просування своєї продукції, включаючи власні магазини, мережі супермаркетів «Метро», «АТБ», «Новус», «Сільпо» та інші. Через розширення мережі філій та використання різних каналів збуту, включаючи власні магазини та співпрацю з супермаркетами, компанія має велику частку ринку в Західній Україні. Компанія зберігає свою конкурентоспроможність шляхом розширення асортименту, запровадження унікальних смаків та активної експансії на зовнішні ринки. Загалом, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зберігає високі стандарти виробництва та збуту, що сприяє його стабільному успіху в молочній індустрії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ

МОЛОКОЗАВОД»

3.1. Розробка рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності ТМ «Молокія»

Конкурентоспроможність української молочної продукції залежить від багатьох факторів, включаючи якість продукції, вартість виробництва, маркетингову стратегію та доступ до ринків збуту. Ось деякі з головних аспектів, які впливають на конкурентоспроможність української молочної продукції:

- якість продукції: однією з основних складових конкурентоспроможності є якість молочної продукції. Виробники повинні дотримуватися стандартів і норм якості, щоб виробляти безпечні та смачні продукти;
- ефективність виробництва: зниження виробничих витрат і підвищення продуктивності допомагають зробити молочну продукцію більш конкурентоспроможною. Використання сучасних технологій та управління ресурсами є важливими;
- інфраструктура та логістика: ефективна інфраструктура та логістика допомагають забезпечити швидку і надійну доставку продукції до ринків. Це може включати в себе розвиток транспортної мережі і холодильних сховищ;
- маркетинг і брендинг: реклама і брендинг грають важливу роль в конкурентоспроможності. Споживачі повинні бути свідомі про продукцію і мати довіру до брендів;
- відповідність міжнародним стандартам: якщо Україна планує експортувати молочну продукцію на зовнішні ринки, важливо дотримуватися міжнародних стандартів безпеки і якості;

– конкурентність цін: ціна є важливим фактором для споживачів. Українські виробники повинні забезпечити конкурентоспроможні ціни з врахуванням високої якості і стандартів;

– диверсифікація продуктової лінійки: розширення асортименту молочних продуктів, включаючи інновації та нові види продукції, може сприяти збільшенню споживчого попиту;

– підтримка від держави: державна підтримка і регулювання можуть впливати на конкурентоспроможність галузі, включаючи субсидії для фермерів і пільги для виробників.

Загалом, успіх української молочної промисловості залежить від поєднання цих факторів і здатності виробників адаптуватися до змін на ринку та вимог споживачів. Конкурентоспроможність може бути досягнута через постійне вдосконалення якості продукції, оптимізацію виробництва та логістики, активну маркетингову діяльність.

Показник конкурентоспроможності товарів відображає, наскільки вони є привабливими для реальних споживачів і вказує на переваги цих товарів на ринку протягом конкретного періоду часу. Методи оцінки конкурентоспроможності можна класифікувати за такими характеристиками:

- За рівнем конкурентоспроможності товару:
- За конкурентоспроможністю торгових марок.
- За складовими маркетингового комплексу.
- За результатами аналізу ABC-XYZ (за асортиментним портфелем компанії).

За видами показників оцінювання: диференційований і комплексний метод.

За теоретичними підходами:

- Метод, заснований на «теорії ефективної конкуренції».
- Метод, що ґрунтується на «теорії якості товару».

- Метод «теорії конкурентних переваг».
- Метод бенчмаркінгу.

За методами визначення: графічно-аналітичні і матричні методи.

За критерієм зміни показників рівня конкурентоспроможності в часі: статичні і динамічні методи.

За критерієм конкурентоспроможності компанії:

- Критерій продуктивності.
- Критерій організаційної культури.
- Критерій ефективності видів діяльності.

Загальноприйнятим методом оцінювання конкурентоспроможності товару є метод, який враховує три групи параметрів: споживчі, економічні та організаційні (комерційні). Споживчі параметри включають якість, ергономічність, естетичність, імідж товару та інші. Параметри призначення пов'язані з функціями та застосуванням продукції. Ергономічні параметри оцінюють комфортність та зручність використання товару. Естетичні параметри відображають виразність, форму та якість виробництва. Нормативні параметри визначають властивості продукції, регламентовані нормами і стандартами. Економічні параметри впливають на ціну продукції, включаючи її вартість. Організаційні параметри включають умови продажу, систему знижок, умови оплати та поставок, післяпродажне обслуговування та гарантії.

Одним із методів оцінювання конкурентоспроможності товару є метод, який враховує параметри споживчої, економічної та організаційної оцінки, визначаючи його привабливість для ринкових споживачів.

В результаті груповий показник за споживчими параметрами пропонуємо розраховувати за формулою:

$$I_{III} = \sum_{i=1}^n a_i \cdot q_i \quad (3.1)$$

де I_{III} - груповий показник за споживчими параметрами;

n - кількість параметрів, які беруть участь в дослідженні;

a - вага i -го параметра в загальному наборі (коефіцієнт вагомості);

q - одиничний показник по i -му технічному параметру.

Визначивши величину групових показників конкурентоспроможності товару за споживчими (технічним) характеристиками, розрахунок загальної конкурентоспроможності можна визначити за формулою:

$$K_a = \frac{I_{nn1}}{I_{nn2}} \quad (3.2)$$

де K_a - показник конкурентоспроможності першого товару по відношенню до аналогу - товару-конкурента по споживчим параметрам;

I_{nn1} і I_{nn2} - групові показники за споживчими (технічним) характеристиками для першого товару і товару-конкурента.

На базі групових (зведених) показників конкурентоспроможності визначають інтегральний показник відносної конкурентоспроможності (K) товару:

$$K_a = \frac{I_{nn}}{I_{ne}} \quad (3.3)$$

Якщо $K > K_1$, то аналізований виріб перевершує зразок, якщо $K < K_1$ - поступається, якщо $K = K_1$ - обидва знаходяться на одному рівні.

Отже, інтегральний показник конкурентоспроможності товару відображає ступінь його привабливості для покупця. У великій більшості випадків товари призначені для масового споживача. Щоб успішно впроваджувати такі товари на ринок, вивчаються певні моделі споживчої поведінки і створюються відповідні іміджі, які демонструють ці товари у вигідному світлі. Оскільки молочні продукти є необхідною частиною щоденного харчування населення, виробник має велику відповідальність за забезпечення споживачів повноцінним, безпечним та корисним харчуванням. Таким чином, якість сировини безпосередньо впливає на показники конкурентоздатності компанії на ринку.

Однак у методиках, запропонованих авторами і використаних для розрахунку конкурентоспроможності товару, не враховується складова, така як його цінність для споживача, оскільки ця цінність може варіюватися для кожного споживача і в різний час. Виходячи з цього, пропонується обґрунтовувати рівень конкурентоспроможності товару з точки зору споживача з урахуванням його цінності для нього.

Для отримання більш точної оцінки конкурентоспроможності продукції рекомендовано враховувати якнайбільше показників, які найкраще описують її характеристики. Комплексна оцінка інтегрального показника конкурентоспроможності для різних споживачів (A, B, C, D...) проводиться шляхом обрання найбільш конкурентоспроможного товару (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рейтингова оцінка конкурентоспроможності товару для різних груп споживачів (A, B, C, D.....)

№ п/п	Показники	№ товару					Товар-еталон
		(1)	(2)	(...)	(n - 1)	(n)	
	K	$K_{i(j)}^f$					$K_{i(e)}$
1	K_1	$K_{1(1)}$	$K_{1(2)}$	$K_{1(...)}$	$K_{1(n-1)}$	$K_{1(n)}$	$K_{1(et)}$
2	K_2	$K_{2(1)}$	$K_{2(2)}$	$K_{2(...)}$	$K_{2(n-1)}$	$K_{2(n)}$	$K_{2(et)}$
3	K_3	$K_{3(1)}$	$K_{3(2)}$	$K_{3(...)}$	$K_{3(n-1)}$	$K_{3(n)}$	$K_{3(et)}$
...		...	...	...	...	...	...
n	K_n	$K_{n(1)}$	$K_{n(2)}$	$K_{n(...)}$	$K_{n(n-1)}$	$K_{n(n)}$	$K_{n(et)}$
$R_{(j)}$		$R_{(1)}$	$R_{(2)}$	$R_{(...)}$	$R_{(n-1)}$	$R_{(n)}$	Товар, який є найкращим (зайняв 1-ше місце)
Місце (M) товару для груп споживачів (A, B, C, D...)		M↑	M↑	M↑	M↑	M↑	

Найкраще місце або найвищий рейтинг має такий товар для різних груп споживачів (A, B, C, D), для якого $R_{(j)}$ є мінімальним при найвищому рівні $K_{(j)}$ - формула (3.4):

$$R_{(j)} = \sqrt{\sum \frac{1}{n} * \sum (1 - \frac{K_{i(j)}^f}{K_{i(e)}})} \rightarrow \min \quad (3.4)$$

де $K_{i(j)}^f$ - фактичне значення i -го показника j -го товару для груп споживачів ($A, B, C, D.$);

$K_{i(e)}$ - еталонне (найкраще) значення i -го показника (серед i -тих показників) j -того товару для груп споживачів ($A, B, C, D.$);

n - кількість оцінюваних i -тих показників j -го товару для груп споживачів ($A, B, C, D...$);

i - порядковий номер оціночних показників j -го товару для груп споживачів (A, B, C, D);

j - порядковий номер досліджуваного товару для груп споживачів (A, B, C, D).

Рейтинг товарів за формулою (3.4) можна розраховувати як для твердих (кількісних) товарних характеристик, так і я для м'яких (якісних).

Запропонована методика дозволяє провести порівняльний аналіз конкурентоспроможності досліджуваного бренду (ПАТ «Тернопільський молокозавод», ТМ «Молокія») з конкурентами на ринку товарів щоденного попиту. Для цього було використано метод експертного опитування групи споживачів, зокрема групи «молоді мами», яка є важливим цільовим сегментом для ТМ «Молокія». Для порівняння були обрані такі марки молочної продукції: «Яготинське», «Біла лінія», «Волошкове поле», «Слов'яночка», «Простоквашино», «Галичина».

Дослідження включало дві групи показників:

I. Головні параметри, які впливають на прийняття рішення про купівлю (якість, смак, доступна ціна, бренд, дизайн, безпека, асортимент, термін зберігання та доступність у торговельній мережі).

II. Показники відповідності цінностей (натуральність, користь, турбота про здоров'я, радість, тепло, ніжність, казковість, любов).

Опитування було проведено впродовж липня-вересня 2022 року маркетингологами компанії з участю 227 осіб. Група експертів оцінювала показники за 10-бальною шкалою (1 - зовсім не подобається/не прийнятно; 10 - дуже подобається). Усереднені показники оцінок за результатами дослідження за першою групою факторів представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати експертного опитування щодо оцінки показників обраної
молочної продукції: I група показників

Показники	Назва продукції/Оцінка (бали), (K)							Товар-еталон
	Біла лінія	Простоквашино	Молокія	Галичина	Волошкове поле	Слов'яночка	Яготинське	
<i>Якість</i>	9,015	8,013	10	9,015	10	9,015	10	10
<i>Доступна ціна</i>	8,013	9,015	8,013	10	6,010	7,012	6,010	10
<i>Бренд</i>	7,012	10	10	9,015	9,015	5,008	7,012	10
<i>Смак</i>	9,015	9,015	10	9,015	9,015	9,015	10	10
<i>Дизайн упаковки</i>	9,015	10	9,015	10	10	6,010	8,013	10
<i>Безпека</i>	10	8,013	10	8,013	8,013	7,012	10	10
<i>Асортимент</i>	9,015	10,017	9,015	7,012	8,013	9,015	7,012	10
<i>Термін зберігання</i>	9,015	9,015	10	7,012	5,008	9,015	9,015	10
<i>Доступність в торговельній мережі</i>	10	9,015	10	10	8,013	8,013	10	10

Отже, знаючи як еталонні, так і оціночні показники, ми використали формулу (3.4) для розрахунку рейтингових оцінок конкурентоспроможності досліджуваних учасників ринку молочної продукції (рис. 3.1).

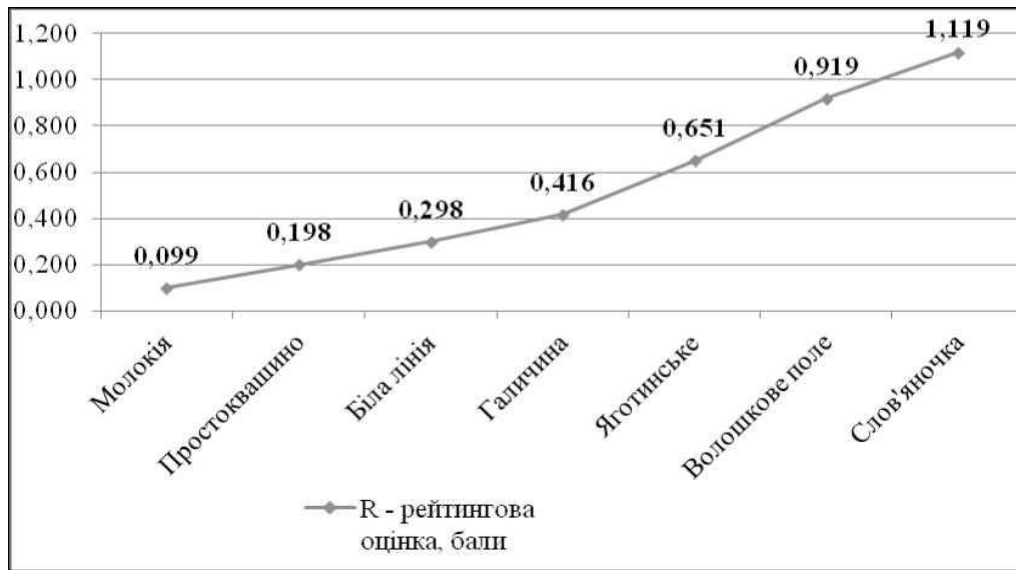


Рис. 3.1. Результати рейтингової оцінки експертами цінностей обраних виробників молочної продукції: І група показників

Як показало опитування, найкращі конкурентні позиції за обраними показниками у ТМ «Молокія» - показник 0,099 є найменшим, тобто найближчим до еталонного показника «0». Результати дослідження за другою групою факторів відображено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати експертного опитування щодо оцінки показників обраної молочної продукції: II група показників

Показники	Назва продукції/Оцінка (бали), (К)							Товар-еталон
	Біла лінія	Простоквашино	Молокія	Галичина	Волошкове поле	Слов'яночка	Яготинське	
Натуральність	8,65	8,89	9,95	9,80	8,65	8,68	9,45	10
Користь	8,87	9,12	9,02	8,89	8,87	8,90	8,57	10
Турбота про здоров'я	9,54	9,81	8,08	7,96	9,54	9,57	7,67	10
Радість	5,98	6,15	9,13	9,00	5,98	6,00	8,68	10
Тепло	5,14	5,28	7,85	6,80	5,14	5,16	7,46	10
Ніжність	3,86	3,97	5,90	5,81	3,86	3,87	5,60	10

Продовження табл. 3.3

Казковість	6,35	6,52	9,70	7,40	6,35	6,37	9,21	10
Любов	6,53	6,71	9,97	6,87	6,53	6,55	9,48	10
Натуральність	8,65	8,89	9,95	9,80	8,65	8,68	9,45	10

Група експертів оцінювала за 10-бальною шкалою наскільки сильно у них асоціюється бренд із зазначеними цінностями.

Використовуючи дані табл. 3.3 було вираховано рейтингову оцінку R за формулою (3.4), аналогічно як і для I-ої групи показників. Результати розрахунків представлено графічно на рис. 3.2.

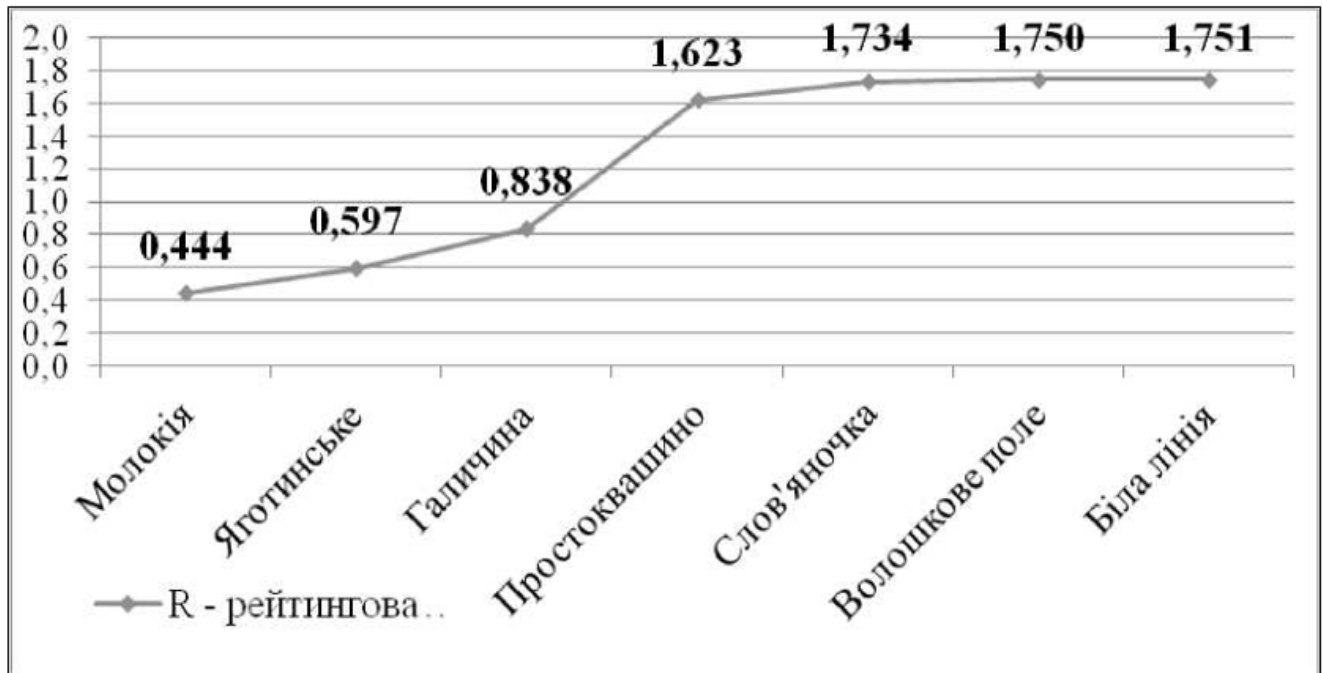


Рис. 3.2. Результати рейтингової оцінки експертами цінностей обраних виробників молочної продукції: II група показників

Зробивши аналіз, ми можемо прийти до висновку, що ТМ «Молокія» успішно втілює свої оголошені цінності перед кінцевими споживачами і ці цінності зрозумілі для них. Результати дослідження підтверджують унікальну позицію ТМ «Молокія» як продукту, який асоціюється з любов'ю, натуральністю, казковістю і радістю. Ці показники отримали найвищі оцінки.

Крім цього, враховуючи віддаленість основних конкурентів від зони впливу цінностей ТМ «Молокія», можна констатувати, що стратегія маркетингу, яку реалізує ТМ «Молокія», є досить успішною. Проте є можливість для подальшого розвитку комунікацій та покращення рейтингових показників (рис. 3.3).

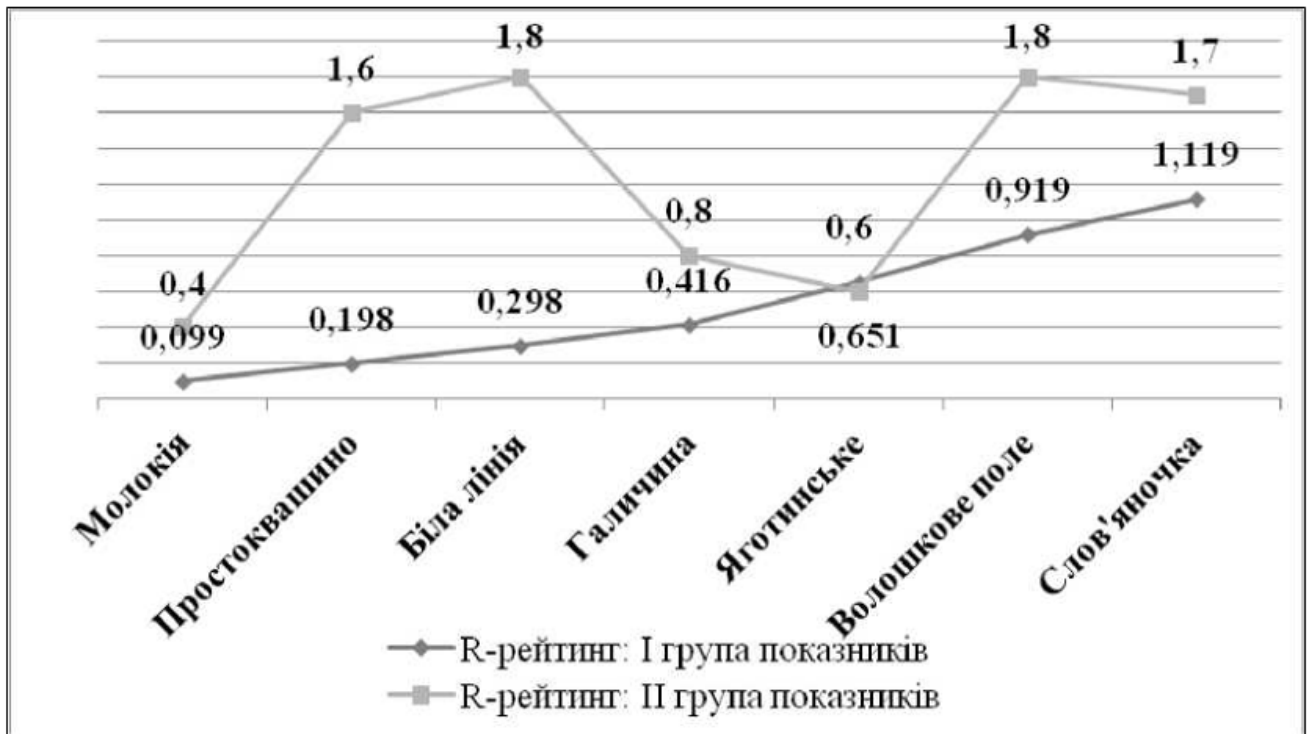


Рис. 3.3. Результати рейтингової оцінки експертами цінностей обраних виробників молочної продукції за I та II групами показників

Усе це свідчить про те, що ТМ «Молокія» має свої конкурентні переваги і успішно співпрацює зі своїми цільовими споживачами на ринку молочної продукції.

3.2. Оптимізація логістичних процесів на підприємстві

Для забезпечення конкурентоздатності на ринку молочної продукції виробники повинні надавати значну увагу логістичним процесам. На сьогоднішній день можна спостерігати, що великі гравці на ринку інвестують у розвиток

логістики, розробляють нові інноваційні рішення та підходи для забезпечення якісного постачання свіжого молока. Без цього елементу маркетингової концепції неможливо досягти високого рівня задоволення споживачів та забезпечити конкурентоспроможність бренду. Отже, в молочних компаніях логістичний процес має важливе значення, особливо при постачанні сировини для подальшої переробки.

Сьогодні в молочній промисловості спостерігається тенденція до віддалення від володіння власним транспортним парком більшістю молочних підприємств. Замість цього вони надають перевагу аутсорсингу, що дозволяє скоротити логістичні витрати, оптимізувати використання транспортних ресурсів компанії, забезпечити гарантовано високу якість послуг та співпрацювати з кваліфікованими фахівцями у даній сфері.

Молочний сектор промисловості є особливим і вимагає особливої уваги, оскільки існують певні загрози під час отримання сировини, а також під час зберігання та транспортування. Зараз якість продукції, призначеної для ринків товарів швидкої ротації, є ключовим фактором. Тому перевезення молока потребує конкретного підходу. З цього приводу виникають вимоги до умов зберігання молока. Сире молоко має бути охолодженом якнайшвидше та доставлено до молочної компанії для подальшої переробки протягом 24 годин після його прийняття. Це пов'язано з обмеженим часом зберігання молока і його біологічними властивостями. Збільшення тривалості зберігання і транспортування призводить до збільшення кількості бактерій, активізації метаболізму та ферментативної активності. Це вимагає використання транспортних засобів високого рівня, великих ємностей та високої швидкості руху. Таким чином, молочна транспортна система потребує відповідних транспортних засобів та організації. Оптимальне логістичне управління для транспортування молока від виробників вимагає специфічного підходу. Важливо звертати увагу на витрати і ефективність завантаження вантажу

від виробника до молочного заводу. Існують різні методи оптимізації цих процесів, і деякі з них будуть розглянуті в даному дослідженні.

Молоко та молочні продукти підпадають під особливі стандарти та вимоги, оскільки їх якість і безпека мають важливе значення для забезпечення здоров'я споживачів та довкілля. Закон України «Про молоко і молочні продукти» встановлює правові та організаційні засади забезпечення безпеки та якості цих продуктів на всіх етапах їх виробництва, транспортування, переробки, зберігання і реалізації.

У сучасному суспільстві споживачі вимагають їжі, яка не становить загрозу для їхнього здоров'я та життя. Ця вимога поширюється і на молоко та молочні продукти. З метою обмеження потенційних загроз до прийнятного рівня на кожному етапі харчового ланцюга використовуються системи стандартів, включаючи міжнародні стандарти ISO.

Однією з ключових проблем при транспортуванні молока є збереження правильної температури. Згідно правил, максимальна температура в будь-якому пункті під час завантаження, розвантаження та транспортування молока не повинна перевищувати $+4^{\circ}\text{C}$, і час перевезення не повинен перевищувати 48 годин. Гігієнічні стандарти також надають велике значення. Виробники молочних продуктів наголошують на необхідності зберігати молоко в чистоті безпосередньо після доїння і проектувати ємності так, щоб уникнути забруднення. Молоко має бути охолоджене негайно до температури не вище 8°C , якщо збір проводиться щоденно, або не вище 6°C , якщо збір не щоденний. Зберігання низької температури має забезпечуватися під час транспортування, щоб температура молока на момент доставки на завод для переробки не перевищувала 10°C .

Логістика в системі транспортування молока зводиться до управління двома основними потоками [32]:

- матеріальний потік або потік матеріальних благ від постачальників через розподільчі центри для магазинів;

- інформаційний потік або потоки даних по запиту від кінцевих покупців через систему постачання постачальника та дані на предмет доставки від постачальників до роздрібних продавців, необхідний для належного планування і контролю над потоком товарів.

Логістичне управління стосується кожного елемента з широко розпізнаної інфраструктури та всіх ланок ланцюжка постачання, які впливають на операційні витрати системи і відіграють важливу роль у виробництві кінцевого продукту.

Логістичний процес постачання молока включає в себе:

- транспортний процес (доступ, прибуття, завантаження та розвантаження);
- організаційні заходи, що обумовлюють реалізацію цього процесу.

Більшість компаній сьогодні відмовляються від власного автопарку та вибирають спеціалізовані логістичні компанії. Окрім транспортних послуг, такі компанії також надають додаткові послуги, такі як рух піддонів та митне оформлення.

У молочному секторі характерною особливістю організації логістичних систем є взаємопроникнення та багатоступеневість процесів переміщення та зберігання сировини та молочних продуктів. Ця специфіка впливає зі схильності до погіршення якості невеликих партій великих продуктів, що робить необхідними специфічні транспортні умови, зберігання та дотримання принципів своєчасної доставки продукції [32]. Процес управління логістикою під час транспортування молока від виробника молока (молочної ферми, господарства) до переробного заводу представлено на рис. 3.4.

У результаті цього, логістичний менеджер може створити оптимальний маршрут для транспортування, забезпечуючи ефективне використання транспортного флоту та зменшення загальних витрат у логістиці, при цьому забезпечуючи надійність і своєчасну доставку сировини на молокопереробний завод. Один з ключових аспектів логістичної системи транспортування молока від

виробників до заводу - це вартість перевезення сировини. Ці витрати включають в себе як витрати на автотранспортування молока, так і оплату праці співробітників, які відповідають за збір молока. Знаючи всю інформацію про логістичний процес транспортування молока, можна оптимізувати маршрут, використовуючи транспортний алгоритм або прості інструменти Excel.

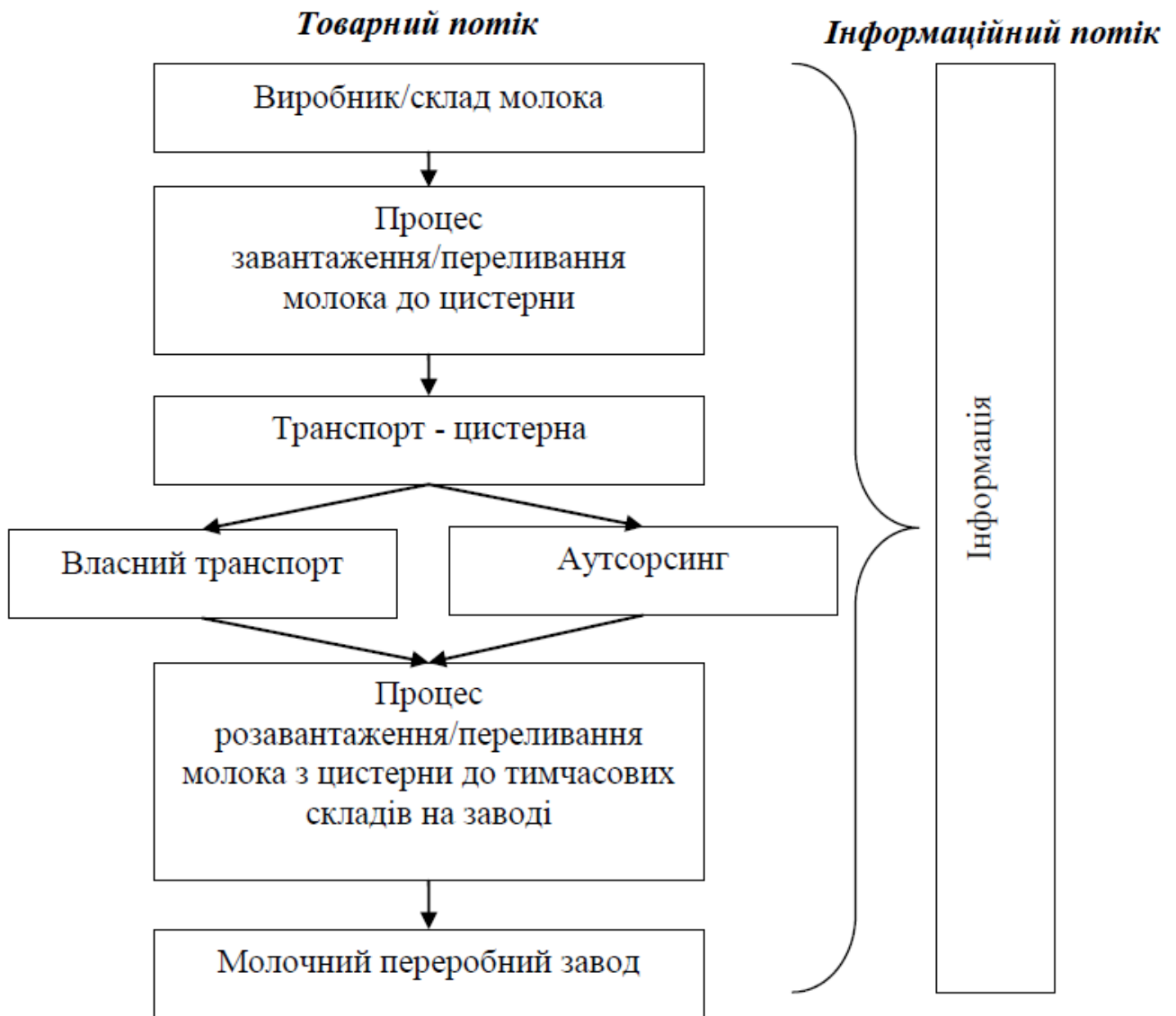


Рис. 3.4. Процес управління логістикою під час транспортування молока
[розроблено автором]

Конкурентоспроможність молочної продукції на ринку найбільше залежить від якості початкової сировини. Для забезпечення високої якості сировини важливе

швидке транспортування з використанням відповідного обладнання для транспортних засобів. Цистерни, танки, вали та інші контейнери для перевезення молока повинні бути спроектовані так, щоб забезпечити повну чистоту молока під час перевезення, отже необхідно ретельно очищати їх, проводити дезінфекцію та надійно закривати під час транспортування.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»), яке ми досліджуємо, вкладає значні зусилля в контроль якості сировини на всіх стадіях її переміщення, усвідомлюючи важливу роль якості молока у забезпеченні конкурентоспроможності власного бренду на ринку. Цей процес розпочинається не з виробничих цехів молокопереробного заводу, а з вибору фермерських господарств і визначення методів контролю якості сировини на них. Шляхом проведення лабораторних досліджень відбирається лише та сировина, яка відповідає вимогам ДСТУ на коров'яче молоко, забезпечуючи вищий стандарт якості.

Особливий ризик для якості молока пов'язаний з самим процесом доїння, оскільки в молоко можуть потрапити зовнішні мікроорганізми, такі як ті, які переносяться з забрудненої підстилки, корму, повітря, обладнання, рук доярки, а також шкіри тварин і інші джерела. Отже, основним вимогом для збереження чистоти молока на етапі його заготівлі у фермерських господарствах є мінімізація контакту з зовнішнім середовищем.

Маркетингова товарна стратегія підприємства в частині вибору сировини є чітко визначеною - молочна сировина закуповується тільки від фермерських господарств, які обладнані сучасним та якісним обладнанням для доїння корів. Це обгрунтовано тим, що такі підприємства зазвичай забезпечують вищий стандарт якості молока, що відповідає потребам підприємства та сприяє отриманню високоякісної сировини.

Перед початком транспортування молочна сировина проходить першу обробку, яка полягає в її охолодженні. Найважливішим аспектом для якості

молочної сировини є її мікробіологічна чистота. Відомо, що молоко здорової корови є мікробіологічно чистим, і зовнішні бактерії можуть знизити якість молока. Якщо не дотримуватися правил зберігання молока, бактерії можуть швидко розмножитися, що призведе до того, що молоко не відповідає нормам ДСТУ. Тому ПрАТ «Тернопільський молокозавод» співпрацює з фермерськими господарствами, які мають системи охолодження. Ця система дозволяє молоку надходити в охолоджувальний резервуар безпосередньо з корови, а швидке охолодження до температури $+4^{\circ}\text{C}$, $+6^{\circ}\text{C}$ градусів дозволяє запобігти росту мікроорганізмів і забезпечити збереження якості молока.

Серед методів транспортування молока найбільш ефективним є використання великих резервуарів у вантажівках. На ринку є різноманітні технічні рішення для автоцистерн. Для завантаження та вивантаження молока використовуються вакуумні прилади або насоси, які можуть відкачувати навіть невелику кількість молока з малих контейнерів. У сфері логістичного управління транспортуванням молока від виробника все частіше використовується аутсорсинг. Зазвичай обираються зовнішні компанії, які спеціалізуються на транспортуванні та надають комплексну IT-підтримку в цій галузі, і навіть можуть підтримувати виробників молока та переробні заводи.

Використання процесу аутсорсингу має численні позитивні аспекти, серед яких можна виділити наступні:

- *зниження логістичних витрат*: аутсорсинг може допомогти зменшити логістичні витрати, оскільки зовнішні постачальники часто мають ефективніші та оптимізовані процеси, що дозволяє знизити витрати на транспортування, обробку та управління запасами.
- *висока якість послуг спеціалістів*: використання послуг професіоналів, які спеціалізуються на певних аспектах логістики, може гарантувати високу якість виконання завдань. Експерти в галузі логістики мають досвід і знання, які

допоможуть підприємству досягти більшої ефективності та точності в їхніх операціях.

– *перерозподіл власних ресурсів для інших цілей*: аутсорсинг дозволяє підприємствам звільнити власні ресурси (людські, фінансові та часові) для інших стратегічно важливих завдань та функцій компанії. Це може сприяти більш ефективному використанню ресурсів і зосередженню на основних аспектах бізнесу.

Загалом, аутсорсинг логістичних функцій може допомогти підприємствам зекономити кошти, покращити якість обслуговування та використовувати свої ресурси більш ефективно.

Але варто враховувати, що аутсорсинг також може призводити до виникнення несподіваних помилок і збитків, а також сприяти перевільній залежності від постачальників та зниженню якості.

У сфері транспортної логістики, особи, які приймають рішення, мають конкретні інформаційні потреби, і їх задоволення є важливою частиною успішного управління. Інформаційні потреби ведуть до створення інформаційних систем, які забезпечують безперервний доступ до актуальної, точної та надійної інформації. Ефективне управління інформацією може спрямовувати зусилля компанії на задоволення логістичних потреб клієнтів. Дослідження підтверджують, що в сфері постачання товарів швидкої ротації ефективними можуть бути такі логістичні операції, як своєчасна доставка, контроль за наявністю запасів, моніторинг виконання контрактів, завершення поставок, пошук замінних варіантів та вибір оптимальних транспортних засобів. Усі ці операції виходять під керівництво логістичного відділу і сильно залежать від належного потоку інформації.

Правильно впроваджена інформаційна система гарантує ефективну діяльність логістичного ланцюга в галузі заготівлі молока. Головною метою взаємодії підприємств у продуктовому ланцюгу є надання логістичної інформації та забезпечення зворотного зв'язку щодо таких параметрів, як ціни, технічні характеристики, умови зберігання, інфраструктура логістики, потенційні ризики

для продуктів і багато інших. Для досягнення цієї мети важливо здійснювати чітке управління логістичними процесами в усьому ланцюгу постачання молока, забезпечуючи доступ до повної інформації кожній ланці учасників. У таких умовах необхідно вибирати відповідні допоміжні технології для ефективного управління постачанням товарів зі швидкою ротацією, з метою поліпшення управлінських процесів.

На сучасному молочному ринку, конкуренція між підприємствами відбувається не лише на рівні окремих компаній, але й у межах складних мереж і інтегрованих ланцюгів постачання. Отже, для забезпечення конкурентоздатності компанії, логістичний менеджмент у галузі молочних поставок базується на оперативній співпраці відповідно до сучасних принципів логістичного управління. Наприклад, ця співпраця може бути інтегрована у ланцюги постачання через спільну роботу та координацію діяльності учасників каналу розподілу, що може призвести до зниження рівня логістичних витрат. Важливо відзначити, що концепція логістичного менеджменту є корисною для компаній, що підтверджується як з точки зору каналів розподілу молочних продуктів, так і є ефективним способом обслуговування клієнтів.

Ключовим ресурсом, що визначає позицію та ефективність компаній на ринку молочної продукції, є, безумовно, логістичні знання, компетенції та ефективні ринкові зв'язки. Ці нематеріальні ресурси компанії пов'язані з людською діяльністю та накопиченим досвідом. Збір та ефективне використання цього дефіцитного ресурсу знань може стати основою конкурентних переваг молочних компаній. У даному контексті ця сфера стає предметом інтересу для теорії управління. Управління логістикою виступає одним із ключових аспектів забезпечення конкурентоздатності компаній на ринку молочної продукції. Це процес ідентифікації, придбання та використання знань у галузі логістики з метою покращення позиції компанії. Цей процес підтримується чотирма факторами:

лідерством в ланцюгу поставок, наявністю логістичної організаційної культури, використанням логістичної технології та системою інформації про ринок.

Підсумовуючи роль логістики у забезпеченні конкурентоздатності компаній, що виробляють молочну продукцію, можна виокремити дві основні проблеми у сучасному менеджменті молочного транспорту:

- фізичний транспорт, який включає в себе конкретні види транспорту і часто інтегрується з технологіями зберігання молока. Важливою тут є оптимізація витрат, і одним зі способів досягнення цього є аутсорсинг;

- управління логістикою, яке включає в себе потік інформації та процеси управління.

Завдяки цьому підходу можна ефективно організувати поставки шляхом координації власних ресурсів і ресурсів зовнішніх компаній відповідно до ринкових умов. Це дозволяє зменшити витрати і розраховувати на економічний успіх. Також важливо враховувати норми і правила, які повинні бути дотримані на всіх етапах виробничих і логістичних процесів, щоб забезпечити безпеку і якість перевозимого матеріалу. Негативні фактори зовнішнього середовища значно впливають на якість молочної сировини.

Важливо уникати контакту молока з навколишнім середовищем і дотримуватися санітарно-гігієнічних норм на всіх етапах від доїння до зберігання та транспортування, щоб забезпечити збереження якості сировини за мікробіологічними показниками. Основне завдання для молочної промисловості - це максимально зберегти всі цінні природні якості сировини і отримати повноцінні продукти з властивостями, які вимагаються на ринку.

Висновки до розділу 3

1. З метою удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПП «Тернопільський молокозавод» запропоновано ряд практичних рекомендацій. Доведено, що конкурентоспроможність може бути досягнута через постійне вдосконалення якості продукції, оптимізацію виробництва та логістики, активну маркетингову діяльність, а успіх досліджуваного підприємства залежатиме від поєднання цих факторів та його здатності адаптовуватись до змін на ринку та вимог споживачів.

2. Запропоновано методику оцінювання конкурентоспроможності шляхом використання «інтегрального показника конкурентоспроможності товару», який відображає ступінь його привабливості саме для покупця. Методика враховує широкий спектр показників, що впливають на споживачів, і дозволяє комплексно оцінювати конкурентоспроможність товару та збалансовано підходити до розробки та позиціонування продукту на ринку.

3. На сучасному молочному ринку, конкуренція між підприємствами відбувається не лише на рівні окремих компаній, але й у межах складних мереж і інтегрованих ланцюгів постачання. Розроблено рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів на ПП «Тернопільський молокозавод», зокрема запропоновано відмовитись від власного транспортного парку, а надати перевагу аутсорсингу, що дозволить скоротити логістичні витрати, оптимізувати використання транспортних ресурсів компанії, забезпечити гарантовано високу якість послуг та співпрацювати з кваліфікованими фахівцями у даній сфері.

ВИСНОВКИ

1. Систематизовано наукові дослідження провідних учених для розкриття сутності поняття «конкурентоспроможність». Підкреслено, що це ключовий елемент в конкурентній боротьбі за споживача та визначальний фактор фінансового успіху підприємства на ринку.

2. Визначено та проаналізовано фактори, що найбільше впливають на конкурентоспроможність продукції, враховуючи не лише споживчі властивості, але й навколишнє середовище.

3. Описано основні сфери використання показника «конкурентоспроможність продукції» та упорядковано найпоширеніші методи його оцінки. У зв'язку з різноманіттям виробництва та асортиментом продукції рекомендується використовувати різні методи, але з обов'язковою модифікацією та вдосконаленням для кожного конкретного випадку.

4. Ринок молочної продукції є одним із ключових факторів у формуванні продовольчої безпеки країни та забезпеченні населення необхідними харчовими продуктами, такими як молоко, сир, йогурти, масло і інші. У сучасних умовах близько 15% витрат на продукти харчування населення припадає на молоко та молокопродукти. Виявлено, що важливою проблемою галузі залишається низька якість сировини, оскільки близько 90% молока постачається домогосподарствами, які не завжди дотримуються необхідних стандартів та санітарних норм, що призводить до високого рівня бактеріального забруднення молока і відсутності первинної переробки та відповідних умов для зберігання молока.

5. У довоєнний період в Україні функціонувало приблизно 200 молокопереробних підприємств. Проте після початку військових дій кількість їх зменшилась і активних залишається близько 140 підприємств. На ринку молокопродуктів спостерігається жорстка конкуренція між виробниками. Великі підприємства, які можуть інвестувати в модернізацію та розширення виробництва,

займають домінуюче положення. Основними гравцями залишаються компанії «Люстдорф», «Галичина», «Терра Фуд», «Придніпровський», «Молочний альянс», «Вімм-Білл-Данн», «Данон», «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»).

6. Проведено аналіз структури експорту молочної продукції та виявлено, що Україна експортує свою продукцію на 107 ринків. Основними імпортерами є Європа (41,8%), країни Євразійського економічного союзу (17,4%), країни Азії (14,8%) та Близького Сходу (10,9%). Головними експортними категоріями є сухе молоко (26% в загальній структурі), вершкове масло (24%) і казеїн (21%). Основним ринком для їх збуту була Європа, завдяки логістичним перевагам, високим цінам і скасуванню митного регулювання.

7. Досліджено виробничо-збутову діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія») та виявлено, що підприємство впевнено утримується на ринку молочної продукції завдяки стратегічному підходу до виробництва та маркетингу. З метою забезпечення доступних цін на продукцію, компанія закуповує сировину від найближчих фермерських господарств, де свіже молоко отримується з ферм, обладнаних сучасними доїльними установками та системами збереження температури. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» приділяє особливу увагу догляду за коровами та процесам доїння, забезпечуючи високу якість сировини.

8. Асортимент продукції бренду «Молокія» раціональним, компанія підтримує стандарти якості, використовуючи натуральне молоко, без додавання рослинних жирів чи консервантів. Компанія використовує різні канали збуту для просування своєї продукції, включаючи власні магазини, мережі супермаркетів «Метро», «АТБ», «Новус», «Сільпо» та інші. Через розширення мережі філій та використання різних каналів збуту, включаючи власні магазини та співпрацю з супермаркетами, компанія має велику частку ринку в Західній Україні. Компанія зберігає свою конкурентоспроможність шляхом розширення асортименту, запровадження унікальних смаків та активної експансії на зовнішні ринки. Загалом,

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зберігає високі стандарти виробництва та збуту, що сприяє його стабільному успіху в молочній індустрії.

9. З метою удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПРАТ «Тернопільський молокозавод» запропоновано ряд практичних рекомендацій. Доведено, що конкурентоспроможність може бути досягнута через постійне вдосконалення якості продукції, оптимізацію виробництва та логістики, активну маркетингову діяльність, а успіх досліджуваного підприємства залежатиме від поєднання цих факторів та його здатності адаптовуватись до змін на ринку та вимог споживачів.

10. Запропоновано методику оцінювання конкурентоспроможності шляхом використання "інтегрального показника конкурентоспроможності товару", який відображає ступінь його привабливості саме для покупця. Методика враховує широкий спектр показників, що впливають на споживачів, і дозволяє комплексно оцінювати конкурентоспроможність товару та збалансовано підходити до розробки та позиціонування продукту на ринку.

11. На сучасному молочному ринку, конкуренція між підприємствами відбувається не лише на рівні окремих компаній, але й у межах складних мереж і інтегрованих ланцюгів постачання. Розроблено рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», зокрема запропоновано відмовитись від власного транспортного парку, а надати перевагу аутсорсингу, що дозволить скоротити логістичні витрати, оптимізувати використання транспортних ресурсів компанії, забезпечити гарантовано високу якість послуг та співпрацювати з кваліфікованими фахівцями у даній сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акмаєв А. І. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. № 99. с. 7-10. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua:8080/dspace/handle/123456789/34955> (дата звернення: 12.11.2023)
2. Анненков Р. А. Етапи та методи маркетингових досліджень конкурентного середовища. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_43 (дата звернення: 12.11.2023)
3. Білецький Е. В. Управління якістю продукції та послуг. Х.: ХТЕІ, 2015. - 222 с.
4. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 461 с.
5. Бойко К. О. Етапи і методи дослідження конкурентного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17(2). С. 64-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17\(2\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17(2)_18) (дата звернення: 12.11.2023)
6. Борисова Т. М., Дудар В. Т., Галько Л. Р., Крупник А. Дослідження доступності до інклюзивної медицини через призму маркетингового аналізу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 5. С. 123-131.
7. Борисова Т. М., Окрепкий Р. Б., Дудар В. Т. Використання інструментів маркетингових досліджень при виявленні потреб людей з обмеженими можливостями. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №1 (314). С. 154-159.
8. Борисова Т. М., Процишин Ю. Т. Маркетингове дослідження потреб жінок та дівчат – внутрішньо переміщених осіб. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 80. №1. С. 76-85 URL:

- https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40938/2/GEВ_2023v80n1_Borysova_T-Marketing_research_of_female_76-85.pdf (дата звернення: 1.10.2023)
9. Борисова Т. М., Процишин Ю. Т., Галько Л. Р. Управління маркетингом та заходи для зменшення сприйманого ризику в бізнесі: аналіз взаємозв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №5 (322). С. 100-103.
 10. Борисова Т., Монастирський Г., Окрепкий Р., Галько Л. Маркетингове дослідження стану гендерної політики в системі публічного управління регіону. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 120-129.
 11. Борисова Т.М. Словник понять і термінів з Інтернет-маркетингу. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 121 с.
 12. Бочко О. Ю., Кузяк В. В. Останні тенденції ринку молокопродуктів України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. №19. С. 185–192. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/17253> (дата звернення: 18.11.2023).
 13. Величко А. Є., Кухарук Р. М., Маслова І. В., Пухлякова М. В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. *Агросвіт*, № 16. С. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.16.62> (дата звернення: 18.11.2023).
 14. Галько Л. Р. Бізнес-планування розвитку компанії: базові технології та методологічні проблеми. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/42> (дата звернення: 15.10.2023).
 15. Голік В. В. Формування системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств. *Ефективна економіка*. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2466> (дата звернення: 12.11.2023)
 16. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): Монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

- 17.Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Ринок молочної галузі: стан та тенденції розвитку. *Економіка і суспільство*, Вип. 18. С. 382–388. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-53> (дата звернення: 18.11.2023).
- 18.Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
- 19.Дудар В. Т. Конкурентні переваги властивостей органічної агропродовольчої продукції з позицій маркетингу. *Вісник THEU*. 2019. Випуск 1. С.131-140.
- 20.Іванечко Н. Р., Окрепкий Р. Б., Павелко В. І. SEO оптимізація: семантичне ядро. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Випуск 1 (87). С. 109-114. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-16> (дата звернення: 15.10.2023).
- 21.Іванечко Н., Дудар В., Павелко В. Пошуковий маркетинг. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 158-162. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.158 (дата звернення: 15.10.2023).
- 22.Іванечко Н., Оконський М. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. № 6. С. 158-162.
- 23.Іванечко Н.Р., Оконський М.В. Рекламно-комунікаційна індустрія України: вплив факторів макросередовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №6 (323). С. 110-116.
- 24.Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. Київ: ЦУЛ, 2016. 252 с.
- 25.Козак О., Грищенко О. Ринок молока і молочних продуктів: світові тенденції розвитку та перспективи для України. *Вісник Хмельницького національного університету*, №4. С. 90–96. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-14> (дата звернення: 18.11.2023).
- 26.Колесніков О. В. Ціноутворення: навч. посіб., 4-е видання. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 156 с.

27. Кононенко Г. І. Ринкова концепція конкурентних переваг: традиційний та інноваційний аспекти. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 11. С. 392-395. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/83.pdf> (дата звернення: 12.11.2023)
28. Корінев В. Л., Корецький М. Х., Даций О. І. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. Центр учбової літератури, 2019. 200 с.
29. Котлер Філіп. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. з англ. Олексій Сіпігін. Київ: Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.
30. Кузик О. В. Маркетинг послуг: технології та стратегії: навч. посіб. / Олег Кузик. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 337 с.
31. Кузьо Н. Є., Косар Н. С. Дослідження тенденцій розвитку ринку молочних продуктів України та напрями активізації маркетингової діяльності на ньому виробників сиру. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 1 (9), 2023. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31272/menedzhment-173-182.pdf> (дата звернення: 12.11.2023).
32. Логістика : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с.
33. Мардар М. Р., Лозовська Г. М., Памбук С. А. Основні тенденції розвитку ринку молочної продукції і методи її просування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, Вип. 4. С. 12–19. DOI: [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2019-4\(104\)](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2019-4(104)) (дата звернення: 18.11.2023).
34. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. - 180 с., URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757> (дата звернення: 15.10.2023).
35. Маркетинг для бакалаврів: навч. посіб. Чернівці : Рута, 2019. 395 с.
36. Маркетингові дослідження: підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 457 с.

- 37.Маркетингові комунікації: підручник. Харків : Факт, 2020. 314 с.
- 38.Масюк О.Д. Маркетинг як специфічна функція управління. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. № 7 (29). 2017. С. 147-148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_7_36 (дата звернення: 16.11.2023)
- 39.Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент.: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2004. 559 с.
- 40.Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика: підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2020. 283 с.
- 41.Окрепкий Р. Б. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 81-88.
- 42.Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1. С. 118-131.
- 43.Останкова Л., Літвінов Ю., Літвінова Т. Ціноутворення в умовах ринку: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 400 с.
- 44.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.11.2023).
- 45.Офіційний сайт компанії Молокія. URL: <https://molokija.com/> (дата звернення: 12.11.2023).
- 46.Петруня В. Ю., Петруня Ю.Є. Управління маркетинговою діяльністю. Практикум: навч. посіб. Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2021. 104 с.
- 47.Печінкин А., Фомін В. Про оцінку конкурентоспроможності товарів та товаровиробників. *Маркетинг*. 2008. № 2. с. 23-27.
- 48.Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2004. 264 с.

- 49.Поліщук І.І. Моніторинг маркетингової діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. Випуск 32. 2019. С. 184-191. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/29.pdf (дата звернення: 18.11.2023).
- 50.Продіус Ю. І. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. *Науковий журнал «ЛОГОС. Мистецтво наукової думки»*. №4. 2019. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/download/194/177> (дата звернення: 18.11.2023).
- 51.Прокопенко О.В., Троян М.Ю. Поведінка споживачів: Навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 176 с.
- 52.Процишин Ю. Т. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний soft skill сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2 С. 66-72. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304_11.pdf
- 53.Рудківський О. А, Гонгало Ю. В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 218-224.
- 54.Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
- 55.Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними / пер. з англ. Олександра Асташова. Київ : Наш формат, 2019. 150 с.
- 56.Серединська В. М. Загородна О. М. Конкурентоспроможність продукції: значення та сфера застосування. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 4. С.93-98. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/22561> (дата звернення: 12.11.2023).
- 57.Стахурська С. В. Дослідження ринку молочної продукції України [Текст] / С. В. Стахурська // *Журнал стратегічних економічних досліджень*. - 2023. - № 2 (13). - С. 102-109. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/24151> (дата звернення: 18.11.2023).

- 58.Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: Монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
- 59.Філіп Котлер, Гарі Армстронг. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ. 2023. 880 с.
- 60.Хрупович С. Є., Дудар В. Т., Окрепкий Р. Б. Використання штучного інтелекту для моделювання портрету споживача в цифровому маркетингу. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 162-170.
- 61.Хрупович Світлана, Процишин Юлія. Студії креативного маркетингу: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 146 с.
- 62.Хрупович Світлана. Інтеграція маркетингових досліджень з технологіями віртуальної реальності на основі штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2023. Том 81 № 2. С. 140–146. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41207/2/GEJ_2023v81n2_Khrupovych_S-Integration_of_marketing_140-146.pdf
- 63.Ястремська О. М. Бренди промислових підприємств: формування та ефективність використання: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ. 2013. 244 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення терміну «конкурентоспроможність продукції»

[систематизовано автором]

№	Автор	Конкурентоспроможність продукції – це:
1	2	3
1	Іванов Ю.Б.	узагальнюючий показник життєстійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний та трудовий потенціал
	Алексєєв С.Б.	економічна категорія, яка є результатом суб'єктивного співставлення покупцем споживацької користі у випадку купівлі товару даного підприємства із споживацькою користю від придбання аналогічних товарів фірм-конкурентів
3	Савінова Ю.А.	все те, що забезпечує переваги на зовнішньому ринку, сприяє успішному збуту в умовах конкуренції
	Шершньова З.Є., Оборська С.В.	ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо
5	Фамінський І.Ф.	порівняльна характеристика товару, віддзеркалює комплексну оцінку усієї сукупності його якісних і економічних властивостей (параметрів) відносно виявлених вимог ринку або властивостей другого товару
6	Фатхутдинов Р.А.	ступінь задоволення конкретної потреби у порівнянні з найкращою аналогічною продукцією за наявності сертифіката якості
7	Печінкин А., Фомін В.	властивість, яку оцінюють за сукупністю основних техніко-економічних, якісних та вартісних показників, що відрізняють товар від товару-конкурента
8	Зав'ялов П.С.	поняття відносне, зв'язане з ринком та часом продажу (для товарів сезонного попиту), і визначається лише тими якостями, які мають суттєвий інтерес для споживачів
9	Єрмолов М.О.	сукупність трьох складових: якості виробу; умов створення, збуту, сервісу товару, що визначає його вартість; реклами, засобів стимулювання продажу, товарного знаку, пакування, гарантій, іміджу фірми
10	Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста	сукупність якісних та вартісних характеристик продукції, що забезпечують її відповідність вимогам ринку у певний період часу. Це поняття характеризує ступінь привабливості товарів для споживачів у певних часових та просторових умовах.

Додаток Б

Оцінка факторів конкурентоспроможності продукції

Фактор	Ступінь впливу
Якість продукції	Сильний
Ціна продукції	Сильний
Доступність продукції	Сильний
Передпродажна підготовка	Сильний
Політичні	Сильний
Соціально-демографічні	Помірний
Управлінський	Сильний
Соціально-культурні	Слабкий
Економічні	Сильний
Інформаційні	Помірний
Чинник сприйняття	Сильний
Сервісний	Сильний
Збутовий	Сильний