

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра економіки та економічної теорії**

**ГАВРИЛЮК Іванна Василівна**

**Управління конкурентоспроможністю компаній /**  
**Management of company competitiveness**

спеціальність: 051 - Економіка  
освітньо-професійна програма - Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота  
Виконала студентка групи  
ЕУПм-21  
І. В. Гаврилюк

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, О. П. Шиманська

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

«\_\_\_»\_\_\_\_\_20\_\_р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **В. В. Козюк**

## АНОТАЦІЯ

**Гаврилюк І. В. Управління конкурентоспроможністю компаній. –**

**Рукопис.**

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 051 Економіка, освітньо-професійна програма «Економіка та управління підприємством». – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2021.

Обґрунтовано концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств на основі клієнтоорієнтованого та інноваційного підходів, що дасть змогу забезпечити ефективність управлінських рішень щодо примноження конкурентних переваг та підвищення конкурентної позиції з урахуванням конкурентного потенціалу підприємств. Оцінено виробництво молочної продукції в Україні та проведено аналіз діяльності ТОВ Укрмолпродукт.

## ANNOTATION

**Gavryliuk I. V. Management of company competitiveness. –**

**Manuscript.**

Research to obtain the educational and qualification level "Master's degree" in the specialty 051 Economics, educational and professional program "Economics and Enterprise Management". – West Ukrainian National University. – Ternopil, 2021.

The conceptual bases of enterprise competitiveness management based on client-oriented and innovative approaches are grounded, which will ensure the effectiveness of managerial decisions to multiply competitive advantages and increase the competitive position taking into account the competitive potential of enterprises. The structure of dairy production in Ukraine is estimated. The analysis of activities of Ukrmolproduct, LLC is carried out.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ .....	8
1.1. Конкурентоспроможність компанії в економічній літературі .....	8
1.2. Економічна природа управління конкурентоспроможністю компаній .....	16
Висновки до розділу 1 .....	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	26
2.1. Аналіз конкурентного середовища молочної галузі в Україні та за кордоном .....	26
2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Укрмолпродукт» .....	38
2.3. Проблеми організації управління конкурентоспроможністю .....	48
Висновки до розділу 2 .....	53
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ.....	55
Висновки до розділу 3 .....	61
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	65
ДОДАТКИ.....	70

## ВСТУП

Формування та підвищення конкурентоспроможності української молочної галузі є одним із пріоритетних завдань економічного розвитку. Це зумовлено особливим значенням молочних підприємств у забезпеченні сталого розвитку ринку, реалізації зовнішньоекономічних зв'язків, становленні національної продовольчої безпеки. Тільки конкурентоспроможні компанії можуть виробляти продукти харчування відповідно до міжнародних стандартів і можуть використовувати міжнародне співробітництво в інвестиціях, кредитах, сертифікації, страхуванні та реалізації товарів.

Конкурентоспроможність підприємства завжди була необхідною умовою успіху підприємства. Кожна компанія, незалежно від галузі та виду діяльності, прагне досягти певної мети. Основною метою кожної компанії є досягнення ринкового успіху, що виявляється в збільшенні прибутків та зростанні частки ринку.

За останні роки трансформація молочної галузі не лише спричинила серйозні організаційно-економічні зміни, а й посилила непередбачуваність, мінливість в економічних процесах. Для багатьох молочних компаній існують проблеми на ринку щодо накопичення ресурсів, збуту, що у підсумку обмежує можливості власного розвитку. Така ситуація змушує компанії шукати інноваційні рішення, приділяти більше уваги потребам ринку, використовувати нові методи управління задля підвищення конкурентоспроможності.

У сучасній науковій літературі є багато публікацій, присвячених питанню конкурентоспроможності компаній. Над проблемою конкурентоспроможності працювали та працюють такі вчені як: М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, Ф. Тейлор, А. Сміт, А. Файоль, Р.А. Фатхутдінов, Р. Уотермен, Е. Чемберлен, Й. Шумпетер, О.Ю. Юданов, а також вітчизняні вчені: Л.С. Шевченко, Н.С. Юрченко, В.А. Білошапка, В.Л. Дікань, І.З.

Должанський, Г.В. Загорій, Ю.Б. Іванов, С.М. Кваша, Л.С.Кобиляцький, Н.Н. Лепа, Л.В. Романова, Г.М. Скудар, О.Б. Чернега. Дослідники проаналізували всі аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Проте в сучасній економічній літературі немає єдиної методики формування категорії конкурентоспроможності підприємства, а також відсутня теоретична розробка, що враховує особливості реалізації конкурентоспроможності підприємства в різних галузях.

Недостатнє дослідження з управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах конкуренції молокопереробних підприємств стало підтвердженням актуальності та визначило вибір теми, мету та завдання дипломної роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних напрямів підвищення конкурентоспроможності молочних підприємств. Для досягнення цієї мети визначено такі основні завдання:

- обґрунтувати теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств;
- розглянути фактори, що визначають конкурентну перевагу на міжнародному ринку;
- опрацювати методику та особливості оцінювання конкурентних переваг та конкурентоспроможності компаній;
- провести системний аналіз сучасного стану конкурентоспроможності досліджуваної компанії;
- сформулювати та обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є способи, методи, шляхи формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження є сукупність наукових знань, методів і прийомів, які використовуються в процесі дослідження. У роботі використані методи системно-структурного і порівняльного аналізу (при аналізі конкурентних переваг підприємств); історичний (дослідження еволюції поглядів на проблему конкуренції та конкурентоспроможності), моделі оптимізації каналів збуту та визначення оптимальних параметрів взаємодії учасників об'єднання).

Теоретичною основою даного дослідження є роботи провідних вчених країни та зарубіжжя щодо формування та управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. Джерелом інформації є нормативні матеріали законодавчої та виконавчої влади, дані Державного комітету статистики України, інформація про підприємницьку діяльність в Україні.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в поглибленні існуючих теоретичних підходів та розробці практичних пропозицій щодо підвищення управління конкурентоспроможністю підприємств в ринкових умовах господарювання на прикладі ТОВ «Укрмолпродукт».

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження в тому, що отримані в ході його проведення висновки та пропозиції можуть бути використані з метою покращення стратегій управління конкурентоспроможністю компаній. Низка результатів дипломної роботи пройшла апробацію під час науково-практичних конференцій і відображена у відповідних публікаціях:

1. Гаврилюк І. В. Діджиталізація як основа конкурентоспроможності компаній в сучасних умовах / І. В. Гаврилюк, О. П. Шиманська, / *Економіка бізнесу: виклики діджиталізації та стратегії розвитку* : зб. тез доповідей студентської науково-практичної конференції. ЗУНУ. ФЕУ. Тернопіль. 22 квітня 2021 р. С. 22-24.

2. Гаврилюк І. Проблеми організації управління конкурентоспроможністю молокопереробних / І. Гаврилюк, О. Шиманська / *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* : матеріали доповідей VI Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю. ЗУНУ. Тернопіль. 28 жовтня 2021 р. С. 53-55.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел та викладена на 72 сторінках. Дипломна робота містить 15 таблиць, 10 рисунків, 1 формулу та 2 додатки. Наведений перелік літературних джерел складає 44 позиції.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ

### 1.1. Конкурентоспроможність компанії в економічній літературі

Поняття «конкурентоспроможність компанії» тісно взаємопов'язане з категорією «конкуренція» як в етимологічному, так і логічному сенсі. Саме тому дослідження першого передбачає з'ясування сутності останньої, оскільки говорити про конкурентоспроможність можна лише тоді, коли існує конкуренція між виробниками певної продукції чи послуг.

Слово "concurrentia" в перекладі з латинської мови означає "змагання, суперництво". Розвиток суспільства супроводжується формуванням конкуренції, яка є одним із чинників прогресу. «Як економічна категорія конкуренція — це боротьба між виробниками за найбільш сприятливі умови для виробництва та реалізації товарів і послуг, з метою отримання найбільшого прибутку». Як регулятор швидкості та кількості виробництва, конкуренція спонукає підприємства постійно вдосконалюватись, підвищувати продуктивність, удосконалювати технології, організацію праці, покращувати якість продукції та підвищувати конкурентоспроможність. [14, с.119]

До 1990-х років українське дослідження конкуренції та конкурентоспроможності не було необхідним, оскільки термін «конкуренція» в радянській економіці не вживався, а в словнику політико-економічної конкуренції він визначався як «конфронтаційна боротьба між виробниками за найсприятливіші умови виробництва та збуту товарів». Концепція конкуренції поєднується з анархією, хижацькими методами та серйозними соціальними наслідками. Елементи конкуренції та конкуренції були відомі лише тим, хто відповідав за підприємства, продукція яких надходила на зовнішні ринки. Відсутність приватної власності на засоби виробництва та



складання планів для всіх підприємств було причинами відсутності конкуренції [14, с.119].

Категорія «конкурентоспроможність» є похідною поняття «конкуренція» і має сенс тільки в умовах чесної та вільної конкуренції, розвиток якої створює передумови становлення та зміцнення конкурентоспроможності різних об'єктів.

В економічній літературі немає точних відомостей про те, ким і коли вперше був введений в наукову комунікацію термін «конкуренція». Перше повне теоретичне положення про боротьбу з'явилося лише в середині XVIII ст. На основі багаторічних досліджень сформувався принцип досконалої конкуренції, головна заслуга якого належить представникам класичної політичної економії. А. Сміт сформулював принцип абсолютної переваги, який є вихідним положенням класичної теорії, а також довів, що конкуренція веде до оптимального розподілу праці та капіталу. У своїй праці «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй» (1776 р.) окреслив поняття конкуренції як суперництво і порівняв її з «невидимою рукою», яка нібито тягне підприємців за ниточки і тим самим змушує діяти відповідно до певного плану розвитку економіки [10, с. 42; 14, с. 120]

Подальший розвиток теорії абсолютної переваги здійснив Давид Рікардо, який розробив теорію відносної переваги. У цьому випадку торговельна спеціалізація полягає не в порівнянні ефективності виробництва учасників біржі певної галузі, а в порівнянні відносних переваг кількох галузей. Д. Рікардо встановив модель досконалої конкуренції та окреслив те, як ця система працює в довгостроковій перспективі. Вчений розглядав умови, для яких принципово важливою складовою є формування цін лише під попиту та пропозиції в результаті конкурентної боротьби. Компанія приймає рішення на основі матриці якості та ціни, щоб мінімізувати витрати виробництва та збуту. Теоретична абстракція дає змогу Д. Рікардо довести довгострокові варіанти вирішення проблеми зростання в умовах досконалої

конкуренції, теорію вартості та розподілу на основі граничної продуктивності [14, с. 120].

Дж. С. Мілль вказував, що виходячи з того, що конкуренція - основний регулятор цін, зарплати та ренти, вона сама по собі є законом і встановлює норми права. Він зробив значний внесок у теорію конкуренції: розробив рівняння міжнародного попиту, визначив неконкурентоспроможні групи на ринку, класифікував цінову еластичність попиту, розробив концепції економії масштабу та альтернативних витрат. Представники неокласичної політичної економії намагалися повніше розкрити економічний механізм ринку і створили більш реалістичні моделі монополії, олігополії та чистої монополії [14, с. 120].

Неокласична школа політекономії (XIX ст.) представила повніший і точніший взаємозв'язок досконалої конкуренції та цінової системи. Велике значення в цьому плані мають дослідження А. Маршалла та неокласична концепція, які підтвердили механізм автоматичної рівноваги на ринку через закони досконалої конкуренції та граничної корисності та граничної продуктивності. Вперше вчені розкритикували конвенцію суто конкурентних моделей. З кінця XIX до початку XX століття змінилося багато стійких поглядів на конкуренцію та її роль в економіці. Основними критиками моделі досконалої конкуренції є І. Шумпетер та Ф. А. Хайек, які вказали на фактор монополії в економіці [14, с. 120].

Теоретичні моделі олігополії і монополії пізніше збагатилися завдяки таким вченим, як Ф. І. Еджуорт (математичний опис), А. П. Лернер (оцінка монопольної влади), К. Вікселль (цінова дискримінація та конкуренція), І. Шумпетер, Ф. А. Хайек та ін. В загальному, до середини XX ст. сформувалися основні узагальнені уявлення про суть конкуренції і її основні рушійні сили, що виразилися в чотирьох класичних моделях: досконала або чиста конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія та чиста монополія. Ці моделі досі є відправною точкою для вивчення конкуренції та конкурентних переваг [14, с. 120].

Сучасні наукові школи, що вивчають маркетинг і конкуренцію, використали багатий теоретичний і практичний досвід у дослідженні та подальшому розвитку методології конкуренції. Наразі три великі дослідницькі центри зосереджені на цих питаннях: Американська академія наук і Гарвардська школа бізнесу. Професори М. Портер, А. Чандлер, М. Знрайт, Дж. Макартур складають ядро цієї школи. Тоді вперше були висунені результати вирішення проблем щодо оцінювання конкурентоспроможності виробів, компаній і окремих галузей, зроблений великий внесок в стратегічне управління компанією в умовах конкуренції, виділені та оцінені чинники конкурентних переваг, ключові успіху. Дослідження регулювання конкуренції на галузевому рівні досягло істотних зрушень [14, с. 120].

Школа, що репрезентується наступними науковими центрами Японії: Токійський університет, Хитоцубаси, Васеда, Мейдзі скоординують свої дослідження в сфері нецінової конкуренції, просування продукції спільно з конкурентами; значна увага приділяється проблемам співробітництва та взаємодії вітчизняних виробників з метою захоплення нових ринків збуту. Видатними представниками японської школи є професори Х. Такеучі, Х. Кобоясі, М. Цучія, Ногучі. Швейцарія, Швеція, Данія, Австрія, Італія, Німеччина, що складають європейську школу дослідження конкурентних відносин, мають свої, хоча й багато у чому проамериканські, моделі, що окреслюють конкурентну поведінку компанії. В наукових працях особливо детально висвітлено європейськими вченими питання конкуренції міжнародного масштабу (глобальна конкуренція) [14, с. 120].

Класиком теорії конкурентоспроможності вважається М. Портер. Основним внеском цього вченого є вивчення категорії «конкурентна перевага» — ключових факторів успіху, властивих конкретній компанії, які дають перевагу конкурентам, наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок підвищення прибутковості. Відповідно до його теорії, конкурентоспроможність компанії оцінюється в межах групи компаній

галузі. Це дослідження стало основою для пояснення сутності цього поняття [27, с.112].

М. Портер зазначив, що конкурентні переваги необхідно оцінювати на основі провідних компаній. Крім того, він зробив важливі висновки про існування основних шляхів отримання конкурентних переваг: підприємство стає виробником з найнижчими витратами, або диференціює свою продукцію в сферах, де покупець може заплатити найвищу ціну за володіння нею [27, с.112]. Таким чином, впливає ряд принципів положень, основними з яких є наступні:

1) особливістю конкурентоспроможності є ефективне використання наявних у підприємства ресурсів, яке можна виміряти рентабельністю виробництва;

2) показник конкурентоздатності може визначатися лише відносно інших підприємств-конкурентів;

3) існує два основних шляхи підвищення конкурентоспроможності фірми – зниження собівартості продукції та диференціація товарів.

У рамках цієї теорії Д. Кемпбелл, Дж. Стоунхаус і Б. Х'юстон також дійшли подібного висновку, що якщо прибуток компанії вищий за прибуток її конкурентів, то компанія має конкурентну перевагу. Якщо перевага зберігається протягом тривалого часу, то в цьому випадку можна сказати, що це стабільна конкурентна перевага, але для збереження цієї переваги менеджеру повинен розумно розподіляти прибуток.

Категорія «конкурентоспроможність», або ще її називають «конкурентоздатністю», відображає здатність компанії вести конкурентну боротьбу на певному міжгалузевому або світовому ринку. Слід зазначити, що єдиної методики визначення цієї категорії у вітчизняній та зарубіжній літературі не існує. Аналіз економічної літератури з метою встановлення змісту цього поняття показує, що існує багато пояснень терміну «конкурентоспроможність». Хоча теоретичні дослідження природи конкурентних відносин, їх атрибутів, статусу та ролі в економічних

операціях походять від фізіократів (друга половина XVIII ст.), у зарубіжній літературі існують різні трактування поняття «конкурентоспроможність». Його необхідно аналізувати на основі суб'єктів господарювання, до яких він відноситься, тому єдиного загальноприйнятого пояснення цього поняття досі немає. Відтак, В. Д. Андріанов стверджував, що «конкурентоспроможність – це багатопланова економічна категорія, яку можна розглядати на різних рівнях. Це конкурентоспроможність товарів, галузей і країн. Між всіма цими рівнями існує тісний взаємозв'язок: конкурентоздатність країни та галузі в кінцевому результаті залежать від здатності конкретних компаній, підприємств випускати конкурентоспроможні товари» [10, с. 57].

Виходячи з численних визначень даної категорії можна виділити певні ознаки конкурентоспроможності ( табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Ознаки конкурентоспроможності

Ознака	Вид конкурентоспроможності
Територіально-географічна сфера	Регіональна
	Внутрішньогалузева
	Міжнародна
Рівень конкуруючих об'єктів	Галузь
	Підприємство
	Продукція та послуги
Фіксація у часі	Поточна
	Прогнозна
	На конкретну дату

Примітка: складено автором на основі [17].

З. Є. Шершньова та С. В. Оборська визначили конкурентоспроможність підприємства як накопичення та використання виробничого потенціалу в певному напрямку та його різних складових: технологіях, ресурсах, управлінні (особливо поточного стратегічного планування), рівня його здібностей, навичок і знань співробітників щодо інших конкурентів. компанії та інші показники досягнень, такі як якість продукції, рентабельність, продуктивність тощо, а конкурентоспроможність товару як ступінь відповідності продукту найважливішим характеристикам

(технологічним, економічним, екологічним тощо) цільової групи споживачів або обраного ринку в певний момент [34].

Український вчений С. Ф. Покропивний характеризує конкурентоспроможність товару як «здатність якомога більше відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами на ринку». Крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в маркетинговій діяльності, іміджі виробника, а також ситуація на ринку. Висока конкурентоспроможність товару доводить актуальність його виробництва та можливість вигідного збуту [27, с. 264].

Незважаючи на різноманітність формулювань, в загальному конкурентоспроможність товару проявляється на ринку в момент реалізації продукту, а її рівень в кінцевому результаті визначається покупцем, який при купівлі продукції погоджується з відповідністю до своїх потреб. Одночасно з цим конкурентоспроможність товару – це ще й вміння маневрувати на ринковому просторі та у часі. Між конкурентоспроможністю товару та конкурентоспроможністю підприємства можна провести аналогію з частиною та цілим, оскільки вони так само співвідносяться між собою. Зазвичай можливість фірми конкурувати на певному ринку напряму залежить від конкурентоздатності її товарів чи послуг.

Частина дослідників питання терміну конкурентоспроможності поділяють її на дві форми: фактичну та потенційну. В. А. Гайдук підтримав дану теорію, а також стверджував, що кожен суб'єкт прагне до максимальної реалізації свого потенціалу. Варто зазначити, що така позиція не є загальноприйнятою, а відтак, частина фахівців вважає, що дана категорія є виключно потенційним поняттям і відображає лише здатність конкурувати на ринку й протистояти діям ринкових сил [34].

На думку І. З. Должанського, підприємству необхідно приділяти серйозну увагу аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності, сильних та слабких сторін для оцінки реальних можливостей і загроз в конкурентній боротьбі [34].

Відтак, П. С. Маковєєв виділив наступні фактори конкурентоздатності підприємства:

1) НДДКР: якість наукових досліджень, ступінь володіння існуючими технологіями, можливість розробки нових товарів;

2) Виробництво: якість продукції, низька собівартість, висока продуктивність праці, повне використання виробничих потужностей тощо;

3) Маркетинг: широка мережа дистриб'юторів, доступність точок продажу, наявність точок продажу, кваліфікації співробітників відділу реалізації та маркетингу;

4) Персонал: знання певних технологій, здатність швидко змінювати товари, стадії розробки, наявність особливих вмінь та навичок, зацікавленість в успіху;

5) Організація: здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію, ноу-хау в області менеджменту;

6) Імідж підприємства.

Дана класифікація неявно розділяє характеристика на внутрішні і зовнішні.

У своїй роботі Л. С. Шевченко вказала, що конкурентоздатність підприємства є функцією всіх її внутрішніх ресурсів [42, с. 210]:

$$\text{КСП} = f(\text{П, Н, Т, Ф, М, У}), \quad (1)$$

де КСП – конкурентоспроможність підприємства;

П – персонал;

Н – наукова база;

Т – технологічна база;

Ф – фінанси;

М – маркетинг;

У – управління.

Згідно даних показників можна визначити ступінь конкурентоспроможності фірми.

Узагальнюючи досліджений матеріал, можна зробити висновки про те, що конкурентоспроможність містить широкий спектр економічних та правових характеристик, які визначають положення підприємства на галузевому, регіональному або світовому ринку. Даний комплекс може включати характеристики товару, а також фактори, які формують економічні умови виробництва та збуту продукції. В свою чергу конкурентоспроможність підприємства є дзеркалом, яке відображає підсумки ефективності роботи підприємства та всіх його служб.

## **1.2. Економічна природа управління конкурентоспроможністю компаній**

Управління конкурентоспроможністю підприємства визначає один з аспектів менеджменту підприємства, який спрямований на формування, розвиток, використання конкурентних переваг, а також забезпечення можливості функціонування підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Сучасна концепція, відповідно до яких основними елементами системи управління, відповідно до сучасної концепції управління конкурентоспроможністю підприємств, що базується на використанні основних положень науки управління, є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Кожна з систем управління має ряд спільних ознак, однак існують національні відмінності. Отже, лідерами в сфері управління конкурентоспроможністю є японські, американські та корпорації деяких країн Західної Європи. Відтак, японська система управління конкурентоспроможністю є найкращою у світі, оскільки орієнтується на виробництві товарі з вищою якістю, ніж в інших країнах, що зумовлено бідністю Японії сировиною і енергетичними ресурсами. Японські підприємства орієнтуються на запобіганні дефектів, а не на їх виявлення та усунення, якщо порівнювати з більшістю вітчизняних підприємств. Також



швидкий розвиток технологій і переважання контролю за технологічним процесом та технологіями, а не на продукції. Щодо західних підприємств, то тут використовується низка стратегічних програм підвищення конкурентоспроможності, а контроль за рівнем конкурентоздатності відбувається на всіх стадіях життєвого циклу продукції і має аналітичний характер. Велика увага надається витратам, які пов'язані зі створенням продукції. Характерною особливістю є регулярний аналіз та оцінка системи управління з метою підвищення ефективності. [41]

Аналізуючи зарубіжний досвід, необхідно визначити те, що забезпечення конкурентоспроможності відбувається ще на етапі проектування і формування продукту, це дає змогу мінімізувати можливі відхилення на етапі виробництва та зменшити витрати.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення того, щоб підприємство було здатне вижити та стабільно функціонувати за будь-яких економічних, політичних та соціальних змін у зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно спрямовувати на:

- 1) подолання або обмеження кількості деструктивних факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- 2) використання зовнішніх факторів впливу для встановлення та реалізації конкурентної переваги підприємства;
- 3) використання гнучких дій і рішень щодо управління – їх об'єднанні з динамікою дій негативних і позитивних факторів конкуренції на певному ринку.

Розглядаючи процесний метод, управління конкурентоспроможністю підприємства — це процес реалізації певних управлінських функцій — встановлення цілей та завдань, планування, організація, мотивація та контроль діяльності щодо утворення конкурентних переваг, а також

забезпечення життєдіяльності підприємства як основного органу господарської діяльності.

Таблиця 1.2

## Функції управління

Функція	Визначення
Планування	Передбачає утворення стратегії і тактики досягнення поставлених завдань, формулювання програм, складання планів реалізації дій щодо підвищення загальної конкурентоспроможності компанії та окремих структурних підрозділів.
Контроль	Здійснює нагляд і перевірку відповідності досягнутого підприємством рівня конкурентоспроможності встановленим вимогам, передбачає, що нормативи контролю повинні бути сформульовані у вигляді системи кількісних показників для перевірки ефективності процесу виконання плану та програми. Або їхні окремі заходи щодо своєчасного внесення змін, які допоможуть досягти корпоративних цілей.
Організація	Забезпечує фактичне виконання прийнятих планів і програм; це також стосується питання розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими видами діяльності; також у процесі організаційної діяльності з метою досягнення прийнятих планів, здійснюється узгодженість дій різних відділів.
Мотивація	Забезпечує стимулювання (економічне та психологічне) діяльності органів управління конкурентоспроможністю підприємства з використанням супервайзерів.
Встановлення цілей	Визначає напрямок управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певної мети, а саме досягнення певного рівня конкурентоспроможності.

Примітка: складено автором на основі [10, с. 68].

Основні принципи управління конкурентоспроможністю включають:

- принцип уніфікації теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства (цей принцип передбачає, що будь-яке відповідне управлінське рішення повинно відповідати логіці, принципам і методам управління конкурентоспроможністю і вирішувати принаймні одне практичне завдання);

- принцип системності управління (передбачає, що будь-який об'єкт розглядається як система; системний підхід дозволяє розглянути всі необхідні взаємозв'язки і взаємодії в системі управління, дозволяючи

всебічно зважувати фактори і спрямовувати механізми управління для досягнення цілей);

- принцип наукової ефективності управління (передбачає, що наукові методи (у тому числі процесний, системний, ситуаційний) та методи моделювання повинні враховуватися при формуванні економічних законів та розвитку моделі системи управління конкурентоспроможністю для підвищення стабільності системи управління);

- принцип упорядкування об'єктів управління за важливістю (вимагає визначення важливості, ваги та рівня об'єктів (проблем, факторів) за їх ефективністю, актуальністю, масштабом і ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства є завжди обмеженими, це має бути спочатку інвестування в розвиток);

- принцип плюралізму (що передбачає створення альтернатив);

- принцип співставлення управлінських рішень (передбачає, що альтернативні управлінські рішення для певних варіантів події порівнюються з реальними параметрами, прийнятністю результатів реалізації, відповідністю наявним ресурсам, часом, якістю, масштабом і ризиком, невизначеністю, умовним виконанням тощо; вибір найбільш ефективного плану управління ґрунтується на фактичній ситуації на підприємстві);

- принцип збереження і розвитку конкурентної переваги підприємства (цей принцип передбачає обов'язкове виявлення сильних і слабких сторін об'єкта управління, і на цій основі може бути сформована ефективна конкурентна стратегія пошуку переваг підприємства в конкретній сфері діяльності);

- ринково-орієнтований принцип (цей принцип передбачає, що вирішальним фактором для розвитку підприємства має бути можливість, викликана змінами зовнішнього середовища його функціонування, особливо розвитком попиту та ринковим потребам);

- принцип цільової спрямованості (цей принцип передбачає, що плану необхідно дотримуватися для підвищення конкурентоспроможності підприємства з метою досягнення цілей його конкурентної стратегії);

- принцип комплексності (цей принцип передбачає охоплення та інтеграцію як єдиний потік конкурентоспроможного потенціалу зростання, який входить до всіх функцій підприємства);

- принцип гнучкості (цей принцип забезпечує можливість стратегічних операцій на ринку, коли в розвитку підприємства виникають принципові зміни параметрів ринку та принципово нові загрози та можливості);

- принцип фаз (цей принцип передбачає, що формулювання та реалізація конкурентної стратегії компанії має регулюватися процедурно та своєчасно).

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності можливе лише за умов використання системного підходу, що пояснюється великою кількістю факторів, які впливають на конкурентоспроможність. Серед останніх можна виділити технологічні, фінансові, інформаційні, ринкові та ін. Управління конкурентоспроможністю проникає на всі рівні компанії, підрозділи та служби, залучаючи всіх співробітників. Управлінський процес є відкритою системою з входами та виходами, а також з керуючою та керованою системами, які тісно взаємодіють. Керуюча система містить ті складові елементи, які забезпечують процес управління. Серед різноманітних систем управління, що використовуються на вітчизняних підприємствах, доцільно виділити адаптивну систему управління конкурентоспроможністю, яка дає змогу: враховувати в управлінні конкурентоспроможністю особливості зовнішнього середовища та динамічного державно-правового поля; підвищувати надійність системи управління в умовах впливу випадкових факторів; забезпечувати інваріантність системи конкурентоспроможності до різних типів підприємств; оптимізувати час розробки і впровадження системи в практику функціонування підприємств; підвищувати рівень гнучкості та мобільності системи управління конкурентоспроможністю.

Організаційно-економічна концепція в роботі Ю. Б. Іванова спрямована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та сформульована завдяки дослідженню механізму взаємодії чинників внутрішнього середовища та їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства. Структура концепції включає три рівні: цілі, комплекс теоретично-методичного забезпечення та інструментарій практичної реалізації (рис. 1.1).



**Рис. 1.1.** Структура організаційно-економічної концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства (складено автором на основі [10, с. 83])

Розроблена Г. М. Скударем узагальнена схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю являє собою специфічну багатofункціональну і багатокomпонентну систему, яка

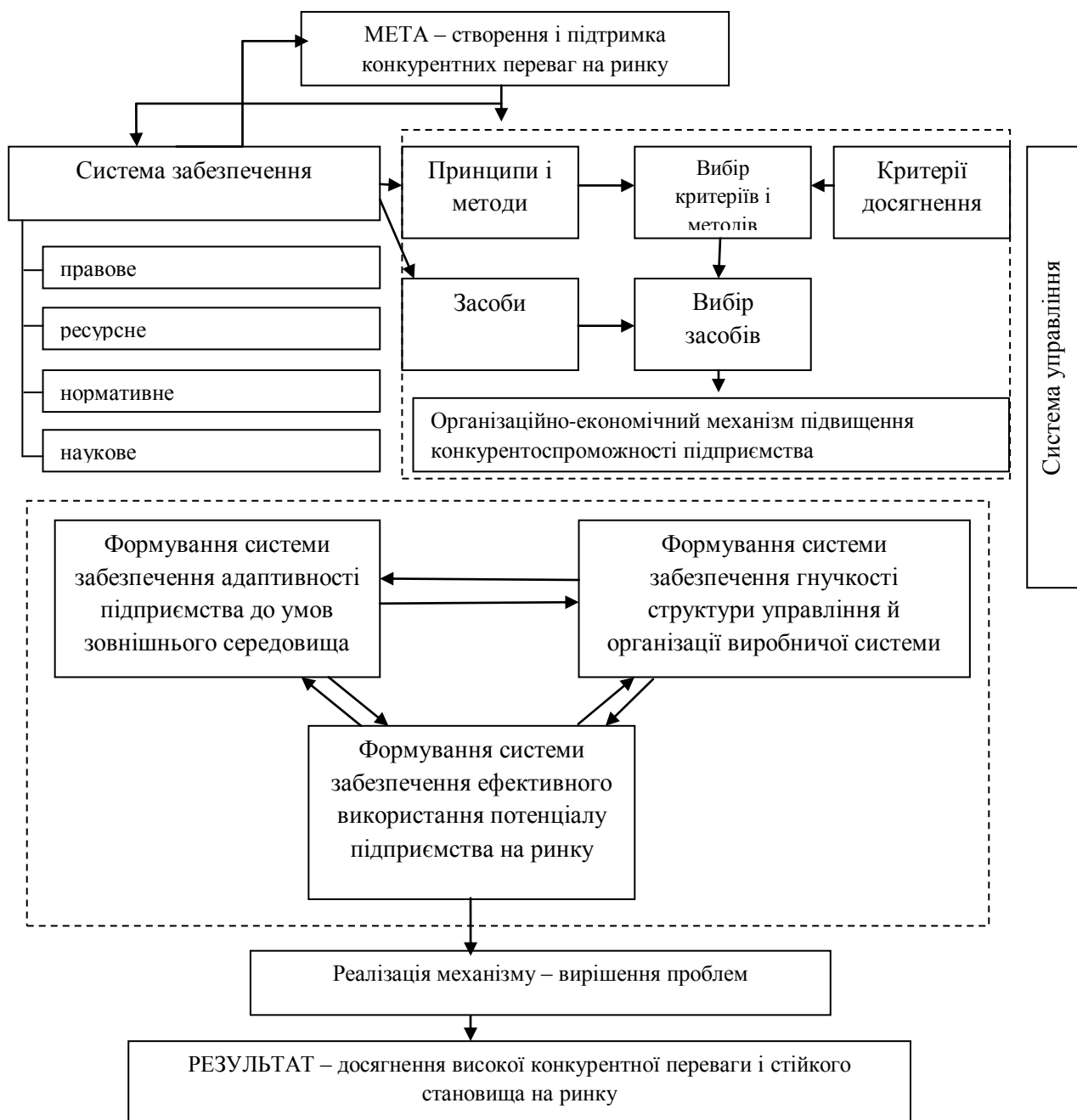
складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, які знаходяться під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників (рис. 1.2).



**Рис. 1.2.** Блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю (складено автором на основі [10, с. 83])

Склад і структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю сформовано в програмно-цільові комплексні блоки: організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи, які розглядаються як система та включають різноманітні компоненти. Усі блоки системи пов'язані один з одним та утворюють визначену цілісність. Запропонована Ю. Ф. Ярошенком система підвищення

конкурентоспроможності підприємства включає підсистему забезпечення адаптації до умов зовнішнього середовища, підсистему забезпечення гнучкості структури управління й виробничої системи, підсистему забезпечення ефективного використання потенціалу підприємства та ринку, що взаємозалежні й взаємообумовлені, але водночас є відносно автономними (рис.1.3).



**Рис. 1.3.** Схема формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства (складено автором за [10, с. 70])

Автор виходив із того, що структура, функції й потенціал організаційно-економічного механізму повинні бути адекватними змінам внутрішнього й зовнішнього середовища. Головну роль у реалізації такої моделі покладено на реструктуризацію підприємств, одним із найважливіших завдань якої є встановлення динамічної та відповідності потенціалу підприємства його позиції.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі роботи розглянуто підходи до тлумачення поняття «конкуренція». Дана дефініція є змістовно складною, відображає взаємозв'язки між суб'єктами господарювання, що формуються на ринку і виявляються у боротьбі за кращі результати, формуючи, таким чином, різні ринкові моделі, результатом функціонування яких є задоволення індивідуальних потреб споживачів та суспільство в цілому.

Конкуренція є одним з основних інструментів регулювання ринкової економіки, а також надважливою частиною корпоративного ринкового середовища. Тому для забезпечення стабільної конкурентної позиції на світовому ринку підприємство повинно, насамперед, мати конкурентну перевагу на внутрішньому ринку та вміло використовувати наявні ресурси та можливості.

Варто зазначити, що для успішної діяльності будь-якої компанії необхідно систематично оцінювати конкурентоспроможність. Така оцінка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, її прихований потенціал та максимізувати її операційну стратегію, прийняти правильні управлінські рішення та сформулювати напрями розвитку конкурентних переваг, задля забезпечення можливостей адаптації до мінливих економічних умов, отримуючи тим самим шанс на перемогу в конкурентній боротьбі.

Теоретичне узагальнення специфіки формування конкурентоспроможності підприємств дозволяє зробити наступні висновки:



- конкурентоспроможність є ознакою компанії, яка визначає її здатність реалізовувати, підтримувати та розширювати свої переваги відносно інших учасників цієї ж галузі на ринку. Вона проявляється у здатності виробляти продукцію за вигідніших умов, аніж конкуренти, за нижчими цінами, вищої якості чи іншими привабливими характеристиками, а також у здатності зберігати та розширювати частку ринку та підвищувати внутрішню ефективність підприємства;

- розвиток корпоративної конкурентоспроможності слід розглядати як складний і багатогранний процес, що включає наступні елементи: конкурентна стратегія, конкурентна перевага, конкурентний потенціал, конкурентоспроможність підприємства, конкурентна позиція, взаємовплив і взаємозалежність, які формують загальну економічну систему конкурентоспроможності підприємства;

- оцінка конкурентоспроможності сучасних підприємств є важливим фактором забезпечення ефективної діяльності та передумовою отримання довгострокових стійких конкурентних переваг.

Отже, вітчизняні компанії зіштовхуються з додатковими можливостями та додатковими перешкодами на шляху формування конкурентних позицій та виходу на нові ринки. Однак вироблення ефективних конкурентних стратегій і практичних методів впровадження допоможе уникнути помилок і перешкод на ринку, а також прийняти своєчасні коригувальні рішення за допомогою стратегічного планування. Побудова комплексної системи управління конкурентоспроможністю, на нашу думку, сприятиме ефективній роботі та стійкій позиції компанії на ринку.

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **2.1. Аналіз конкурентного середовища молочної галузі в Україні та закордоном**

У сучасних ринкових умовах молочна галузь стикається з проблемою необхідності розвивати та забезпечувати подальше підвищення рівня конкурентоспроможності. Збільшення конкурентних позицій на ринку можливе лише враховуючи зміни в зовнішніх факторах, а також пристосування до нього, вивчення потреб споживачів, формування їх кращої задоволеності, а також знаходження способів боротьби з конкурентами.

Слід зазначити, що в сучасній молочній промисловості, як і в багатьох інших галузях української економіки, спостерігається посилення конкуренції. Тому досягнення довгострокової конкурентної переваги - це актуальна проблема для будь-якого харчового підприємства. Досягти довгострокової конкурентної переваги можна досягти активуючи всі компоненти внутрішнього потенціалу, оптимального використання ресурсів, формування та розвитку конкурентних переваг, проте необхідно враховувати галузеві характеристики корпоративної діяльності [22].

Пріоритет конкурентоспроможного розвитку молочної галузі обумовлений метою переробки молочної сировини, що виробляє широкий асортимент високоякісної продукції, максимального збільшення терміну зберігання та забезпечення споживачів цінними характеристиками. Важливі соціально-економічні питання на регіональному та національному рівнях можуть вирішуватись завдяки досягненню цієї мети. Особливо для задоволення різноманітних потреб споживачів; розширення ринку молочних продуктів; створення доданої вартості; сприяння мультиплікаційному ефекту від участі в розвитку аграрного сектору (рослинництва та тваринництва),

покращуючи тим самим добробут населення у сільській місцевості, поповнюючи ліквідні активи підприємств молочного тваринництва; пропагувати кращий режим роботи для всіх частин організації та технічного процесу комплексного виробництва молочної продукції. Кінцева мета усієї роботи молочної компанії з виробництва молочних продуктів є відповідність вимогам ринку за якістю та ціною.

Важливим завданням української молочної промисловості є забезпечення внутрішнього попиту країни молочною продукцією за рахунок власного виробництва: збільшення виробництва молока для сільськогосподарських підприємств, розширення інноваційних технологій для більш диверсифікованого випуску продукції, експорт та відмова від імпорту молочних продуктів, щоб запобігати фальсифікації та демпінгу вітчизняних замінників.

Позиції на ринку молочної продукції є досить стабільними, а його стан має значний вплив на інші ринки харчової промисловості. Ринок молочної продукції має важливе соціальне значення, оскільки він замінює деяким людям з низьким рівнем доходу інші джерела тваринного білка (м'ясо та м'ясопродукти), і не захищені від імпортової конкуренції, яка в більшості випадків є проблематичною в питанні якості. На даний момент вітчизняний ринок молочної продукції достатньо насичений і має достатню кількість переробних підприємств різних розмірів і спеціалізацій, а також широкий асортимент продукції, який виробляють з вітчизняної та імпортової сировини [26].

Особливість ринку молочних продуктів тісно пов'язана з біологічними особливостями молока, продукція якого з унікальними природними та споживчими характеристиками: широкий асортимент, переробка, асортимент та використання, сезонність доходу та коливання ринку, сировина, що впливає на завантаженість молочних виробництв, велика кількість виробників, переробників та торгових агентів на ринку. Тому важливою частиною ринку молочної продукції є молочна промисловість. Її

основне завдання — переробка продукції тваринництва для задоволення потреб населення молочними продуктами. Молочна промисловість є ланкою міжгалузевого товарного ланцюга тваринництво, які є виробниками та кінцевими споживачами молочної сировини. Вона формує споживчу цінність продукту для кінцевого споживача. Подальший розвиток молочної галузі передбачає оцінку, а також аналіз виробничого потенціалу, маркетингової діяльності, виробництва та вдосконалення конкурентоспроможності [20].

Аналізуючи молочну галузь, слід відзначити стрімке зниження виробництва молока: 2020 р. порівняно з 2019 р., а за шість місяців 2021 року виробництво молока в Україні скоротилося на 5,6% порівняно з аналогічним періодом минулого року, а імпорту молочних продуктів зріс. Така ж тенденція спостерігалася і в попередні роки. Це можна пояснити дефіцитом сировини, питаннями цін на сільськогосподарську продукцію, порушенням матеріально-технічного забезпечення виробництва. Надходження сировини на переробку скоротилося майже на 12%, що призвело до значного падіння виробництва українського масла, сухого молока, сирних продуктів. В той же час відбулося зростання імпорту молочних продуктів, який у першому півріччі цього року досяг 165 млн доларів США, або 25 млн доларів США. Перевищення відповідного періоду минулого року. Нинішній рівень державної підтримки (1,2 млрд грн) не може забезпечити потреби молочного тваринництва та розвитку всієї галузі. За даними Держстату, постачання молочної сировини українських переробних підприємств у 2020 році скоротилося на 7,6% порівняно з 2019 роком – до 3,51 млн тонн. Подібна тенденція спостерігалася і в 2019 році. Тоді поставки молочної сировини переробними підприємствами впали на 9,1% з 2018 року до 3,8 млн тонн [23].

У 1990-х роках Україна посідала шосте місце у світовому виробництві молока. Можна сказати, що виробництво молока в Україні в 1994 році становило 24,5 млн. тонн, а сьогоднішня статистика свідчить, що виробництво молока становить близько 10 млн. тонн, займаючи 18 місце. 2017-2018 роки встановили рекорд. Україна входить до п'ятірки найбільших

експортерів деяких молочних продуктів, особливо казеїну та вершкового масла. Щодо останнього, то ми навіть обігнали Нову Зеландію, щоб стати другим за величиною постачальником масла в ЄС. У 2019 році Україна вперше зіткнулася з ситуацією, коли у валюті імпортовано більше молочної продукції, ніж експортовано на зовнішні ринки. До 2020 року країна міцно зарекомендувала себе як нетто-імпортер. За шість місяців поточного року поголів'я дійних корів зменшилося на 6%, а поголів'я на молочних фермах – на 5%, за статистикою кількість присадибних господарств зменшилась більш ніж на 6%. . Як наслідок, виробництво молока та загальне виробництво впали. Цього року поголів'я дійних корів в Україні щомісяця зменшувалося більш ніж на 150 голів, і очікується, що ця тенденція буде спостерігатися і в майбутньому. Причина каталізатора полягає в тому, що структурні зміни в аграрній політиці дуже різкі. Нестабільність і непередбачуваність державної підтримки, а також Covid-19 вплинули на весь світ, особливо на Україну [23].

З січня по жовтень 2021 року в Україні вироблено 8,02 млн тонн молока (зменшення на 4,1% порівняно з аналогічним періодом 2020 року). У тому числі сільськогосподарськими підприємствами вироблено 2,32 млн. тонн молока (зростання на 0,3%), домашніми господарствами – 5,7 млн. тонн (зменшення на 5,8%) [23].

У першому півріччі найбільше молока вироблено в Полтавській області – 627 тис. тонн (зменшення на 2,8% порівняно з аналогічним періодом 2019 року), друге місце – Вінницька (624,2 тис. тонн; зниження на 5,2%). ); третій – Хмельницький (562,6 тис. тонн; зростання на 1,4%) [24].

Найнижчим виробництвом молока за цей період було у Луганській (98,5 тис. тонн; зниження на 2,1% з січня по жовтень 2019 року), Донецькій (131,9 тис. тонн; зниження на 11,6%) та Запорізькій (17,77 тис. тонн; зниження на 7,8%) областях [24]. Станом на кінець 2019 року в Україні налічувалось 192 компанії, які займались виробництвом молока. Виробництво молока впало до 6,5 млн. тонн [22]. У табл. 2.1 відображений

рейтинг країн, у тому числі й України, виходячи з обсягів виробництва молока.

Таблиця 2.1.

## Місце України у світовому виробництві молока

1991-1995 рр.			2013-2020 рр.			Зміна
№	Країна	млн. т	№	Країна	млн. т	
1	США	68,8	1	США	94,7	+38%
2	Росія	43,6	2	Індія	72,8	+190%
3	Німеччина	28,3	3	Бразилія	34,2	+111%
4	Індія	25,1	4	Китай	33,1	+543%
5	Франція	23,4	5	Німеччина	32,3	+14%
6	Україна	18	6	Росія	30,5	-30%
7	Бразилія	16,2	7	Нова Зеландія	21,2	+140%
8	Великобританія	14,8	8	Франція	20,1	-14%
9	Польща	12,8	9	Туреччина	17,2	+93%
10	Нідерланди	11,2	10	Пакистан	15	+280%
	Інші	200,2		Інші	282,7	+41%
	Разом	462,4		Разом	653,8	

Примітка: складено автором на основі [23].

За статистикою, станом на 1 січня 2021 року Україна посідала 18 місце з 9,8 млн. тонн продукції, але фактичний показник ще нижчий – 6,5 млн. тонн. У цьому випадку Україна посідає 32 місце. У табл. 2.2. відображені основні показники молочної галузі України, зокрема, станом на 01 січня 2020 року.

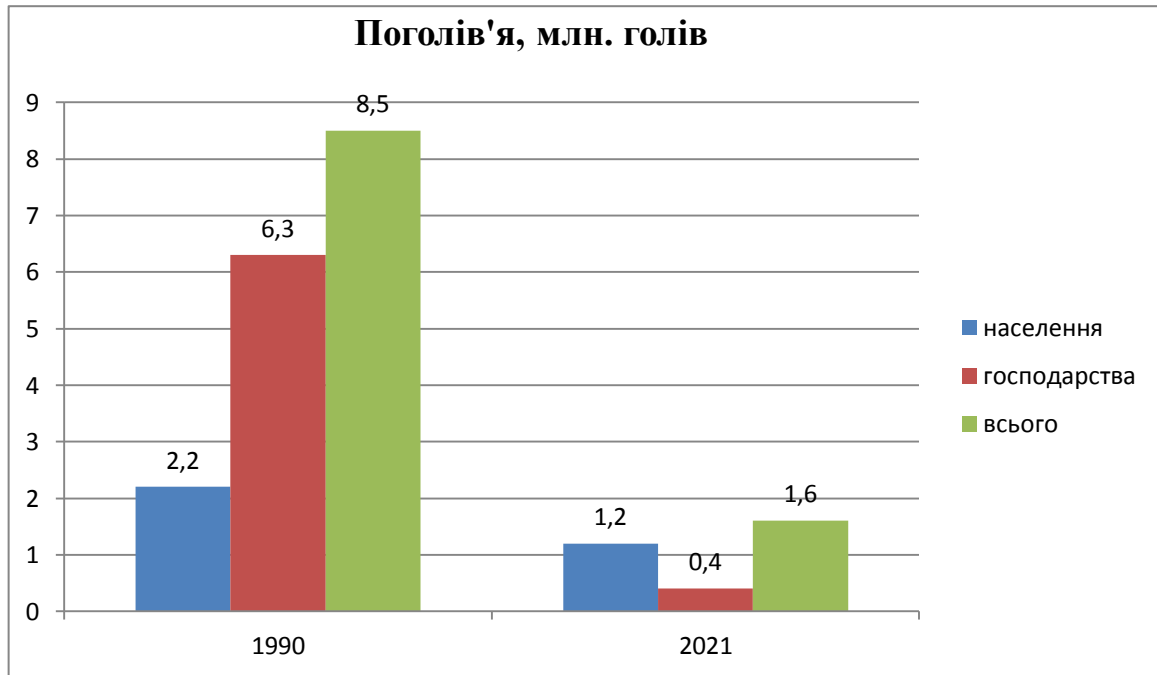
Таблиця 2.2

## Основні показники молочної галузі України

Показники	1990 р.	2003 р.	2020 р.
К-сть підприємств з переробки молока, од.	643	441	192
Виготовлення молока, млн. тонн	24,5	13,67	9,8
Оброблено молока, млн. тонн	18	4,5	3,8
Незбиране молоко, тис. тонн	6430	1230	1010
Масло вершкове тис. тонн	441,1	145,3	89,2
Сир, тис. тонн	183,8	167,8	128,6
Молоко сухе, тис. тонн	61,1	19,8	34,1
Молоко згущене, тис. тонн	166	101,4	74,5
Спожито молока на одну людину, кг	373	22018	221

Примітка: складено автором за [23].

Варто зазначити, що в 1990-х роках у фермерських господарствах вирощувалося 6,3 млн голів, а в особистих – 2,2 млн голів (рис. 2.1). У 2020 році приватне господарство має 400 тис. голів, а господарство – 1,3 млн т. Зазначимо, що ідентифікація поголів'я неповна, тому цифра в 1,7 млн. т є сумнівною [22,29].

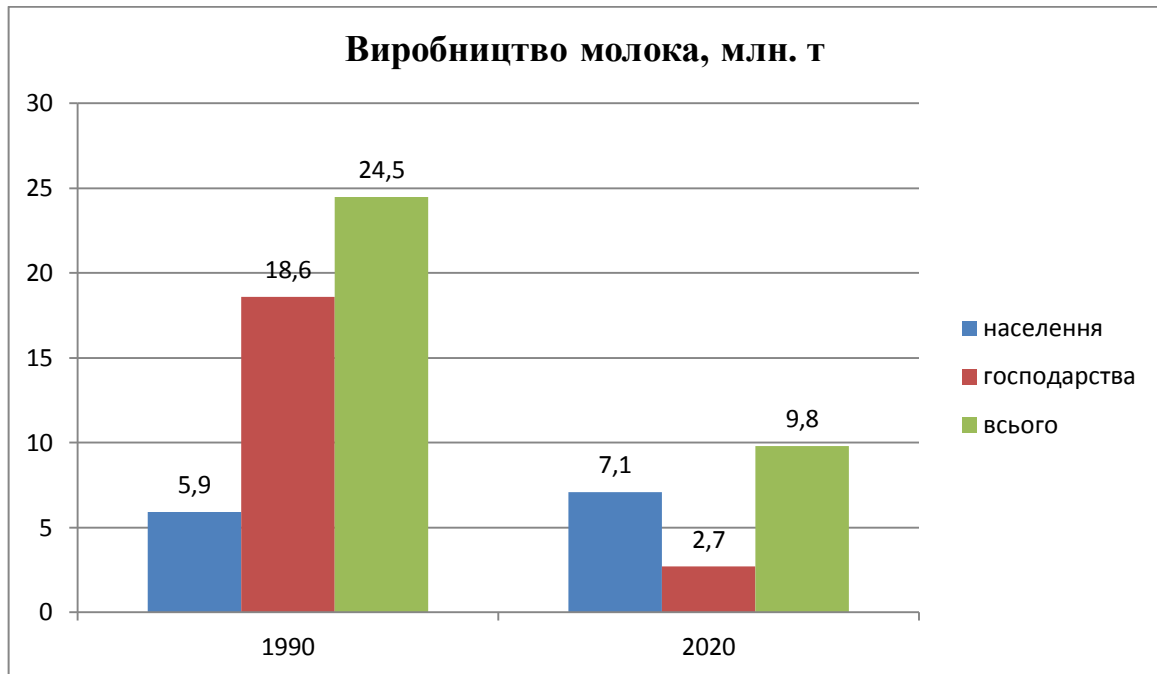


**Рис. 2.1.** Ситуація в молочному скотарстві станом на 01.01.2020 р.  
(побудовано автором за [22])

З грудня по січень 2019 року українські ціни були найвищими в Європі, а потім ціни сезонно знижувалися. Сьогодні ціна на середньоєвропейському рівні – 30 євроцентів. На рис. 2.2 відображена динаміка виробництва молока у 2020 р. порівняно з 1990 р.

Цього року не вистачає майже мільйона тонн молока. За останні два роки споживання молока та молочних продуктів населенням зросло, але виробництво вітчизняної молочної продукції продовжувало знижуватися. Збільшення споживання забезпечується за рахунок імпорту та підробки. Знову ж таки, в розрахунку в центрі уваги 9,8 млн тонн молока, тому потрібно врахувати помилки. Статистика свідчить, що обсяг переробки – 4,1

млн. тонн, загальне споживання – 7 млн. тонн (включаючи імпорт), на 38 млн. осіб (185 кг/рік). Залишок – 800 тис. тонн (з цього молока виготовляють підробку, але продають за готівку, бо малі підприємства працюють за готівку).



**Рис. 2.2.** Ситуація у молочному виробництві станом на 01.01.2020 р.  
(побудовано автором за [22])

У наших сусідів баланс молока має наступний вигляд:

- Європа – на початок 2020 року 15-18 млн т. На 2025-2026 рр. надлишки молока прогноуються на рівні 30 млн. т.

- Польща – на сьогодні надлишок молока становить 2,5 млн. т. за прогнозами на 2025 рік, надлишки становитимуть 4 млн. т.

- Україна – дефіцит молока 1 млн. т. Ситуація може стати ще критичнішою, якщо зараз не застосувати дії щодо її покращення [24]. Перші п'ять місяців 2021 року – це другий найнижчий місяць в історії сезону УМІ – гірше під час кризи 2015 року. За аналогічний період минулого року прибуток нашого спеціалізованого виробника молока виріс на 49%. Також за перші п'ять місяців цього року прибуток виробників був на 23% нижчим за середній показник за аналогічний період попередніх п'яти років. У табл. 2.3 відображені обсяги імпорту молочних продуктів в Україну за 2020-2021 рр.).



Таблиця 2.3.

## Імпорт молочних продуктів, тонн (2020-2021 рр)

Вид продукції	Січень-серпень 2020 р.	Січень-серпень 2021 р.	2021 р. до 2020 р., %
Продукт з молока незбираного	6753	17601	261%
СЗМ	535	2457	459%
СНМ	63	43	68%
Молочні консерви	703	1728	246%
Сироватка	1139	2003	176%
Масло вершкове	461	7118	1543%
Молочний жир	473	846	179%
Сир твердий	4224	13944	330%
Сир плавлений	2269	3322	146%
Всього	20867	58040	278%

Примітка: складено автором за [23].

Як видно з табл. 2.3, імпорт усіх категорій продукції збільшився на 278%. Водночас, Україна на зовнішньому ринку натуральних молочних продуктів не характеризується виграшним становищем. У порівнянні з аналогічним періодом минулого року український експорт скоротився на 20%. У табл. 2.4 відображені обсяги українського експорту молочних продуктів за 2020-2021 рр.

Таблиця 2.4.

## Експорт молочних продуктів, тонн (2020-2021рр.)

Вид продукції	Січень-серпень 2020 р.	Січень-серпень 2021 р.	2021 р. до 2020 р., %
Продукція з незбираного молока	17851	13663	77%
в т.ч. молоко	12936	8950	69%
СЗМ	16679	11600	70%
СНМ	7826	2074	26%
Молочні консерви	16791	19464	116%
Сироватка	17641	16421	93%
Масло вершкове	13946	7624	55%
Молочний жир	138	70	51%
Спреди	12920	12757	99%
Сир сичужний	3197	2555	80%
Сир плавлений	716	1382	193%
Казеїн	4393	4205	96%
Всього	125035	100765	81%

Примітка: складено автором за [23].

Через дефіцит молока показники експорту продовжуватимуть знижуватися. Якщо ми експортували раніше 800 тисяч тонн, за рахунок отримання молока від населення навесні та влітку, то зараз у нас практично немає молока від населення, а рештків, які на експорт теж немає. Тому ми неконкурентоспроможні на зовнішніх ринках. Тільки коли ми вироблятимемо продукти з доданою вартістю, ми зможемо конкурувати. Хоча продукція, що продається сьогодні, така, як сухе молоко та вершкове масло, не дає змоги конкурувати на європейському ринку [22].

Для порівняння, в Білорусі, яка виробляє 7,2 млн. тонн молока, торік переробили 6,7 млн тонн. Однак в Білорусі 9 мільйонів споживачів, які переробили 6,7 мільйона тонн молока, тоді як Україна з населенням 38 мільйонів переробила 3,8 млн. т. Масштаби виробництва в Ірландії невеликі (рис. 2.3), з великою кількістю сільськогосподарських виробників 17 тис. фермерів виробляють 5 млн. т молока на рік і США, де масштаби промислового виробництва великі, а стада у фермерів не менше 500 і виробляють 90 млн. т молока на рік [32].

Ірландія	США
5 млн. т/рік	90 млн. т/рік
17 000 фермерів	15 000 фермерів
Стада до 100 корів	Стада не менше 500 корів
90% експорт	Здебільшого внутрішній ринок
Потужний брендинг на міжнародному ринку	Відсутність чіткого бренду США

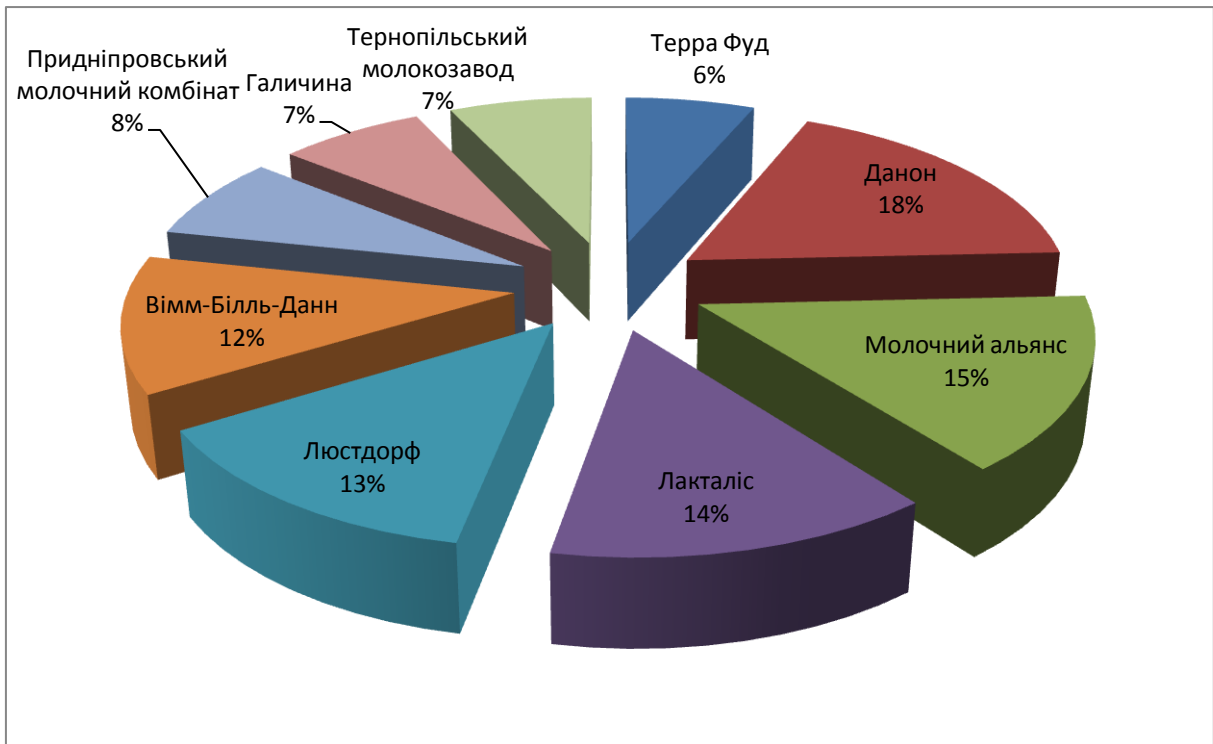
**Рис. 2.3.** Світовий приклад розвитку молочної галузі (побудовано за [32])

Сьогодні 90% молочних продуктів Ірландії експортується. США орієнтуються лише на внутрішній ринок. Більшість світової молочної промисловості (60%) – це молочні кооперативи. В Україні це не так. Підтримка державою експорту ірландських виробників контролюється та підтримується експортною комісією. Таким чином, 30% продукції експортується до Великобританії, 30% продукції експортується до Європейського Союзу, а інші 40% експортуються в інші країни. Вони почали випускати продукцію з високою доданою вартістю. Сьогодні сухі дитячі суміші оптом відправляються з Ірландії до Росії, де росіяни вже використовують напівфабрикати для виготовлення рідких сумішей, упаковують ці продукти та продають як російські продукти [32].

Сполучені Штати мають найбільшу інтеграцію переробних заводів. більшість. Крім того, політика країни щодо захисту аграрного сектору є ефективною (не більше 2% іноземних товарів на полицях магазинів). Це політика Сполучених Штатів. Є комітет з експорту молочної продукції. Щочетверга Чиказька торгова рада встановлює ціну. Виробники молочної продукції щочетверга звертають увагу на ціни на масло і сухе молоко на біржі, і за цим коефіцієнтом одразу перераховують ціни на сировину. У них, як і у нас, сезонності немає. Дефіциту немає, а ціна на сировину розраховується зовсім по-іншому [32].

Внутрішній ринок дуже конкурентний, оскільки тут багато молочних компаній. Кожного року експерти аналізують їх діяльність і складають рейтинги за результатами виробництва, продажу продукції або на основі думок та переваг покупців.

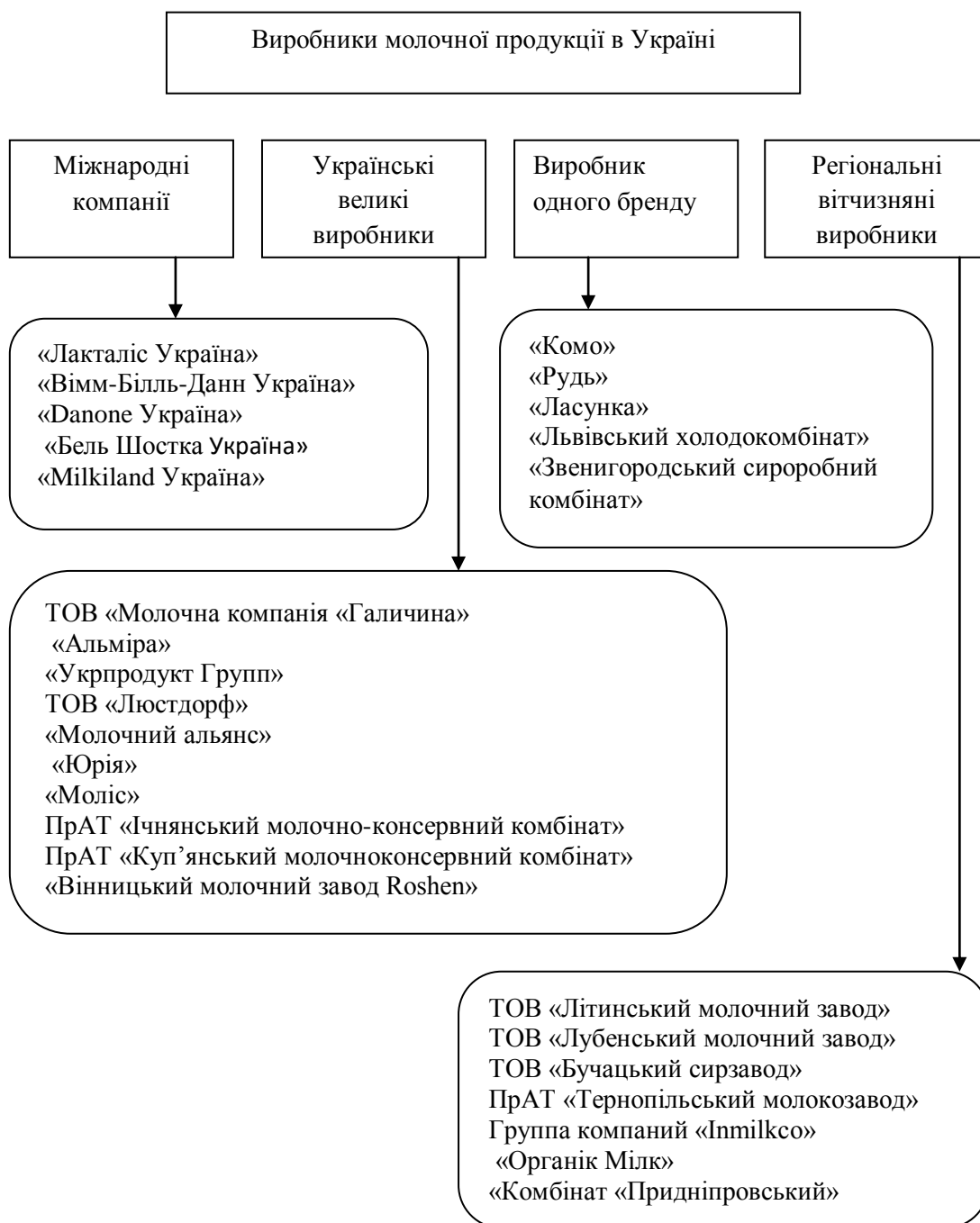
На рисунку 2.4. відображена структура часток найбільших виробників українського молочного ринку в 2020 році.



**Рис. 2.4.** Структура найбільших виробників молочної продукції країни у 2020 році, % (побудовано автором за [37, 38])

Серед найактивніших представників українського молочного ринку наступні компанії: «Молочний альянс», «Лакталіс», «Данон», «Люстдорф», «Вімм-Білл-Данн», Тернопільський молокозавод, Придніпровський молочний комбінат, «Галичина», «ТерраФуд», «Укрпродукт Груп» з ДП «Старокостянтинівський молочний завод» з торговою маркою «Вершковий Рай» та інші. При цьому найбільше зростання продемонстрували «Галичина» (+ 22 %), «Лакталіс» (+21 %), «Люстдорф» (+15 %) [37]. Варто зазначити, що молочна галузь в Україні представлена потужними виробниками, продукцію яких цінують за кордоном. Сила конкурентного середовища змушує виробників систематично вдосконалювати асортимент, впроваджувати нові молочні продукти, які потрібні споживачам. Сучасний етап розвитку молочної галузі України – це переважно нецінова конкуренція, яка здійснюється в сфері ефективної асортиментної політики - виробники молочної продукції експериментують і виробляють різні продукти, змішують ароматизатори, начинки, добавки та тестують різні інгредієнти, поживні

речовини та ін. Виробники надають споживачам нові продукти, що відповідають останнім світовим стандартам. Групування виробників молочної продукції в Україні зображена на рис. 2.5.



**Рис. 2.5.** Групування виробників молочної продукції в Україні (побудовано за [38])

За підсумками 2020 року найприбутковішою є компанія «ТерраФуд», виручка якої загалом становила 3,435 млрд дол. США. TerraFood – це український лідер з виробництва фасованого вершкового масла та плавленого сиру і постачає свою продукцію в більш ніж 30 країн світу. Друге місце в загальному рейтингу посідає «Молочний Альянс». Продукція компанії експортується в 35 країн світу. Третє місце займає «Данон Україна» – провідна світова компанія, представлена в двох сферах бізнесу: молочні продукти та дитяче харчування.

Важливим учасником на ринку новинок та інновацій між виробниками молока є ПАТ «Тернопільський молокозавод», який випускає продукцію під торговою маркою «Молокія». Асортимент ТМ «Молокія» налічує 9 груп: «Айран», «Вершки», «Йогурт», які у свою чергу складаються з 3-х підгруп, «Кефір» (складається з двох підгруп), «Масло», «Молоко», «Казкове молоко», «Сир» та «Сметана». Загальна кількість класифікованих товарів у всіх групах перевищує 60 товарів.

Таким чином, ринок молочної продукції України є висококонкурентним, тому для збереження своїх позицій та успішної діяльності підприємства повинні мати конкурентну перевагу, головним чином за якістю та ціною продукції. Крім того, конкурентна перевага компаній-виробників молочної продукції полягає у власній сировинній базі, широкому асортименті продукції, адаптації до потреб споживачів, термінах поставки, інноваційній продукції та технологіях, а також висококваліфікованих кадрах.

## **2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Укрмолпродукт»**

У сучасній ринковій економіці України оцінка конкурентоспроможності підприємств стає все більш об'єктивно необхідною умовою, оскільки в сучасній жорсткій конкуренції, незалежно від масштабу, гостроти та динамічності, перемагає той, хто швидко аналізує та бореться за

конкурентні позиції. Важливим питанням для вирішення є кількісна оцінка конкурентоспроможності підприємства та управління нею. Оскільки конкурентоспроможність молочної фірми є однією з її основних переваг, необхідною умовою успішної діяльності є аналіз динаміки продажів. Сьогодні ринок молочної продукції в Україні розвивається, попит на продукцію в цій галузі постійно зростає, вимоги до її якості та безпеки постійно збільшуються, з'являються нові види продукції – все це призвело до все більш жорсткої конкуренції серед виробників молочної продукції. Одним із найактуальніших завдань для підприємств цієї галузі є формування та збереження стабільних позицій на регіональному ринку.

Це досягається за рахунок формування ефективної системи управління господарською діяльністю. Однак перед тим, як компанія вирішить вийти на новий ринок, необхідно оцінити всі можливі зовнішні та внутрішні загрози, з якими вона може зіткнутися в майбутньому, щоб прорахувати всі переваги освоєння нового сегмента ринку. При цьому керівництво повинно чітко розуміти внутрішні сильні та слабкі сторони компанії. Однак оцінка конкурентоспроможності компанії ґрунтується не тільки на аналізі її сильних і слабких сторін, а в основному на її потенціалі. Оцінка потенціалу підприємства є дуже складним і трудомістким завданням, але воно може збалансувати попит ринку з реальними можливостями підприємства, а також сформулювати основні процедури розвитку його виробництва та поведінки на ринку, а головне, забезпечити реальну основу для прийняття рішень.

Підприємству необхідно терміново вжити профілактичних заходів. Їх суть полягає у регулюванні та утриманні частки ринку та підтримці поточної конкурентної позиції. Це дасть можливість надати компанії досвід аналізу та впровадження конкурентів з метою зниження витрат виробництва та ефективного використання наявних маркетингових і рекламних можливостей.

На даному етапі розвитку, враховуючи умови загрози, ТОВ «Укрмолпродукт» рекомендується обрати стратегію оборони та

підкріплення. Його суть полягає в тому, щоб ускладнити доступ нових компаній на ринок. При цьому їх лідер або конкурент повинен закріпити свої позиції. Основним завданням є збереження існуючої частки ринку, зміцнення досягнутої ринкової ніші та свідомий захист наявної конкурентної переваги підприємства. Спеціальні оборонні заходи ТОВ «Укрмолпродукт» можуть включати:

- зусилля щодо підвищення конкурентних бар'єрів для нових претендентів на лідерство за рахунок збільшення витрат на рекламу, підвищення рівня обслуговування, збільшення витрат на незалежне дослідження бренду та розробку продукції; розширення асортименту, яке не дозволить конкурентам зайняти вільну нішу на ринку;

- підтримка доступної ціни та прийнятної якості продукції;

- запровадження нових можливостей для блокування потенціалу дрібних конкурентів;

- розширення розвитку технологій для забезпечення конкурентоспроможності;

- знаходження найкращих постачальників і дистриб'юторів і заключення вигідних контрактів.

Щоб визначити подальший напрямок забезпечення розвитку підприємства, необхідно проаналізувати його потенціал розвитку. Наразі діяльність ТОВ «Укрмолпродукт» коливається через наявність у компанії багатьох внутрішніх та зовнішніх загроз. Для визначення основних недоліків необхідно проаналізувати найважливіші переваги, недоліки, можливості та загрози, притаманні діяльності досліджуваної компанії. Найважливішим кількісним показником конкурентоздатності підприємства і його продукції є займана частка ринку.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Укрмолпродукт» нами проведено PEST-аналіз, результати якого представлені в табл. 2.5.



Таблиця 2.5

## PEST-аналіз діяльності ТОВ «Укрмолпродукт»

Фактори	Вплив на стратегію діяльності підприємства
Політичні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміни у податковому законодавстві. Зниження ставки податку на прибуток підприємств завдяки прийняттю Податкового кодексу.</li> <li>2. Посилення державного галузевого регулювання</li> <li>3. Гальмування економічних реформ.</li> <li>4. Недосконалість законодавчої бази.</li> <li>5. Політична криза в країні та військові дії на Сході України</li> </ol>
Економічні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі проценти за кредитами.</li> <li>2. Високі ціни на матеріали та сировину.</li> <li>3. Коливання курсу валюти.</li> <li>4. Високі темпи інфляції та зниження купівельної спроможності населення.</li> <li>5. Падіння темпів виробництва.</li> </ol>
Соціальні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність і потенційна кількість робочої сили.</li> <li>2. Кваліфікаційні характеристики робочої сили.</li> <li>3. Відданість покупців продукції.</li> <li>4. Нові вдосконалені послуги на більш високому рівні.</li> </ol>
Технологічні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прискорення темпів науково-технічного процесу.</li> <li>2. Скорочення життєвого циклу технологій.</li> <li>3. Упровадження нових технологій.</li> </ol>

Примітка: складено автором

На діяльність ТОВ «Укрмолпродукт» значний вплив здійснюють екологічні фактори, **вплинути** на які компанія здебільшого не може. Натомість підприємство повинно уважно стежити за змінами факторів непрямого впливу та пристосовувати свою діяльність до нових умов праці у випадку змін.

Для аналізу галузевої конкуренції необхідно використовувати 5-силову модель Портера (вихід на ринок, загроза заміни, здатність покупця знижувати ціни, здатність постачальника підвищувати ціни та конкуренція серед існуючих конкурентів) (табл. 2.6-2.10).

Таблиця 2.6

## Оцінка загрози входу нових гравців

Параметр оцінки	Оцінка параметра					
	6	5	4	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товарів			4			
Сильний бренд з високими знаннями та лояльністю	6					
Диференціація продукту		5				
Рівень інвестицій і вартість входу в галузь	6					
Доступ до каналів розподілу						1
Політика уряду						1
Готовність існуючих гравців до зниження цін			4			
Темпи зростання галузі					2	
Підсумкова оцінка	29 ... (29/8)=3,6, отже загроза входу нових гравців середнього рівня					

Примітка: складено автором

Таблиця 2.7

## Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Оцінка параметра					
	6	5	4	3	2	1
Кількість гравців					2	
Темп зростання ринку				3		
Рівень диференціації продукту на ринку			4			
Обмеження у підвищенні цін			4			
Підсумкова оцінка	13... 13/4=3,3, отже рівень внутрішньогалузевої конкуренції середній					

Примітка: складено автором

Таблиця 2.8

## Оцінка рівня конкуренції з боку товарів-замінників

Параметр оцінки	Оцінка параметра					
	6	5	4	3	2	1
Товари-замінники «ціна-якість»	Існують і займають високу відносну частку					

Примітка: складено автором

Таблиця 2.9

## Оцінка ринкової влади постачальників

Параметр оцінки	Оцінка параметра					
	6	5	4	3	2	1
Кількість постачальників		5				
Обмеженість обсягів ресурсів постачальників		5				
Витрати переорієнтації на інших постачальників				3		
Пріоритетність спрямування для постачальника			4			
Підсумкова оцінка	17, відповідно вище середнього рівень впливу постачальників					

Примітка: складено автором

Таблиця 2.10

## Оцінка ринкової влади покупців

Параметр оцінки	Оцінка параметра					
	6	5	4	3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів			4			
Схильність до перемикання на товари субститути	6					
Чутливість до ціни	6					
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку товару			4			
Підсумкова оцінка	20, отже рівень загрози втрати клієнтів вище середнього					

Примітка: складено автором

Узагальнена оцінка конкурентних позицій ТОВ «Укрмолпродукт» відображена в додатку А.

На основі аналізу часток ринку, можливостей цінового маневрування, фінансових можливостей, дисципліни поставок тощо, нами оцінений конкурентний профіль досліджуваного підприємства у порівнянні з конкурентом – ПАТ Дубномолоко. Матриця даного профілю та конкурентних переваг відображені, відповідно, в табл. 2.11-2.12.

Таблиця 2.11

## Матриця конкурентного профілю

Ключові фактори	Оцінка фактору	ТОВ Укрмолпродукт		ПАТ Дубномолоко	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Частка ринку	0,15	2	0,3	3	0,45
Можливість цінового маневрування	0,2	1	0,2	1	0,2
Фінансові можливості підприємства	0,1	2	0,2	2	0,2
Якість продукції	0,4	3	1,2	2	0,8
Дисципліна поставок	0,15	1	0,15	2	0,3
Усього	1,0		2,05		1,95

Примітка: складено автором

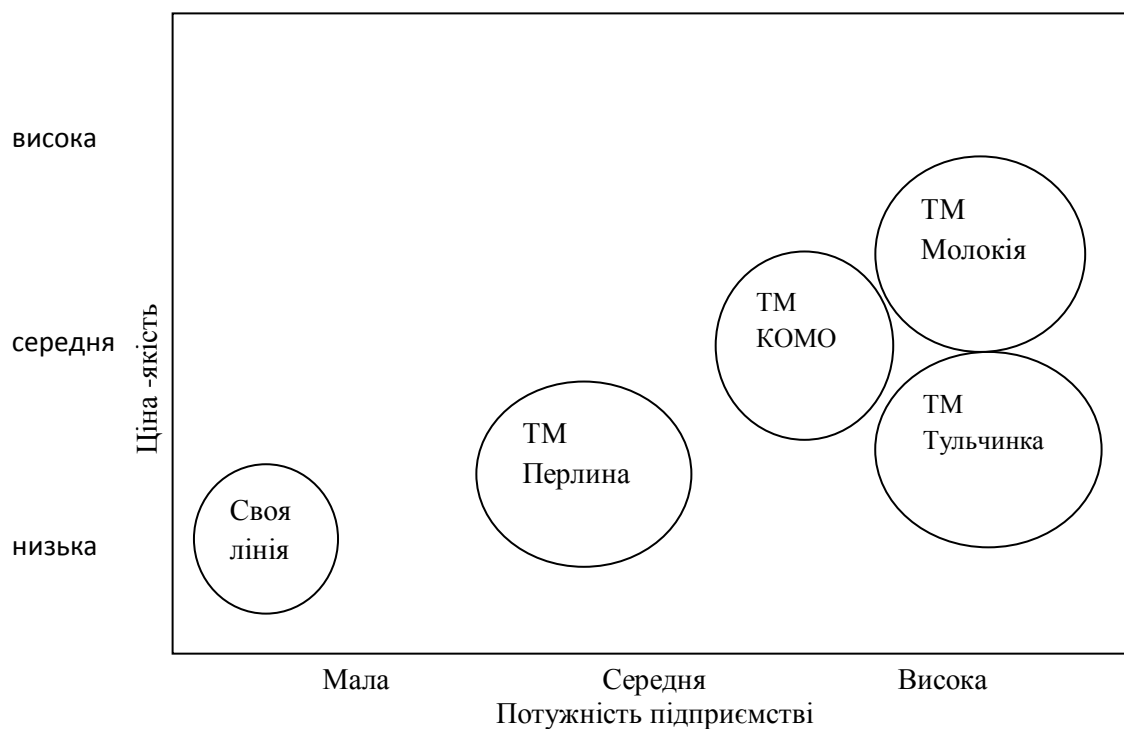
Таблиця 2.12

## Профіль конкурентних переваг (недоліків)

Характеристика	Питома вага, %	← Гірше → Краще →					Сумарна оцінка	Пріоритетність
		-2	-1	0	+1	+2		
Ціна товару	30						30	1
Дотримання термінів постачання	20						0	1
Якість товару	25						-25	1
Система збуту	10						0	2
Рівень менеджменту	15						-15	3
Усього	100						-10	

Примітка: складено автором

На рис. 2.6 відображене позиціонування стратегічних груп конкурентів досліджуваного підприємства.



**Рис. 2.6.** Карта стратегічних груп конкурентів (побудовано автором)

Провівши аналіз даних, можна зробити висновок про те, що досліджуване підприємство «Укрмолпродукт» (ТМ Перлина) займає невисокі позиції на ринку, проте міцно стоїть «на плаву». Згідно профілю конкурентних переваг основною перевагою є лише ціна товару. Система збуту та поставок на такому ж рівні, як і в конкурентів, однак якість продукту у порівнянні з останніми поступається. Рівень менеджменту також можна віднести до недоліків підприємства, оскільки керівна ланка зосереджує свої сили на тому, щоб «тримати» наявні позиції, не направляючи свій потенціал на розширення ринку, вдосконалення продукції тощо. Таким чином, і на карті стратегічних груп (див. рис. 2.6) можна побачити, що є конкуренти, які займають значно сильніші позиції на ринку.

Одним із базових засобів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, що дає змогу виявити і структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також його потенційні можливості та загрози. Узагальнені результати проведеного аналізу відображені у матриці SWOT (додаток Б).

Розуміння слабких і сильних сторін товариства є необхідною умовою розвитку стратегії, яка може покращити позиції порівняно з конкурентами на довгостроковий термін. Водночас оцінка конкурентоспроможності показує який суперник може бути найбільш вразливим і у чому його слабкість. Коли компанія знаходиться в значно кращій конкурентній позиції відносно слабшого конкурента, вона повинна подумати про використання на свою користь слабких його сторін конкурента. У табл. 2.13 відображено розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для підприємства «Укрмолпродукт».

Таблиця 2.13

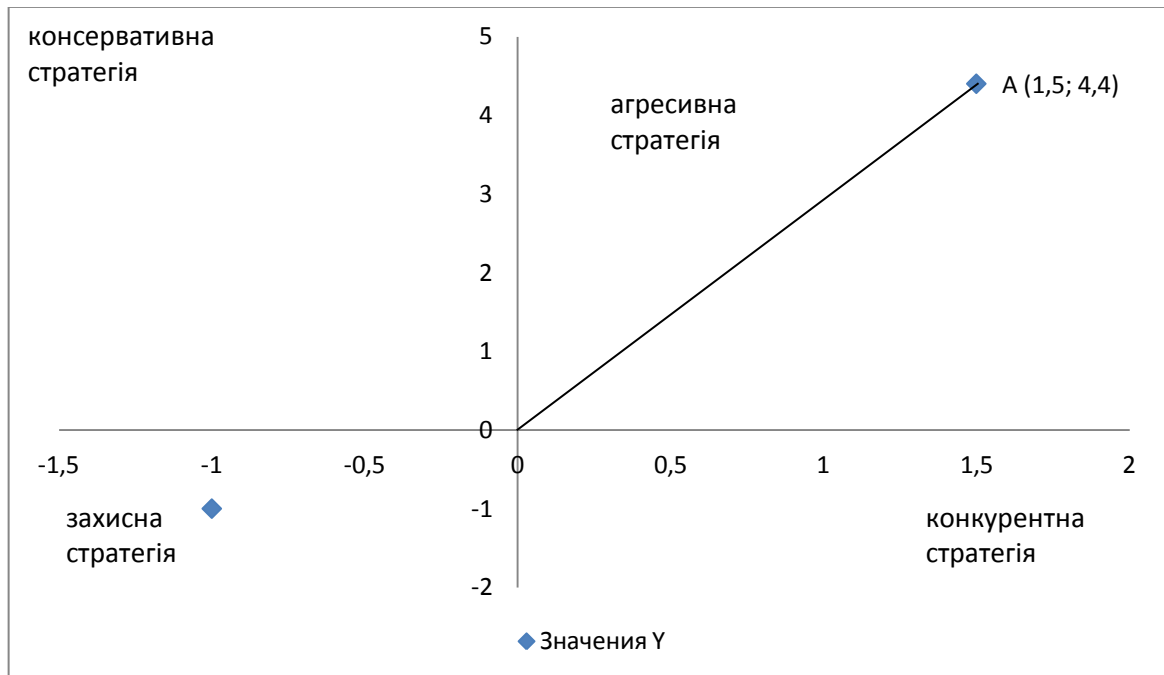
Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для підприємства «Укрмолпродукт»

Критерії	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Фінансова сила підприємства			8,0
Рентабельність вкладеного капіталу	8	0,4	3,2
Стабільність прибутку	8	0,3	2,4
Ліквідність	8	0,3	2,4
Конкурентоздатність підприємства			2,1
Частка ринку компанії	1	0,5	0,5
Можливості позитивно впливати на ціни та рівень витрат	2	0,3	0,6
Рентабельність продажу	5	0,2	1,0
Привабливість галузі			3,6
Характеристика конкурентної ситуації	5	0,3	1,5
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,4	2,0
Розвиток галузі відносно ситуації	7	0,3	2,1
Стабільність галузі			3,6
Тривалість життєвого циклу	6	0,4	2,0
Ступінь інноваційності галузі	2	0,4	0,8
Маркетингові та рекламні можливості	4	0,2	0,8

Примітка: складено автором

Визначимо вектор стратегії. Для цього необхідно знайти координати точки А (x;y): x = привабливість галузі – конкурентоспроможність

підприємства =  $3,6 - 2,1 = 1,5$  ;  $y =$  фінансова сила підприємства – стабільність галузі =  $8 - 3,6 = 4,4$ . Отже,  $A(1,5;4,4)$ .



**Рис. 2.7.** Вектор рекомендованої стратегії (побудовано автором)

Отже, згідно методу SPACE підприємство «Укрмолпродукт» повинне дотримуватись агресивної стратегії, тобто намагатись збільшити свою частку ринку, захоплюючи нові ринки збуту, збільшуючи виробництво та займаючись пошуком нових партнерів та клієнтів. Зробивши дані завдання, проаналізувавши конкурентне середовище підприємства молочної галузі «Укрмолпродукт» за допомогою моделі Портера можна зробити висновок, що досліджуване підприємство займає не лідируючі позиції на ринку, проте маючи ряд своїх переваг поруч і з недоліками, підприємство може вийти на новий рівень та конкурувати з підприємствами, які мають більшу ринкову частку. За допомогою SPACE аналізу можна стверджувати, що підприємству необхідно дотримуватись агресивної стратегії.

### 2.3. Проблеми організації управління конкурентоспроможністю

Управління конкурентоспроможністю підприємства є певним аспектом управління бізнесом, який спрямовується на розвиток та реалізацію конкурентних переваг, формування та забезпечення ефективної діяльності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна ідеологія управління конкурентоспроможністю базується на використанні основних принципів науки управління, за основними елементами система управління - це мета, об'єкт і предмет, методологія і принципи, процес та функції управління. Системи управління конкурентоспроможністю різних підприємств мають багато спільного, проте існують й національні відмінності. Лідерами з управління конкурентоспроможністю є компанії в Японії, США та деяких країнах Західної Європи.

Концепція управління бізнесом являє собою систему як організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства складається з програмно-цільового комплексного блоку, який відображає взаємозв'язок і взаємозалежність між конкретними організаційно-економічними, технічними та технічними заходами, реалізація яких сприяє ефективній реалізації управлінських рішень у цій сфері.

Фундаментальний принцип функціонування всіх елементів організації та господарського механізму управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в забезпеченні вирішення проблеми збільшення своїх конкурентних можливостей, формуванні конкурентних переваг для досягнення сталого розвитку, розвитку з цілеспрямованим впливом факторів конкурентоспроможності і невизначеності дій конкурентів при формуванні конкурентоспроможності підприємства. При аналізі проблеми низького рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасних умовах соціально-економічної трансформації можна виділити дві основні причини такої ситуації:



1) низька якість управління, пов'язана з недосконалою організацією внутрішнього процесу управління підприємством;

2) недосконале управління, спричинене негативним впливом макрофакторів вітчизняної економічної системи.

Перша група причин включає наступні проблеми:

- недостатнє розуміння сучасних процесів у сфері управління бізнесом, небажання позбутися стереотипів управління на дефіцитному ринку (конкуренція на насиченому ринку змушує компанії вести бізнес на рівні, що перевищує європейські стандарти);

- через нерозуміння сутності вдосконалень міжнародних стандартів компанії відповідності світовим стандартам (ISO 9000 (якість), ISO 14000 (екологія), ISO 22000 (безпека харчових продуктів), OHSAS 18000 (промислова безпека), лише офіційно впроваджують інтегровану систему управління, не застосовуючи стандарти на практиці;

- загальний рівень ділової культури організації та бізнесу низький;

- недосконалість інформаційних технологій у системному управлінні;

- у процесі підвищення загальної організаційної ефективності корпоративного управління ентузіазм і участь працівників недостатні;

- відсутність стратегій забезпечення конкурентоспроможності більшості компаній [21].

Недосконала організація внутрішнього процесу управління підприємством спричинює багато негативних соціально-економічних явищ: високий рівень невиробничих витрат (відновлюваних і невідновлюваних), високу собівартість виробництва та низьку продуктивність, виробництво неякісної продукції, звільнення працівників тощо.

Друга група проблем в управлінні конкурентоспроможністю підприємства пов'язана з негативним впливом макрофакторів на бізнес-середовище. Найбільш істотний вплив на ефективність корпоративного управління має національне бізнес-середовище. після здобуття незалежності в Україні сформувалося радикальне бізнес-середовище, яке не сприяє

формуванню хорошого конкурентного середовища, український ринок все ще недостатньо сприятливий для вітчизняних компаній і недостатньо привабливий для іноземних інвестицій. Однак, створення хорошого бізнес-середовища в Україні не гарантує вдосконалення національної системи управління підприємствами, але створює хороше середовище для українських підприємств. Оскільки вітчизняна продукція менш конкурентоспроможна, ніж аналогічна продукція іноземних компаній, ризик втрати внутрішнього ринку високий.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукового методу в стратегічному менеджменті;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки та управління;
- застосування сучасних методів дослідження і розвитку (планування цілей проекту, теорія прийняття рішень);
- розгляд взаємозв'язку функцій управління будь-якого процесу на кожній стадії життєвого циклу об'єкта;
- встановлення системи захисту конкурентоспроможності різноманітних об'єктів.

На управлінський рівень конкурентоспроможності організації впливають зовнішні та внутрішні фактори. Під зовнішніми факторами розуміють групу суб'єктів господарювання, економічні, соціальні та природні умови, інституційну структуру країн та міждержавну структуру, а також інші зовнішні умови та фактори, які працюють в глобальному середовищі та впливають або можуть вплинути на функціонування бізнесу. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність організації дає час для прогнозування можливостей, розробки планів на випадок надзвичайних ситуацій та формулювання трансформаційних заходів щодо перетворення загроз у вигідні можливості. Внутрішні фактори — це керовані фактори діяльності організації. Тому при оцінюванні, прогнозуванні і управлінні конкурентоспроможністю організації повинна враховуватись

сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають або можуть вплинути на формування організації.

Сьогодні в Україні мало конкурентоспроможних підприємств і організацій, особливо в секторі реальної економіки. Основною причиною такої ситуації зазвичай вважають технологічно відсталі промислові підприємства, використання старих технологій та обладнання, недостатність ресурсів у порівнянні з конкурентами в розвинених економіках, тому рівень інноваційної діяльності суб'єктів господарювання низький; можливість випускати високотехнологічну продукцію та надавати сучасні якісні послуги незначна.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю організації базується на використанні основних принципів науки менеджменту, відповідно до якого мета, об'єкт і суб'єкт, методологія і принципи, процес і функція управління є основними елементами системи управління. Системним підходом і практичною значущістю відрізняється методика формування механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств.

Остаточною ціллю управління конкурентоспроможністю є впровадження та оцінка змін в організації. Для компанії дуже важливо консолідувати свою трансформацію. Зосередитися слід на двох напрямках діяльності. По-перше, потрібно дослідити та усилити вплив чинників, що сприяють утворенню індивідуальних виробничих можливостей та узагальненню наявного досвіду. По-друге, потрібно визначити та відстежити коефіцієнти конверсії, щоб переконатися, що очікувані зміни відбуваються. Результати таких оцінок дозволять внести коригування, щоб переконатися, що вони відповідають очікуваним результатам діяльності суб'єкта господарювання. Тому управління конкурентоспроможністю організації рекомендується розглядати як комплексний процес налагодження внутрішніх і зовнішніх зв'язків, спрямований на створення конкурентних переваг у сучасному турбулентному середовищі на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення

фінансової стабільності. Здатність суб'єктів господарювання конкурувати з іншими виробниками на певному ринковому просторі визначає основу категорії «конкурентоспроможність». Тому конкурентна позиція виробника закономірно вплине на формулювання та вибір стратегічних управлінських рішень у сфері конкурентних переваг. Через відсутність дієвого конкурентного середовища та сформованої цивілізованої ринкової взаємодії українські підприємства не можуть отримати конкурентні переваги усталеними методами.

Наприклад, доказом цього є значна технологічна відсталість та малоінноваційна діяльність українських виробників. Інша причина – звільнення держави від виконання своїх функцій, створення сприятливих умов для розвитку бізнес-середовища та низької якості державних інституцій.

Забезпечення поточної економічної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є надзвичайно важливим, вкрай необхідним і, безумовно, невідкладним завданням. Щоб підвищити конкурентоспроможність, компаніям потрібно більше, ніж просто фінансові ресурси, їм потрібно ліквідувати застарілі форми господарської діяльності, посилити інноваційну діяльність, оптимізувати системи управління та організацію виробництва. І навпаки, держава також має змінити стимули та механізми мотивації, усунути перешкоди для розвитку конкурентного середовища, змінити правила, що обмежують економічну поведінку.

Отже, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на управління конкурентоспроможністю організації, може знизити рівень невизначеності та ризику у виробничо-господарській діяльності підприємства, підвищити якість стратегічного планування та прогнозування діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності компанії та її продукції, підтримки конкурентних позицій та збільшення частки ринку, що належить компанії.

## Висновки до розділу 2

В даному розділі дипломної роботи здійснено аналіз конкурентного середовища молочної галузі в Україні та закордоном, оцінено конкурентні позиції ТОВ Укрмолпродукт, а також визначено основні проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств.

Молочна промисловість є одним із лідерів харчової та переробної промисловості та сформувала дуже привабливий ринок. Це визначається тим, що молочні продукти відіграють важливу роль у споживанні.

Через жорстку конкуренцію на ринку сировини виробництво готової молочної продукції все більше концентрується у великих компаніях, які вклали значні кошти в модернізацію виробництва, гнучко реагували на зміну ринкової кон'юнктури, продовжували розширювати асортимент продукції і не втрачали позицій на ринку в разі сезонного дефіциту сировини, розширювали ринок.

Провівши аналіз даних, можна зробити висновок про те, що досліджуване мною підприємство «Укрмолпродукт» (ТМ Перлина) займає невисокі позиції на ринку, проте міцно стоїть «на плаву». Що стосується профілю конкурентних переваг основною перевагою є лише ціна товару. Система збуту та поставок на такому ж рівні, як і в конкурентів, однак якість продукту у порівнянні з останніми на рівень нижча, хоч і підприємство зосереджує свою увагу на використанні лише натуральних складників. Рівень менеджменту також можна віднести до недоліків підприємства, оскільки керівна ланка зосереджує свої сили на тому, щоб «тримати» наявні позиції, не направляючи свій потенціал на розширення ринку, вдосконалення продукції і тд. Визначальною стратегією компанії та головною конкурентною відмінністю є те, що вона виробляє лише натуральні молочні продукти, не використовуються немолочні домішки, консерванти та стабілізатори.

Забезпечення поточної економічної конкурентоспроможності підприємств є надзвичайно важливим і невідкладним завданням. Щоб

підвищити конкурентоспроможність, фірмам необхідно більше, ніж просто фінансові ресурси, ліквідувати застарілі форми господарської діяльності, посилити інноваційну діяльність, оптимізувати системи управління та організацію виробництва. Зі свого боку, держава також має змінити стимули та механізми мотивації, виключати бар'єри щодо еволюції конкурентного середовища, замінити установки, що обмежують економічну поведінку.

### **РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ**

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно розробити концептуальні основи розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства. На практиці спрощений матеріалістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств можна охарактеризувати як загальну функцію виробництва, спрощуючи його функції та встановлюючи належну координацію між різними виробниками. За цієї обставини об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є лише матеріальний процес, серед якого основний виробничий і допоміжний процес, їх цілі та завдання визначаються і залежать від основного виробничого процесу. Фактично управління конкурентоспроможністю підприємства відносять до системи управління, яка досягає певної ефективності, що забезпечує розширене відтворення та збалансоване функціонування. На сьогоднішній день використання такої системи управління конкурентоспроможністю підприємства не може забезпечити необхідний рівень ефективності, а тому є неприпустимим. Нині на основі системного аналізу та загальної теорії системи, кількісних процесних та ситуаційних методів розширено зміст економічної категорії конкурентоспроможності підприємства, використовуються комплексні методи управління конкурентоспроможністю підприємства. Тому у зв'язку з глобалізацією економічних процесів, особливо у зв'язку із впровадженням передових інформаційно-комунікаційних систем управління конкурентоспроможністю підприємств, методи управління конкурентоспроможністю підприємств ускладнилися.

Слід підкреслити, що в рамках розглянутих наукових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства не окреслено найважливіші аспекти корпоративної діяльності: забезпечення ресурсами,

особливості виробничо-збутової діяльності підприємства, його конкурентна боротьба за збільшення клієнтської бази. Виходячи з цих елементів, ми можемо визначити інші шляхи управління корпоративною конкурентоспроможністю: орієнтованість на клієнта, інноваційність, що забезпечить ефективність управлінських рішень щодо підвищення конкурентних переваг та покращення конкурентної позиції, враховуючи при цьому потенціал компаній-конкурентів та сучасне мінливе середовище.

Іншими словами, лише використання комплексу цих методів може забезпечити повний набір умов для ефективного використання конкурентного потенціалу, формуючи тим самим концептуальну основу для управління конкурентоспроможністю підприємства.

Концептуальні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства мають базуватися на клієнтоорієнтованості, ціннісній конкурентоспроможності та інноваційних методах з урахуванням основних положень сучасних економічних і управлінських теорій, особливо ключових положень теорії ринку, конкуренції та теорії конкурентних переваг, концепції стратегічного менеджменту та сучасного менеджменту, основні принципи та інструменти застосування, розроблені в нарисах сучасних методів управління. Це, безсумнівно, забезпечить і підтримає стійкі конкурентні позиції підприємства на ринку, цінністю його орієнтації на клієнта, можливостей, інновацій та конкурентного потенціалу. Цей метод також передбачає, що пропоновані на ринку продукти є результатом нової конкурентної політики та поведінки компанії, які, у свою чергу, засновані на цінностях, ресурсах, можливостях та інноваціях компанії.

Цінності, ресурси, можливості, продукти та інновації стають частиною цілого. Відповідно сформувалася нова парадигма «цінності-ресурси-здатності-інновації-поведінка-результати». У довгостроковій перспективі конкурентоспроможність підприємства залежить від гармонійної послідовності ланцюга та поєднання цих складових, а також від здатності



краще, оригінальніше та швидше, ніж у конкурентів, здійснювати клієнтоорієнтоване управління.

Фактично вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства пов'язане з виявленням та оптимальним використанням прихованих можливостей і резервів, передумовою ефективності корпоративної економічної системи. Можна сказати, що досконала діяльність підприємства створює сприятливі умови для підвищення здатності здійснювати ефективну трансформацію організаційного оформлення, що передбачає широкий спектр завдань для економічних учасників ланцюгів (замовники, партнери, постачальники тощо), допоможе розвинути конкурентний потенціал на абсолютно новій основі, що, в свою чергу, значно розширить коло можливостей для компаній, підвищуючи тим самим рівень їх конкурентоспроможності.

Досвід успішної діяльності сучасних всесвітньо відомих компаній свідчить про те, що вони досягли конкурентної переваги, активно застосовуючи різноманітні інноваційні методи для трансформації бізнесу. Заходами щодо забезпечення конкурентної переваги компанії для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності можуть бути:

- формування потоку створення вартості;
- широкий розвиток інновацій;
- орієнтованість на споживача;
- розробка інноваційних методів комунікації для клієнтів;
- синхронізація технологій та процесів управління.

Однак концептуальні принципи управління конкурентоспроможністю підприємств повинні базуватися не тільки на поєднанні інноваційних методів, орієнтованих на клієнта та цінностях, а й повинні враховувати специфічні ринкові умови, пов'язані з мінливістю та диференціацією споживчого попиту; орієнтуватися на індивідуальну інформацію і комунікаційні та технологічні інновації, необхідні клієнтам; економічне розширення та посилення конкуренції в контексті глобалізації попиту та

пропозиції. З огляду на значний вплив споживачів на компанію, з метою максимальної ефективності реалізації функції управління конкурентоспроможністю підприємства всі види діяльності та активи компанії, а також операційна система компанії повинні бути уніфіковані єдиною метою - розширити клієнтську базу та максимізувати орієнтованість на клієнта та конкурентоспроможність компанії. Орієнтація на клієнта передбачає управління конкурентоспроможністю підприємства, орієнтованого на потреби споживачів, та забезпечення переходу від компанії, орієнтованої на конкуренцію та випередження конкурентів, до випуску унікальних продуктів для задоволення потреб цільових ринків споживачів.

Орієнтація на клієнта в управлінні конкурентоспроможністю підприємства має такі характеристики:

- співпраця заснована на відносинах, а не на продуктах;
- спрямування розвитку конкурентного потенціалу компанії для максимізації майбутнього задоволення споживачів продукцією компанії, підвищення їх лояльності та отримання довгострокової конкурентної переваги;
- споживачі розглядають підприємство як представника конкретного бренду, що має особливу цінність;
- зосередження на збільшенні частки ринку, залученні нових клієнтів та утриманні наявних клієнтів на цільовому ринку споживачів;
- основою підтримки та розвитку відносин між компанією та її клієнтами є обслуговування;
- максимізація потенційних можливостей щодо якості продукції, вартості та доставки, що забезпечуються показниками гнучкості виробництва, інноваційності та повторюваності;
- особиста взаємодія між компанією та її клієнтами та управління відносинами з клієнтами на основі інтерактивних технологій для збільшення клієнтської бази компанії;

- широке застосування інформаційних технологій, засноване на розробленому процесі та розумінні потреб кожного окремого клієнта, може сформулювати унікальну пропозицію або імітувати цю унікальність;

Варто відзначити, що забезпечення орієнтації на клієнта під час управління корпоративною конкурентоспроможністю вимагає перегляду всіх основних аспектів комунікаційної та організаційної діяльності. Іншими словами, для клієнтоорієнтованого підприємства його завдання, структура та основні процеси спрямовані на оптимізацію взаємодії з клієнтами, тобто на врахування впливу зовнішнього середовища при визначенні, з одного боку, можливостей компанії, з іншого.

Необхідно також зазначити, що в сучасних викликах і запитах найбільш прийнятними можна вважати концепцію та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі клієнтоорієнтованих, ціннісних та інноваційних методів, що дозволяє кожному конкурувати на ринку.

Основною метою управління конкурентоспроможністю підприємства має бути максимізація ціннісних можливостей і підвищення конкурентних переваг при збереженні прийнятних рівнів витрат. Зниження витрат стало рушійною силою досягнення конкурентоспроможності, оскільки з точки зору джерела доходу це стає передумовою. У цьому випадку компанії, які не мають відповідних можливостей, програють конкурентну боротьбу, а компанії, які залишаються на ринку, швидко підійдуть до найбільш ефективного рівня діяльності.

Отже, концепція та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства, засновані на орієнтації на клієнта, ціннісних можливостях та інноваційних методах, забезпечують підприємствам орієнтованість на споживача при вирішенні будь-яких проблем, формуючи професійну гнучкість для боротьби з коливаннями ринку. Оскільки між підприємствами, споживачами та партнерами формуються взаємовигідні відносини, метою управління конкурентоспроможністю підприємств на основі конкретних

концепції є отримання додаткових конкурентних переваг. Виходячи з такої концептуальної основи, на перше місце стоїть питання покращення клієнтоорієнтованості та корпоративних інновацій. На основі орієнтованої на клієнта, ціннісних та інноваційних методів застосування концептуальних засад управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує наступний пріоритети при виборі стандартів управління:

- підвищення якості продукції відповідно до потреб споживачів, підвищуючи тим самим конкурентну перевагу;

- економія ресурсів у виробничому процесі шляхом інноваційного розвитку, впровадження ефекту масштабу, НТП та вдосконалення систем управління;

- заощадження потенціалу та збільшення лояльності споживача завдяки кращої якості продукції;

- завдяки впровадженню гнучких ланцюжків зв'язку та поставок, організації сервісного та гарантійного обслуговування покращено конкурентні позиції компанії.

Впровадження концепції управління конкурентоспроможністю компанії, орієнтованої на клієнта, цінності та інновації, що передбачають дослідження потреб компанії, спрямовані на збір та аналіз даних від старих і потенційних клієнтів, залучення нових споживачів та надання клієнтам надійної і точної інформації про продукцію для підтримки партнерських відносин між усіма співробітниками компанії та споживачами, а також для здійснення виробництва, продажу та післяпродажного обслуговування в умовах, які задовольняють як споживачів, так і виробників.

Отже, концепція та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі клієнтоорієнтованих, ціннісно-конкурентних та інноваційних методів дозволяють зосередитися на підвищенні ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом задоволення потреб споживачів, забезпечення споживачів продуктом відповідної якості і доступності, а також сформуванню продуману стратегію конкурентів.

Щоб досягти очікуваного рівня конкурентоспроможності, компаніям необхідно постійно аналізувати ринок, конкурентів, продукцію та споживачів; удосконалювати продукцію та вдосконалювати себе; заздалегідь застосовувати інноваційні та креативні рішення для просування продукції на ринку, тобто сформувати поєднання стратегічного вибору та здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю. Конкурентна стратегія підприємства спрямована на забезпечення необхідних умов для досягнення очікуваної конкурентної позиції протягом певного періоду часу. Стратегія управління має базуватися на принципах орієнтації на клієнта, ціннісних можливостей та інновацій, враховуючи непередбачуваність подій на основі прогнозної реакції, поєднання зовнішніх можливостей і конкурентного потенціалу компанії. У цьому випадку конкурентна стратегія повинна:

- відповідати цілям і перспективам компанії;
- розглядати поступове розгортання діяльності, сформувати проміжні цілі та завдання для кожного етапу та пов'язати ці етапи та цілі єдиним ланцюжком управлінського рішення;
- враховувати реальну наявність ресурсів і потенціал підприємства.

Тому для забезпечення конкурентоспроможності підприємства має бути сформульована чітка комбінація стратегічних варіантів, яка, з одного боку, інтегрує ділову та функціональну конкурентну стратегію підприємства, а з іншого – дозволяє швидко реагувати на дії конкурентів.

### **Висновки до розділу 3**

На основі встановлених концептуальних засад запропоновано процедуру управління конкурентоспроможністю підприємства, яка передбачає формування структури механізму конкурентоспроможності підприємства, реалізацію процесу конкурентоспроможності підприємства, розробку економічного механізму зміцнення та розвитку конкурентоспроможності підприємства. Водночас, корпоративна система

управління конкурентоспроможністю, заснована на вищезгаданих концептуальних засадах, може працювати лише за умови врахування та забезпечення єдності цілей, дій кожного компонента, процесу конкурентної політики та єдності система стимулювання. Виконавці для підвищення конкурентоспроможності та основи технології управління, які можуть вирішити завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Досконалий концептуальний метод управління корпоративною конкурентоспроможністю на основі орієнтації на клієнта, ціннісної конкурентоспроможності та інновацій створить організаційно-економічний механізм для забезпечення ефективності управлінських рішень для підвищення конкурентних переваг і конкурентних позицій.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволили зробити низку теоретичних та практичних висновків і пропозицій:

1. При аналізі відповідних теоретичних підходів з'ясовано, що «управління конкурентоспроможністю підприємства» – це комплекс заходів, спрямованих на системне підвищення цінових і якісних особливостей продукту, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп клієнтів, покращення умов продажу та реклами. Окрім цього, «управління конкурентоспроможністю» в умовах глобалізації репрезентує здатність компаній ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також своєчасно реагувати на зміну смаків, уподобань і потреб споживачів у порівнянні з конкурентоспроможними компаніями, які функціонують на даному конкурентному ринку.

2. Належна оцінка конкурентоспроможності сучасних компаній створює підґрунтя для подальшого забезпечення ефективності бізнесу, що у довгостроковій перспективі слугує передумовою для отримання стійкої конкурентної переваги.

3. Ключовими елементами механізму формування конкурентоспроможності підприємства є конкурентна перевага, конкурентний потенціал, конкурентна стратегія, які шляхом взаємодії формують конкурентоспроможність підприємства та визначають його конкурентну позицію на ринку. Остання у випадку ТОВ «Укрмолпродукт» полягає в тому, що воно виробляє лише натуральну молочну продукцію та не використовує консерванти і стабілізатори. Через короткий термін придатності продукту – це основний аргумент для вибору ринку збуту.

4. Система управління розвитком ТОВ «Укрмолпродукт» є цілісною, однак за відсутності системного підходу спостерігаються певні недоліки, які призводять до уповільнення виконання завдань та збільшення часу на прийняття раціональних управлінських рішень. Окрім цього, компанія

недостатньо уваги приділяє ефективності розвитку та його тенденціям у кризових ситуаціях. Тому за відсутності коштів підприємство недостатньо уваги приділяє заходам щодо мінімізації збитків. Оцінка потенціалу досліджуваної компанії дозволила визначити її сильні сторони та загрози. Маркетингова стратегія компанії містила суттєві недоліки. Хоча керівництво дбає про розвиток, відділ продажів приділяє мало уваги аналізу ринкового середовища, що обумовлено функціональним перевантаженням відділу.

5. З метою покращення ситуації підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та подальшого розвитку запропоновано низку заходів, серед яких важливе місце займає вдосконалення політики щодо асортименту продукції, що, водночас, є важливим засобом підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах. ТОВ «Укрмолпродукт» повинно шукати додаткові можливості для виробництва нових видів продукції в рамках існуючого асортименту, або розширювати асортимент, що до певної міри потребує оновлення технології. З огляду на виявлені проблеми, основними стратегічними варіантами мають бути: збільшення виробництва; придбання нового обладнання; розширення асортименту; удосконалення кадрової політики.

6. Запропонований в роботі метод стратегічного управління конкурентоспроможністю дозволить підвищити ефективність прийняття управлінських рішень в напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємства, що сприятиме вдосконаленню методів формування нових та покращення існуючих конкурентних переваг ТОВ «Укрмолпродукт».



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про підприємництво” // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №14. – 168 с.
2. Закон України “Про підприємства” // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №24. – 273 с.
3. Закон України “Про господарські товариства” від 19.09.1991 № XII / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
4. Антощенкова В.В. Державне регулювання і підтримка молочної галузі в умовах євроінтеграції. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2018. № 4. С. 201–209.
5. Батракова Т. І. Вплив карантинних обмежень на макроекономічні показники [Текст] / Т. І. Батракова, А. Г. Бондаренко, М. К. Міхайлуца // Молодий вчений. — 2021. — №3.
6. Біла В. С. Вплив міжнародних рейтингів на інвестиційну привабливість України [Текст] / В. С. Біла, О. О. Шнирков // Молодий вчений. — 2020. — №11.
7. Бурка А., Гонтар В., Кищук О., Костомаха В., Панкратов А., Поліщук Р., Шаповал Б., Ярмак А. Практичний довідник експортера молочної продукції [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.ukrainianfood.org/uk/post/prakticnij-dovidnik-eksportera-molocnoi-produkcii>
8. Волинець І.П. Сутність та види стратегій конкуренції при виході на зовнішні ринки – Всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Монетарні і фінансові аспекти стабільного економічного розвитку». – Тернопіль, 2018.
9. Гурська І. С. Функціонування вітчизняного ринку молока та молочних продуктів / І.С. Гурська, М.М. Лук’янова // Інноваційна економіка. – 2019. – № 3-4 [79]. – С. 30–39.

10. Громова О. Є. Управління конкурентоздатністю промислового підприємства та методи оцінки її ефективності / О. Є. Громова, Р. О. Деркач // Молодий вчений. — 2020. — №8.
11. Дейнега І. О. Формування конкурентоздатності підприємств в умовах інформаційної економіки / І. О. Дейнега, Т. В. Язвінська // Молодий вчений. — 2019. — №12.
12. Експорт молока та молочних продуктів до ЄС: перші кроки [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://eu-ua.org/eksport-yes/moloka-tamolochnoi-produktsii>
13. Ємцев В. І. Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку ринку молочної продукції / В. І. Ємцев, А. С. Тітарчук // Молодий вчений. — 2019. — №12.
14. Іванченкова Л. В. Конкуреноспроможність як сучасна економічна категорія / Л. В. Іванченкова, К. В. Стасюкова // Молодий вчений. — 2019. — №7. 119 с.
15. Кавецький В.В. Економічне обґрунтування інноваційних рішень : навчальний посібник / В. В. Кавецький, І. В. Причепка, Л. О. Нікіфорова. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 137 с.
16. Карпенко В. Л. Аналіз стану розвитку молокопереробної галузі України [Електронний ресурс] / В. Л. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 5. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/20-20.pdf>.
17. Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації [Електронний ресурс] / Т. М. Колесник // БІЗНЕСІНФОРМ № 12. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-12\\_0-pages-408\\_414.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-12_0-pages-408_414.pdf).
18. Макух Т. О. Сутність економічної інформації при прийнятті управлінських рішень / Т. О. Макух // Молодий вчений. — 2021. — №2.

19. Мамчур В.А. Інституційно-економічний механізм розвитку ринку молока і молокопродуктів / В.А. Мамчур // Економіка АПК. – 2017. – № 4. – С. 41–49.

20. Могильна Л. М. Управління якістю продукції на молокопереробному підприємстві під час виходу на зовнішні ринки [Електронний ресурс] / Л. М. Могильна // Приазовський економічний вісник. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1\\_18\\_ukr/22.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/22.pdf).

21. Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови, наказ Державного підприємства «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості [Електронний ресурс] // ДП «УкрНДНЦ». – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://uas.org.ua/ua/services/standartizatsiya/109-2/>.

22. Молочна галузь України [Електронний ресурс] // Спілка молочних підприємств України. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.molsouz.org.ua/component/search/?searchword=стан%20ринку&searchphrase=all&Itemid=234>.

23. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка [Електронний ресурс] // Agropolit.com. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka>.

24. Молочна карта України. [Електронний ресурс] // Асоціація виробників молока.. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://avm-ua.org/uk/post/avm-stvorila-molocnu-kartu-ukraini>.

25. Нікіфорова Л.О. Електронний навчальний посібник з виконання практичних робіт з дисципліни “Економіка та організація виробництва” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://posibnyky.vntu.edu.ua/economy-2015/index.html>.

26. Подальший розвиток м'ясо-молочної галузі України [Електронний ресурс] // Укрінформ. – 2021. – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3291475-za-piv-roku-ukraina-importovala-molocnoi-produkcii-na-165-miljoniv-ekspert.html>.

27. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер. – Альпина паблишер, 2016. – 952 с.

28. Причепя І. В., Руда Л. П.. Економіка та організація виробництва – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 186 с.

29. Сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

30. Свідерська І.М. Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами вітчизняних молокопереробних підприємств / І.М. Свідерська, О.О. Варченко // Інноваційна економіка. – 2017. – 9-10 [71]. – С. 118–124.

31. Серета Д. Ю. Удосконалення асортименту продовольчих товарів / Д. Ю. Серета // Молодий вчений. — 2020. — №9.

32. Скільки фермерам буде коштувати перехід на нові стандарти молока [Електронний ресурс] // Асоціація виробників молока. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://avm-ua.org/uk/post/skilki-fermeram-bude-kostuvati-perehid-na-novi-standarti-moloka>.

33. Стець О.М. Інновації у сфері маркетингу як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств / О.М. Стець, Є.В. Крикавський, Н.С. Косар // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2014. – № 789. – С. 55–63.

34. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство : кол. монографія / І.М. Посохов [та ін.] ; ред. І.М. Посохов [та ін.] ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. – Х. : НТУ «ХПІ», 2016. – 450 с

35. Ткачук С.П. Розвиток ринку молока та молокопродуктів України в умовах його адаптації до вимог Європейського Союзу / С.П. Ткачук // Біоресурси і природокористування. – 2015. – Т. 7. № 1/2. – С. 145–151.

36. ТОВ "Укрмолпродукт" [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <http://umpdubno.at.ua>.

37. Топ10 виробників молочних продуктів [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://agroportal.ua/ua/news/zhivotnovodstvo/top10-proizvoditeleimolochnykh-produktov/>

38. Топ 20 переробників молока [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://latifundist.com/rating/top-20-pererabotchikovmolochnoj-produktsii>

39. Хоменко О.А. Аналіз ідентифікації ознак механізму управління фінансовою безпекою молокопереробних підприємств / О.А. Хоменко // Економічний дискурс. – 2019. – № 1. – С. 63–69.

40. Ціхановська В.М. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України / В.М. Ціхановська // Економіка. Управління. Інновації. – 2016. – № 1(16). – С. 61–64.

41. Швець М. А. Малий бізнес України в умовах економічної глобалізації / М. А. Швець // Молодий вчений. — 2020. — №11.

42. Шевченко Л. С. Конкурентне управління в інноваційній економіці / Л. С. Шевченко // Сучасні проблеми права та інноваційної економіки: зб. наук. праць НДІ ПЗІР НАПрН України №3 за матеріалами інтернет-конференції, 26 березня 2021 року. – Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. – С. 207-214.

43. Юрченко Н. С. Стратегічні орієнтири підприємств молокопродуктового підкомплексу / Н. С. Юрченко // Молодий вчений. — 2021. — №1.

44. Putsenteilo P., Nyanko V., Karpenko V. Trajectory of marketing function – from traditions to innovations. *European Journal of ManagementIssues*. 2018. 26 (3-4). pp. 103–113.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Узагальнена оцінка конкуренції на ринку

№	Фактор	Оцінка	Коментар
1	2	3	4
1.	Вхід нових гравців	3,6	<p>Високий вплив на даний фактор чинить те, що в галузі наявна фірма, яка має впізнавану марку та продукцію високої якості, однак має продукцію недиференційовану. Також для входу в галузь потрібні значні витрати (закупівля обладнання, заключення договорів з постачальниками, велика кількість працівників та 70н...).</p> <p>Економія на масштабі так чи інакше має місце, оскільки підприємство виготовляє свою продукцію лише великими партіями.</p> <p>Готовність існуючих «гравців» до зниження цін можна характеризувати як нейтральну, оскільки на ринку є сформовані ціни як на продукцію, так і на сировину, тому коливаються вони в залежності від якості сировини, вихідної продукції та механізованості виробничого процесу.</p>
2.	Внутрішньогалузева конкуренція	3,3	<p>Кількість «гравців» у галузі незначна. Якщо брати до уваги лише нашу місцевість, то основним конкурентом є лише одне підприємство. В розрізі цілої країни конкурентів досить багато, однак не всіх потрібно брати до уваги, тому що продукція більшої частини підприємств орієнтована на прилеглі території.</p> <p>Середній рівень диференціації свідчить про те, що підприємства можуть зосереджувати своє виробництво на одному типі продукту (наприклад, ПАТ «Дубномолоко», продукція якого відома під ТМ «КОМО», зосередило свої сили на виготовленні якісного сиру різних видів, в той час, як ТОВ «Укрмолпродукт» «розпорошило» свою діяльність на всі молочні продукти: сир, сметана, масло і тд.)</p>
3.	Товари-замінники	6	<p>Основним конкурентом в даній галузі підприємства «Укрмолпродукт» є ПАТ «Дубномолоко», однак через те, що продукція першого диференційована, а другого диференціюється в межах одного виду, можна вважати, що товарами-замінниками є продукти, наприклад, ТМ Молокія, ТМ Ферма, однак через транспортування та інші витрати в межах нашого району вигідніше купувати продукцію ТМ Перлина (ТОВ Укрмолпродукт), яка не сильно поступається якістю і є значно дешевшою.</p>
4.	Ринкова влада постачальників	4,25	<p>Сильного впливу здійснює обмеженість ресурсів. З кожним роком поголів'я великої рогатої худоби зменшується, а потреба в молочних продуктах має тенденцію зростати.</p> <p>Тому постачальники натурального молока зможуть підвищувати ціни на свою сировину. Або ж для споживачів буде загроза споживати рослинні продукти замість молочних.</p>

## Продовження додатку А

1	2	3	4
5.	Ринкова влада покупців	5	В сучасних умовах споживачі як ніколи схильні переключатись на товари-субститути, оскільки дуже чутливі до зміни ціни. Цей фактор має сильний вплив.
<b>Узагальнена оцінка</b>		<b>4,43</b>	<p>Проаналізувавши вищенаведені фактори, висновок такий:</p> <p>Найбільший вплив мають товари-замінники та покупці, які чутливі до зміни цін та появи товарів-субститутів. Вибрана галузь така, що, так чи інакше, залежить від постачальників, тому вони також значно впливають на конкурентні позиції. Через великі початкові затрати, складність створення конкурентоздатного підприємства, вхід на ринок нових «гравців» (вхід нових можливий лише якщо ТМ, продукція, підприємство достатньо відоме і зможе витримати конкуренцію) мають середній вплив. Також середній вплив має внутрішньогалузева конкуренція, оскільки в даній галузі сформований ринок, де майже кожен виробник відомий і займає певну позицію на цьому ж ринку.</p>

Примітка: складено автором

## Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Укрмолпродукт»

Стан зовнішнього середовища		
	Можливості	Загрози
	1. Використання нових технологій та стандартів якості для покращення продукції. 2. Виробництво продукції високої якості (солодковершкове масло та сухе знежирене молоко) 3. Розширення географії експорту.	1. Використання закордонних технологій конкурентами. 2. Зростання тиску конкурентів 3. Нестабільність економічного середовища. 4. Посилення позицій конкурентів.
Стан внутрішнього середовища	Сильні сторони	
	1. Висококваліфікований робочий персонал. 2. Проведення модернізації 3. Розширення ринків збуту. 4. Доставка сировини з екологічно чистих районів України 5. Різноманітний асортимент продукції. 6. Доволі високий рівень якості продукції. 7. Виробництво безпечної для здоров'я продукції. 8. Ефективна політика підприємства в області якості продукції. 9. Експорт частини продукції до закордонних країн.	Розширення роздрібною торгівлі та удосконалення стимулюючих заходів для підвищення попиту, завоювання більшої частки ринку, повніше використання державної підтримки, застосування передових досягнень в техніці, технології, організації управління та маркетингу
	Слабкі сторони	
	1. Рекламні заходи неефективні 2. Зміни в потребах споживачів	Дослідження ринку і використання методів прогнозування та стимулювання попиту на продукцію
		Мінімізувати вплив конкурентів на підприємство, зосередитись на виробництві екологічно чистої продукції.

Примітка: складено автором