

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

«Удосконалення конкурентної стратегії підприємства з використанням інструментів маркетингу»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ЕЖ-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Бізнес-менеджмент»



Марія ПАНТЕЛЄЄВА

(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:

кандидат економічних наук, доцент



Світлана БАБИЧ

(підпис)

Рецензент: доктор економічних наук,
професор Доронін А. В.

Харків – 2024

ЗАВДАННЯ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес-менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



Дорошенко Г.О.

(підпис)

«07» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Пантелєєва Марія Денисівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення конкурентної стратегії підприємства з використанням інструментів маркетингу»

Керівник роботи: Бабич Світлана Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом по університету від «15» жовтня 2024 року

№ 2101-5/3369


2. Строк подання здобувачем роботи 06 грудня 2024 р.


3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розглянути теоретичні положення науковців, щодо сутності та видів конкуренції і конкурентного середовища. Розглянути методи аналізу конкурентоспроможності підприємства. Визначити та охарактеризувати внутрішні фактори, що впливають на розвиток компанії та конкурентоспроможність. Проаналізувати ефективність виробничо-господарської ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Дослідити рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та управління якістю товарів, як основу стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку. Запропонувати впровадження стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2	Робота над теоретичним розділом роботи.
3	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4	Робота над третім розділом. Узгодження згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6	Висновки по роботі проведеного дослідження. Оформлення списку літератури
7	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8	Подання дипломної роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання 29 травня 2024 р.


Здобувач вищої освіти · Марія ПАНТЕЛЄЄВА
 (підпис)


Керівник кваліфікаційної роботи Світлана БАБИЧ
 (підпис)


Гарант освітньої програми Ірина ТЕРНОВА
 (підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВОПТОВО-РОЗДРІБНО ТОРГІВЛІ	
	7
1.1. Сутність та види конкуренції і конкурентного середовища	7
1.2. Методичні основи аналізу конкурентоспроможності підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»	
	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	30
2.2. Дослідження рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	40
2.3. Управління якістю товарів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як основа стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	
	56
3.1. Міжнародний досвід підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	56
3.2. Впровадження стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	62
3.3. Застосування внутрішньовиробничого контролю якості на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в контексті формування конкурентної позиції на зовнішньому ринку	68
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що конкурентні переваги відіграють визначальну роль у забезпеченні прозорості та добросовісної конкуренції, посиленні позицій підприємства на ринку, стимулюванні розвитку окремих галузей і збільшенні експортного потенціалу вітчизняної продукції. У перші роки становлення підприємницької діяльності в Україні бізнесу вдавалося досягати успіхів і зберігати конкурентоспроможність із мінімальними витратами.

Розвиток підприємства можна розглядати як стратегічний напрям його діяльності, адже кожне підприємство прагне створити й використати власні конкурентні переваги. Під такими перевагами маються на увазі унікальні ресурси чи активи, як матеріальні, так і нематеріальні, а також ключові аспекти діяльності, які сприяють ефективній конкуренції на ринку.

За умов динамічних змін зовнішнього середовища, активних дій конкурентів і постійного вдосконалення підприємств конкурентні переваги мають властивість змінюватися: деякі з них стають сильнішими, тоді як інші втрачають актуальність. Тому актуальний набір переваг для кожного періоду часу потребує регулярного аналізу та коригування. Важливо постійно оцінювати зміни в розвитку підприємства й аналізувати конкурентні переваги на різних етапах їх життєвого циклу.

Теоретичну базу роботи становлять напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджували проблематику удосконалення конкурентної стратегії підприємства. Значний внесок у розробку методології вивчення конкуренції та конкурентоспроможності зробили такі дослідники, як А. Маршалл, Дж. С. Мілль, М. Портер, І. Ансофф, В. Геєць, Д. Рікардо, А. Сміт, Дж. Робінсон та Е. Чемберлінат інші.

Метою магістерської роботи є вивчення природи конкурентоспроможності, аналіз джерел її формування, методів оцінки та розробка напрямків для удосконалення конкурентної стратегії підприємства шляхом застосування інструментів маркетингу. Це сприятиме зміцненню ринкових позицій,

підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища, що буде розглянуто на аналізі теоретичного матеріалу та практичною діяльністю підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких задач:

- дослідити різні підходи до визначення сутності конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств;
- провести оцінку економічного та фінансового стану підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та запропонувати стратегії для її підвищення.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення концептуальних підходів формування конкурентної стратегії підприємства.

Предметом дослідження виступають методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та напрями використання інструментів маркетингу в управлінні ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

У процесі виконання дипломної роботи було застосовано різноманітні загальнонаукові та спеціалізовані методи дослідження. Зокрема, використано економічний і статистичний аналіз, а також метод порівняння, що дозволив провести аналіз продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у порівнянні з конкурентами на вітчизняному ринку. За допомогою статистичного аналізу показників діяльності підприємства було досліджено основні тенденції його розвитку.

Практична значущість дипломної роботи полягає в узагальненні теоретичних та методичних підходів, а також у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення конкурентної стратегії підприємства. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як у поточному періоді, так і в перспективі для забезпечення ефективного розвитку компанії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВОПТОВО-РОЗДРІБНО ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність та види конкуренції і конкурентного середовища

Конкурентоспроможність є одним із найважливіших чинників, що визначає ефективність функціонування товарного виробництва та економіки в цілому. Вона є невід'ємною складовою розвитку ринкових відносин, стимулює ефективність і сприяє інноваціям [1]. Саме завдяки конкуренції відбувається постійний пошук більш ефективних та інноваційних рішень у виробництві, що прямо впливає на підвищення конкурентоспроможності. Конкуренція стимулює покращення якості продукції, адже кожен виробник прагне досягти найліпшого результату на ринку, для того щоб споживач обирав саме його, за критеріями якості та привабливості товару чи послуги. Водночас, зниження витрат на виробництво та вдосконалення технологічних процесів – це результат прагнення підприємств зменшити собівартість продукції для досягнення цінових переваг, щоб надавати такий же якісний або новітній товар за найбільш привабливою для покупця ціною[2].

Створення ринкової економіки неможливе без формування конкурентного середовища. Механізм ринку не може функціонувати без розвитку конкуренції. Як одна з основних складових ринкової економіки, конкуренція передбачає боротьбу за ринок, досягнення переваги над суперниками та здобуття стабільного прибутку. Аналіз конкурентоспроможності конкретних підприємств буде ефективним лише в тому випадку, якщо він спирається на загальні принципи економічної теорії, саме тому дослідження конкуренції привертає увагу багатьох вітчизняних і міжнародних економістів.

На сьогоднішній день існує безліч трактувань поняття «конкурентоспроможність», однак загальноприйнятого визначення немає. Деякі науковці вважають, що конкурентоспроможність підприємств визначається

переважно характеристиками їхньої продукції, тоді як інші наголошують на важливості ефективності виробничих процесів, стратегічного планування та рівня інновацій для існування конкуренції на ринку.

Звертаючись до правової частини, то згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції», економічна конкуренція визначається як суперництво між учасниками господарської діяльності, яке має на меті досягнення переваг над іншими через власні зусилля [3]. Це дає змогу споживачам і підприємствам обирати серед кількох продавців або покупців самостійно і не дає лише одному, конкретному учаснику ринка нав'язувати свої правила та диктувати умови торгівлі товарами. Конкуренція, як наукове визначення має доволі багато різноманітних граней, а її сутність залежить від конкретних цілей.

Як і було зазначено, термін «конкуренція» має різноманітні трактування. Важливість конкуренції для ринкової економіки бере свій початок в XVIII столітті А. Смітом, який був основоположником принципу «невидимої руки». А. Сміт стверджував, що конкуренція, балансує рівень прибутку, сприяє ефективному розподілу праці та капіталу [4]. А. Сміт теоретично обґрунтував, що конкуренція тотожна поняттю суперництва, яке збільшує ціни при зменшенні пропозиції та знижує їх при її надлишку. Він довів, що конкуренція, вирівнюючи рівні прибутків, сприяє оптимальному розподілу капіталу та праці між галузями. Окрім цього, він розробив модель досконалої конкуренції, яка, на його думку, найкращим чином задовольняє потреби споживачів. А ось інший вчений, Д. Рікардо доповнив модель його досконалої конкуренції, зосередившись на ідеї цінового регулювання. Він досліджував цю модель з перспективи довгострокового періоду, що дозволило уникнути врахування факторів, таких як державне регулювання, географічні особливості ринку та монополії [5]. Ключовим висновком його теорії стало твердження, що міжнародний рух товарів регулюється порівняльними витратами між країнами.

Дж. С. Мілль значно розширив теорію конкуренції, зробивши важливий внесок у цю сферу таким чином: він розробив такий механізм як «зрівняння міжнародного попиту». Це допомогло точніше оцінювати попит на товари в

кожній країні окремо, що дозволило визначати ефективність міжнародної торгівлі та рівносильному обміні товарами між ними. Він дав класифікацію цінової еластичності попиту, що допомогло зрозуміти, як зміни в ціні впливають на обсяг попиту [6].

А. Маршалл детально та послідовно обґрунтував механізм автоматичного досягнення рівноваги на ринку завдяки досконалій конкуренції, а також був одним із тих, хто заклав основи теорії монополістичної конкуренції. Він трактував монополістичну конкуренцію як різновид необмеженої конкуренції, де принципи ціноутворення залишаються домінуючими [7].

Починаючи з 80-х років концепція конкуренції серйозно сприймалася здебільшого для тих підприємств, продукція яких орієнтована на міжнародні ринки. Однак з часом, зокрема після здобуття Україною незалежності як окремої держави, були зроблені значні кроки для розвитку конкуренції в національній економіці. У цей період було прийнято низку важливих законодавчих актів, таких як закони «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» та «Про економічну конкуренцію», які стали фундаментом формування конкурентного середовища в країні. Це дозволило створити правові умови для боротьби з монополіями, захисту прав споживачів та стимулювання економічної активності в усіх сферах [3].

Українські науковці вважають, що конкуренція є процесом змагання між підприємствами за отримання кращих умов для виробництва і реалізації товарів. Вона є важливою складовою ринкової економіки, де кожен суб'єкт прагне досягти економічних переваг і забезпечити свою конкурентоспроможність через ефективне використання ресурсів, інновації, зниження витрат або підвищення якості товарів і послуг [8]. Конкуренцію слід розглядати у більш широкому контексті, як це показано на рис. 1.1, виділяючи такі її форми.

Також можуть виділятися такі форми конкуренції як: за способом прояву та за тривалістю. Такий підхід до класифікації дозволяє глибше зрозуміти багатогранність конкуренції та обрати найбільш дієву стратегію залежно від умов.

Форми конкуренції:

За об'єктом:	За суб'єктами:	За рівнем:	За умовами прояву:
<ul style="list-style-type: none"> - Товарна конкуренція передбачає суперництво між схожими або взаємозамінним и товарами. - Конкуренція послуг стосується змагання у сфері надання різноманітних послуг. - Конкуренція між товарами і послугами виникає, коли споживач обирає між матеріальними продуктами та послугами для задоволення своїх потреб. 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкуренція серед виробників відображає боротьбу між підприємствами за ринкову частку у виготовленні продукції. - Суперництво між виробниками та торговими компаніями полягає у змаганні за домінування в системі збуту. - Конкуренція між торговельними підприємствами зосереджена на боротьбі за залучення споживачів. - Суперництво між споживачами проявляється в прагненні отримати доступ до обмежених ресурсів або дефіцитних товарів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Внутрішньогалузева конкуренція - між компаніями, які працюють в одній галузі, у ефективності, якості або цінovій політиці. - Міжгалузева конкуренція - між підприємствам и різних секторів за увагу та вибір споживачів. - Національна конкуренція - між виробниками в межах однієї країни. - Міжнародна конкуренція - між компаніями або країнами за домінування на світових ринках. 	<ul style="list-style-type: none"> - Досконала конкуренція - великою кількістю продавців і покупців, відсутність монополій. - Монополістична конкуренція має місце між продавцями, які пропонують схожу, але унікально позиціоновану продукцію - Олігополія - кілька контролюють значну частину ринку та визначають його правила. - Чиста монополія - один постачальник є єдиним на ринку.

Рисунок 1.1 – Класифікація форм конкуренції

Джерело: складено автором за джерелом [9]

Конкуренція включає в себе кілька похідних понять, таких як «конкурентоспроможність», «конкурентне середовище», «конкурентна політика», «конкурентні переваги» та інші. У зв'язку з глобалізацією товарних ринків і інтеграцією України в міжнародні, орієнтовані більше на Європу, економічні зв'язки, роль конкуренції значно зростає, що створює потребу в розвитку конкурентного середовища [10].

Окрім того, був зроблений вагомий внесок А. О. Шмідтом який трактував конкурентного середовища, відзначаючи, що воно включає не лише економічні, а й соціальні та політичні аспекти. Вчений зазначав, що вони можуть суттєво впливати на ринкову поведінку учасників і тому конкурентне середовище варто розглядати як мінливе та динамічне явище, яке залежить не тільки від економічних факторів, а й від зовнішніх умов, що в свою чергу впливають на них побічно або прямо [11].

Спираючись на надані вченими-економістами визначення, можна стверджувати, що конкурентне середовище для підприємств являє собою комплекс економічних, організаційних та соціальних умов, в яких компанії змагаються за споживачів, постачальників та значну частку ринку. Таке середовище виступає основою для розвитку конкурентних відносин на споживчому ринку, а його еволюція та прогрес залежать від наявності конкурентів в тому ж або подібному сегменті ринку. Для того, щоб зберегти та зміцнити свої позиції в конкурентному середовищі, підприємствам необхідно не лише підтримувати високу конкурентоспроможність, але й постійно працювати над її підвищенням спираючись на низку чинників.

Конкурентне середовище складається саме з цих чинників, які аналізують конкретні умови, в яких підприємство може реалізувати обрану ним стратегію. Ці чинники можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники, у свою чергу, надають ефект на внутрішні зміни в середовищі. Взаємодія підприємства в конкурентному середовищі відбувається в двох основних зонах: макросередовищі та мікросередовищі. Тепер розглянемо кожен з цих зон окремо.

Макросередовище, яке охоплює глобальні чинники, відображає соціально-економічні відносини в суспільстві. До таких аспектів належать різні фактори, що показано на рисунку. 1.1 [12].

Фактори макросередовища					
<p>Політичні фактори — включають політичну стабільність, урядову політику, законодавчі ініціативи, регулювання бізнесу та міжнародні угоди. Вони визначають правила гри для підприємств та можуть впливати на умови ведення бізнесу через податкові, митні та екологічні норми.</p>	<p>Економічні фактори — охоплюють рівень економічного розвитку, інфляцію, валютні курси, процентні ставки, рівень доходів населення та економічну політику уряду. Вони впливають на купівельну спроможність споживачів та доступність фінансування для бізнесу.</p>	<p>Технологічні фактори — включають новітні технології, інновації та рівень автоматизації. Розвиток технологій може змінювати процеси виробництва, покращувати ефективність і відкривати нові можливості для підприємств.</p>	<p>Соціально-культурні фактори — це зміни в поведінці та уподобаннях споживачів, демографічні зміни, рівень освіти та соціальні тренди. Вони визначають попит на продукти та послуги, а також формують цінності та потреби споживачів.</p>	<p>Природні фактори — включають умови навколишнього середовища, наявність природних ресурсів та екологічні вимоги. Ці фактори можуть обмежувати або стимулювати розвиток підприємств, залежно від впливу на природні умови та ресурси.</p>	<p>Глобальні фактори — охоплюють міжнародні економічні, політичні та технологічні тенденції. Глобалізація, міжнародна конкуренція та зміни на світових ринках можуть суттєво впливати на бізнес-процеси та стратегії підприємств на локальному рівні.</p>

Рисунок 1.2 – Фактори макросередовища

Джерело: складено автором за джерелом [12]

Макросередовище є важливим набором зовнішніх чинників, які суттєво впливають на діяльність підприємств через зміни в політичній, економічній, технологічній, соціально-культурній, природній та глобальній сферах. Вони

визначають правила гри на ринку та можуть як стимулювати, так і обмежувати можливості для бізнесу в залежності від цих чинників. Для того, щоб не опинитися у категорії, яку вони обмежують, підприємства повинні постійно адаптуватися до цих умов, оскільки вони впливають на стратегічні рішення, конкурентоспроможність і довгостроковий успіх. Успішна діяльність бізнесу залежить від здатності оперативно реагувати на зовнішні зміни та ефективно використовувати надані можливості для розвитку.

До ключових чинників мікросередовища належать ті, що сприяють перегляду підприємствами своїх стратегічних цілей, а також адаптації до єдиної маркетингової та цінової політики, відповідно до стандартів організаційної структури на яку вони обрали орієнтуватися. Водночас, підприємства можуть намагатися володіти унікальними перевагами, яких немає у їхніх конкурентів. Фактори мікросередовища підприємства наведені на рисунку 1.3.

Фактори мікросередовища		
<p>Перша група включає найбільш безпосередні чинники, які прямо впливають на підприємство. Це фактори, пов'язані з попитом та потребами споживачів, постачальниками ресурсів і матеріалів, а також конкуренцією на ринку, де підприємство функціонує.</p>	<p>Друга група факторів включає елементи, що взаємодіють з підприємством через посередників і партнерів, таких як торгові посередники або фінансові установи. Ці фактори мають вплив через свою роль у забезпеченні поставок, розподілі продукції або наданні фінансових послуг.</p>	<p>Третя група охоплює більш широкі чинники, такі як економічні умови, правові норми та соціальні зміни, які формують зовнішнє середовище, в якому діє підприємство. Вони визначають загальні умови для ведення бізнесу, однак підприємство не може безпосередньо впливати на них.</p>

Рисунок 1.3 – Фактори мікросередовища

Джерело: складено автором за джерелом [13]

Серед внутрішніх чинників підприємства можна виділити такі: професійний розвиток співробітників, залучення мотивації працівників, набуття нових навичок, формування цінностей щодо роботи, активна участь у вирішенні проблем

підприємства та його житті, командне прийняття рішень з питань діяльності підприємства, підвищення рівня трудової та виробничої дисципліни, а також залучення персоналу до управлінських процесів. Окрім людського потенціалу, важливим чинником є організаційна гнучкість, яка дозволяє застосовувати різні форми ведення бізнесу, а також внутрішня конкурентоспроможність підприємства, розширення робочого потенціалу, залучення нових постачальників та споживачів.

Держава, підтримуючи розвиток конкуренції, намагається створити конкурентні відносини як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, а також вдосконалити правила конкуренції та забезпечення її інституційної підтримки. Регулювання конкуренції в Україні здійснюється на підставі Конституції України та таких законів, як «Про захист економічної конкуренції» [3], «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про Антимонопольний комітет України», «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту», «Про природні монополії», «Про ціни і ціноутворення» [14] та інших нормативно-правових актів.

Аналіз економічних досліджень вказує на наявність негативних факторів, які впливають на конкурентне середовище в Україні на поточному етапі. Яскравий приклад – це значна частка монополізованих ринків, більше ніж 250%; висока концентрація економіки де великі підприємства становлять більшу частку промислового виробництва; нерівність умов конкуренції на багатьох ринках.

Впровадження цих заходів є важливим і ефективним способом формування здорового конкурентного середовища. Економічні зміни в конкурентному середовищі підприємства вимагають акцентувати особливу увагу на конкурентних перевагах, вчасно їх виявляти як основні елементи для забезпечення конкурентоспроможності. Аналіз організаційно-економічної підтримки конкурентоспроможності дозволяє оцінити наскільки підприємство відповідає вимогам споживачів, а також визначити, чи достатньо ефективно використовуються ресурси підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Конкурентоспроможність є ключовою характеристикою роботи підприємства, однак підприємство не має ставити її підвищення єдиною чи кінцевою метою. Важливо зосередитися на тому, щоб конкурентоспроможність пропозиції, наявних ресурсів і управлінських процесів відповідала вимогам для реалізації обраної стратегії конкуренції та досягнення запланованих результатів, зокрема через формування і використання конкурентних переваг, що визначають конкурентний статус підприємства на різних ринках. Визначенню поняття конкурентоспроможності (див. додаток А) наведені основні підходи.

У більш конкретному значенні конкурентоспроможність можна визначити наступним чином:

- для товару (послуги) – це здатність товару або послуги завдяки своїм якісним, кількісним, інноваційним або іншим перевагам порівняно з аналогічними продуктами на ринку, здобувати лідерство в конкурентній боротьбі;
- для підприємства – це потенціал досягати переваг у конкуренції з іншими учасниками ринку, ефективно використовуючи свої ресурси та можливості;
- для країни – це здатність країни забезпечувати стабільне економічне зростання за кращих умов порівняно з іншими державами [15].

У загальному вигляді конкурентоспроможність підприємства можна визначити по його здатності до стабільної і ефективної діяльності в певному зовнішньому середовищі, як в потенційному, так і в тому, в якому він існує зараз. Важливо зазначити, що конкурентоспроможність підприємства базується на його конкурентних перевагах, визначає здатність витримувати конкуренцію на відповідному ринку і відображає його позицію стосовно конкурентів.

Основною функцією конкурентних переваг є обґрунтування організаційно-економічних заходів, які сприяють досягненню та підтримці конкурентоспроможності підприємства в стратегічній перспективі. Існує чіткий зв'язок між такими поняттями, як конкурентоспроможність і конкурентні переваги [16].

З одного боку, створення та підтримка конкурентних переваг є основою розвитку конкурентоспроможності підприємства, оскільки ці переваги є ключовими чинниками, які впливають на успішне досягнення бізнес-цілей. З іншого боку, сама по собі конкурентоспроможність підприємства виступає у вигляді необхідної умови для реалізації його конкурентних переваг.

Конкурентні переваги являють собою набір ключових факторів, які визначають особливості конкретного регіону і завдяки цьому дозволяють йому виділятися серед інших, таким чином вони створюють умови для ефективної конкуренції з іншими територіями. Ці переваги є важливими аспектами, що допомагають регіону досягати кращих результатів у конкурентній боротьбі. Конкурентні переваги підприємства можна поділити на внутрішні, які ми вже розглянули, та зовнішні, залежно від джерел їх виникнення, на рисунку 1.4. розглянемо внутрішні чинники.



Рисунок 1.4 – Внутрішні чинники конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором за джерелом [17]

Зовнішні конкурентні переваги виникають завдяки здатності підприємства створювати більш цінні пропозиції для своїх споживачів, що дає змогу задовольняти їх потреби на більш вищому рівні ніж це могли би зробити

конкуренти, а також знижувати витрати або підвищувати ефективність діяльності. Хоча зовнішні переваги можуть відігравати важливу роль, основою загальної конкурентної переваги є внутрішні фактори, які дають підприємству потенціал для досягнення конкурентних позицій. Чинники зовнішніх переваг розглянемо на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Зовнішні чинники конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором за джерелом [17]

Для ефективного функціонування підприємства на конкурентному ринку необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники. Внутрішні фактори, такі як виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні та інші, створюють основу для досягнення конкурентних переваг. Вони включають ефективність виробництва, інноваційність, кваліфікацію персоналу, а також здатність підприємства адаптуватися до змін.

Зовнішні чинники, зокрема інформаційні, сервісні, цінові та інші, також мають вагомий вплив на конкурентоспроможність. Важливими є зміни в поведінці споживачів, рівень довіри до бренду, а також ефективність зовнішніх каналів розподілу. Підприємства повинні орієнтуватися на зміни в економічній,

політичній та соціальній кон'юнктурі, щоб успішно зберігати і підвищувати свої конкурентні позиції на ринку.

Узагалі, комплексний підхід до управління внутрішніми та зовнішніми факторами дозволяє підприємствам не тільки виживати в умовах конкуренції, а й досягати сталого розвитку та утримувати лідерські позиції на ринку.

Конкурентні переваги у тісному зв'язку з явищем конкуренції та виникають саме в умовах її розвитку і загострення. Чим ширшим є охоплення конкуренцією ринку, тим вагомішими стають конкурентні переваги для досягнення комерційного успіху. Особливості цих переваг і механізми їх формування виступають ключовою основою забезпечення конкурентоспроможності [18].

Створення конкурентних переваг у широкому розумінні перетворюється на завдання адаптації системи управління до змін у конкурентному середовищі. Це дозволяє оперативно й точно визначати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства, та сприяє адаптації підприємства до динамічних змін, але й забезпечує сталі умови для його тривалого ефективного функціонування.

Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, спрямовують діяльність підприємства на розвиток і застосування конкретних переваг, а з іншого – забезпечують зміцнення його позицій на ринку, оскільки орієнтують діяльність на цілеспрямоване задоволення потреб певної категорії споживачів [19].

1.2. Методичні основи аналізу конкурентоспроможності підприємства

Окремою складовою аналітичної роботи, у сучасних умовах та відповідаючи тенденціям ринку, стає оцінювання конкурентних переваг та діяльності вітчизняних підприємств. Отримані результати можуть слугувати інформаційною основою для прийняття управлінських рішень з різних стратегічних питань, планування інноваційної та продуктової політики, а також для розробки механізмів управління конкурентоспроможністю продукції, визначення потенційних резервів і зміцнення позицій на обраних ринках [20].

Проведення такої оцінки є ключовим елементом ефективного ведення діяльності підприємства і створює передумови для досягнення стабільних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Необхідно зазначити, що на сьогодні не існує єдиної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме поняття конкурентоспроможності трактується неоднозначно. Оцінка конкурентних переваг та конкурентоспроможності може здійснюватися за допомогою як якісних, так і кількісних методів. Важливими аспектами є аналіз внутрішнього середовища, оцінка технологічних можливостей, цінової політики та інших факторів, що дозволяє підприємствам отримувати необхідну інформацію про свій стан та конкурентів, а також ефективно використовувати свої ресурси для підвищення конкурентоспроможності.

Сучасне суспільство, що базується на вже отриманих знаннях в економічній галузі, визначає високий вплив людського капіталу на конкурентоспроможність. Це зумовлено змінами у змісті праці: автоматизацією, інформатизацією виробництва, підвищенням рівня освіти та інших факторів. Рівень знань працівників безпосередньо впливає на швидкість навчання, якість праці та загальну ефективність підприємства. Крім знань, важливими факторами є організаційні аспекти, справедлива оцінка діяльності, мотивація та вміння правильно направляти співробітників на досягнення цілей організації, задавати необхідний лад праці.

На основі аналізу наукових досліджень у галузі оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства, всі методи оцінки можна класифікувати в кілька груп [21]:

- Підходи на основі традиційного методу оцінювання конкурентоспроможності товару.
- Матричні методи.
- Індикаторні методи.
- Маркетинговий підхід.
- Виробничий підхід.

- SWOT-аналіз.

Підходи, що ґрунтуються на традиційних методах оцінки конкурентоспроможності товару, передбачають розрахунок як одиничних, так і групових показників. На початковому етапі оцінки визначають найбільш значущі характеристики товару для споживача, які поділяються на споживчі та економічні. Порівнюючи характеристики базового зразка та досліджуваного товару, розраховують одиничні показники конкурентоспроможності. Далі, в межах кожної групи критеріїв, проводиться розстановкою показників за їх значущістю для споживача. Після цього обчислюються групові показники зведеного індексу конкурентоспроможності за споживчими та економічними властивостями, а також загальний інтегральний показник конкурентоспроможності продукції [22].

$$K_{заг} = Q_{я} / Q_{ек}$$

де: $Q_{я}$ – груповий критерій конкурентоспроможності за якісними параметрами;

$Q_{ек}$ – критерій конкурентоспроможності за економічними параметрами.

Якщо загальний коефіцієнт конкурентоспроможності товару перевищує одиницю, товар вважається конкурентоспроможним на ринку. Однак традиційний метод має кілька недоліків:

- він враховує лише якість та ціну, не беручи до уваги важливі фактори, такі як ефективність маркетингу, фінансовий стан підприємства тощо;
- метод не оцінює, як саме товар задовольняє потреби споживача, що є важливим аспектом конкурентоспроможності;
- він не дозволяє прогнозувати зміни конкурентоспроможності в майбутньому.

Матричні методи оцінки формуються шляхом об'єднання групи показників у єдину таблицю – матрицю, де різні показники, що мають різні одиниці вимірювання, приводяться до спільної шкали оцінки. До таких методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна віднести SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод PIMS, метод аналізу профілю об'єкта, метод 7S Мак Кінсі та інші [23].

Одним з найпоширеніших матричних методів є матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), яка базується на аналізі конкурентоспроможності з урахуванням етапів життєвого циклу продукту. У цій матриці по горизонталі відображаються темпи зростання або зменшення обсягів продажу, а по вертикалі – відносна частка товару чи послуги на ринку. Підприємства, які займають велику частку на швидко зростаючому ринку, вважаються найбільш конкурентоспроможними [24].

Індикаторні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на об'єднанні кількох показників та їх груп у єдиний індекс, який відображає загальний вплив цих показників на рівень конкурентоспроможності. До таких методів відносять метод GAP, метод набору конкурентних елементів, метод набору приватних індикаторів конкурентоспроможності та інші. Залежно від джерела інформації, ці методи можуть бути поділені на критеріальні та експертні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Маркетинговий підхід включає не лише врахування вимог споживачів до характеристик продукції, а й аналіз сукупності факторів, що визначають ефективність загальної маркетингової стратегії підприємства. Серед таких факторів можна виділити швидкість постачання, організацію сервісного обслуговування та гарантій, репутацію компанії тощо [25]. Цей підхід передбачає кілька етапів оцінки: встановлення вимог споживачів до якості та економічних характеристик продукції; аналіз конкурентоспроможності продукції за обраними критеріями; оцінка ефективності маркетингових зусиль підприємства в порівнянні з конкурентами; формулювання висновків щодо конкурентоспроможності товару та розробка рекомендацій для її покращення.

Виробничий підхід фокусується на оцінці рентабельності продажу продукції та її ринкової частки. За цією методикою більш конкурентоспроможними є ті товари, які мають більшу рентабельність та більшу частку на ринку. Інтегральний показник конкурентоспроможності обчислюється для кожного товару, і кожному з них присвоюється певний ранг. Перевагою цього підходу є те, що він дозволяє виявити найприбутковіші напрямки діяльності та

товарні позиції, що допомагає при ухваленні стратегічних рішень щодо збуту. Однак цей підхід не дає змоги дослідити причини низької конкурентоспроможності продукції.

Метод SWOT-аналізу полягає у виявленні сильних та слабких сторін організації, а також у визначенні зв'язків між ними, що дозволяє розробляти стратегію розвитку підприємства. Таким чином, матриця SWOT створює для керівництва структуровану інформаційну базу, яка допомагає орієнтуватися в стратегічних рішеннях [26]. Спочатку проводиться ідентифікація сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, з урахуванням актуальних умов. Матриця SWOT є ефективним інструментом для аналізу стратегічних аспектів як середовища, так і самого підприємства. Її побудова базується на дихотомічному підході, де елементами матриці є взаємовиключні пари характеристик, що допомагає зменшити невизначеність і чітко окреслити ситуацію.

Після виявлення сильних і слабких сторін підприємство повинно оцінити їх значущість, оскільки деякі з них можуть мати вирішальний вплив на його стратегію та успіх на ринку. Також необхідно визначити період аналізу — поточний, короткостроковий чи довгостроковий, оскільки те, що сьогодні є слабкістю, може стати перевагою в майбутньому. Аналіз поточного періоду включає оцінку наявних переваг та слабкостей, а також прогноз ринкової ситуації.

Методика SWOT-аналізу включає кілька етапів:

1. Підбір експертів і формування групи для аналізу;
2. Формулювання сильних і слабких сторін, можливостей та загроз;
3. Оцінювання експертами;
4. Обробка отриманих оцінок;
5. Аналіз результатів та розробка стратегій.

Матриця SWOT будується за двома основними напрямками: зовнішнім середовищем (горизонтальна вісь) та внутрішнім середовищем (вертикальна вісь). Кожен напрямок поділяється на два аспекти: можливості та загрози зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони підприємства [26].

На сучасному етапі розвитку суспільства проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств стає дедалі важливішою. Результати конкурентної боротьби безпосередньо впливають не тільки на стан самих компаній, але й на економічну ситуацію в цілому. У нинішніх умовах неможливо досягти успіху в бізнесі, не аналізуючи як можливості та потенціал власного підприємства, так і перспективи розвитку конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю задовольняти потреби споживачів порівняно з аналогічними пропозиціями на ринку [19].

Конкуренція є складним процесом, який включає ряд важливих аспектів: розуміння можливостей конкурентів і їхньої потенційної поведінки, орієнтування на поточну економічну ситуацію та потреби споживачів, а також здатність ефективно презентувати свій товар чи послугу, щоб споживач віддав перевагу саме вашій продукції. Важливо також враховувати, що компанія може випускати конкурентоспроможний товар, але бути неконкурентоспроможною через інші фактори [27]. Узагальнивши сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, можна виокремити кілька основних принципів:

- Оцінка конкурентних переваг підприємства повинна включати як індивідуальні, так і інтегральні показники. Індивідуальні показники дозволяють оцінити конкурентоспроможність за окремими аспектами, в той час як інтегральні використовуються при прийнятті стратегічних рішень, наприклад, щодо збуту та виходу на нові ринки.

- Формування індивідуальних показників доцільно проводити за допомогою індикаторного методу. Це дозволяє систематично оцінювати конкурентні позиції підприємства, порівнюючи досягнуті результати з іншими значеннями для галузі або ринку.

- Комплекс показників оцінки конкурентних переваг має включати не лише споживчі та економічні характеристики продукції, але й оцінювати загальну ефективність виробничої системи підприємства, її здатність адаптуватися до змінюваних ринкових умов і конкурентного середовища, а також ефективність використання наявного потенціалу в конкурентній боротьбі.

Точність оцінки конкурентоспроможності залежить від здатності підприємства регулярно досліджувати як внутрішній, так і зовнішній ринок. Невірні або відсутні дані про діяльність конкурентів можуть призвести до хибних уявлень про конкурентні позиції підприємства, що в подальшому може негативно вплинути на його розвиток. Тому важливо постійно зміцнювати стратегічний потенціал, здійснювати макроекономічний аналіз на рівні країни та в глобальному контексті, а також проводити дослідження ринкової ситуації на тих ринках, де підприємство вже працює або планує вихід.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку чи його сегменті базується на детальному аналізі технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей компанії. Вона є завершальним етапом маркетингового дослідження та має на меті визначити потенціал фірми та необхідні дії для забезпечення її конкурентних позицій.

Оцінка включає такі ключові показники:

- Потреби в капіталовкладеннях як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, по окремих видах продукції та ринках.

- Асортимент конкурентоспроможних товарів, їх обсяги та ціни (продуктова диференціація).

- Набір ринків або сегментів для кожного продукту (ринкова диференціація).

- Потреби у засобах для формування попиту та стимулювання збуту.

- Заходи та інструменти для забезпечення переваги на ринку.

- Створення позитивного іміджу фірми серед покупців, виробництво високоякісної продукції, постійне оновлення товарів через власні розробки, патентування та добросовісне виконання угод.

Ці результати слугують основою для розробки стратегії підприємства, його технічної, асортиментної та збутової політики. Проведення економічних досліджень і використання численних показників неможливе без сучасної комп'ютерної техніки, а також потребує зміни підходів до оцінки продукції, що випускається [20].

Конкуентоспроможність продукції визначається сукупністю її властивостей, які є важливими для споживача і входять до складу її якості, впливаючи на витрати споживача під час придбання, використання та утилізації товару. Загальні критерії оцінки конкурентоздатності продукції наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Схема оцінки конкурентоспроможності продукції

Критерій	Опис	Методи оцінки
Якість продукції	Відповідність стандартам та вимогам ринку.	Порівняння з еталонами, тестування, опитування споживачів
Ціна	Вартість продукції в порівнянні з конкурентами та її здатність забезпечити оптимальну цінову пропозицію.	Аналіз цінових стратегій конкурентів
Функціональність	Можливості продукції, які задовольняють потреби споживачів.	Оцінка відповідності вимогам ринку
Інноваційність	Наявність нових технологій, рішень, вдосконалення в порівнянні з конкурентами.	Порівняння з аналогами на ринку
Маркетингова підтримка	Реклама, просування, брендинг і інші маркетингові інструменти, що забезпечують зростання попиту.	Аналіз маркетингових кампаній
Надійність та сервіс	Якість обслуговування, надійність продукції, гарантії, після продажний сервіс.	Оцінка задоволення споживачів, рівень сервісу
Витрати на експлуатацію	Витрати споживача на утримання, обслуговування і використання продукції.	Розрахунок експлуатаційних витрат

Джерело: складено автором за джерелом [20]

Незалежно від цілей оцінки, основою є постійне вивчення ринкових умов, яке має проводитися не лише перед розробкою нового продукту, але й під час його реалізації. Основна мета — виокремити фактори, що визначають попит у конкретному сегменті ринку.

Оцінка конкурентоспроможності продукції є важливим етапом для кожного підприємства, оскільки вона дозволяє визначити не лише поточне становище товару на ринку, але й оцінити його перспективи у конкурентному середовищі. Для цього потрібно враховувати широкий спектр параметрів, що характеризують продукт, таких як якість, ціна, споживчі властивості, інноваційні рішення, а також

зовнішні фактори, такі як зміни в законодавстві або попит на продукцію. Важливою складовою оцінки є порівняння з аналогічними товарами на ринку, що дозволяє точно визначити конкурентні переваги та слабкі сторони.

Для порівняння продукції застосовуються ті ж критерії, якими користуються покупці при прийнятті рішення. Проводиться порівняння параметрів, щоб оцінити, наскільки вони відповідають потребам споживачів. Процес аналізу конкурентоспроможності починається з оцінки відповідності нормативним параметрам. Якщо хоча б один з параметрів не відповідає встановленим стандартам, подальша оцінка продукції не має сенсу, незалежно від того, як інші параметри співвідносяться з вимогами.

Перевищення стандартів не завжди є перевагою продукції, оскільки це може бути зайвим з точки зору споживача, що не приносить додаткової вартості. Однак, в окремих випадках, коли покупець зацікавлений у збереженні надлишкових характеристик для забезпечення відповідності майбутнім вимогам, це може бути корисним.

Для оцінки конкурентоспроможності підраховуються групові показники, що виражають відмінності між продукцією та потребами по кожній групі параметрів. Це дозволяє судити про рівень задоволення вимог у відповідній категорії [29]. Далі, розраховується загальний інтегральний показник, що дає оцінку конкурентоспроможності продукції за всіма параметрами в сукупності.

Висока конкурентоспроможність продукції є лише необхідною умовою для її успішної реалізації на ринку в потрібних обсягах. Важливими факторами також є форми і методи технічного обслуговування, наявність рекламних кампаній, а також торгово-політичні відносини між країнами. В економічній літературі існують різні підходи до оцінки конкурентоспроможності. Перелік показників для такої оцінки залежить від об'єкта дослідження та вибраної методики. Зокрема, для визначення конкурентоспроможності використовують такі методи [30]: диференціальний метод; комплексний метод; змішаний метод.

Диференціальний метод передбачає використання окремих параметрів продукції, порівняння їх з базовими показниками та взаємне зіставлення.

Диференціальний метод дозволяє визначити, чи досягнуто необхідного рівня конкурентоспроможності, які показники не відповідають вимогам, а також які параметри найбільше відрізняються від базових. Проте цей метод лише фіксує факт конкурентоспроможності продукції і виявляє її недоліки порівняно з конкурентними товарами. Він не враховує важливість кожного параметра для споживачів при виборі товару. Комплексний метод базується на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або порівнянні корисних ефектів продукції, що аналізується. Змішаний метод оцінки конкурентоспроможності поєднує диференціальний і комплексний підходи. У цьому методі використовується частина параметрів, розрахованих за диференціальним методом, а інша частина — за комплексним методом. Хоча цей підхід дозволяє враховувати більш широке коло показників, він не завжди зважає на важливість кожного споживчого параметра для покупця, що може обмежити точність оцінки.

Конкурентоспроможність тісно пов'язана з процесом впровадження змін у підприємстві, зокрема через реструктуризацію. Зміни можуть бути короткостроковими і сприяти тимчасовому підвищенню конкурентоспроможності, але для досягнення стійкого результату необхідна тривала і систематична реструктуризація [28].

У зв'язку з цим, у таблиці 1.2. наведені критерії та показники конкурентоспроможності, що демонструє процес порівняння параметрів продукції, врахування нормативних стандартів та економічних витрат, а також застосування різних методів аналізу для визначення рівня конкурентоспроможності товару на ринку.

Таблиця представляє системний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, охоплюючи широкий спектр критичних аспектів, таких як фінансові, виробничі, маркетингові та інноваційні показники. Це дозволяє отримати комплексне уявлення про позиції підприємства на ринку. Обрані показники не лише використовуються для кількісної оцінки, але й відображають якісні характеристики діяльності. Вони дають змогу оцінити ефективність

ресурсів, здатність підприємства адаптуватися до змінних ринкових умов, а також його потенціал у впровадженні інновацій та забезпеченні високої якості продукції.

Таблиця 1.2 - Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерій	Показник	Методика розрахунку показника
Ефективність виробництва	Продуктивність праці	Формула: Виручка від реалізації продукції / Середньоспискова чисельність працівників
	Собівартість одиниці продукції	Формула: Загальні витрати на виробництво продукції / Обсяг виробленої продукції
Фінансова стійкість	Рентабельність продукції	Формула: (Чистий прибуток / Собівартість реалізованої продукції) × 100
	Коефіцієнт автономії	Формула: Власний капітал / Загальний капітал
Інноваційна активність	Частка витрат на інновації	Формула: (Витрати на інноваційну діяльність / Загальні витрати підприємства) × 100
	Кількість впроваджених інновацій	Метод: Підрахунок кількості нових або вдосконалених продуктів, процесів чи технологій за звітний період
Маркетингова ефективність	Частка ринку	Формула: (Обсяг продажів підприємства / Загальний обсяг продажів у галузі) × 100
	Задоволеність споживачів	Метод: Оцінка на основі анкетування споживачів або аналізу рівня позитивних відгуків
Якість продукції	Коефіцієнт якості	Формула: Обсяг продукції, що відповідає стандартам / Загальний обсяг виробленої продукції
Цінова конкурентоспроможність	Конкурентна ціна	Формула: Середня ціна продукції підприємства / Середня ціна аналогічної продукції конкурентів
Інвестиційна привабливість	Рівень інвестицій	Метод: Загальний обсяг інвестицій у підприємство за звітний період
	Коефіцієнт повернення інвестицій (ROI)	Формула: (Чистий прибуток / Обсяг інвестицій) × 100

Джерело: складено автором за джерелом [28]

Аналіз конкурентоспроможності лише окремого товару недостатній для оцінки конкурентоспроможності організації в цілому, хоча цей підхід застосовується в більшості випадків. Конкурентоспроможність організації є комплексним поняттям, яке охоплює не тільки якість продукції, але й інші важливі аспекти її діяльності. Такий метод має обмежену практичну цінність у сучасних умовах ринку, порівняно з підходами, що базуються на теорії ефективної конкуренції. На сьогоднішній день, для того щоб правильно оцінити рівень конкурентоспроможності організації, необхідно мати більш широке уявлення про цю проблему. Оцінка конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства загалом, повинна бути ретельно проаналізована, а на основі отриманих даних організація повинна розробити стратегію, спрямовану на підвищення своєї конкурентоспроможності. Тож в наступному розділі слід розглянути можливі напрямки формування стратегії для поліпшення конкурентного становища підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Одним із ключових промислових підприємств у Тернопільській області є ПрАТ «Тернопільський молокозавод», підприємство спеціалізується на переробці молока та виробництві високоякісної молочної продукції. Заявлений статутний капітал складає 15 млн. гривень. Підприємство функціонує у формі акціонерного товариства, що сприяє залученню інвестицій і забезпечує стійку структуру управління. Підприємство також підтримує соціальні ініціативи, залучаючи місцевих постачальників і створюючи робочі місця для жителів регіону [31]. Усе це робить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» важливим гравцем на ринку молочної продукції України.

Підприємство відоме широким спектром продукції під брендом «Молокія», яка має попит як серед українських споживачів, так і за кордоном, розповсюджуючись на чотири країни ЄС. Асортимент включає масло, сири, йогурти, а також низку продуктів першої необхідності, таких як молочні напої, сметана і кефір [31]. Оптова торгівля доповнюється реалізацією яєць, жирів, олій, а також алкогольних і тютюнових виробів. Такий багатофункціональний підхід дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін ринку та задовольняти потреби різних категорій споживачів.

Підприємство не лише підтримує конкурентоспроможність, але й активно розвиває нові ринки збуту та удосконалює виробничі процеси. Завдяки сучасному обладнанню та інноваційним технологіям компанія забезпечує стабільно високу якість продукції. Значна увага приділяється екологічності виробництва та впровадженню енергоощадних рішень, що відповідають міжнародним стандартам.

Варто зазначити, що останніми роками підприємство активно розширює свою діяльність, займаючись також будівельною сферою. Компанія здійснює зведення житлових та комерційних об'єктів на території Тернопільської області, що дозволяє їй виходити на будівельний ринок України. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його фінансової стійкості, хоч і не має відношення до основного сегменту підприємства.

Для забезпечення ефективного функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно мати чітко налагоджену організаційну інфраструктуру, яка дає змогу ефективно керувати всіма процесами на підприємстві. Аналіз роботи окремих підрозділів і відділів компанії свідчить про наявність розвиненої організаційної структури. Вона забезпечує успішне виконання поставлених завдань і дотримання планів, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Організаційна структура підприємства зображена на рисунку 2.1. [32].



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: створено автором за джерелом [32]

На основі схеми, представленої на рисунку, можна зробити висновок, що організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є доволі багатогранною та функціонально розвиненою. Основні управлінські ланки, такі як Генеральний директор підприємства, його заступник та ключові підрозділи (фінансово-економічний, юридичний, маркетинговий, контроль якості та інші), забезпечують скоординовану роботу підприємства.

Важливою перевагою цієї структури є її здатність забезпечувати чіткий розподіл обов'язків, що сприяє оперативному вирішенню завдань та контролю за діяльністю окремих підрозділів. Система звітності, коли кожен підрозділ передає інформацію Заступнику генерального директора, а той формує зведений звіт для Генерального директора, забезпечує прозорість і контрольованість процесів. Ця система сприяє прийняттю стратегічних рішень, орієнтованих на зростання рентабельності та конкурентоспроможності. Інтеграція сучасних підходів до управління та використання новітніх технологій дозволяють підприємству вдосконалювати свої виробничі процеси й ефективно досягати поставлених цілей.

Наступним кроком у дослідженні є аналіз та оцінка фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Визначення позитивних тенденцій у структурі балансу підприємства дозволяє оцінити ефективність його діяльності. До ключових ознак, що вказують на покращення ситуації в розрізі активів, можна віднести:

- збільшення загальної суми активів (валюти балансу) наприкінці звітного періоду порівняно з його початком;
- випередження темпів приросту сукупних активів над темпами приросту необоротних активів, що свідчить про підвищення ліквідності.

Для більш детального дослідження буде проведено горизонтальний та вертикальний аналіз зведеного бухгалтерського балансу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2021–2022 років [31, 33]. Це дозволить виявити динаміку змін у фінансовій структурі підприємства та оцінити вплив окремих статей балансу на загальні результати. Отримані дані будуть представлені у таблиці і графічно (табл. 2.1., рис. 2.2.), що забезпечить візуалізацію основних тенденцій та

допоможе зробити висновки щодо стану і перспектив розвитку підприємства.

Таблиця 2.1 – Горизонтальний та вертикальний аналіз агрегованого бухгалтерського балансу активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки

Активи (тис. грн)	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2022/2021)	Абсолютне відхилення (2023/2022)	Відносне відхилення (2022/2021), %	Відносне відхилення (2023/2022), %
I. Необоротні активи	677 05,6	690 58,4	704 04,2	+135 2,8	+134 5,8	+2,00	+0,20%
Частка, % до балансу	65,53	53,72	60,21	-11,83	+6,49	-18,05	+12,08%
II. Оборотні активи	356 18,6	595 48,1	663 24,2	+230 29,5	+ 67 645,2	+67,20	+113,58%
Частка, % до балансу	34,46	46,29	58,45	+11,83	+12,16	+34,34	+26,27%
III. Необоротні активи, утримані для продажу	-	-	-	-	-	-	-
Частка, % до балансу	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	1 033 24,2	1 286 06,5	1 576 11,3	+252 82,3		+24,47	+22,55%

Джерело: створено автором за джерелом [31, 33]

За допомогою таблиці ми можемо спостерігати таку тенденцію: у 2022 році зростання необоротних активів було незначним (+2%), що пояснюється стабільною структурою основних засобів та інших необоротних активів, однак їх частка у загальному балансі знизилася (-11,83%), що свідчить про активніше зростання оборотних активів. Частка оборотних активів у балансі зросла до 46,29%. Активи підприємства зросли на +24,47%, що вказує на збільшення обсягів діяльності підприємства та його капіталу.

Це свідчить про стабільний розвиток підприємства та може бути результатом розширення операційної діяльності, нарощення обсягів виробництва

чи покращення ліквідності активів, так як вона змінилася в бік збільшення частки оборотних активів, що свідчить про гнучкішу та короткострокову структуру капіталу.

У 2023 році в порівнянні з 2022 роком баланс підприємства зріс на 22,55%, що свідчить про загальне збільшення активів. Оборотні активи зросли значно швидше (+113,58%), ніж необоротні (+0,20%). Частка оборотних активів у структурі балансу збільшилась на 12,16%, що може свідчити про посилення короткострокової ліквідності. Водночас частка необоротних активів у балансі зросла на 6,49%, що вказує на стабільність довгострокових інвестицій.

Проведемо наглядне порівняння оборотних та необоротних активів за 2021-2023 роки, що зображено на рисунку 2.2.

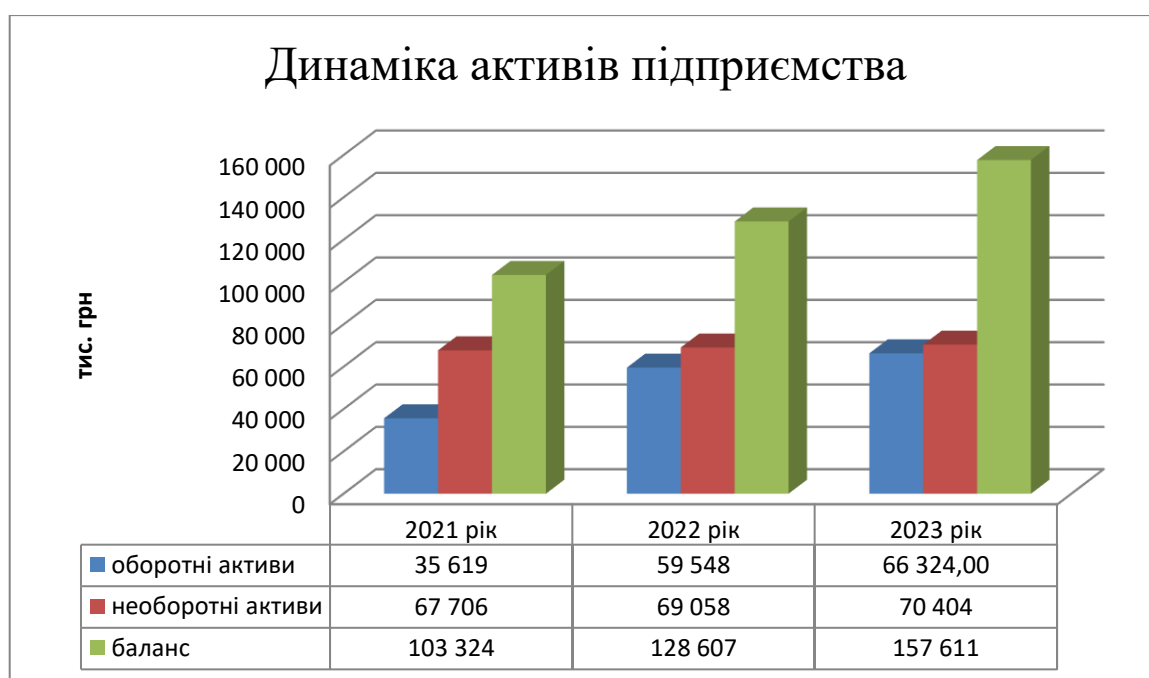


Рисунок 2.2 - Динаміка активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: створено автором за джерелом [31, 33]

Як ми бачимо, то у порівнянні трьох років зросли баланс та оборотні активи, в той час як необоротні активи залишилися майже на одному й тому ж рівні. Ефективність використання оборотних коштів визначається їх оборотністю, яка показує, як довго кошти перебувають на кожній стадії виробництва і обігу.

Оборотність характеризується тривалістю, протягом якої кошти послідовно переходять з однієї стадії до іншої, що утворює повний цикл обороту.

Для аналізу фінансових результатів підприємства використовується форма №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», що відповідає вимогам НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до складання фінансової звітності». Фінансовий результат підприємства визначається як різниця між його доходами та витратами, що демонструє загальну ефективність господарської діяльності. Підсумковий результат може виражатися у формі прибутку або збитку наприкінці звітного періоду, що є ключовим показником стабільності та рентабельності підприємства [34].

Розглянемо загальну динаміку фінансових результатів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2021-2022 років, що дозволить визначити такі аспекти:

- основні тенденції розвитку підприємства — чи спостерігається зростання, чи спад фінансових показників;
- загальний фінансовий результат, тобто наявність прибутку або збитку, та встановлення основних причин, які до цього призвели, наприклад, операційна або інша діяльність.

Порівняльний підхід, застосований до аналізу підприємства, ґрунтується на принципі, що раціональний покупець не заплатить більше за об'єкт власності, ніж коштує аналогічний об'єкт з подібною корисністю. У цьому підході оцінка вартості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснюється шляхом порівняння з іншими компаніями, чиї акції вільно торгуються на фінансових ринках (метод ринкової капіталізації), або з компаніями, які нещодавно були придбані чи продані (метод аналізу угод).

Такий підхід дозволяє оцінити не лише внутрішні показники, а й конкурентне становище підприємства в галузі, що важливо для прийняття стратегічних рішень щодо його подальшого розвитку.

Розглянемо аналіз структури та оцінку фінансових результатів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки наглядно, звірившись з даними таблиці 2.2.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показав значні покращення в своїй фінансовій діяльності в 2023 році порівняно з 2022 та 2021 роками. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 52,6%, що свідчить про позитивну динаміку продажів і зростання доходів. Це є ознакою стабільного попиту на продукцію підприємства та ефективної маркетингової стратегії. Водночас собівартість продукції зросла на 37,9%, що є деяким негативним фактором, але темпи росту витрат виявилися значно меншими за темпи зростання доходу.

Таблиця 2.2 - Динаміка структури та оцінка фінансових результатів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки, тис. грн

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2022/2021	Абсолютне відхилення 2023/2022	Темпи росту, % 2022/21	Темпи росту, % 2023/22
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	2 326 475,0	3 548 787,0	4 238 838,0	1 222 312,0	838,051	52,6%	19,4%
Собівартість реалізованої продукції	2 092 681,0	2 887 275,0	3 457 539,0	794 594,0	570,264	37,9%	19,8%
Валовий прибуток	233 794,0	661 712,0	984 226,0	427 918,0	322,514	183,1%	48,7%
Фінансовий результат від операційної діяльності	4 437,0	342 858,0	451 115,0	338 421,0	108,457	7630,7%	31,6%

Продовження табл. 2.2.

Фінансовий результат до оподаткування	-	242 147,0	322 173,0	-	-	-	-
Чистий прибуток	-	185 268,0	201 404,0	-	-	-	-

Джерело: складено автором за джерелом [32, 35]

З аналізу таблиці видно, що підприємство демонструє позитивну динаміку ключових показників протягом 2021–2023 років. Чистий дохід від реалізації продукції суттєво зріс: у 2022 році на 52,6% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році ще на 19,4% порівняно з 2022 роком. Собівартість реалізованої продукції також зросла, але меншою мірою, що сприяло збільшенню валового прибутку, який у 2022 році зріс на 183,1%, а у 2023 році — на 48,7%.

Фінансовий результат від операційної діяльності показав значний ріст, особливо у 2022 році (на 673%), а у 2023 році зріст склав 31,6%. При цьому підприємство змогло вийти з негативного фінансового результату до оподаткування у 2022 році (-242,147 тис. грн) до позитивного значення у 2023 році (322,173 тис. грн). Аналогічна ситуація спостерігається і з чистим прибутком, який у 2023 році досяг 201,404 тис. грн після збитків у 2022 році. Загалом, підприємство демонструє покращення фінансових результатів, що свідчить про ефективніше управління витратами та зростання рентабельності.

Одним із ключових аспектів аналізу економічних характеристик є оцінка стану зовнішньої торгівлі, зокрема обсягів імпорту та експорту [36]. Це дозволяє визначити, як ефективно підприємства працюють на міжнародному ринку. Звернемо увагу на структуру експорту та імпорту молочної продукції, що відображає динаміку розвитку сегмента харчової промисловості в Україні. Аналіз цих показників дозволяє оцінити конкурентоспроможність вітчизняної молочної продукції, її попит за кордоном, а також залежність від імпортованих товарів у галузі, що показано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяги імпорту та експорту продукції молочних продуктів для сегмента харчової промисловості

Рік	Імпорт, тис. грн.	Експорт, тис. грн.	Сальдо, тис. грн.	Темп приросту, %	
				Імпорту	Експорту
2017	6 000,000	7 200,000	+30,000	+8%	+10%
2018	6 400,000	8 000,000	+40,000	+7%	+11%
2019	6 200,000	7 600,000	+35,000	-3%	-5%
2020	5 600,000	8 400,000	+70,000	-10%	+11%
2021	5 200,000	8 800,000	+90,000	-7%	+5%
2022	5 400,000	9 200,000	+95,000	+4%	+5%
2023	5 800,000	9 600,000	+95,000	+7%	+4%

Джерело: складено автором за джерелом [37]

Аналізуючи таблицю, можна зробити кілька важливих висновків щодо динаміки імпорту та експорту молочних продуктів.

Є загальна позитивна динаміка експорту. Протягом аналізованого періоду спостерігається сталий ріст експорту молочних продуктів. Експорт зростав з 7 200,000 тис. грн. у 2017 році до 9 600,000 тис. грн. у 2023 році. Це свідчить про стабільне розширення присутності молокозаводів на міжнародних ринках.

Сальдо зовнішньої торгівлі у всі роки, з 2017 по 2023 було позитивним, що означає, що експорт продукції перевищував імпорт. Це може свідчити про конкурентоспроможність молочної продукції на міжнародному ринку та позитивну торгову ситуацію для України в цьому сегменті.

Відбулися незначні коливання імпорту молочних продуктів в Україну у цей період. Була тенденцією до незначного зниження. Наприклад, у 2020 році імпорт знизився до 5 600,000 тис. грн. порівняно з 6 400,000 тис. грн. у 2018 році, але знову зріс у 2022-2023 роках. Це може бути пов'язано з коливаннями внутрішнього попиту чи змінами в ціновій політиці на зовнішніх ринках.

Темп приросту імпорту був відносно стабільним, з незначним зниженням у 2020-2021 роках і відновленням росту в наступні роки. Це може свідчити про

поступове відновлення ринку після економічних або політичних коливань, таких як пандемія COVID-19, яка могла вплинути на зниження імпорту в 2020 році.

Темп приросту експорту демонструє значні коливання, з відносно високим ростом у 2018 і 2020 роках, а також стабільним помірним ростом у 2021-2023 роках. Це вказує на розширення експортних можливостей, що також підтверджує розвиток молочного експорту.

Загалом, таблиця 2.3. демонструє тенденцію до збільшення експорту молочних продуктів і зменшення залежності від імпорту, що є позитивним сигналом для розвитку цієї галузі в Україні.

Для аналізу тенденцій зовнішньої торгівлі молочними продуктами у сегменті харчової промисловості побудуємо графік, що ілюструє зміни обсягів імпорту та експорту молочних продуктів в Україні протягом 2017-2023 років. Графік надасть візуальне уявлення про коливання цих показників, що дозволить оцінити динаміку торгівлі та визначити ключові моменти зростання чи скорочення експорту та імпорту в цей період. Аналізуючи такі дані (див. рис. 2.3), можна виявити залежності, які будуть корисними для подальшого прогнозування розвитку галузі, а також для визначення ефективності стратегій торговельної політики та підприємств у даній сфері.

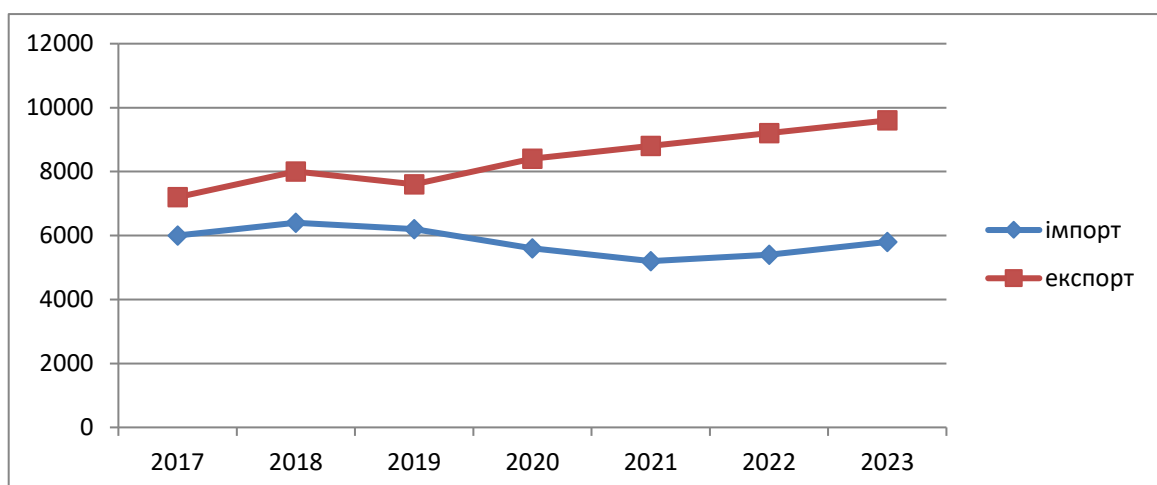


Рисунок 2.3 – Обсяг імпорту та експорту молочних продуктів для сегмента харчової промисловості за 2017-2023 роки

Джерело: складено автором за джерелом [37, 38]

З графіка видно, що обсяг експорту значно зростає та має тенденцію до зросту у всі роки окрім 2019, в той час як значення імпорту коливається, хоча здебільшого йде на спад.

За весь період часу обсяг експорту перевищував імпорт молочних продуктів для сегмента харчової промисловості, завдяки чому окрім загальних висновків по даному сегменту також можна зробити висновки, що і продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» входить у цю статистику. На міжнародному ринку компанія експортує свої товари у такі країни як: Польща, Румунія, Словаччина та Молдова. Їх географічне положення поряд з кордоном України значно полегшує логістичне питання поставок, допомагаючи дотримуватися усіх термінів та висвітлюючи підприємство як надійного постачальника на ринку молочної продукції.

2.2. Дослідження рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Розглядаючи питання підтримки конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, можна зробити висновок, що воно залишається ключовим для керівництва компанії. Від рівня конкурентної позиції залежить подальший успіх та стабільність роботи підприємства [39]. Станом на 2023 рік компанія успішно реалізує свою продукцію не лише в Україні, а й експортує її до таких країн, як Румунія, Польща, Молдова та Словаччина. Ці зовнішні ринки формують значну частину збуту продукції бренду «Молокія», що підтверджує його високий рівень конкурентоспроможності не тільки на вітчизняному ринку, а й за його межами.

Однак у сучасних умовах, коли ринок молочної продукції в Україні та Європі демонструє активний розвиток, конкуренція стає дедалі жорсткішою. У країнах-імпортерах продукції «Молокія» спостерігається стрімке зростання кількості місцевих молочних виробників та відкриття нових спеціалізованих

магазинів і невеликих підприємств. Це створює значні виклики для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у підтримці своїх позицій на зовнішньому ринку. Також через військовий стан в Україні завжди існують загрози проблем з постачанням, виробництвом та інше.

Зазначена ситуація стимулює підприємство впроваджувати нові стратегії, які охоплюють покращення якості продукції, вдосконалення логістичних процесів, оптимізацію роботи персоналу та формування конкурентоспроможної цінової політики. Такий комплексний підхід є ключовим для утримання конкурентних переваг та подальшого розвитку компанії на міжнародній арені.

Для детального аналізу конкурентних позицій підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було виконано SWOT-аналіз, який дозволив визначити основні сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для компанії на зовнішніх ринках [26]. Цей аналіз допоміг зрозуміти, як підприємство адаптується до умов європейського ринку та якою мірою бренд «Молокія» відповідає вимогам споживачів. Згідно з даними аналізу (рис. 2.4), підприємство має значні переваги, серед яких високий рівень якості продукції, обумовлений модернізацією виробничих потужностей у 2017 році шляхом встановлення сучасного європейського обладнання [40]. Це дозволило підвищити стандарти виробництва та вивести продукцію на новий рівень якості, що є ключовим чинником для споживачів у Європі.

Однак, окрім сильних сторін, було виявлено й низку недоліків, які можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства. Слабкі сторони, такі як висока залежність від постачальників сировини та складнощі з розширенням ринків збуту, інколи можуть створювати перешкоди для стабільного розвитку.

На основі аналізу стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна зробити висновок, що підприємство прагне до комплексного вдосконалення своєї діяльності, орієнтуючись на сильні сторони, можливості та враховуючи ризики й виклики зовнішнього середовища. На основі рисунку 2.4 розглянемо такі стратегії:

- SO-стратегії акцентують на розвитку підприємства через розширення масштабів діяльності. Це передбачає збільшення асортименту високоякісних молочних продуктів і активізацію рекламних заходів, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду та задоволенню зростаючого попиту.

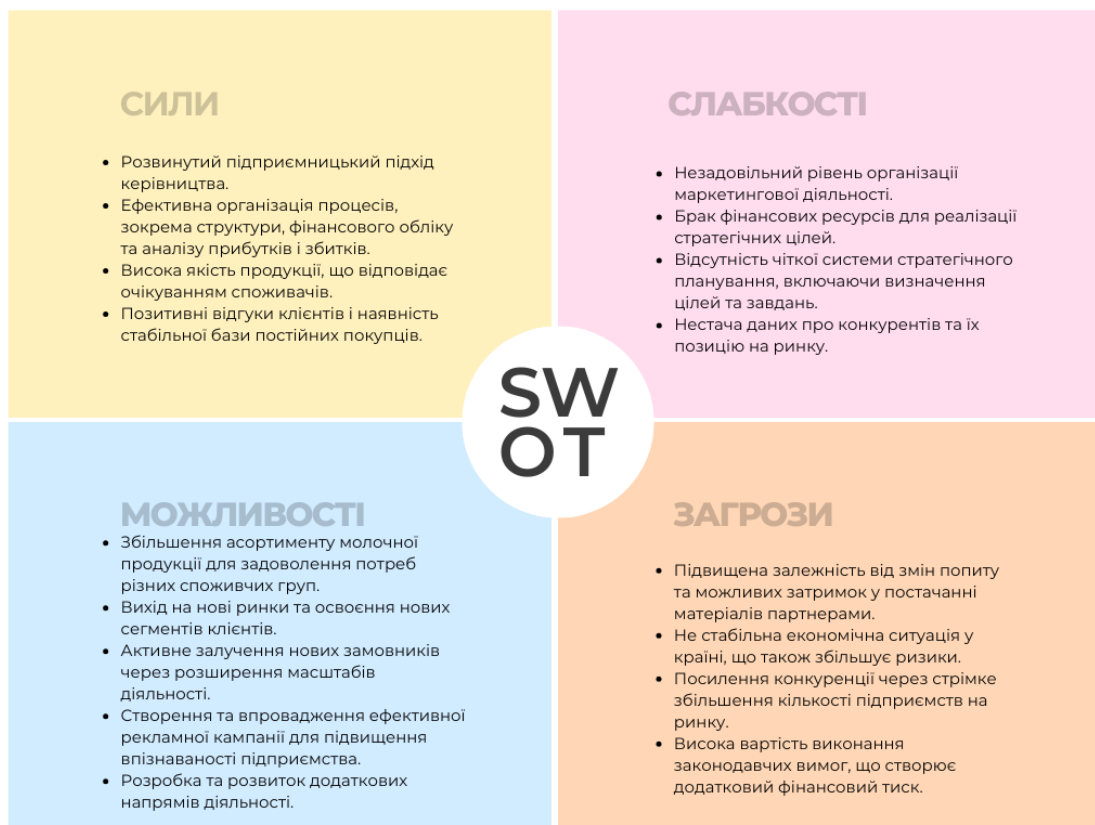


Рисунок 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: створено автором за джерелом [32, 40]

- WO-стратегії зосереджуються на усуненні внутрішніх слабких сторін через стратегічне планування. Зокрема, це оптимізація логістики, маркетингової стратегії, раціональне використання фінансових ресурсів і впровадження чіткого фінансового обліку. Це створює умови для стабільного функціонування навіть у складних економічних умовах.

- ST-стратегії орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності через постійне вдосконалення якості продукції. Це дозволяє підприємству ефективно конкурувати як на українському, так і на європейському ринках, зберігаючи

позитивну репутацію серед клієнтів. Також стратегія включає оптимізацію витрат, що забезпечує фінансову стабільність.

- WT-стратегії визначають дії у відповідь на зовнішні загрози. Основна увага приділяється адаптації до змін зовнішнього середовища через моніторинг ринкових тенденцій, аналіз діяльності конкурентів і дотримання законодавчих норм. Підприємство також працює над створенням гнучкої організаційної структури та сучасної логістичної системи, що дозволяє швидко реагувати на нові виклики.

Для подальшого зміцнення позицій на європейському ринку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільно розглянути можливість розширення асортименту, впровадження нових інноваційних підходів до виробництва та маркетингу, а також поглиблення співпраці з європейськими партнерами [41]. Це сприятиме як збереженню існуючих позицій, так і відкриттю нових можливостей для розвитку компанії.

На ринку молочних продуктів України ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стикається з серйозною конкуренцією з боку таких великих компаній, як ТОВ «Данон», ТОВ «Терра Фуд», ПрАТ «Вінницький молочний завод Рошен», ТОВ «Люстдорф» та інші. Ці підприємства займають значні частки ринку і постійно працюють над вдосконаленням якості своєї продукції та розширенням асортименту.

1. ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» — один із найбільших гравців на ринку молочних продуктів, з часткою ринку близько 10%. Це підприємство інвестує в модернізацію виробництва та поліпшення якості молока і молочних виробів, що дозволяє йому утримувати лідерські позиції на ринку [42].

2. ТОВ «Терра Фуд» — ще одна велика компанія, яка займає 9% ринку молочних продуктів в Україні. Це підприємство активно впроваджує нові технології та розширює асортимент продукції для збільшення обсягів реалізації [43].

3. ТОВ «Люстдорф» — компанія, яка має частку 8% на ринку. Вона також постійно оновлює свій виробничий процес, щоб підтримувати високий рівень конкурентоспроможності [44].

4. ТОВ «Данон» — відомий міжнародний виробник, який займає значну частку на ринку молочних продуктів в Україні. Компанія активно працює над підвищенням якості своєї продукції та збільшенням присутності на ринку [45].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є важливим гравцем на ринку молочних продуктів в Україні, займаючи одну з провідних позицій, поряд з конкурентами. Однак, в умовах такої високої конкуренції, підприємство постійно має адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати нові технології, удосконалювати маркетингові стратегії та поліпшувати якість продукції, щоб зберегти свою конкурентоспроможність. Роздивимось більш детально підприємство та його потенціальних конкурентів у порівняльній таблиці 2.4.

З аналізу таблиці можна зробити висновок, що всі конкуренти активно розвивають свій бізнес як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має сильні конкурентні позиції, особливо в Україні та на ринках Східної Європи, хоча конкуренція з такими гігантами як ТОВ «Данон» та ПрАТ «Вінницький молочний завод Рошен» залишається високою. Всі компанії мають схожий асортимент продукції, однак різниця в ринках присутності дозволяє кожному підприємству зберігати свою нішу в умовах конкуренції. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» активно працює в Східній Європі, що дозволяє йому бути конкурентоспроможним навіть на міжнародному ринку.

Використовуючи соціальні мережі для просування бренду «Молокія» в країнах ЄС, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зміцнює свої фінансові показники та будує довіру європейських споживачів до цього бренду. Аналіз цих показників свідчить про високу та стабільну конкурентоспроможність підприємства, оскільки спостерігається позитивна динаміка фінансових результатів у кожній країні. Якби підприємство не мало конкурентних переваг

завдяки доступній ціні та якості продукції «Молокія», фінансові результати були б значно гіршими і показували б зниження прибутку [40].

Таблиця 2.4 – Основні конкуренти ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молочних продуктів України за 2021-2023 роки

Підприємство	Частка ринку молочних продуктів	Чистий дохід (тис. грн.) 2021	Чистий дохід (тис. грн.) 2022	Чистий дохід (тис. грн.) 2023	Основні категорії продукції	Регіони присутності
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	~8-10%	2 326 475,0	3 548 787,0	4 238 838,0	Молоко, масло, сири, йогурти, сметана	Україна, Румунія, Польща, Молдова, Словаччина
ТОВ «Данон»	~11-12%	4 385 729,0	5 751 864,0	6 975 421,0	Йогурти, десерти, кисломолочні продукти	Україна, країни ЄС, Центральна Азія
ТОВ «Терра Фуд»	~9%	1 351 477,0	1 608 023,0	2 022 781,0	Сири, молоко, вершки, кисломолочні продукти	Україна, Молдова
ПрАТ «Вінницький молочний завод Рошен»	~10%	2 157 243,0	2 257 410,0	2 394 571,0	Масло, молоко, сири, йогурти	Україна, Польща, країни СНД

Джерело: створено автором за джерелом [32]

Важливим аспектом конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є його виробничі потужності. Для цього розглянемо обсяги виробництва молочних продуктів на підприємстві, що постачаються на європейський ринок за 2023 рік. Результати аналізу наведено на рисунку 2.5 [32].

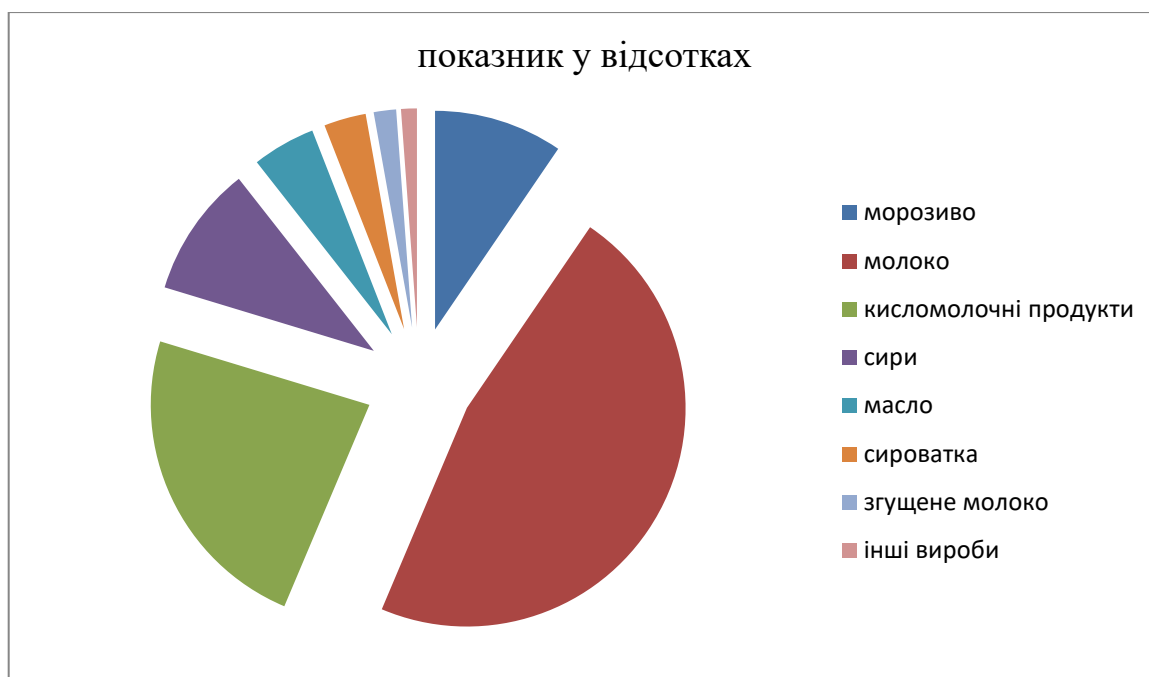


Рисунок 2.5 – Обсяги виробництва молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спрямованої на міжнародний ринок.

Джерело: створено автором

З наведених даних можна зробити висновок, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виробляє широкий асортимент продукції для зовнішнього ринку, що вже свідчить про конкурентні переваги завдяки різноманіттю товарів. Найбільшу частку серед усіх молочних продуктів складають: молоко, кисломолочні продукти, сири та морозиво. Наступним етапом дослідження є аналіз обсягів виробництва, що дозволить оцінити ефективність і стабільність конкурентоспроможності. Збільшення обсягів виробництва є прямим показником високого попиту на продукцію серед споживачів на зовнішніх ринках. Результати аналізу представлені на рисунку 2.6.

З наданих даних видно, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» активно збільшує обсяги виробництва. Якщо у 2021 році виробництво молока для зовнішнього ринку становило 9,1 тонни, то в 2023 році цей показник зріс до 11,1 тонни на рік. Таким чином, ми спостерігаємо збільшення виробництва молока на 2 тонни за два роки, що свідчить про зростаючий попит на цей продукт на зовнішніх ринках. Ці показники динамічного зростання обсягів виробництва

продукції бренду «Молокія» формують надійну основу для підтримки стабільної конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку.

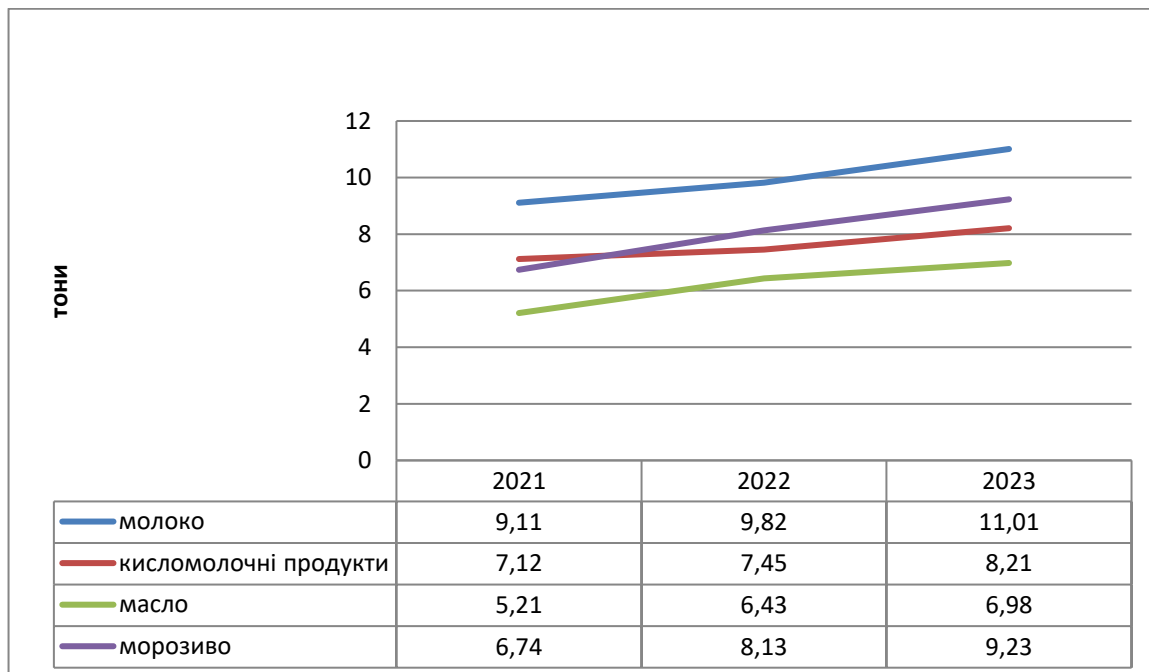


Рисунок 2.6 – Обсяги виробництва продукції на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2020-2022 роках

Джерело: створено автором.

Наступним етапом нашого дослідження в контексті виявлення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є проведення аналізу якості продукції підприємств на зовнішньому ринку у сфері виробництва та реалізації молока та молокопродуктів [40]. Дані проведеного дослідження представлено в таблиці 2.5.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» демонструє конкурентоспроможність на європейському ринку завдяки високій якості сировини та продукції. Використання відбірного молока на підприємстві є на рівні з іншими молокозаводами Європи, такими як Polmlek (Польща), Tatra Milk (Словаччина) та LaDorna (Румунія). Жирність молока на рівні 8 балів є стандартом для більшості підприємств, що дозволяє забезпечити відповідний рівень якості продукції, однак

деякі підприємства, як Danone Moldova, використовують молоко з нижчим рівнем жирності, орієнтуючись на менш жирні або знежирені продукти.

Таблиця 2.5 – Основні показники якості продукції підприємств у сфері виробництва та реалізації молока та молокопродуктів

Підприємство	Країна	Тип сировини	Жирність молока	Безпечність	Упаковка	Відповідність екологічним нормам
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Україна	Відбірене молоко	8	7	8	8
Danone Moldova	Молдова	Пастеризоване молоко	7	8	7	8
Tatry Milk	Словаччина	Обезжирене молоко	8	9	7	6
Polmlek	Польща	Відбірене молоко	8	8	6	9
LaDorna	Румунія	Відбірене молоко	8	7	7	7

Джерело: створено автором за джерелом [46].

Показники безпечності продукції на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (7 балів) свідчать про задовільний рівень безпеки, але є потенціал для покращення у порівнянні з деякими європейськими конкурентами, такими як Tatry Milk та Lactalis Group, які мають найвищі оцінки за безпеку продукції. Що стосується упаковки, підприємство має 8 балів, що є гарним результатом, хоча європейські конкуренти, зокрема Danone Moldova та Polmlek, мають оцінки дещо нижчі, що створює можливість для покращення в цій сфері.

Щодо екологічних норм, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» також демонструє високий рівень відповідальності з оцінкою 8 балів, що є хорошим показником для сучасних вимог європейського ринку. Однак компанії, як Polmlek

і Tatry Milk, отримали ще вищі бали, що підтверджує важливість екологічної відповідальності для споживачів у Європі.

Загалом, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має стабільні конкурентні позиції завдяки високій якості продукції та дотриманню європейських стандартів. Однак покращення безпечності продукції та упаковки дозволить ще більше зміцнити його конкурентоспроможність на європейському ринку.

2.3. Управління якістю товарів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як основа стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку

Управління якістю товарів на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» важлива складова цілої системи конкурентоспроможності підприємства на ринку молочних продуктів як в Україні так і за кордоном, особливо це стосується тих країн, на ринку молочних продуктів де працює ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Якість товару – запорука його успішної реалізації та динамічного попиту на даний товар. Даного принципу керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозавод» старається дотримуватися увесь час своєї діяльності, щоб забезпечити ефективне функціонування підприємства та його сталий розвиток в подальшому.

В основному споживачами молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є всі категорії населення, як чоловіки, жінки так і діти, тому формування ефективного управління якістю товарів на підприємстві є важливим елементом в цілій системі управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. Такий підхід формує позитивний імідж підприємства серед населення та збільшує попит серед потенційних покупців продукції бренду «Молокія» [33].

У січні 2022 року в Україні проходив конкурс за участі міжнародних суддів, на якому визначали кращі товари сучасних промислових підприємств, і слід наголосити, що продукція підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

увійшла в «100 кращих товарів України», які відповідають усім вимогам якості та використання сучасного технологічного обладнання у діяльності підприємства. Організаторами конкурсу було зазначено, що продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відповідає усім вимогам якості та користується значним попитом серед населення за рахунок високої збереженості корисних та природніх властивостей молочної продукції.

Прийняття підприємства під свого споживача завжди формує можливості для ефективного просування продукції на ринку. Нами було проведено дослідження, суть якого полягала у визначенні сегментації споживачів продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» серед населення Польщі, Румунії, Молдови та Словаччини. Навіть за ціновим діапазоном продукції, що трохи нижчий на відміну від своїх конкурентів на європейському ринку можливо зробити висновки, але подивимось на дані проведеного дослідження представлено на рисунку 2.7. більш детально [32].

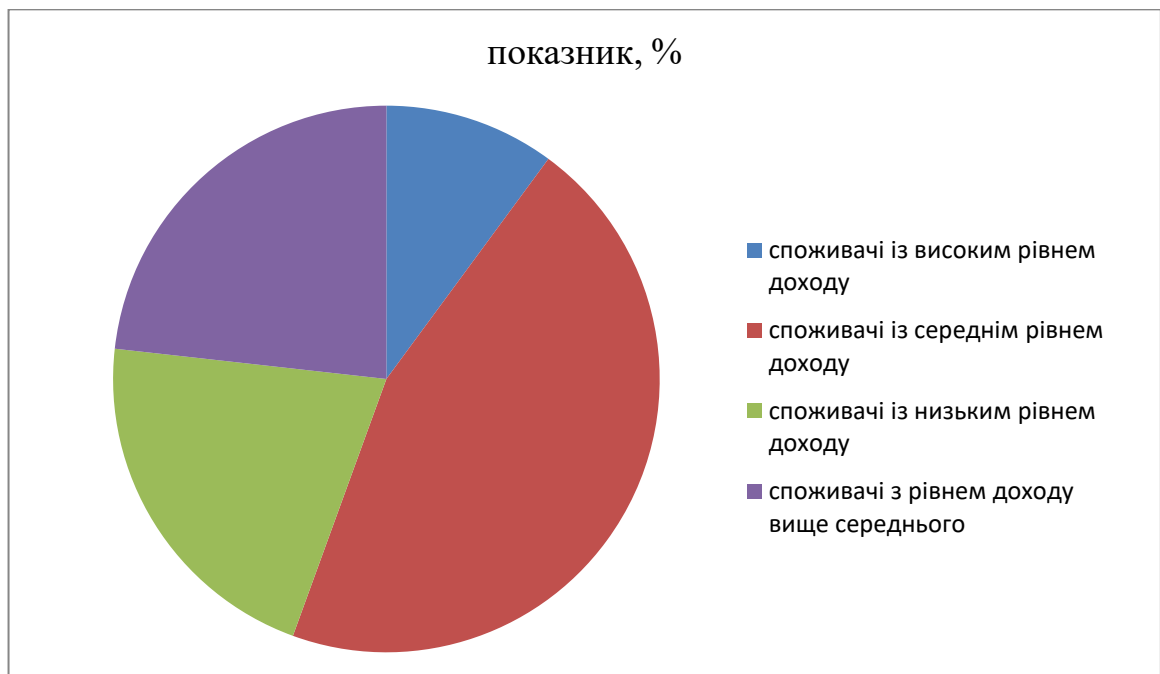


Рисунок 2.7 – Сегментація ринку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку.

Джерело: створено автором за джерелом [40]

Сегментація ринку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку свідчить про орієнтацію компанії на різноманітні групи споживачів за рівнем доходу. Найбільшу частку складають споживачі із середнім рівнем доходу, що становить 45%. Це вказує на те, що основна аудиторія продукції підприємства — це споживачі, які шукають якісні молочні продукти за доступними цінами.

Вагома частка припадає на споживачів із доходом вище середнього — 23%. Це свідчить про те, що продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» також користується популярністю серед тих, хто готовий платити за якість і цінує репутацію бренду. Споживачі з низьким рівнем доходу становлять 21%, що свідчить про привабливість продукції завдяки доступній ціні навіть для менш платоспроможних груп.

Найменший сегмент – споживачі з високим рівнем доходу (10%). Це свідчить про те, що хоча продукція підприємства є якісною, вона не завжди позиціонується як преміум-сегмент. Однак навіть цей сегмент може бути перспективним для подальшого розвитку, наприклад, через впровадження екологічних чи органічних продуктів [47].

Таким чином, сегментація демонструє, що продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» орієнтована здебільшого на середньостатистичного споживача, водночас зберігаючи конкурентність у всіх сегментах доходу. Це забезпечує стабільність компанії на зовнішньому ринку та дозволяє ефективно адаптуватися до потреб різних груп клієнтів.

На поточному етапі діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» реалізовано чотирьох рівневу систему організації управління якістю продукції, що спрямована на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку. Узагальнена інформація щодо цієї системи наведена на рисунку 2.8.

Практичний досвід свідчить, що секції з контролю якості досягають найбільшої ефективності за умови впровадження сучасної філософії управління на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [48]. Основою цієї філософії є комплексний підхід до забезпечення якості всього бренду «Молокія».

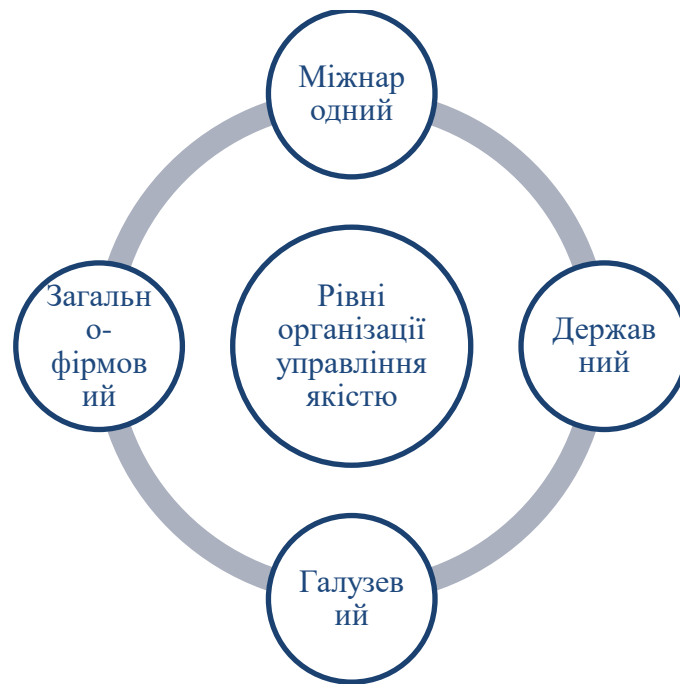


Рисунок 2.8 – Організація системи з управління якістю товарів на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: створено автором за джерелом [32]

Для виконання ключових завдань служба управління якістю на підприємстві виконує низку важливих функцій:

1. координація процесів досягнення необхідного рівня якості на всіх етапах життєвого циклу продукції, від наукових розробок і виробництва до контролю та сервісного обслуговування;
2. аналіз витрат, зумовлених факторами досягнення якості, з метою їх оптимізації та мінімізації втрат;
3. організація навчання персоналу служб, які займаються питаннями якості, з метою підвищення їх компетентності;
4. узгодження дій усіх підрозділів підприємства у сфері якості, розробка ідей для покращення показників та інформування про досягнуті результати;
5. підтримка процесу вибору постачальників, оцінка партнерів за критеріями якості, формування вимог до взаєморозрахунків із постачальниками у співпраці зі службою матеріально-технічного забезпечення;

6. проведення розрахунків витрат, пов'язаних із забезпеченням якості продукції як у цехах, так і на рівні підприємства в цілому;
7. участь у підготовці кадрів і реалізації заходів, спрямованих на стимулювання покращення якості.

Для ефективного управління якістю продукції необхідно проводити експертні оцінки, які дозволяють визначити її вплив на рівень конкурентоспроможності. Реалізація конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішніх ринках безпосередньо відображається через його конкурентоспроможність, що залежить від якості продукції, яка виробляється підприємством. Взаємозв'язок конкурентоспроможності з результатами фінансово-економічної діяльності підприємства можна простежити за такими показниками, як ліквідність та фінансова стійкість.

Зниження якості продукції за незмінного рівня цін негативно впливає на конкурентоспроможність бренду «Молокія». Це призводить до збільшення обсягу нереалізованої продукції, зменшення доданої вартості затребуваних товарів і, як наслідок, зниження прибутковості підприємства. Погіршення фінансових показників, таких як рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) та прибуток на акцію (EPS), збільшує ризики для кредиторів і акціонерів, ускладнюючи фінансову стійкість підприємства [49].

З іншого боку, покращення якості продукції за стабільної ціни забезпечує зворотний ефект: підвищується конкурентоспроможність, збільшується валовий дохід і зміцнюється фінансова стійкість. Гнучке управління якістю та ціною дозволяє ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні фактори ризику, що впливають на стабільність бізнесу. Ефективність діяльності підприємства залежить від здатності адаптуватися до змін у економічному середовищі та оперативно реагувати на виклики.

Внутрішні та зовнішні ризики визначають напрямки розвитку бізнесу та досягнення його цілей. Оцінка ризиків залежить від ймовірності виникнення подій та їх наслідків, які можуть бути як негативними (втрати), так і позитивними

(вигода). Важливо враховувати, що чим вища стійкість підприємства, тим менший ризик відхилення від очікуваних результатів і, навпаки, низька стійкість збільшує ймовірність таких відхилень.

Використання концепції управління ризиками на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», орієнтованої на модель динамічної стійкості, сприяє підвищенню ефективності розвитку компанії. Ця концепція інтегрує економічні та соціальні аспекти розвитку бренду «Молокія», забезпечуючи його стабільне зростання [50].

Ключову роль в управлінні якістю на підприємстві відіграє розробка системи індикаторів для оцінки виробничої діяльності. Це дозволяє здійснювати моніторинг ефективності та надійності роботи організації, виявляти відхилення та порушення, а також розробляти рекомендації для їх усунення. У системі управлінських індикаторів, які відображають основні напрямки діяльності організацій, виділяються показники, що дають об'єктивну оцінку ефективності функціонування підприємства.

Основою вивчення індикаторів є метод пріоритетного розміщення. Альтернативні напрямки вдосконалення управління включають бюджетування, управління витратами, ціноутворення та оподаткування. Серед важливих напрямів розвитку організацій – управління якістю, інноваційною діяльністю та мотивацією персоналу, оскільки сучасна якість включає відповідність вимогам та очікуванням споживачів.

Управління якістю є ключовим напрямом для організацій, орієнтуючи їх на міжнародні стандарти та ефективні методи менеджменту. Керівникам важливо координувати діяльність усіх ланок підприємства, усуваючи невідповідності в основних виробничих процесах.

Управління інноваціями – ще один пріоритетний напрямок для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», адже інновації є необхідною умовою для забезпечення ефективності та розвитку бізнесу.

Управління мотивацією персоналу є важливою частиною управління людськими ресурсами та третьою пріоритетною сферою розвитку. Заохочення до інновацій потребує розуміння взаємозв'язку між результатами інноваційного

розвитку, зростанням прибутковості та підвищенням рівня оплати праці. Інвестиції в персонал забезпечують більшу віддачу порівняно з інвестиціями в основні виробничі фонди. Зростання інноваційної сприйнятливості можна оцінювати за допомогою індикаторів повернення інвестицій, ефективності та навчання персоналу.

Досвід ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показав, що для виробництва якісної продукції необхідно ретельно вивчати та аналізувати ринок. Найефективнішою методологією є система управління якістю за міжнародними стандартами ISO серії 9000, що сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1. Міжнародний досвід підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Підвищення конкурентоспроможності підприємств є важливою темою для міжнародних дослідників, що викликає значну увагу як у теоретичних, так і в емпіричних дослідженнях. З одного боку, велика кількість досліджень підкреслює актуальність цієї проблеми для економічної практики, а з іншого — більшість авторів зосереджуються на стратегічному аналізі та визначенні основних факторів конкурентоспроможності, менше уваги приділяючи «технічним» аспектам моніторингу та заходам підвищення конкурентоспроможності [51].

У цій публікації пропонується заповнити цю прогалину, розробивши послідовність кроків для забезпечення конкурентоспроможності компанії. Підвищення конкурентоспроможності актуальне не тільки для окремих компаній, але й для економіки регіонів, оскільки економічний розвиток територій залежить від ефективності діяльності підприємств [52].

У другому розділі ми розглянули оцінку стратегічного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод», завдяки чому тепер можемо обрати шляхи вдосконалення системи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для початку виключимо декілька варіантів:

1. Перехід продукції у категорію преміум сегменту. Надмірне зростання ціни без підвищення якості чи доданої цінності може спричинити втрату довіри споживачів і зменшення прибутків, а також не варто забувати, що більшу частину покупців підприємства становлять споживачі із середнім та вище середнього рівнем заробітної плати і лише 10,3% є споживачами із високим рівнем заробітної плати.

2. Відсутність диференціації, виробництво стандартної продукції без унікальних характеристик чи особливостей може призвести до втрати конкурентних переваг на перенасиченому ринку, навіть якщо це могло б знизити затрати на маркетинг. На разі бренд є визнаваним і це важливо на ринку із такою щільною конкуренцією.

Необхідно відштовхуватися від протилежних факторів за для підвищення конкурентоспроможності бренду «Молокія».

Згідно з теорією менеджменту, процес управління включає такі етапи: збір інформації, її аналіз, цілепокладання, прийняття рішень, планування, організація діяльності та контроль результатів. У випадку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» управління конкурентоспроможністю підприємства включає ці етапи:

- збір та обробка інформації щодо галузі та конкурентів підприємства.
- аналіз і систематизація отриманих даних, оцінка конкурентоспроможності компанії та визначення стратегічних цілей для підтримки або підвищення її конкурентного статусу.
- розробка конкурентної стратегії, що має на меті досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності.
- планування та прийняття тактичних управлінських рішень, що забезпечить чітке виконання стратегії.
- організація діяльності для її реалізації.
- контроль за основними етапами реалізації стратегії, моніторинг досягнутих результатів і, за потреби, коригування дій.

Усі ці етапи можна умовно поділити на три основні блоки: конкурентний аналіз, оцінка конкурентоспроможності підприємства та розробка і впровадження конкурентної стратегії, що більш детально зображено у додатку Б. Важливо, щоб цей процес був циклічним, що дозволяє постійно підтримувати і підвищувати конкурентоспроможність компанії. Ключову роль у цьому відіграє стратегічне управління, яке формує унікальні конкурентні переваги підприємства.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства не є однаковим у всіх галузях і підприємствах, для кожного він індивідуальний, тому можна лише навести загальні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності. Проте цей процес неможливий без конкурентного аналізу та оцінки конкурентоспроможності, які складають основу стратегії [53]. У межах формалізації процедур менеджменту ці кроки є загальними для більшості підприємств і детально розглянуті в літературі. Однак більшість дослідників аналізують ці етапи окремо, без інтеграції в єдиний процес підвищення конкурентоспроможності. Економісти займаються оцінкою конкурентоспроможності, маркетологи — конкурентним аналізом, а менеджери — розробкою конкурентних стратегій. Проблемою є те, що ці спеціалісти не завжди взаємодіють та координують свої дії, що іноді призводить до неефективності навіть найбільш розроблених стратегій.

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що була схематично зображена у попередньому розділі показує, що майже усі відділи підприємства зв'язані між собою. Це може забезпечити більш ефективне створення та застосування стратегії конкурентоспроможності, так як кожен відділ виконує свою роботу у певній ланці підприємства і поєднуючи ці знання буде зручніше знайти спільні крапки дотику.

Не прагнучи повністю розкрити всі аспекти формування конкурентних переваг, важливо зазначити, що правильно організований процес підготовки необхідної інформації для стратегічних рішень може значно підвищити їх ефективність. Тому основною метою цього дослідження є формалізація етапів конкурентного аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства та встановлення взаємозв'язків між цими етапами в рамках підготовки інформаційної бази для розробки та впровадження конкурентної стратегії компанії.

Під час конкурентного аналізу важливо почати з короткої характеристики об'єкта дослідження, яка включає опис галузі, основних споживачів, виробничих потужностей компанії, ринкової ситуації та інших факторів. Далі необхідно

аналізувати ситуацію в галузі. Оскільки різні галузі мають свої особливості, аналіз конкурентної ситуації починається з вивчення базових характеристик конкретної галузі.

Під час аналізу галузі необхідно зосередитися на особливостях та інтенсивності конкуренції. Для цього слід відповісти на такі ключові питання:

- Який розмір ринку галузі та на якому етапі розвитку він знаходиться? Український ринок молочних продуктів охоплює понад 5 млн тон молока щороку, однак галузь перебуває на етапі модернізації та стабілізації через зміну попиту і розвиток технологій.

- Які темпи його зростання? Галузь демонструє помірне зростання на 2-5% на рік у сегменті високоякісної молочної продукції.

- Який рівень рентабельності основних підприємств у галузі? ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є прибутковим завдяки попиту на експорт.

- Скільки конкурентів діють у галузі, і які їхні відносні масштаби? Основними конкурентами є компанії «Люстдорф», «Данон Україна», «Терра Фуд» та інші. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» входить до ТОП-5 виробників молочної продукції в Україні та займає лідерські позиції.

- Наскільки сильна конкуренція між провідними учасниками ринку? Конкуренція висока, особливо у категоріях молока та кисломолочних продуктів, де виробники змагаються за якість і впізнаваність бренду.

- Які основні методи використовують компанії в конкурентній боротьбі? Головні стратегії — інновації у виробництві, високий рівень якості продукції, активний маркетинг і створення екологічних продуктів.

- Хто є ключовими постачальниками? Ключові постачальники — фермерські господарства, що постачають молоко.

- Які перспективи розвитку галузі, і наскільки вона є привабливою? Перспективи є значними завдяки зростаючому попиту на натуральну та екологічну продукцію як в Україні, так і на експорт.

- Як швидко змінюються технології у цій галузі? Галузь постійно модернізується завдяки впровадженню сучасного обладнання та автоматизації процесів.

- Які чинники визначають успіх або невдачу в конкуренції? Успіх визначають якість продукції, інновації, ефективність виробництва та маркетингу. Невдача можлива через неефективне управління і втрату довіри споживачів.

При цьому слід враховувати, як економічні показники галузі впливають на характер конкурентної боротьби. Результатом такого аналізу має бути чітке уявлення про зовнішнє середовище підприємства.

Слід зазначити, що проведення конкурентного аналізу не є суто механічним процесом, де аналітик підставляє дані та отримує однозначний результат. Ті самі дані можуть дозволяти формувати кілька можливих сценаріїв розвитку галузі.

У ході стратегічного аналізу завжди залишається простір для різних поглядів на те, як певні фактори можуть вплинути на галузь або змінити конкурентне середовище. Одним із головних результатів аналізу має стати розробка системи показників для моніторингу конкурентного середовища та прогнозування його змін.

Збалансована система показників є універсальним інструментом управління, який дозволяє через набір оцінювальних критеріїв здійснювати постійний моніторинг результатів діяльності компанії. Класично вона охоплює чотири напрями: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання. Водночас, для цілей конкурентного аналізу важливішими є зовнішні показники, які відображають стан макросередовища підприємства.

Автори концепції збалансованої системи показників наголошують, що структура системи може адаптуватися під конкретні завдання. Для оцінки конкурентного середовища доцільно використовувати модель п'яти сил конкуренції М. Портера [2], яка охоплює такі напрямки:

1. Загроза появи нових конкурентів.
2. Ризик виникнення продуктів-замінників.
3. Економічна сила постачальників.

4. Вплив покупців.

5. Конкуренція серед поточних учасників ринку.

Використання цієї моделі у рамках збалансованої системи показників дозволяє забезпечити оперативний моніторинг галузевих умов.

Після аналізу зовнішніх факторів конкуренції варто перейти до оцінки позицій підприємства в конкурентному середовищі. Тут корисним є застосування SWOT-аналізу, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні загрози та можливості. SWOT-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод» був представлений у другому розділі роботи а також містив у собі пропозиції щодо стратегій в залежності від слабких та сильних сторін підприємства.

Спираючись на SWOT-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (див. рис 2.4.), то необхідно звернути увагу на те, що підприємству доцільно орієнтуватися на розширення масштабів діяльності, зокрема через збільшення асортименту продуктів і посилення маркетингових заходів для зміцнення впізнаваності бренду. Необхідно удосконалити внутрішні процеси шляхом оптимізації логістики, маркетингових стратегій і раціонального використання фінансових ресурсів. Удосконалення якості продукції та зниження витрат дозволять підвищити конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Водночас підприємству важливо активно реагувати на зовнішні виклики шляхом моніторингу ринкових тенденцій, адаптації до законодавчих змін та впровадження сучасних управлінських і логістичних рішень для забезпечення стабільності й розвитку.

Через високий рівень конкуренції на вітчизняному та міжнародному ринках ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має акцентувати увагу на якості своєї продукції, її впізнаваності та працювати над брендом, звертаючись до інноваційних підходів. У випадку підприємств молочної продукції буде доцільно розширювати свій асортимент, створювати щось нове або підстроювати вже існуючу продукцію під сучасні тенденції.

Продукція підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має міжнародний досвід підвищення конкурентоспроможності, закріпившись на ринках таких Європейських країн як Польща, Словаччина, Молдова та Румунія. За допомогою цього багаторічного досвіду підприємство мало змогу проаналізувати тамошній ринок та зробити певні висновки і внести зміни до своєї конкурентної стратегії на цьому ринку.

3.2. Впровадження стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Якість продукції відіграє ключову роль у підвищенні її конкурентоспроможності. Це стосується не лише впровадження національних і міжнародних стандартів, але й глибшого розуміння сутності якості.

Попри значну теоретичну розробленість концепції конкурентної стратегії, існує потреба в конкретизації її застосування для комерційної діяльності окремих підприємств. Особливу увагу слід приділяти аналізу ринку, на якому працює компанія. Чим більше конкурентних переваг і вищий їхній рівень, тим успішніше підприємство може діяти в ринкових умовах.

Конкурентні переваги дають підприємству унікальні можливості для створення цінності, яка забезпечує лідерство над конкурентами. Їх досягнення вимагає реалізації ефективних стратегічних дій. Таким чином, розробка оптимальної стратегії є важливою умовою ринкового успіху.

Конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю його потенціалу відповідати викликам зовнішнього середовища. Постійний аналіз і адаптація до змін є необхідними для ефективного управління конкурентоспроможністю. Управління конкурентоспроможністю – це процес прийняття рішень, спрямованих на мінімізацію негативних впливів зовнішніх факторів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю охоплює взаємопов'язані елементи, які функціонують як єдине ціле для досягнення цілей підприємства. Її

завдання — задоволення потреб усіх зацікавлених сторін і забезпечення розвитку компанії.

На основі аналізу діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» запропоновано наступні стратегічні заходи вдосконалення конкурентоспроможності підприємства:

1. Розширення асортименту продукції. Для задоволення потреб споживачів доцільно створити нові продуктові лінійки з акцентом на високоякісні та інноваційні продукти, наприклад, органічні чи безлактозні молочні вироби. Це сприятиме охопленню нових сегментів ринку.

2. Покращення технологій виробництва. Впровадження сучасного обладнання та технологій дозволить зменшити витрати, підвищити якість продукції й забезпечити відповідність міжнародним стандартам. Участь у сертифікаційних програмах також зміцнить репутацію компанії.

3. Активізація маркетингових заходів. Розробка сучасної маркетингової стратегії із залученням цифрових каналів просування, таких як соціальні мережі, дозволить покращити впізнаваність бренду. Проведення рекламних кампаній і дегустацій продукції допоможе зміцнити лояльність клієнтів.

4. Інвестиції в персонал. Навчання та підвищення кваліфікації працівників забезпечить професійний розвиток команди, що позитивно вплине на ефективність виробничих і управлінських процесів.

5. Екологічна відповідальність. Впровадження заходів для зниження екологічного впливу виробництва, таких як використання енергоощадних технологій і вторинної сировини, дозволить зміцнити репутацію серед екологічно свідомих споживачів.

6. Розширення ринків збуту. Орієнтація на експорт і вихід на нові ринки забезпечить зростання продажів і зменшить залежність від внутрішнього попиту.

7. Логістика, орієнтована на споживача, спрямована на мінімізацію витрат і забезпечення вчасної доставки продукції. Вона оптимізує матеріальні та інформаційні потоки, скорочує час між закупівлею сировини та реалізацією

готової продукції, зменшує запаси, підвищує якість інформаційного обміну і рівень сервісу.

Найбільш актуальними з них будуть: розширення асортименту продукції, розширення ринків збуту та покращення логістики та системи збуту. Вдосконалення асортиментної політики є важливим кроком для посилення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Це включає розробку нових продуктів, орієнтованих на сучасні потреби споживачів. Наприклад, створення безлактозних або органічних молочних продуктів допоможе охопити спеціалізовані ринки та задовольнити запити екологічно свідомих клієнтів. Це може становити частку екологічної та навіть маркетингової стратегії, через актуальність подібної теми як альтернативні продукти (молоко та молочні вироби в тому числі) в соціальних мережах. Також варто розглянути виробництво функціональних продуктів із підвищеним вмістом корисних речовин, що підвищить їхню привабливість серед прихильників здорового способу життя. Розширення асортименту дозволить не лише задовольнити зростаючий попит, а й закріпити репутацію інноваційного підприємства.

А вихід на нові ринки є важливою умовою для підвищення прибутковості та зменшення залежності від внутрішнього попиту. Компанії доцільно розглянути можливості експорту продукції до інших країн Європи, Азії чи Близького Сходу, акцентуючи на сертифікації відповідно до міжнародних стандартів якості. Для цього необхідно провести дослідження зовнішніх ринків, визначити основні потреби споживачів і адаптувати продукцію до їхніх вимог. Так як підприємство вже має ділу з європейським ринком, то доцільно буде розширювати та закріплювати свої позиції саме на ньому. Окрім цього, розширення географії збуту включає розвиток співпраці з мережами супермаркетів і дистриб'юторами, що допоможе забезпечити стабільний доступ продукції до кінцевих споживачів.

Ефективна логістика відіграє ключову роль у забезпеченні доступності продукції для споживачів і зменшенні витрат. Впровадження сучасних логістичних технологій, автоматизація процесів складування та транспортування дозволять оптимізувати витрати й прискорити поставки. Важливим є також

розвиток власного автопарку для забезпечення надійності доставок, так як на разі у компанії на офіційному обліку лише 4 транспортних засоби [33]. Тим часом застосування логістичних підходів дозволяє знизити собівартість продукції, прискорити оборотність коштів і збільшити прибуток на 7–12%. Основні рекомендації для вдосконалення конкурентоспроможності через логістику включають оптимізацію управління запасами, підвищення ефективності виробничих процесів і покращення сервісного обслуговування. Конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана з якістю товарів і послуг, що виробляються, а логістика стає важливим інструментом її підвищення.

Конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність адаптуватися до умов ринкової конкуренції. Дослідження показують, що майже увесь час, витрачений на операції, припадає на логістичні процеси, що робить логістику одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності. Зокрема, контроль витрат та моніторинг логістичних показників дозволяють посилити зв'язок між логістикою та економічними показниками підприємства.

Впровадження сучасних логістичних концепцій, що вже успішно використовуються лідерами галузі, може забезпечити значну конкурентну перевагу. Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» збільшити прибуток на 7–12%.

У процесі розробки цього розділу було створено алгоритмічну схему, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на міжнародних ринках. Ця схема наочно представлена на рисунку 3.1.

Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від ефективності реалізації продукції, раціонального використання ресурсів і загальної результативності діяльності. Для забезпечення стабільної позиції на ринку необхідно створювати й удосконалювати механізми підтримки конкурентоспроможності. Головна мета таких механізмів – реалізація товарів і послуг, здатних конкурувати з аналогічною продукцією інших компаній.



Рисунок 3.1 – Схема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку

Джерело: створено автором

На основі цього компанія може перейти до вирішального кроку, тобто до розробки прогнозів щодо підвищення частки ринку після реалізації стратегії та оцінки ефективності впроваджених змін, які відбудуться після запровадження комплексних маркетингових заходів, включаючи нові канали збуту та рекламні кампанії, а також оптимізація логістичних витрат для підвищення доступності продукції.

Для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слід вирішити такі завдання: впровадження сучасної техніки; модернізація виробничих технологій; забезпечення фінансової підтримки; підготовка висококваліфікованого персоналу; оптимізація цінової політики; врахування специфіки діяльності компанії.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна розділити на основні групи:

1. Соціально-економічна ситуація.
2. Рівень науково-технічного прогресу.
3. Участь у міжнародному розподілі праці.
4. Гнучкість фінансових механізмів.
5. Обсяг і динаміка внутрішнього ринку.
6. Державна політика й регулювання.
7. Кваліфікація персоналу.
8. Продуктивність виробництва.
9. Забезпеченість трудовими ресурсами.
10. Темпи розвитку галузі та її економічний потенціал.

Аналізуючи ці фактори, можна визначити, що одні з них впливають переважно на операційну ефективність, тоді як інші – на стратегічне позиціонування компанії.

Серед ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», виділяються економічний потенціал споживачів і постачальників для операційної ефективності, а також загроза появи нових конкурентів для стратегічного позиціонування. До базових факторів, які впливають на ефективність роботи, належать умови факторів виробництва та підтримуючі підприємства, тоді як на стратегічне позиціонування – умови попиту та стратегія розвитку компанії. Конкуренція серед існуючих гравців впливає одночасно на обидва аспекти діяльності.

Усі ці фактори взаємопов'язані, тому їхній вплив варто розглядати комплексно. Наприклад, збільшення маркетингового відділу може зіткнутися з опором персоналу, що вимагає ефективної комунікації та залучення співробітників до процесу змін.

Для мінімізації опору важливо сформувати у працівників розуміння критичної ролі маркетингової функції для успіху компанії. Необхідно забезпечити постійний діалог між маркетинговим відділом, середнім управлінським рівнем і

працівниками. Це дозволить ефективно впровадити нові підходи та збільшити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Щоб мінімізувати труднощі, необхідно запровадити ефективну мотиваційну систему, визначити відповідальних за реалізацію проекту та забезпечити його інтеграцію в загальну структуру підприємства.

Основні рекомендації включають:

- Налагодження взаємодії маркетингового відділу з іншими підрозділами.
- Підвищення престижу маркетингової функції через залучення до стратегічних процесів.
- Підпорядкування відділу керівництву компанії для забезпечення авторитету.
- Визначення оптимальної кількості працівників.
- Постійне підвищення кваліфікації управлінського персоналу з акцентом на маркетингові знання.

Для просування послуг компанії доцільно використовувати такі заходи:

1. Контекстна реклама в Google Ads і Bing дозволяє зосередити увагу на споживачах, які вже шукають молочну продукцію. Варто створити кампанії для популярних пошукових запитів, таких як "молочні продукти високої якості", "органічне молоко", "йогурти без добавок". Особливу увагу слід приділити локальним запитам, що допоможе залучати клієнтів у регіонах збуту.

2. SEO-просування. Для підвищення видимості сайту необхідно оптимізувати його для пошукових систем:

2.1.1. Включити ключові слова, пов'язані з молочною продукцією, у метаописи, заголовки та текст на сайті.

2.1.2. Створювати якісний контент, наприклад, статті про користь молочних продуктів, рецепти з використанням продукції заводу, або інформацію про сертифікацію якості.

2.1.3. Забезпечити швидкість завантаження сайту та його адаптивність для мобільних пристроїв.

3. Просування в соціальних мережах. Використання соціальних платформ дає можливість побудувати прямий контакт із клієнтами, а також підвищити впізнаваність бренду. Платформи для роботи:

3.1.1. Facebook і Instagram: регулярна публікація фото та відео продукції, інформативних постів про виробництво, акції, розіграші.

3.1.2. YouTube: створення роликів про процес виробництва, інтерв'ю з експертами, рецепти з молочною продукцією.

3.1.3. TikTok: креативні короткі відео, орієнтовані на молодь, такі як "life hacks" з використанням молочних продуктів.

3.1.4. Reddit: участь у тематичних обговореннях, наприклад, у розділах про здорове харчування або локальні ринки продуктів.

4. Social Media Marketing (SMM). Перспективним напрямом є впровадження інтерактивної стратегії SMM:

4.1.1. Аналіз цільової аудиторії кожної соціальної платформи, щоб налаштувати точний таргетинг.

4.1.2. Використання платної реклами з детальними налаштуваннями для охоплення потенційних клієнтів.

4.1.3. Проведення інтерактивних заходів, таких як опитування, консультації з дієтологами, вебінари про переваги здорового харчування.

4.1.4. Співпраця з локальними блогерами або лідерами думок, які популяризують екологічне виробництво або здорове харчування.

4.1.5. Маркетингова стратегія на основі аналітики. Перед реалізацією стратегії важливо зібрати дані про уподобання клієнтів і їхню активність на різних платформах. Аналітика дозволить адаптувати маркетингові дії до реальних запитів споживачів. Зокрема, варто проводити аналіз конкурентів, відстежувати ефективність рекламних кампаній і визначати сегменти аудиторії, які забезпечують найбільший прибуток.

4.1.6. Розробка контенту. Контент є основою успішного просування. Для молочного заводу варто створювати матеріали, що акцентують на перевагах продукції:

4.1.7. Інформація про органічність і безпечність продукції.

4.1.8. Розповіді про технології виробництва.

4.1.9. Унікальні рецепти, які легко повторити вдома.

Завдяки цим заходам ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зможе зміцнити свої позиції на ринку, покращити впізнаваність бренду та збільшити продажі.

Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства є одним із ключових завдань сучасного бізнесу, особливо для ПрАТ «Тернопільський молокозавод». У сучасних ринкових умовах якість продукції розглядається не лише як відповідність технічним стандартам чи регламентам, але і як здатність задовольнити постійно змінювані потреби споживачів. Це включає впровадження інноваційних технологій, створення нових продуктів та вдосконалення існуючих з урахуванням останніх тенденцій у харчовій промисловості.

Крім того, адаптація до змін у споживчих вподобаннях є вирішальним чинником. Наприклад, зростає популярність органічних продуктів, продукції без лактози, збагачених вітамінами та пробіотиками. Реагуючи на ці тренди, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може значно розширити свій асортимент, залучаючи нові категорії споживачів. Інвестиції у дослідження та розробку дозволяють створювати унікальні продукти, які забезпечують конкурентну перевагу.

Ефективний маркетинг також є важливим елементом підвищення конкурентоспроможності. Висвітлення переваг продукції через сучасні канали комунікації, такі як соціальні мережі, співпраця з блогерами чи використання цифрової реклами, допомагає не тільки збільшити обізнаність про бренд, але й сформувати довгострокову лояльність клієнтів. Водночас важливим залишається утримання існуючих клієнтів через програми лояльності, акційні пропозиції та високий рівень обслуговування.

Стратегічне планування також грає ключову роль у збереженні та розширенні позицій на ринку. Аналіз ринкових умов, прогнозування змін у попиті, конкурентний аналіз та ефективне використання наявних ресурсів дають змогу підприємству своєчасно реагувати на виклики. Наприклад, диверсифікація

каналів збуту, включаючи онлайн-продажі, розширення географії реалізації продукції та укладання партнерських угод із великими роздрібними мережами, може значно посилити позиції підприємства на ринку.

У підсумку, підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є результатом системного підходу, що включає інноваційність, високі стандарти якості, адаптацію до споживчих потреб та ефективне управління ресурсами. Такий підхід дозволить не тільки зберегти лідерські позиції на внутрішньому ринку, але й відкривати нові можливості для експорту продукції, що є частиною стратегії конкурентоспроможності цього підприємства.

3.3. Застосування внутрішньовиробничого контролю якості на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в контексті формування конкурентної позиції на зовнішньому ринку

Внутрішньовиробничий контроль якості та безпеки є важливою частиною системи управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Згідно з вимогами технічних регламентів та нормативних документів, контроль має охоплювати всі етапи життєвого циклу харчової продукції. Це обумовлено мінливістю як внутрішніх, так і зовнішніх умов, а також природними характеристиками сировини, що залежить від клімату, ґрунту, агротехніки, використання добрив і засобів захисту.

Ключову роль у забезпеченні якості відіграють кваліфікація персоналу, дотримання технологічних норм, особиста гігієна, а також виробничі умови: температура, вологість, якість води, повітря і санітарний стан приміщень. Стабільність роботи обладнання, регулярне очищення, дезінфекція та ремонтні роботи також впливають на результати контролю.

Мінливість виробничого середовища та інфраструктури може суттєво вплинути на якість вимірювань і контроль харчової продукції. Для харчових підприємств важливо застосовувати стандартизовані методи контролю, які

враховують специфіку виробництва. Детальна класифікація видів контролю для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведена у додатку В.

Контроль продукції та процесів є стандартною практикою для харчової промисловості, і його вимоги визначаються технічними регламентами, стандартами та нормативними документами підприємств. Операційний контроль у системах управління якістю та безпекою, що особливо важливий для харчової галузі, регулюється національними стандартами, гармонізованими з міжнародними.

Класифікація контролю включає безперервний та періодичний, суцільний та вибірковий, руйнівний та неруйнівний, on-line та offline, внутрішньо- та позавиробничий контроль. Безперервний контроль забезпечує постійну інформацію про параметри, а періодичний здійснюється через певні інтервали. Суцільний контроль охоплює кожну одиницю продукції, тоді як вибірковий застосовує випадковий відбір зразків.

У харчовій галузі зазвичай використовують вибірковий контроль, розміри вибірки якого визначаються статистичними методами. Руйнівний контроль включає методи, що призводять до непридатності зразків для подальшого використання (наприклад, мікробіологічний і хімічний контроль). При on-line контролі автоматично відбираються проби та проводяться вимірювання, а в режимі off-line зразки відбираються вручну та передаються до лабораторії.

Контроль якості здійснюється за допомогою фізико-хімічних, мікробіологічних і органолептичних випробувань. Точки контролю поділяються на три групи: критичні контрольні точки (ККТ), точки контролю санітарно-гігієнічного стану та точки контролю якості. ККТ, визначені в системі ХАССП, дозволяють здійснювати контроль безпеки продукції через управління ризиками на кожному етапі. Ця система доповнюється процедурами обов'язкових попередніх заходів, такими як миття та дезінфекція, запобігання проникненню шкідників і контролювання відходів.

Контроль на критичних точках дає змогу забезпечити виконання санітарно-епідеміологічних норм, а контроль якості – стабільну якість продукції на всіх етапах виробництва.

Корекція продукції включає ізоляцію невідповідної партії та аналіз причин невідповідності. Після усунення проблеми виробничий процес відновлюється. Залежно від результатів аналізу вирішується, чи утилізувати чи переробити продукцію. Впровадження коригувальних заходів запобігає повторенню таких невідповідностей у майбутньому. Важливу роль у діяльності підприємства має виробничий контроль.

Існують два основних види контролю: внутрішньовиробничий та позавиробничий. Внутрішньовиробничий контроль поділяється на вхідний, операційний та приймальний. Вхідний контроль включає перевірку супровідної документації, маркування, візуальний огляд та вибіркову перевірку сировини та упаковки. Враховуючи варіабельність сировини, вхідний контроль може бути спрощеним або більш детальним, включаючи фізико-хімічні та мікробіологічні дослідження, якщо є сумніви щодо постачання. Наприклад, при виявленні дефектів у тарі повертається вся партія.

Операційний контроль здійснюється на всіх етапах виробництва для забезпечення відповідності стандартам, визначеним нормативними документами. У випадку виявлення відхилень або порушень запроваджуються коригувальні дії, які спрямовані на усунення причин проблеми та недопущення її повторення в майбутньому. Такий підхід дозволяє знизити ризик виготовлення неякісної продукції та забезпечити безперебійність виробничого процесу.

Позавиробничий контроль передбачає перевірку умов транспортування та зберігання готової продукції. Зокрема, дистриб'ютори чи підрядні організації оцінюють, наскільки ці умови відповідають стандартам якості та безпеки. Це важливо для підтримання якості продукції на всіх етапах логістичного ланцюга, до моменту її надходження до кінцевого споживача.

Відгуки споживачів та їх рівень задоволеності є важливим джерелом інформації для вдосконалення продукції. Вивчення потреб та побажань клієнтів

дозволяє підприємствам не лише покращувати свої товари, а й краще формувати свою цільову аудиторію. Окрім того, зворотний зв'язок допомагає виявляти потенційні недоліки та оперативно реагувати на них.

Державні органи здійснюють інспекційний контроль у рамках планових і позапланових перевірок. У ході цих перевірок можуть проводитися лабораторні випробування зразків продукції, результати яких визначають подальші рішення щодо її відповідності встановленим вимогам. Ризик-орієнтований підхід до перевірок передбачає посилений контроль над підприємствами з високим ступенем ризику, що дозволяє забезпечити вищий рівень безпеки продукції.

У разі виявлення порушень нормативних вимог контролюючі органи можуть накладати штрафи, вимагати виправлення порушень або навіть призупиняти діяльність підприємства. Системний контроль якості сировини, матеріалів та готової продукції є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє не лише запобігати виникненню невідповідностей, але й покращувати репутацію виробника на ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження та аналізу матеріалів сформовано низку ключових висновків, які стосуються конкурентоспроможності підприємств та діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Конкурентоспроможність є багатограним поняттям, яке визначає здатність підприємства або його продукції ефективно конкурувати на ринку. Вона базується на якості товарів, їхній здатності задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналоги, та враховує різноманітні аспекти, зокрема організаційні, управлінські й соціальні чинники.

Сучасні реалії вимагають адаптації до економіки знань, де людський капітал стає ключовим ресурсом. Знання працівників, їхній рівень освіти, мотивація та організаційна культура істотно впливають на продуктивність праці та ефективність підприємства. Успіх залежить не лише від технічних показників, а й від вміння створювати сприятливе середовище для розвитку персоналу.

Конкурентоспроможність підприємства потребує системного підходу до її оцінювання. Аналіз ринкових умов, показників ефективності діяльності та якісна організація виробництва дозволяють підприємству залишатися лідером у своїй галузі. Оцінка конкурентної позиції базується на порівнянні показників, опитуваннях, моніторингу якості продукції та ефективності стратегічних рішень.

На прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна побачити важливість системного підходу до управління якістю. Підприємство активно працює над розширенням асортименту, адаптацією до потреб ринку та використанням сучасних каналів просування, таких як соціальні мережі. Це дозволяє не лише посилити фінансові показники, а й закріпити довіру споживачів до бренду «Молокія» в Україні та за її межами.

Ефективна система управління якістю включає стратегічне, тактичне та оперативне управління всіма етапами життєвого циклу продукції. Важливим аспектом є моніторинг ефективності діяльності та розробка індикаторів для аналізу виробничих процесів, що дозволяє вчасно реагувати на відхилення.

Для покращення конкурентоспроможності підприємству необхідно реалізувати багаторівневий алгоритм, що включає аналіз ринкових умов, оцінку власних позицій, розробку конкурентних стратегій та їхнє постійне вдосконалення. Послідовність у цих діях є вирішальним фактором для досягнення довготривалого успіху.

В управлінні підприємством важливо враховувати як економічний потенціал споживачів, так і ризики вторгнення нових конкурентів. Для підтримання стійкості бізнесу варто забезпечити належний рівень контролю якості на всіх етапах виробництва, що допоможе уникнути санкцій і зберегти довіру споживачів.

Таким чином, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» демонструє успішну реалізацію стратегій підвищення конкурентоспроможності, завдяки чому зберігає лідерські позиції на ринку та забезпечує зростання своїх фінансових показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ільченко, Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>
2. Портер М.Е. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Пер. з англ. І. Ємельянова. Наш Формат. Київ 2019. С. 19.
3. Закон України , «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. №12
4. Степаненко В., Антонюк С., Феценко В., Тимочко Н. *Історія економіки та економічної думки: навчальний посібник*. За ред. проф. Степаненка В. В. Київ: КНЕУ, 2010. С. 72–73 с.
5. Рікардо, Д. Економічне вчення: довгострокова конкуренція та регулювання. Включено до розділу "*Історія економіки та економічної думки*". Київ 2024. С. 56–57.
6. Погребняк Д.В. Теоретичні аспекти методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Київ : Ексмо, 2019. С. 19–22.
7. LibreTexts. Розділ "*Монополістична конкуренція*" URL: https://chem.libretexts.org/Bookshelves/Economics/Monopolistic_Competition.
8. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf.
9. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Р. Дименко. *Економіка розвитку*. 2011. № 3, С. 39.
10. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія за заг. ред.. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. С. 470.
11. Базилевич В.Д. *Економічна теорія. Політекономія*. Практикум: навч. посіб. за ред. В.Д. Базилевич. Київ : Знання, 2010. С. 494.
12. Ткачова Н. Формування конкурентних переваг підприємства на засадах маркетингу цінностей. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» Економічні науки. 2023. № 1. С. 3–9.
13. Верхоглядова Н.І. *Економіка підприємства*. Навч. посібник. Н.І. Верхоглядова, Д.М. Ядранський, Н.А. Іваннікова. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2018. С. 98.

14. Антимонопольний комітет України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>.
15. Панасенко Д.А. *Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. № 727. С. 270-276.
16. Кошелупов І. Ф. *Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб.* Одеса: ОДЕУ, 2019. С. 152.
17. Кобелев В. М., Болтенко В. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ». 2015. № 60 (1169). С. 60-64.
18. Балабанова Л. В. *Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : монографія*. Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. Донецьк : Дон ГУЕТ, 2014. С. 147.
19. Павлова В.А. *Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія*. В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. С. 352.
20. Кравченко Л. О., Парнак О. О. Конкурентоспроможність продукції та її оцінка. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : *Економічні науки*. 2014. Вип. 5.3. С. 31-35.
21. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Економічна наука*. 2012. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2012/25.pdf
22. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI* № 1. 2017. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf.
23. Берницька Д.І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища методом Pest / Step аналізу. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць ТНЕУ; Тернопіль, 2018. С. 26.
24. Хендерсон Б. Продуктовий портфель : основи портфельного аналізу. Матриця BCG. Б. Хендерсон. К.: BCG Press, 2008. С. 156.
25. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 211 – 215.
26. Palazzo, M. SWOT Analysis: An Evolving Decision-Making Model. *Rethinking Decision-Making Strategies and Tools: Emerging Research and Opportunities* / M. Palazzo, A. Micozzi. Leeds: Emerald Publishing Limited, 2024. С. 53–70.

27. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. № 1. С. 69-78.
28. Трещов М.М. «Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції». М.М. Трещов. *Економічний простір*. 2009. №23/1. С.118-126
URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_23/1/treshov.pdf
29. Павлова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: *звіт про науково-дослідну роботу*. Т. В. Павлова, А. Л. Сабадирьова, Д. Е. Салавеліс. Одеса, 2013. С. 172.
30. Чернявський А.А. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції українських виробників. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 40-42.
31. Офіційна сторінка підприємства. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://molokija.com>
32. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/30356917>
33. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/30356917/.
34. Стратегічне управління : навч. посіб. Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. С. 440.
35. Державна фіскальна служба України URL: <https://tax.gov.ua/>
36. Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпорتنих операцій. *Наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»*. 2016. №10. С. 120-123.
37. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
38. Зовнішньоекономічна діяльність. Головбух: вебсайт. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7274-zovnshnoekonomichna-dyalnst>
39. Артеменко Л. П., Піддубна А. С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 259-264.
40. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://clarityproject.info/edr/30356917>
41. Гнатенко О.А. Формування управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на прикладі підприємств – виробників молочних консервів. О. А. Гнатенко. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 10. С. 123-126.

42. ПрАТ Вінницький молочний завод «Рошен». Офіційний сайт ROSHEN. URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-vinnyc-kyj-molochnyj-zavod-roshen>.
43. Група компаній TERRA FOOD. Офіційний сайт TERRA FOOD. URL: <https://terrafood.ua/>.
44. Люстдорф – молочні продукти. Офіційний сайт Loostdorf. URL: <https://www.loostdorf.com/ua/>.
45. Данон Україна. Офіційний сайт Danone. URL: <https://danone.ua/#danone>.
46. Літвінова В.О. Порівняльний аналіз розрахункових методів визначення рівня конкурентоспроможності продукції. В.О. Літвінова. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. випуск 4 (51). С. 181-197.
47. Кубишина Н. С. Розроблення моделі виведення нового товару ТМ «Молокія Казкова» на споживчий ринок. Н. С. Кубишина, А. П. Стасевич. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 329-336.
48. Берницька Д.І. Особливості розвитку конкурентних переваг підприємства за сучасних умов функціонування. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Випуск 23. С. 34–39.
49. Гамма Т.М., Молла М.Г. Алгоритм оцінки складових конкурентоспроможності молокопереробних підприємств. *Економічні інновації*. 2012. №51. С. 80-87.
50. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2003. С. 396.
51. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. С. 520.
52. Яценко В.Ф., Земська Г.О. Оцінка інвестиційних проектів: вітчизняна та зарубіжна практика. Науковий вісник Ужгородського університету : *Серія: Економіка*. 2019. Спецвипуск. 29. Ч. 2 : Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці. С. 183– 187.
53. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2012. Випуск 7/13. С. 193-196.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1 – Погляди вчених-економістів на категорію конкурентоспроможність

Автор	Визначення конкурентоспроможності
Книш М.І.	Конкурентоспроможність — це ступінь привабливості продукту для покупця, що здійснює реальну покупку, порівняно з іншими товарами на ринку.
Чендлер А.Д.	Конкурентоспроможність — це здатність організації досягати кращих результатів в порівнянні з конкурентами, завдяки своїм внутрішнім можливостям та зовнішнім умовам.
Портер М.	Конкурентоспроможність — це здатність компанії ефективно конкурувати на ринку, створюючи цінність для споживача, перевищуючи рівень конкурентів.
Кредісов А.І.	Конкурентоспроможність — це особливість товару, що відображає його здатність краще задовольняти потреби споживачів порівняно з конкурентними товарами за менші витрати.
Хілл Ч.	Конкурентоспроможність означає ефективність компанії у порівнянні з іншими підприємствами, що пропонують схожі продукти або послуги, у задоволенні потреб клієнтів.
Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспроможність — це здатність продукту задовольняти специфічні потреби споживачів на ринку, з огляду на конкуренцію з іншими подібними товарами.
Печінкин А., Фомін В.	Конкурентоспроможність — це багатогранний фактор, що визначає здатність товару утримувати позицію на ринку в умовах конкуренції з аналогічними продуктами.
Шумпетер Й.	Конкурентоспроможність — це порівняльна характеристика, яка відображає переваги одного виробника над іншими з точки зору ефективності задоволення потреб споживачів.
М.О. Ермолов	Конкурентоспроможність — це здатність продукту задовольняти специфічні потреби споживачів на ринку, з огляду на конкуренцію з іншими подібними товарами.
Брук Дж.	Конкурентоспроможність — це комплекс властивостей організації, що забезпечують їй можливість зберігати свою позицію на ринку і отримувати вигоду від конкурентних переваг.

Джерело: складено автором



Рисунок 1.1 – Етапи конкурентного аналізу, оцінки конкурентоспроможності підприємства та розробки й впровадження конкурентної стратегії

Джерело: складено автором

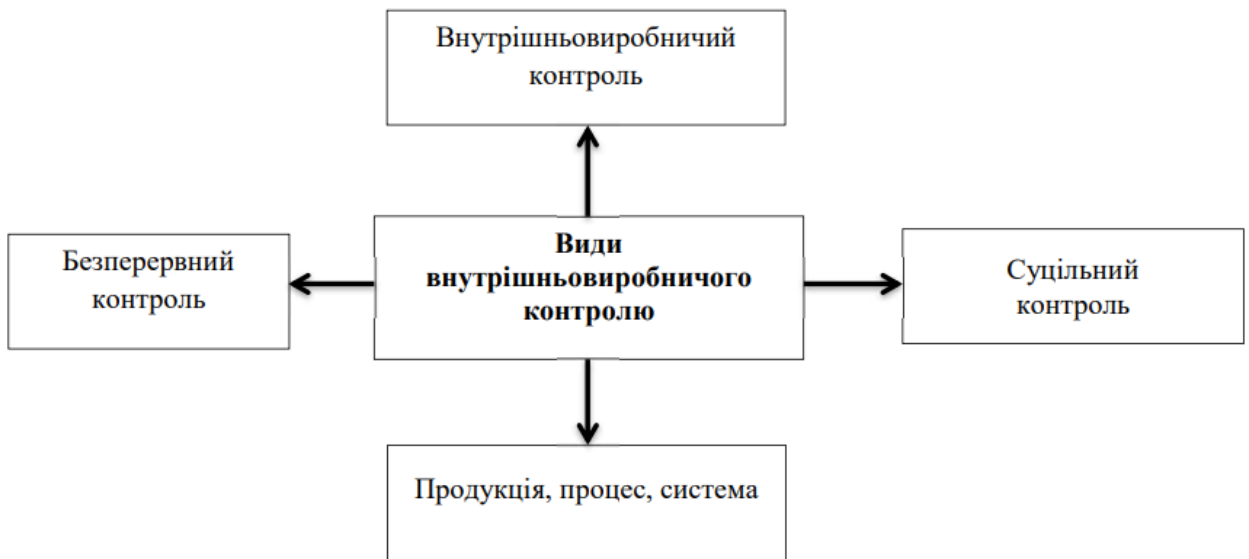


Рисунок 1.2 – Види внутрішньовиробничого контролю якості

Джерело: складено автором