

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

До захисту допускається

Завідувач кафедри_

д.е.н., професор Михасюк І.Р.

«__» __20_____р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

ВПЛИВ КОНКУРЕНЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ

Виконав студент II курсу, групи ЕкпМ -21с
галузі знань 07 "Управління та
адміністрування"
спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність"

Гуда Максим Віталійович

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

доцент, к.е.н. Залога Зіновія Михайлівна

(посада, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток сучасної ринкової економіки, загострення конкурентної боротьби зумовлюють необхідність обґрунтування стратегії фірми, посилення конкурентної позиції на ринку. Суть маркетингової стратегії полягає в тому, щоб забезпечити відповідність можливостей фірми умовам конкурентного ринку, на якому вона працює. Для фірми це означає забезпечення відповідності її власних ресурсів і потенціалу потребам і умовам ринків, на яких вона функціонує.

Формування ефективної маркетингової стратегії можна розглядати на трьох основних рівнях: створення базової стратегії, конкурентне позиціонування фірми і впровадження стратегії. Маркетингова стратегія повинна допомогти досягнути головних стратегічних цілей, які поставила перед собою фірма.

Постійна адаптація фірми до умов зовнішнього середовища зумовлена необхідністю дослідження рівня конкуренції та основних конкурентів для формування ефективної маркетингової стратегії

Вивчення за дослідження стану молокопереробної галузі України є актуальною темою. Насамперед це зумовлено тим, що ця галузь має велику кількість виробників та представлена досить широким асортиментом продукції, високим рівнем конкуренції, а також маркетинговими зусиллями, які докладає кожен з учасників ринку для утримання своєї частки і завоювання нових ринків збуту. Підприємства галузі зіткнулися з проблемою конкуренції не лише в межах національного, але і глобального ринку.

Інтеграція у ЄС не лише відкриває нові можливості для молокопереробних підприємств, але і диктує нові вимоги.

Розв'язання цієї проблеми потребує розробки нових рішень теоретичного і прикладного характеру, спрямованих на формування ефективної маркетингової стратегії та зміцнення конкурентної позиції фірми на ринку.

Мета магістерської роботи полягає у формуванні знань з теорії та практики дослідження впливу конкуренції на формування маркетингової стратегії.

Відповідно до зазначеної мети виникає необхідність вирішення таких завдань:

- визначити суть та види маркетингових стратегій;

- ознайомити із методами аналізу зовнішнього середовища діяльності фірми;
- дати загальну характеристику ПрАТ “Тернопільський молокозавод”;
- проаналізувати конкурентне середовище та основних конкурентів фірми;
- дослідити вплив конкуренції на формування маркетингової стратегії.

Об’єктом магістерського дослідження є ПрАТ “Тернопільський молокозавод”.

Предметом роботи є дослідження впливу конкуренції на формування маркетингової стратегії.

Теоретичною і методологічною основою роботи є наукові розробки вітчизняних і закордонних вчених з проблем конкуренції, стратегічного маркетингу, конкурентного позиціонування; законодавчі і нормативні акти України, роботи фахівців по досліджуваній темі.

У процесі дослідження, обробки й аналізу інформації використовувалися традиційні методи і прийоми економічного аналізу, економічно-математичні методи. Також використовувався метод ситуаційного аналізу (SWOT-аналіз). Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних комп’ютерних технологій.

Інформаційну базу для написання роботи склали річні звіти ПрАТ “Тернопільський молокозавод”, навчальні посібники, підручники, статті періодичних видань та інформаційні дані з інтернет - сторінок.

Наукова новизна обґрунтованих у магістерській роботі положень і рекомендацій полягає в наступному:

- продіагностовано наявні конкурентні переваги;
- розроблено основні напрямки виходу підприємства на нові ринки;
- запропоновано маркетингову стратегію підвищення конкурентної позиції та рівня конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі України.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі викладений короткий опис роботи, актуальність обраної теми, її структура, мета та основні завдання.

У першому розділі висвітлено суть концепції сучасної маркетингової стратегії, аналізуються існуючі маркетингові стратегії та процес їх розробки, принципи і особливості конкурентного позиціонування фірми на ринку.

ПрАТ “Тернопільський молокозавод”, його конкурентні позиції на ринку молокопродуктів. Також у даному розділі проводиться дослідження молокопереробної галузі України.

У третьому розділі роботи проаналізовано вплив ситуаційного аналізу та аналізу конкурентів на обґрунтування маркетингової стратегії ПрАТ “Тернопільський молокозавод”.

Розглядаються перспективи розвитку молокопереробних підприємств України в умовах Євроінтеграції.

У висновках підбиваються загальні підсумки щодо всієї магістерської роботи; визначається значення обраної теми для практичного використання на підприємстві.

Список використаних джерел складається з ??? позицій, що включає в себе навчальні посібники, підручники, статті періодичних видань та інформаційні дані з інтернет - сторінок.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1 Процес розробки маркетингової стратегії

Суть розробки маркетингової стратегії полягає в тому, щоб забезпечити відповідність можливостей фірми умовам конкурентного ринку, на якому воно працює на даний момент і на майбутнє. Для фірми це означає забезпечення відповідності її власних ресурсів і потенціал, потребам і умовам ринків, на яких вона функціонує. Центром розробки стратегії є критична оцінка профілю ресурсів фірми (сильні і слабкі сторони) та зовнішнього оточення - можливості і загрози, які із нього випливають.

Процес стратегічного планування повинен дати відповідь на три першочергових питання:

1. Чим займається фірма зараз?
2. Що відбувається в її зовнішньому оточенні?
3. Чим фірма буде займатись на перспективу ?

У стратегічному мисленні базовою є концепція “стратегічної відповідності”

Вчені Джонсон і Шоулс вважають, що стратегія представляє собою відповідність дій організації умовам, в яких вона працює і можливостям її ресурсів [10, с.39]. Щоб будь-яка стратегія була ефективною, вона повинна чітко задовольняти вимоги і потреби споживачів (умови ринку, на якому вона впроваджується), а також відповідати ресурсам і можливостям фірми. Загальна стратегія охоплює всі види діяльності фірми, в той час як маркетингова стратегія є всього лиш одним із функціональних планів, який конкретизує певні аспекти.

У той же час управління маркетингом, з його специфічними особливостями управління взаємодією між фірмою та її оточенням (до якого відносяться і споживачі, і конкуренти), повинно відігравати все більшу роль у розробці загальної стратегії фірми. Маркетингова стратегія повинна чітко вписуватися у загальну корпоративну стратегію.

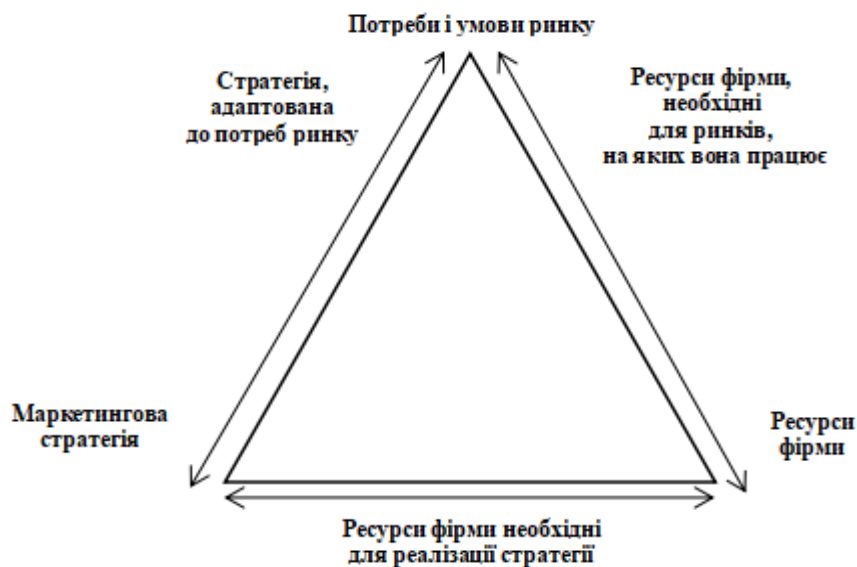


Рис 1.1 Стратегічна відповідність

Після визначення фірмою своєї головної цілі розпочинається формування маркетингової стратегії, яка повинна допомогти досягнути її. Розробку маркетингової стратегії можна розглядати на трьох основних рівнях: створення базової стратегії, конкурентне позиціонування фірми і впровадження стратегії (рис. 1.2.).

Створення ефективної маркетингової стратегії розпочинається з детальної і творчої оцінки як потенційних можливостей фірми, - її сильних та слабких сторін по відношенню до конкурентів, - так і можливостей і загроз, які створює її оточення. На основі такого аналізу відбувається вибір базової стратегії фірми, якої визначає маркетингові цілі та укрупнені орієнтири для їх досягнення.

На наступному рівні відбувається вибір ринкових цілей (як споживачів так і конкурентів). У той же час фірма визначає головну перевагу, або конкурентну перевагу, в обслуговуванні цільових споживачів краще, ніж це роблять конкуренти. Визначення цілей і головної конкурентної переваги разом складають конкурентне позиціонування фірми. На рівні визначення стратегії повинна бути створена маркетингова структура, яка здатна впроваджувати стратегію на практиці. Реалізація стратегії пов'язана також із встановленням зв'язку між ціною,

продукцією, рекламною діяльністю і збутом, які можуть перенести позиціонування і саму продукцію на цільовий ринок. і, на кінець, повинні бути розроблені методи контролю для гарантії того, що реалізація стратегії відбувається успішно. Контроль пов'язаний як з ефективністю впровадження стратегії, так і з кінцевою її результативністю.

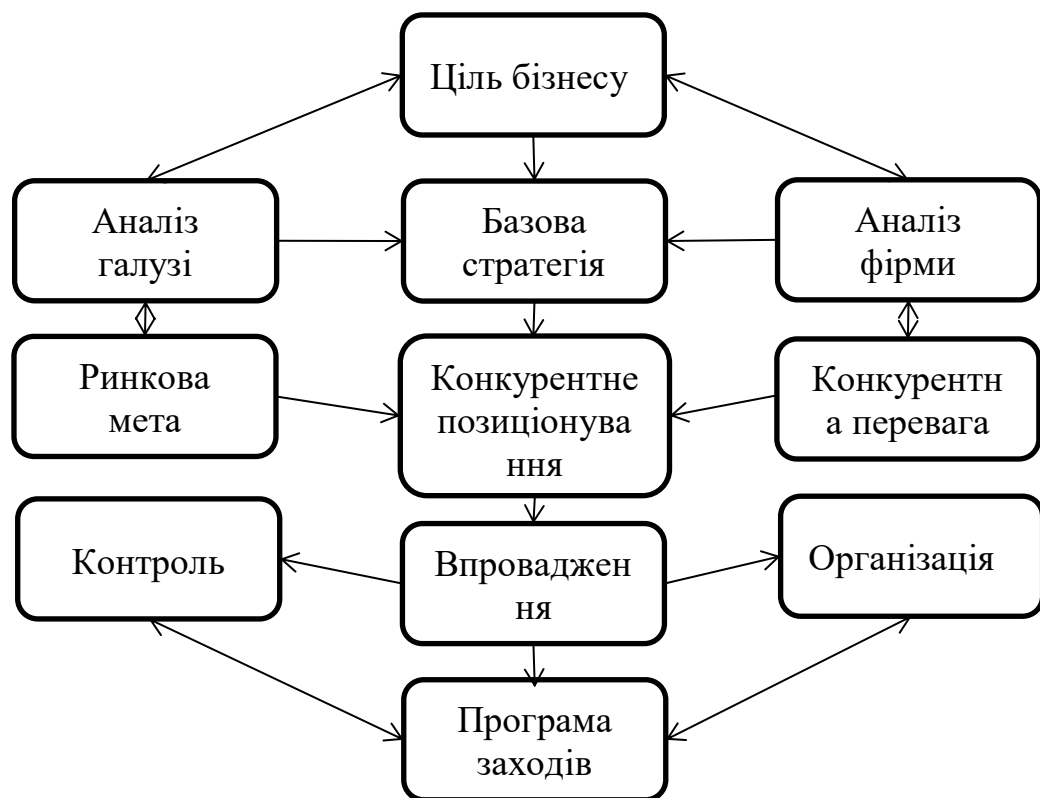


Рис. 1.2. Процес розробки маркетингової стратегії

Розглянемо кожен із трьох основних рівнів розробки стратегії.

Визначення базової стратегії

При визначенні базової стратегії фірми прагнуть визначити основні ресурси (активи і можливості). З цих позицій легше окреслити варіанти вибору, якими може скористатися фірма, і встановити, де вона може використати свої переваги в повній мірі, одночасно мінімізуючи слабкі сторони. Головне значення мають ключові фактори успіху, що відносяться до технології, виробництва, реалізації продукції,

маркетингу, професійних навичок, які пов'язані з організаційними можливостями, розробкою нових видів продуктів та ін. Однак з точки зору маркетингової стратегії важливими є лише ті, які створюють високу цінність для споживачів. Таким чином важлива роль управління маркетингом полягає в оцінці потенційних ключових факторів успіху фірми з точки зору використання їх на ринку.

Противагою сильним сторонам фірми є слабкі сторони по відношенні до конкурентів. Серед яких є такі, які ліквідувати не можливо, зокрема ті, що стосуються технологічних і виробничих процесів. Тому необхідно розробляти стратегії, які будуть відволікати конкурентів від цих факторів, зробилять їх менш важливими для успіху конкурентів. Інші слабкі місця можна ліквідувати або, навіть, перетворити їх у переваги.

Сильні і слабкі сторони можна ефективно визначити лише шляхом комплексної оцінки ресурсів фірми і їх використання у порівнянні з конкурентами.

Для розробки стратегії необхідно проаналізувати ринки, на яких працює або хоче працювати фірма, і виявити можливості і загрози, які стоять перед нею, і впливають з двох основних напрямів: від споживачів і конкурентів (інсуючих і потенційних). Більша частина ринків сегментовані і складаються з різноманітних споживачів із своїми потребами і побажаннями. Тому необхідно зрозуміти як сегментований ринок, що допоможе глибше вивчити вимоги споживачів і зосередитися на конкретних ринкових цілях.

Після дослідження реальної і потенційної сегментації ринку наступним етапом є пошук невикористаних або неповністю використаних можливостей ринку. Наприклад, на ринку продуктів харчування в даний час відбувається докорінні зміни. Двома найважливішими змінами є зростання споживання харчових напів фабрикатів швидкого приготування і тенденції до споживання здорової їжі. Ці зміни відкрили нові можливості перед тими фірмами, які прагнуть і можуть використати їх для своєї конкурентної переваги. Можливості відкриваються тоді, коли відбуваються радикальні зміни (більш усвідомлене ставлення до свого здоров'я і вплив цього на звички в їжі) на ринку або коли конкурент не здатний обслуговувати певний сегмент через брак необхідних навиків і вмінь.

Вчений Абель розробив концепцію “стратегічних вікон”[13, с.8], суть якої полягає в тому, що є лише короткий проміжок часу, протягом якого існує оптимальне співвідношення між потребами ринку і можливостями фірми. Інвестиції повинні бути розраховані за часом так, щоб співпадати з періодами, коли стратегічні вікна відкриті, і, навпаки, необхідно вилучати капіталовкладення, як тільки ця відповідність порушується. Велика частка успіху японських фірм на світових ринках пояснюється їх здатністю вибрати вдалий час для свого виходу на ринок, коли їх можливості і ринкові потреби гармонійно співпадають.

Але фірмам необхідно досліджувати і загрози, які випливають із двох основних джерел - змін на ринку, яких не усвідомлює фірма або не здатна рухатись разом з ними, і діяльністю конкурентів, яка сприяє зміні сил на ринку. Тому світ, який змінюється, потребує від фірми постійного дослідження потреб та побажань споживачів. На більшості ринків конкуренція постійно зростає, стає інтенсивнішою як з боку внутрішніх, так і міжнародних фірм. В міру того як конкуренти стають все вигадливішими у пошуках ринкових можливостей і розробляють програми маркетингу, фірма сама повинна удосконалювати свою маркетингову діяльність.

Після того як фірма визначить свої сильні сторони, ринкові можливості і загрози, ключові фактори успіху в своїй галузі та роль конкурентних продуктів в загальному портфелі, вона встановлює свої маркетингові цілі: довгострокові та короткострокові. Для фірми довгострокові цілі, як правило, є двох типів - максимізація прибутку або домінування на ринку чи досягнення стійкості ринкової позиції.

Головний вибір фірма робить між збільшенням обсягу продажу і зростанням дохідності від поточних обсягів (або навіть зниження продажу на ринках, що звужуються). Якщо мета полягає в тому, щоб збільшити обсяги продажу, то у фірми є два основних шляхи:

- 1) розширити весь ринок, чого можна добитися на ранніх стадіях життєвого циклу галузі - етапах розвитку;

2) збільшити частку уже існуючого ринку; найчастіше це відбувається на стадіях зрілості галузі.

Ринок можна розширити за рахунок виявлення і залучення нових споживачів даної продукції, або розробляючи нові види для стимулювання ринку. Нових споживачів, як правило, знаходять розширюючи географічну діяльність фірми (як всередині країни, так і за її межами).

Збільшення частки ринку, особливо на розвинутих ринках, відбувається за рахунок уже існуючих конкурентів. Основні способи збільшення частки ринку полягають: у залученні на свою сторону споживачів фірми - конкурентів; злитті з конкурентами (або їх придбанні); формуванні стратегічних альянсів з конкурентами, постачальниками і дистриб'юторами. Залучити споживачів конкурентів можна шляхом виявлення слабких сторін конкуруючих фірм або ефективнішого використання сильних сторін і навиків самої компанії. Кожний із елементів програми маркетингу - продукція, ціна, рекламна діяльність, збут - можна використовувати для того, щоб запропонувати споживачам додану вартість або певні додаткові характеристики для зміни фірми - виробника необхідних їм продуктів.

Якщо у фірми досить низький обсяг продажу, то рентабельність можна можна підвищити за рахунок збільшення валового прибутку. Цього можна добитися підвищенням ціни чи зниженням витрат або поєднанням цих двох заходів. У багатомономенклатурній фірмі це можливо також за рахунок звуження асортименту споріднених виробів, виключення не вигідних для фірми у фінансовому плані видів продукції. Однак перш ніж вживати такі заходи, необхідно детально проаналізувати всі наслідки для довгострокового позиціонування. Може виявитись, наприклад, що збереження не вигідного (на перший погляд) асортименту є надзвичайно необхідним: без нього фірма не зможе продовжувати свою діяльність на ринку в цілому або у власних специфічних, створених нею нішах.

Другим рівнем розробки маркетингової стратегії є конкурентне позиціонування, яке детально розглянемо у пункті 1.2.

Третій рівень - впровадження стратегії

Впровадження стратегії

Після визначення базової стратегії і конкурентної позиції фірми на ринку наступає завдання впровадження цих рішень за допомогою маркетингових заходів. Виділяють три основні елементи реалізації стратегій - програма заходів маркетингу, організація і контроль.

Поєднання елементів маркетингу - продукції, ціни, рекламної діяльності і збуту - є засобом, за допомогою якого фірма перетворює свої стратегічні наміри в реальні дії на ринку. Кожний із елементів програми повинен бути розрахований таким чином, щоб вони забезпечували необхідне позиціонування. Такі елементи як ціноутворення чи рекламна кампанія необхідно розглядати в розділі стратегії, яку визначила фірма. Якщо елементи програми маркетингу не діють в одному напрямі, а суперечать один одному, то позиціонування буде заплутаним і незрозумілим для споживачів.

Успішність реалізації стратегії залежить від того як будуть організовані заходи маркетингу і робота відділу маркетингу. Для цього необхідні фінансові ресурси і професійні працівники. Традиційними формами організації, які існують у маркетингу, є функціональне управління і управліннями продуктами (брендами).

При функціональній організації відділ маркетингу складається із спеціалістів по різних видах маркетингової діяльності, які підпорядковуються одному координатору (менеджеру або директору). До звичайних функцій відділу відносяться: управління збутом, ринкові дослідження і розробка нових продуктів. Розширеним варіантом функціональної системи є географічна організація, при якій всередині кожного виду діяльності (наприклад, управління збутом) менеджери відповідають за конкретні географічні ринки.. Функціональні системи характеризуються простотою структури і стимулюють високий рівень компетентності у кожному напрямі діяльності.

Часто саме такі системи на першому етапі створюють фірми, які вирішили підвищити статус маркетингової діяльності.

Управління продуктами (брендами) вперше було введено в 1927 році американською міжнародною корпорацією Procter & Gamble для своєї проблемної марки мила Самау. Вона покладає відповідальність за всю маркетингову діяльність, пов'язану з конкретним продуктом, на одного менеджера, який займається розробкою, виробництвом і збутом продукту. Для диверсифікованих компаній з великою кількістю різних продуктів система має велику перевагу: під керівництвом однієї особи координуються всі зв'язані між собою види маркетингової діяльності та підвищується їх ефективність.

Радикальні зміни у сфері бізнесу і маркетингу змушують фірми удосконалювати свою маркетингову діяльність. На даний час надзвичайно зріс вплив роздрібною торгівлі на управління брендом. Крупні, впливові і краще інформовані роздрібні мережі вимагають і добиваються передачі їм маркетингової діяльності, спрямованої на створення попиту, в обмін на дефіцитні площі у торговельних точках. Збільшення витрат на маркетингові заходи на рівні торговельних організацій, залишає менше вільних коштів на рекламу по всій країні - головний засіб маркетингу в розпорядженні менеджера по брендах.

Такі зміни сприяли введенню на фірмах посади менеджера по продажу брендів. Вона поєднує в одній особі спеціалістів з виробництва продукції і збуту. В обов'язки такого спеціаліста входять робота з брендами на місцях, робота торговельною сферою і розробка стратегії розвитку брендів, більш конкретно пов'язаних до місцевості.

Для фірм, які виготовляють і продають один асортимент споріднених виробів на різних типах ринків з різними потребами і вподобаннями, найбільше підійде організація управління ринками (оскільки багато фірм організовані у відповідності з типами ринків). Такий тип управління аналогічний управлінню продуктам. Спеціаліст по ринках відповідає за складання перспективних річних планів продажу і прибутку на своїх ринках.

Основною перевагою такої системи є те, що фірма організована у відповідності з потребами конкурентних груп споживачів.

На даний час традиційні методи роботи фірм часто розглядаються як надто повільні, несприятливі до змін і громіздкі, щоб реагувати на ринкові зміни, конкуренцію нового типу з боку інтернет компаній і стратегій, побудовані альянсах і партнерствах. Одним із таких підходів є організація венчурного маркетингу. Саме цей підхід дозволив Starbucks менш ніж за рік розкрутити на національному рівні свій Frappuccino - ідею лінійного менеджера. За перший рік а ринку цей продукт приніс компанії Starbucks 11% від загального обороту продажу на ринку США.

У реалізації маркетингової стратегії важлива роль відводиться моніторингу і контролю. Контроль здійснюється двома основними способами - за ринковою і фінансовою діяльністю. Показники ринкової діяльності, такі як обсяг продажу, частка ринку, ставлення клієнтів і їх лояльність, а також їх зміна з часом необхідно порівняти з початковими цілями стратегії.

Результат фінансової діяльності визначається відношенням доходу від конкретного продукту до ресурсів, необхідних для його виробництва. У багатьох випадках маркетингова і фінансова діяльність суперечать одна одній, оскільки перша спрямована на досягнення довгострокових стратегічних цілей, а друга - короткострокове отримання прибутку.

В останні роки західні фірми зосереджуються на розробці “системи показників маркетингу”, яка пов’язує маркетингову діяльність з фінансовими доходами. Вчений Емблер наводить найважливіші маркетингові показники, які визначають компанії [14, с.68]:

- відносний рівень якості у сприйнятті споживачів;
- лояльність споживачів;
- загальна кількість споживачів;
- задоволення споживачів;
- відносна ціна (обсяг продажу);
- частка ринку;
- репутація;
- скарги споживачів (ступінь незадоволення);
- збут.

Особливо фірмі необхідно контролювати показники, які формують поведінку споживачів.

І останнім важливим елементом у реалізації стратегії є планування на випадок непередбачуваних ситуацій, яке потребує конкретного прогнозування реакції конкурентів на цей план і його провадження, з імовірнісною оцінкою дій конкурентів.

1.2 Конкурентне позиціонування фірми: принципи та особливості

Другим рівнем розробки маркетингової стратегії є конкурентне позиціонування. Це поняття необхідно розглядати разом із поняттям сегментації ринку, щоб краще зрозуміти відмінності, які між ними існують, та особливості і принципи конкурентного позиціонування.

Відмінності між альтернативними ринковими пропозиціями, які стосуються споживачів, - це конкурентне позиціонування постачальників, продукції, послуг і брендів. Відмінності між споживачами з точки зору їх характерних властивостей, поведінки і потреб, які мають значення для розробки маркетингових стратегій - це сегментація ринку.

Розмежування між конкурентним позиціонуванням і ринковою сегментацією проілюстровано на рис 1.3.

Ключовими моментами відмінності між цими поняттями є :

Конкурентне позиціонування : розглядає як споживачі сприймають альтернативні пропозиції товарів на ринку та їх порівняння;

Сегментація ринку: поділ ринку у відповідності з групами споживачів і важливі відмінності між цими групами;

Потреби споживачів : позиціонування і сегментація представляють собою різні концепції, але їх пов'язують потреби споживачів. Найбільш надійний вид сегментації зосереджує свою увагу на характеристиках (користі), які мають найбільше значення для різних типів споживачів.



Рис 1.3. Конкурентне позиціонування і ринкова сегментація

Найстійкіше по відношенні до конкурентів становище і вигідне для фірми тоді, коли споживачі усвідомлюють, що вибирають виробника і продукт тому, що він найкраще задовольняє їх потреби.

У цьому сенсі позиціонування і сегментація є окремими елементами процесу розробки стратегії, але обидва поняття спрямовані на задоволення потреб споживачів краще, ніж це зроблять конкуренти.

З практичної точки зору послідовність планування можна представити наступним чином (рис.1.4.)

- сегментація ринку: встановлення найбільш ефективної бази для поділу ринку, визначення споживачів у різних сегментах і опис сегментів;
- вибір цільових ринків: оцінка привабливості різних сегментів ринку, частин сегментів (ринкових ніш) або груп сегментів і вибір тих, які стануть цільовими для маркетингу фірми;
- конкурентне позиціонування: визначення становища конкурентів (на ринку і цільових сегментах або ринкових нішах) і розробка фірмою власної стратегії позиціонування;
- ітерація: знання про позиціонування конкурентів і можливі стратегії позиціонування впливає на розуміння привабливості різних ринкових сегментів і ринкових цілей та може змінити спосіб сегментації ринку, перегляд методів вибору ринкових цілей і позиціонування.

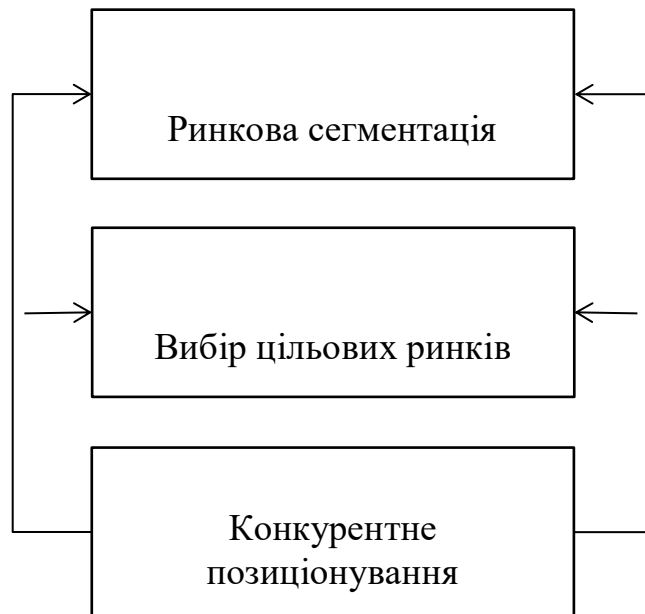


Рис 1.4. Етапи сегментації і позиціонування

Конкурентне позиціонування як аспект розробки маркетингової стратегії можна визначити як “дії фірми по розробці своєї пропозиції та іміджу таким чином, щоб вони зайняли значне і особливе по відношенню до конкурентів місце свідомості цільових споживачів” [17, с.336] .

Важливим принципом конкурентного позиціонування є ставлення споживачів різних частин ринку до конкуруючих фірм, продуктів (послуг) або брендів. Позиціонування може використовуватися на будь-якому із трьох рівнів:

- фірми: наприклад , у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування головними конкурентами є фірми, позиціонування яких будується на їх корпоративній ідентичності;
- продукти і послуги: позиціонування на рівні продуктів при порівнянні їх з іншими продуктами, що мають приблизно однакову з ними ціну;
- бренди: конкурентне позиціонування найчастіше використовується до ідентичних брендів.

Конкурентне позиціонування можна розглядати як результат дії фірми по створенні ефективно конкурентної диференціації своїх продуктів і послуг. На думку Котлера, не всі конкурентні переваги можуть забезпечити стійке

конкурентне становище [12, с.336]. Створення унікальності повинно відповідати наступним критеріям:

- 1) Значимість - перевага повинна створювати користь, яка високо цініться значною кількістю споживачів;
- 2) Особливість і перевага - іншим фірмам не вдається скопіювати особливість;
- 3) Переважання - особливість повинна забезпечувати споживачам першість в отриманні корисності;
- 4) Можливість повідомлення - необхідно, щоб про особливість споживачі були проінформовані і могли в ній розібратися;
- 5) Доступність - цільові споживачі повинні бути в стані платити за особливість;
- 6) Вигідність - ціна повинна бути вигідна для фірми.

Фірма повинна чітко пропонувати корисність своєї продукції тому сегменту ринку, який є її метою. Це базується на чотирьох принципах:

1. Безпосередні зв'язки : особливе ставлення до споживачів, яке відбувається не через дистриб'юторів, а напряму, безпосередньо, і підтримує контакт протягом всього часу купівлі і використання продукту.
2. Безперешкодність : відкрите спілкування із споживачем без нав'язування купівлі продукту або домовленості на рахунок цін.
3. Спокій: всі споживачі платять однакову ціну і в угоду включається багато характеристик, які традиційно пропонуються за додаткову ціну.
4. Ввічливість : прояв поваги до потреб споживачів у процесі роботи з ними.

Вперше термін “позиціонування” ввели вчені Райс і Траут, використавши його для опису творчого процесу, згідно з яким позиціонування починається з окремого товару, послуги, фірми або навіть людини. Але позиціонування має справу не з продуктами. Позиціонування - це те, як фірма впливає на свідомість потенційних споживачів. Тобто фірма створює своєму продукту певне становище у свідомості потенційних споживачів [18, с.34].

Підхід Райса і Траута до “боротьби за думку своїх споживачів” дуже орієнтований на комунікації маркетингу та імідж бренду, тоді як конкурентне

позиціонування - більш ширше поняття, на яке впливають всі аспекти ринкової пропозиції, які важливі з точки зору споживачів для створення головної цінності.

При формуванні стійкого конкурентного позиціонування необхідно уникати основних помилок, які можуть підірвати маркетингову стратегію фірми:

- 1) Недостатнє позиціонування : коли споживачі мають лише нечітке уявлення про фірму або її продукти і не бачать в ній нічого особливого. Продукт стає “одним із багатьох”.
- 2) Надмірне позиціонування : коли споживачі надто вузько розуміють фірму, продукт або її бренд.
- 3) Нечітке позиціонування : часті зміни і суперечливі повідомлення можуть просто заплутати споживачів, позбавивши їх уявлення про позиціонування фірми.
- 4) Позиціонування, яке викликає сумніви : інформацію про фірму, продукт або бренд споживачі можуть просто не сприйняти, незалежно від того, правдиві вони чи ні.

На думку М. Портера, конкурентна перевага фірми може базуватися на одному із двох підходів (хоча може бути і більше) : на основі лідерства у витратах та диференціації.

Низькі повні витрати виробництва як конкурентний підхід, доцільно використовувати тоді, коли покупці дуже чутливі до ціни. Мета полягає у створенні стійкої переваги за витратами над конкурентами, які пропонують низькі ціни, і завойовані частки ринку за цінами конкурентів або отриманні додаткового прибутку від продажу товарів за ринковими цінами. Перевага за витратами дає дохід до того часу, поки конкуренти не знизять ціни і не збільшать за рахунок цього обсяг продажу. Ця стратегія для фірми означає досягти нижчих витрат, ніж основні конкуренти. Але фірма ризикує, створюючи дуже дешевий товар, який може викликати недовіру покупців.

Для досягнення нижчих затрат, ніж у конкурентів є два основні шляхи:

1. Аналіз витрат виробництва всередині фірми і ефективне управління факторами, що визначають рівень витрат;

2. Знизити витрати виробництва шляхом об'єднання окремих виробничих операцій або відмови від високозатратних видів діяльності.

Основні шляхи за якими фірма може досягнути переваг у витратах:

- спрощення розробки товару;
- пропозиція товару або послуг без необхідних прикрас;
- аналіз основних виробничих процесів з метою скорочення виробничих операцій і неефективних дій;
- використання простішої, менш капіталомісткої або раціональнішої технології;
- використання дешевших матеріалів і комплектуючих виробів;
- скорочення великих витрат і прибутків основних і роздрібних торговців, які можуть становити до 50% від кінцевої ціни;
- перенесення виробничих потужностей ближче до споживачів або постачальників, що скоротить витрати;
- досягнення високого економічного рівня вертикальної інтеграції у порівнянні з конкурентами;
- впровадження в життя підходу "щось для кожного" і фокусування на обмеженому наборі товарів/послуг з метою задоволення спеціальних потреб споживачів і зниження затрат, пов'язаних з великою кількістю модифікацій товару.

Низькі витрати дають можливість фірмі встановлювати низькі ціни і створювати бар'єри для захисту власних позицій та отримувати прибутки.

Стратегія низьких витрат актуальна в наступних випадках:

1. Надзвичайно сильна цінова конкуренція серед виробників.
2. Продукція, що виробляється в галузі, є стандартною і характеристики товару відповідають вимогам всього кола споживачів (такі умови дозволяють покупцям купляти товар за кращими цінами).
3. Існує декілька способів диференціації продукції з метою залучення покупців (при умові, що відмінність між товарами марками, не мають значення для покупців), однак відмінність в ціні для покупця суттєві.

4. Більшість покупців однаково використовує продукцію - стандартизована продукція задовольняє загальні вимоги покупців. В цьому випадку саме ціна, а не особливості або якість товару, є домінуючим фактором, що визначає переваги для покупців.
5. Затрати покупців на переключення з одного товару на інший досить низькі, що дає певну свободу вибору товарів за нижчими цінами.
6. Існує велика кількість покупців, що можуть вплинути на зниження ціни.

На ринках де основна конкурентна боротьба точиться навколо ціни, низькі витрати у порівнянні із конкурентами - значна конкурентна перевага.

Ця стратегія має і недоліки. Якщо фірма повністю зосереджується на зниженні затрат, то вона може втратити інші важливі моменти - завоювання покупців за рахунок додаткових товарів і послуг, впровадження нових товарів, що дозволить по новому використати товар, зниження чуттєвості покупців до ціни і т.д. Значні інвестиції у зниженні витрат можуть замкнути фірму в рамках існуючої технології і поточної стратегії, що робить її вразливою перед новими технологіями і зростаючим інтересом споживачів до інших факторів крім низької ціни.

Диференціація приваблива тоді, коли споживчі запити стають все більше різноманітнішими і їх не можуть задовільнити стандартні товари. Компанія повинна вивчити запити і поведінку покупців, знати чому покупці віддають перевагу, що вони думають про цінності товару і за що готові платити. Фірма пропонує одну або декілька характеристик, які відрізняють її товар від інших, і які повинні бути значними та легко запам'ятовуватися. Чим сильніша зацікавленість покупців у різноманітних характеристиках, пропонованої продукції, тим сильніша конкурентна перевага фірми.

Суть стратегії диференціації полягає в тому, щоб знаходити шляхи бути єдиним, хто пропонує покупцям додаткові характеристики товару, які вони хочуть, і постійно підтримувати цю перевагу. Успішна диференціація дозволяє фірмі:

- встановити вищу ціну на товар/послугу;
- збільшити обсяг продажу;
- створити у покупців сприятливе враження про торговельну марку фірми.

Диференціація є успішною, якщо витрати на її проведення відшкодовуються за рахунок збільшення ціни на основний товар.

Підходи фірм до диференціації можуть бути наступними:

- Різноманітні смакові якості
- Специфічні властивості товару
- Доставка запасних частин не більше ніж за 48 годин по всьому світу і у випадку порушення термінів - доставка безплатна
- Більше цінності товару за ті ж гроші;
- Відмінності в дизайні;
- Престижність;
- Надійність;
- Якість виконання технологічне лідерство;
- Повний сервіс;
- Повний асортиментний ряд продуктів;
- Найвищий імідж та репутація.

Існує три підходи до створення купівельної цінності і досягнення конкурентної переваги, що базується на диференціації.

- 1) Розробка таких характеристик і особливостей товару, що дозволяють знизити сукупні витрати покупця на використання продукції фірми;
- 2) Створення особливостей товару, що підвищують результативність його використання споживачами;
- 3) Надання товару рис, які підвищують ступінь задоволення споживачів, але не за рахунок економії, а іншим шляхом (бажання покупців підкреслити свій статус, імідж, конкурентний стиль, становище і спосіб життя та ін.).

При досягненні диференціації звичайно зростають витрати фірми. Для вигідної диференціації необхідно або підтримувати витрати на її проведення нижче від рівня підвищеної ціни, за якою пропонують товари на ринку (норма прибутку повинна зростати на продажну одиницю виробу), або компенсувати невелику норму прибутку великим додатковим обсягом продажу.

Часто товарам надають характерних рис, які не пов'язані з великими витратами, але спрямовані на повне задоволення споживачів.

При проведенні цієї стратегії витрати на одиницю продукції повинні не надто багато перевищувати рівень конкурентів, оскільки ціни можуть зростати настільки, що покупці не захочуть платити.

Успішна диференціація захищає фірму від стратегій конкурентів.

Вона:

- 1) Створює вхідні бар'єри (за рахунок лояльності покупців і унікальності продукції) для проникнення в галузь нових фірм;
- 2) Залагоджує вплив покупців, оскільки продукція інших альтернативних продавців менш приваблива для них;
- 3) Допомогає фірмі у конкурентній боротьбі з товарами замінниками.

Диференціацію найкраще використовувати на ринках, де:

- 1) Існує багато способів зміни товару або послуг, і більше покупців усвідомлює ці відмінності як реальну цінність;
- 2) Потреби споживачів або способи використання товару різні;
- 3) Невелика кількість конкурентів використовує аналогічний підхід до диференціації.

Чим менше можливостей у конкурентів швидко і з невеликими витратами скопіювати дії фірми, тим привабливішою для неї є ця стратегія. Диференціація є привабливішою і більш прибутковою, якщо вона базується на:

- технічній досконалості;
- якості виробів;
- високому рівні обслуговування клієнтів.

Типові помилки при проведенні диференціації:

- диференціація на основі чогось, що зовсім не знижують витрати покупця;
- надмірні зусилля по диференціації, коли ціна стає надто високою по відношенню до конкурентів, а характеристики товару не задовільняють вимог покупців;

- надто висока ціна за введені додаткові риси (чим вища ціна, тим швидше споживачі переключаються на товари конкурентів з низькими цінами);
- відсутність реклами характерних ознак диференціації;
- відсутність знань про це, що покупець розглядає в якості цінності товару.

РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ “ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД”)

2.1 Молокопереробна галузь України: аналіз стану та тенденції розвитку

Молокопереробна галузь, до складу якої входять виробництво масла, сиру, молочноконсервна підгалузь, а також виробництво продукції з незбираного молока, на сучасному етапі є однією із провідних у структурі харчової промисловості України. Але необхідно відзначити, що складна ситуація в молочній галузі формування з початку 90-х років ХХ-го століття, і сьогодні не можна говорити про

принципове поліпшення стану основних параметрів галузі, таких як галузь молока, обсяги переробки молока та обсяги поголів'я великої рогатої худоби.

Вітчизняна молокопереробна галузь знаходиться на етапі переходу на більш високий якісний рівень завдяки прийнятому в липні 2018 року новому стандарту ДСТУ 3662 “Молоко-сировина коров'яча. Технічні умови”, згідно з якими на українському рівні залишається три сорти молока: “екстра”, “вищий” і “перший”. Використання молока другого сорту допускалося лише до початку 2020 року, а до 2022 року таке молоко буде прийматися для переробки на тваринні корми, казеїн та іншу продукцію. Від того, як учасники молочного ринку зможуть адаптуватися до нових умов роботи і відкрити для себе нові ринки (перш за все експортні), буде залежати динаміка розвитку галузі.

Ринок молокопродуктів можна розділити на дві частини :

- первинний ринок молока, де продавцями є сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та особисті підсобні господарства;
- вторинний ринок молока і молочних продуктів; продавцями є переробні підприємства.

Україна входить до двадцяти найбільших виробників молока у світі. За даними FAO у 2017 році Україна була на 16 місці. Але з кожним роком обсяги виробництва молока знижуються. Так у 2019 році було вироблено 9663,2 тис. тон молока, що становить 76,3% від рівня 2000 року.

Розглянемо динаміку виробництва молока в Україні за період з 1960 по 2019 рр. Дані рис. 2.1 свідчать про те, що виробництво молока має нестабільний характер із тенденцією до постійного зниження.

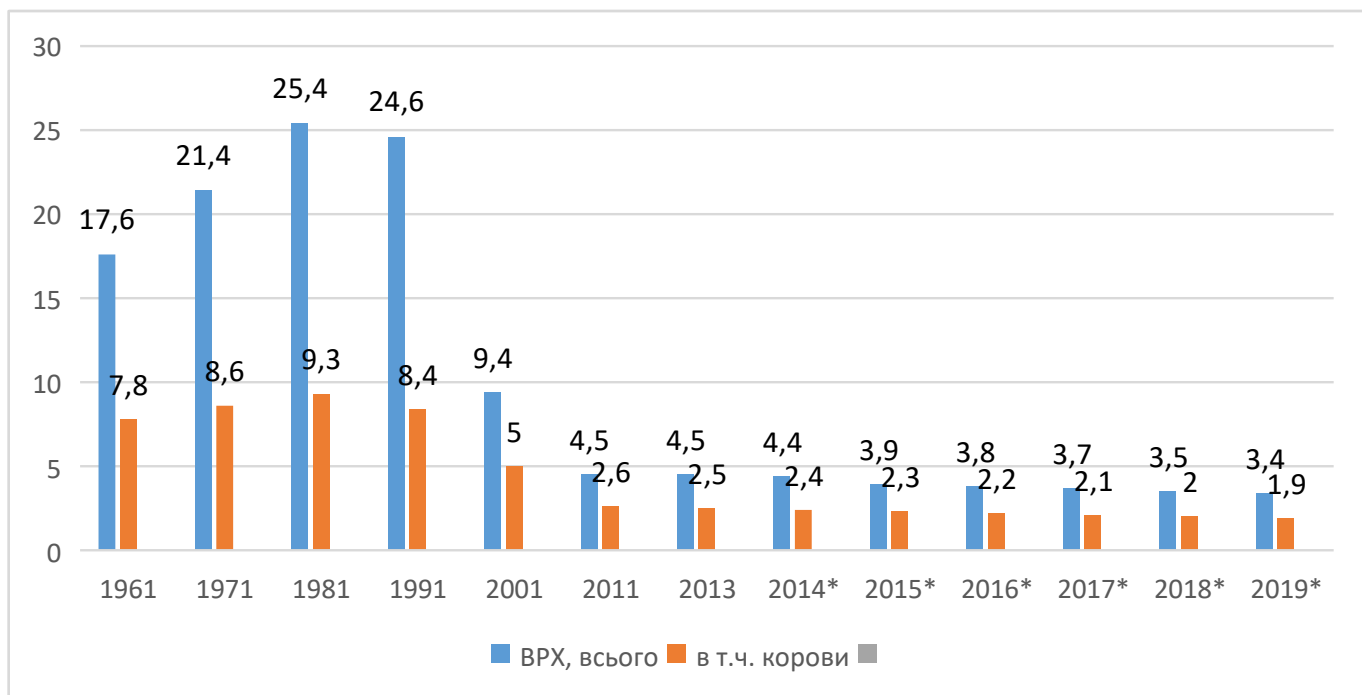
									абсол. тис. т	%
Виробництво	12658	13714	11249	10615	10382	10281	10064	9663	-2995	-23,7
Зміна запасів на кінець року	-394	27	-11	-41	28	33	74	-1	393	99,7
Імпорт	50	112	273	78	105	132	180	337	287	5,7
Усього ресурсів	13102	13799	11533	10734	10459	10380	10170	10001	3101	-23,7
Експорт	1100	1901	956	464	434	835	807	593	-507	-46
Витрачено на корм	2203	1270	1099	1097	1069	1036	996	969	-1234	-56
Втрати	10	3	8	15	14	13	12	11	1	10
Фонд споживання	9789	10625	9470	8995	8942	8496	8355	8428	-1361	-13,9

розраховано за даними стат. збірника “Сільське господарство України за 2019р.”

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що період з 2000р. до 2019р. відбулося зростання імпорту та падіння експорту молока і молочних продуктів. Так, обсяг імпорту зріс у 5,7 рази і становить 337 тис. тонн, а обсяг експорту знизився на 46,1%. На 56% зменшилися витрати молока на корм. У цілому фонд споживання знизився у порівнянні з 2000 р. на 13,9%.

Обсяг виробництва в галузі залежить від двох основних факторів: поголів'я корів і їх продуктивності. Вплив цих факторів можна відзначити за співвідношенням темпів їх зростання (падіння).

Щороку в Україні поголів'я ВРХ зменшується (рис. 2.2). У 2017 році молочне стадо налічувало приблизно 4900 голів, що на 61,7% менше, ніж у 2000 році (поголів'я 4958 тис.). У 1990 р. поголів'я корів становило 8378 тис. І за майже 30 років зменшилось у 4,4 рази. У 2019 році спостерігалось найнижче поголів'я ВРХ за всю історію України. Але зниження порівняно з попереднім роком є меншим, тому можна говорити про сповільнення темпів скорочення поголів'я, в основному за рахунок його нарощення сільськогосподарськими підприємствами.



*дані без окупованих територій

Рис. 2.2 Кількість сільськогосподарських тварин у господарствах усіх категорій, тис. голів

Джерело [21]

Різке зниження кількості поголів'я корів частково компенсувалося зростанням їх продуктивності. Динаміка показників роботи молочної галузі України протягом 1990-2018 рр. наведена у табл. 2.2.

У структурі готової молочної продукції найбільшу частку займає саме молоко та вершки 488 тис. т. (48,2%), другу позицію група кисломолочних продуктів - 210,3 тис. т. (20,8%).

Обсяги виробництва сирів і морозива займають приблизно однакову частку у загальній пропозиції молочної продукції - 9,5% і 9,6% (відповідно).

Враховуючи результати проведеного аналізу, виділимо фактори, які, на нашу думку, найбільше впливають на формування ринку молочної продукції в Україні (табл. 2.3).

Так, якщо у 1990 р. середньорічний надій молока становив 2863 кг., то у 2010 р. він зріс на 42,6%, тобто до 4082 кг., а у 2017 році - на 68,3% (порівняно з 1990 р.) і

Таблиця 2.2

Динаміка показників роботи молочної галузі України

протягом 1990-2018рр.

Показник	роки								2018/1990		2018/2000	
	1990	2000	2010	2013	2015	2016	2017	2018	+/-	%	+/-	%
Витрати кормів на виробництво 1ц молока в с/г підприємствах	1,47	1,63	1,18	1,06	1	0,97	0,94	0,93	-0,54	-36,7	-0,7	-47,6
Надій на одну корову у господарствах усіх категорій, кг	2863	2359	4082	4446	4644	4735	4820	4930	2067	72,2	2571	109
Надій на одну корову у с/г підприємствах, кг	2941	1588	3975	4827	5352	5643	6025	6150	3209	109,1	4562	287,3

Джерело: розраховано за даними статистичного збірника “Сільське господарство України” за 2018р.

і склав 4820 кг. У 2018 р. порівняно з 2000 р. надій на одну корову збільшився майже втричі (табл. 2.2). Незважаючи на те, що корів стає менше, середні надой збільшуються за рахунок використання більш продуктивних порід.

Основа ринку молочної продукції України становлять саме товари вітчизняного виробництва. В зв'язку з тим, що вітчизняні виробники адаптуються до європейських технологічних норм і контролю якості, в Україні значно підвищується якість молочних продуктів, що є одним із факторів підвищення цін. За статистичними даними в 2019 році в Україні було вироблено 1 млн т. молочної продукції (рис. 2.3).

Підвищення конкурентоспроможності виробників молока і молочної продукції має найважливіше значення в АПК країни і може бути досягнуте за умови реалізації наступних основних напрямів розвитку молочної галузі:

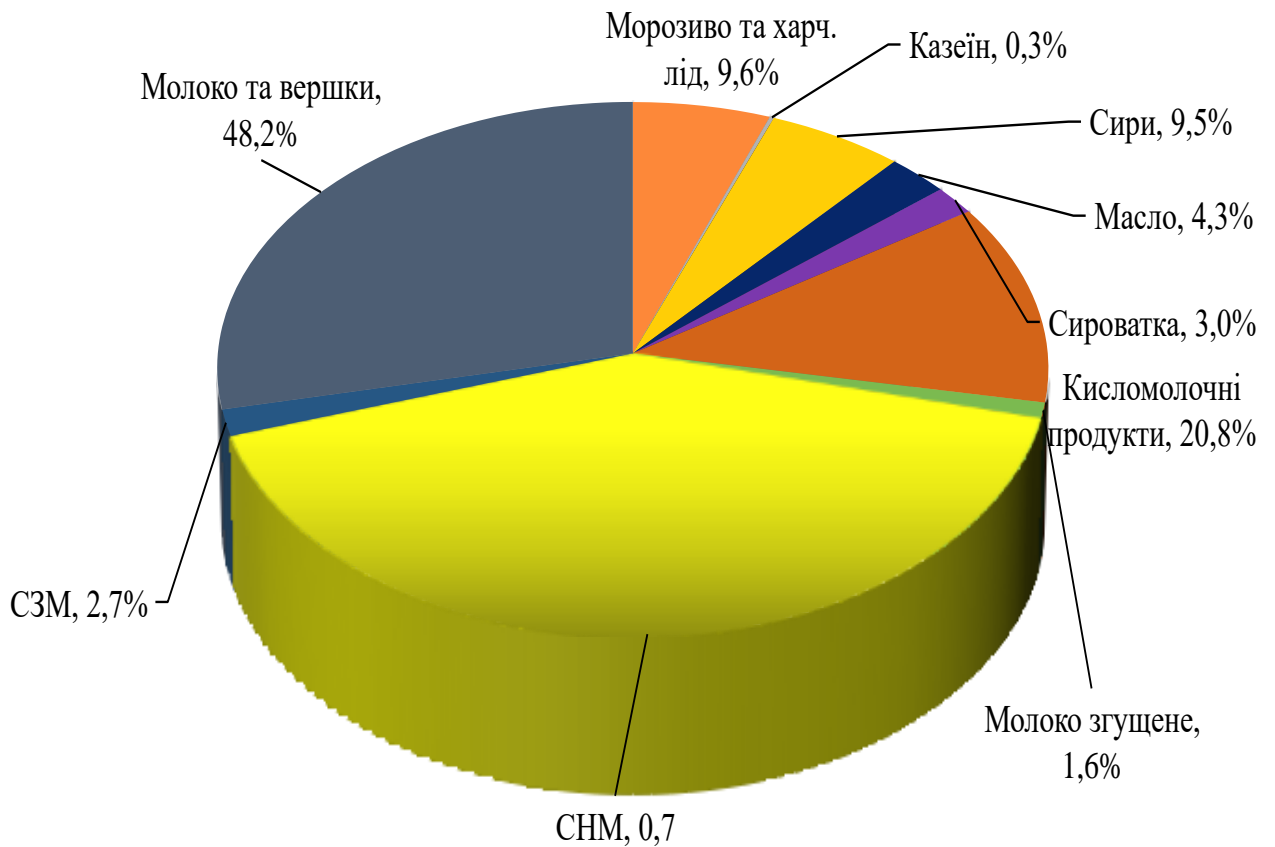


Рисунок 2.3 Структура виробництва молочної продукції в Україні в 2019 р.

Джерело[27]

- 1) підвищення технологічності галузі шляхом впровадження інновацій (перш за все поліпшення породного складу корів);
- 2) підвищення технологічності галузі шляхом впровадження інновацій (перш за все поліпшення породного складу корів);
- 3) підвищення технологічності галузі шляхом впровадження інновацій (перш за все поліпшення породного складу корів);
- 4) залучення інвестиційних ресурсів на вирішення завдання технологічного і технічного переозброєння галузі;
- 5) підвищення технологічності галузі шляхом впровадження інновацій (перш за все поліпшення породного складу корів);

Аналіз факторів, що впливають на формування ринку молочної продукції в Україні

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори	Особливості українського ринку	Основні завдання
<ul style="list-style-type: none"> - кількість поголів'я корів; - середній надій молока на день; - кількість виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами; - рівень використання сучасних технологій для виробництва молочної продукції; - рівень майстерності та професіоналізму персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - рівень конкуренції на ринку; - стан економіки країни; - політика держави (зовнішньоекономічна, фіскальна, аграрна і т.д.); - заходи вжиті іншими країнами (квоти на ввезення молочної продукції і т.д.). 	<ul style="list-style-type: none"> - недолік якісної молочної сировини; - недостатня кількість ринків збуту продукції; - низька технологічність виробництва; - падіння рівня внутрішнього споживання - неструктуроване виробництво. 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення якості продукції; - пошук нових зовнішніх ринків збуту; - гармонізація з нормами і вимогами ЄС; - освоєння новітніх технологій та забезпечення інноваційного обладнання.

2.2. Загальна характеристика та аналіз показників економічної діяльності ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

ПрАТ “Тернопільський молокозавод” - одне з найпотужніших підприємств в Україні по переробці молока. Свою діяльність підприємство розпочало ще у 1957 році і діяло як міський молокозавод. Тоді штат налічував майже 300 працівників, а потужність заводу становила 25 тонн переробки молока за зміну. Після реконструкції у 1968 році виробнича потужність підприємства зросла до 75 тонн

переробки молока за зміну, 225 тонн за добу. Починаючи з 1989 року обсяги переробки молока становили 280-300 тонн за добу.

Кризовий період 1995-1999рр. спричинив погіршення фінансово-економічного стану підприємства, моральне і фізичне старіння основних фондів, відтік кваліфікованого персоналу. В результаті цього обсяги переробки молока значно знизилися.

У 2000 році молокозавод реконструювали, що дало змогу збільшити переробку молока до 300 тонн за добу. Це мало позитивний вплив на розширення співпраці із постачальниками сировини, відновлення ринків збуту та розширення асортименту продукції. Починаючи з 2000 року щорічний приріст обсягів виробництва становить 25-30%.

Всю продукцію, яка виробляється на ПрАТ “Тернопільський молокозавод”, можна поділити на чотири основні групи:

- Класична цільномолочна група (молоко, кефір, сметана, вершки, йогурт, кисломолочний сир);
- Функціональна молочна група (продукти, збагачені йодованим білком, лактулозою та біфідобактеріями - молоко, кефір, йогурт, кисломолочний сир);
- Масло (вагове, фасоване у пергаментну упаковку та фольгу);
- Казеїн технічний, сир, кисломолочний для плавлення.

Цільномолочна продукція, в свою чергу, виробляється під чотирма торговельними марками:

- класична цільномолочна група - ТМ “Молокія” (основна), ТМ “Молочна класика” та ТМ “Казкова”;
- функціональна цільномолочна група - ТМ “Рум’янок”.

Торговельну марку “Молокія” було створено і зареєстровано у 2002 році. У цей період підприємство почало активно розробляти інноваційні напрямки розвитку. Вперше в Україні молокозавод почав виробляти молоко із вмістом йодованого білка і запровадив нову, поглиблену очистку молока.

Згідно із Законом України “Про акціонерні товариства” у 2011 р. ЗАТ “Тернопільський молокозавод” було перейменовано на ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

Організаційна структура ПрАТ “Тернопільський молокозавод” складається з підрозділів, що виконують окремі функції управління, тобто представлена у вигляді функціональної структури управління (рис 2.4).

Усю свою продукцію підприємство виготовляє виключно з натурального коров'ячого молока та високоякісної сировини згідно з вимогами ДСТУ, має короткі терміни зберігання з максимальним збереженням природних цінних якостей молока.

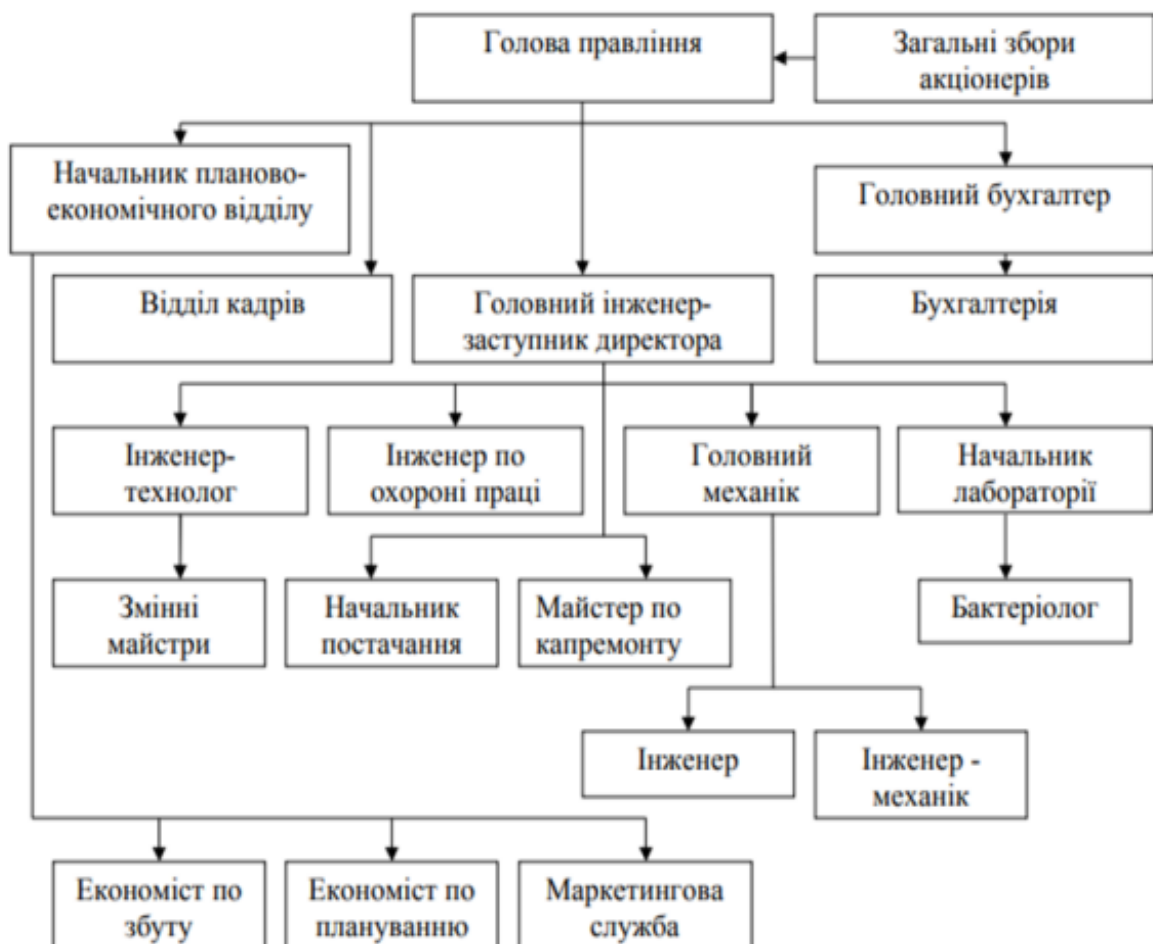


Рис 2.4 Організаційна структура ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

ТМ “Молокія” гарантує наступні характеристики високої якості і безпеки продукції: тільки натуральне молоко; без додавання рослинних жирів; без консервантів; без

стабілізаторів; без ГМО; готовий продукт не піддається термізації; використання Pure-пак упакування.

Під торговельною маркою “Молокія” ПрАТ “Тернопільський молокозавод” виготовляє широкий асортимент продукції, представлений у табл. 2.4.

Однією із новинок асортиментного ряду є йогурт натуральний (без наповнювача і цукру).

Для забезпечення щоденної доставки продукції у регіони, фірма відкрила власні торговельні представництва у таких містах як: Одеса, Рівне, Житомир, Стрий, Тернопіль, Ужгород, Умань, Чернівці, Хмельницький та Чернігів. Заплановано відкриття представників і в інших регіонах.

Таблиця 2.4

Асортимент продукції ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

Ширина асортименту	Глибина асортименту
Молоко	<ul style="list-style-type: none"> - Молоко «Відбірне» 2,5 % - Молоко «Відбірне» 3,4 % - Молоко «До кави» 2,5 % - Молоко «Казкове» 1,6 % - Молоко «Казкове» 2,5 % - Молоко «Казкове» 3,4 % - Молоко «Доброї ночі» 3,6 %
Йогурт	<ul style="list-style-type: none"> - Йогурт «СМУЗІ» Груша-Яблуко-Липа 2,0 % - Йогурт білий 1,6 % - Йогурт білий +пробіотики 2,5 % - Йогурт білий безлактозний 2,5 % - Йогурт білий «по-грецьки» 8 % - Йогурт «Лісова ягода» 1,4 % - Йогурт «Абрикос» 1,4 % - Йогурт «Злаки» 1,4 % - Йогурт «Полуниця» 1,4 %
Кефір	<ul style="list-style-type: none"> - Кефір питний 1,0 % - Кефір питний 2,5 % - Кефір густий 1,0% та 2,5 %
Масло	<ul style="list-style-type: none"> - Масло солодковершкове екстра 82 % - Масло солодковершкове селянське 72,5 % - Масло солодковершкове селянське 72,5 %

Продовження таблиці 2.4

Сир кисломолочний	- Сир кисломолочний 5,0 % - Сир кисломолочний нежирний 0,2 % - Сир кисломолочний 9,0 %
Сметана	- Сметана 15 %, 20% та 30% - Сметана «Відбірна» 15 % та 20%
Айран	- Напій кефірний «Айран I Run» нежирний

Одним з основних показників, який характеризує діяльність підприємства, є обсяг та структура виробництва основних видів продукції (дані табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Обсяги та структура виробництва молочної продукції ПрАТ
“Тернопільський молокозавод”**

Роки Основний вид продукції	2015			2017			2019		
	тонни	тис. грн	відн-я виду до всієї прод- ї, %	тонни	тис. грн	відн-я виду до всієї прод- ї, %	тонни	тис. грн	відн-я виду до всієї прод- ї, %
Цільно-молочна продукція	45380	592914	67,7	45183	671709	69,4	48234	708679	56,2
Масло	1350	85860	12,8	1959	159856	12,8	2738	273714	21,7
Казеїн	1386	155442	17,8	1716	199940	17,8	1925	278593	22,1
Знежирене молоко	4824	13805	1,7	-	-	-	-	-	-
Всього	52940	848021	100	488858	1031505	100	52897	1260986	100

Джерело: складено і розраховано автором на основі матеріалів ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

Аналіз даних показує, що підприємство зосереджує свою діяльність на виготовленні цільномолочної продукції, яка у структурі виробництва становить 67,7%

(у 2015р.) і дещо знизилась до 56,2% - у 2019 р. Протягом досліджуваного періоду фірма припинила виробництво знежиреного молока (у 2016 році), зросли обсяги виробництва масла до 21,6% та казеїну - 22,1 % (у 2019 році). Казеїн виробляють виключно на замовлення підприємств.

У роботі проведено аналіз показників фінансової економічної діяльності ПрАТ “Тернопільський молокозавод” за період 2015-2019рр. (табл 2.6).

За досліджуваний період відбулося зростання чистого доходу (виручки від реалізації) продукції, зокрема у 2019р. він зріс порівняно з 2015р. на 107,4% і становить 1799343 тис.грн.

Зростання відбулося за рахунок підвищення цін, зміни курсу валют та збільшення реалізації основного асортименту продукції. Ідентично до зміни рівня чистого доходу збільшується собівартість реалізованої продукції. Якщо у 2016р. цей показник зріс на 37,2%, то в 2019р. - на 95,5% (у порівнянні з 2015р.). Збільшення собівартості в основному відбулося через активізацію виробничо-збутової діяльності.

У структурі собівартості значною є частка витрат на оплату праці. За досліджуваний період фонд оплати праці зріс до 143,09 млн.грн. У 2019р. (порівняно з 2015р зростання відбулось на 90,8%). Середній рівень заробітної плати на підприємстві становить 7386,2 грн., що є вищим від середнього рівня по Тернопільській області.

Зміна рівня доходів від реалізованої продукції та дещо нижчий рівень витрат, що формують собівартість реалізованої продукції, забезпечили прибутковість діяльності підприємства. Хоча у 2016р. відбулося падіння чистого прибутку у порівнянні з 2015р. на 53,3%. У 2019р. зростання цього показника порівняно з базовим (2015р) становить 52,1% і чистий прибуток зріс до 42,9 млн.грн.

Оцінюючи показники майнового стану та джерел фінансування необхідно відзначити збільшення вартості необоротних (на 109,5%) та оборотних активів (на 111,6%) у 2019 році. У структурі оборотних активів негативне значення має наявність значного обсягу дебіторської заборгованості, яка значно збільшувалась

Таблиця 2.6

Основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ “Тернопільський молокозавод” за період 2015-2019рр. (тис.грн.)

№	показники	роки				Відхилення (+;-) (до 2015 р)					
						Абсолютні, тис. грн			Відносні, %		
		2015	2016	2017	2019	2016	2017	2019	2016	2017	2019
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	867708	1172345	1522871	1799343	304637	655163	931635	35,1	75,5	107,4
2	Собівартість реалізованої продукції	707475	970317	1228697	1382956	262842	521222	675481	37,2	73,7	95,5
3	Чистий прибуток	28207	13172	42550	42905	-15035	14343	14968	-53,3	50,8	52,1
4	Загальна вартість активів	266214	366174	468308	560482	99960	202094	2942268	37,5	75,9	110,5
5	Необоротні активи	133330	233694	258244	279349	100364	124914	146019	75,3	93,7	10,5
6	Оборотні активи	132884	132480	210064	281133	-404	77180	148249	-0,3	58,1	111,6
7	Дебіторська заборгованість	15335	69422	118200	187077	54087	102865	171742	352,7	670,8	11,2
8	Власний капітал	124965	138137	182779	224070	13172	57814	99105	10,5	46,3	79,3
9	Поточні зобов'язання	71593	105884	121578	160533	34291	49985	88940	47,9	69,8	124,2
10	Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги	43053	83812	77472	91867	407059	34419	48814	94,7	79,9	113,4
11	Кількість працівників, чол	1342	1286	1374	1432	-56	32	90	4,2	2,4	6,7
12	Фонд оплати праці	74992	116612	114800	143087	41620	39808	68095	55,5	53,1	90,8
13	Продуктивність праці (р.1/р.11)	646,58	911,62	1108,35	1256,52	265,04	471,77	609,94	41	71,4	94,3
14	Вартість основних засобів	115642	152022	223515	209890	36380	107873	94248	31,5	93,3	81,5
15	Фондовіддача (р.1/р.14)	7,503	7,712	6,813	8,573	0,209	-0,69	1,1	2,8	-9,2	14,3
16	Фондомісткість (р.14/р.1)	0,133	0,13	0,147	0,117	-0,003	0,014	-0,016	-2,3	10,5	-12
17	Рентабельність активів, % (р.3/р.4)	10,6	3,6	9,09	7,66	-7	-1,51	-2,94	-	-	-
18	Рентабельність власного капіталу, %(р.3/р.8)	22,57	9,54	23,28	19,15	-130,3	0,71	-3,42	-	-	-
19	Рентабельність реалізації, %(р.3/р.1)	3,25	1,12	2,79	2,38	-2,13	-0,46	-0,87	-	-	-

протягом досліджуваного періоду. Так, у 2019р. вона зростає в 11,2 рази порівняно з 2015р. У структурі цього показника найбільшою є частка простроченої дебіторської заборгованості, яка зумовлює необхідність активізації судових процесів та зниження її на перспективний період.

Негативною тенденцією є зростання загального обсягу поточних зобов'язань і кредиторської заборгованості фірми. У 2019 році порівняно з 2015р. ці показники зросли на 124,2% і 113,4% відповідно. На початок 2020р. кредиторська заборгованість становила майже 91,9 млн.грн. (дані табл. 2.6.).

Досліджуваний період характеризується зростанням кількості працівників до 1432. Це зумовлено розширенням виробництва, завантаженням виробничих потужностей. Позитивним моментом є зростання продуктивності праці. У 2019р. цей показник збільшився (до базового 2015р) на 94,3%.

За рахунок отриманого чистого прибутку фірма має позитивні значення показників в рентабельності активів власного капіталу і реалізації продукції (рис.2.5). Однак, у 2019р. ці показники нижчі, ніж у базовому 2015 р. (дані табл.2.6).

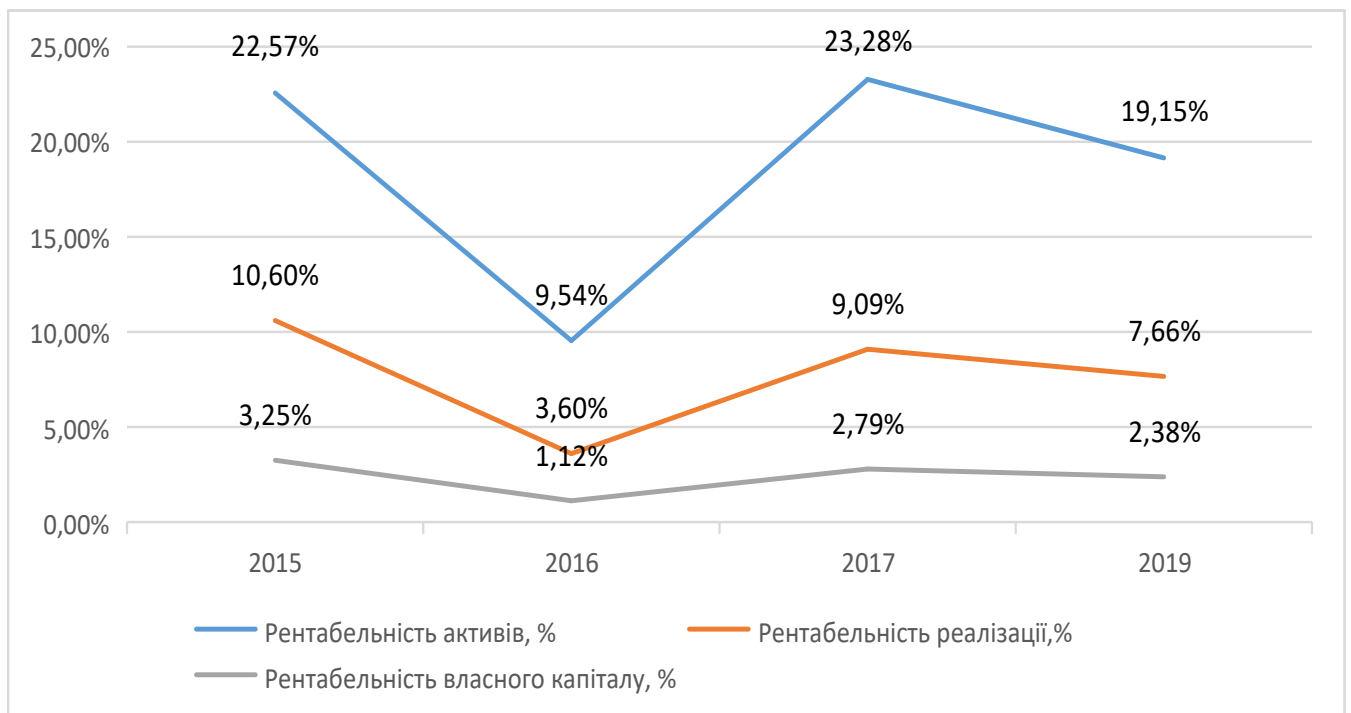


Рис. 2.5 Динаміка зміни основних показників рентабельності ПрАТ “Тернопільський молокозавод” за період 2015-2019рр.

Узагальнюючи результати дослідження необхідно відзначити позитивну динаміку основних показників економічної і фінансової діяльності ПрАТ “Тернопільський молокозавод” у періоді 2015-2019рр. Зокрема, ми бачимо зростання обсягу реалізації, чистого прибутку, власного капіталу, показників рентабельності, продуктивності праці. Позитивна динаміка спостерігається у зростанні показників оборотних активів, кількості працівників та фонду оплати праці на фірмі.

2.3 Визначення конкурентної позиції фірми на ринку молокопереробної продукції

В Україні на сьогоднішній день зареєстровано 650 підприємств, які займаються виробництвом молочних виробів та морозива, проте майже 80% ринку контролює 50 підприємств, значна частина яких входить до складу великих холдингів.

Згідно з даними сайту Latifundis.com, аграрного інформаційного агенства “Agravery” та офіційних сайтів нижче зазначених виробників, рейтинг молокопереробних компаній виглядає наступним чином.

Перше місце, з часткою ринку 9,6%, займає вінницький молочний завод “Рошен” - ТМ “Roshen” - одне з найбільших молокопереробних підприємств у Європі. Стартова переробна потужність - 600т. молока на добу, виробнича потужність - понад 150т. на добу. Фірма експортує продукцію більш, ніж у 30 країн світу: в Східну Європу, Азію, Північну Америку та Африку. У 2016 році підприємство здійснило першу поставку своєї продукції в ЄС, а у 2017 році отримала дозвіл на експорт продукції у Китай.

На другому місці перебуває “Терра Фуд” - ТМ “Ферма”, “Вапнярка”, “Premiale”, “Тульчинка”, “Лауреат”, “Сорочинське”, “Золотий резерв”, “Біла лінія”, “Любий край”. Частка ринку становить - 9,2%. У компанію входять 19 підприємств, які виробляють цільномолочну продукцію, сир, рослинновершкові суміші і вершкове масло. Фірма ж лідером в Україні саме з виробництва фасованого вершкового масла і рослинно-вершкової суміші, а також експортує продукцію

більш ніж в 40 країн, зокрема на Близький Схід, в країни Північної Африки, на Балкани, а також у Китай, США і Північну Корею.

“Молочний альянс” з часткою ринку 7,7% знаходиться на третій позиції рейтингу. Компанія виготовляє продукцію під такими торговельними марками як: “Яготинське”, “Яготинське для дітей”, “Пирятин”, “Славія”, “Златокрай”. Шість підприємств компанії займаються збором та обробкою молока, а також виробництвом сирів, цільно-і кисломолочної продукції. Лідирує за обсягами продажу молока в Україні - на частку компанії припадає 22% цього ринку. Вона також є № 1 за обсягами виробництва і експорту сухої молочної сироватки, яку експортує у 35 країн світу.

Виробник молочної продукції “Люстдорф”, що виготовляє продукцію під такими відомими брендами, як: “На здоров’я”, “Селянське”, “Бурьонка”, “Тотоша”, “Весела бурьонка” займає 5,2% ринку. Є одним з лідерів українського молочного ринку і виробляє та реалізує сухе знежирене молоко. Продукт випускається згідно з ДСТУ 4273:2003 і фасується в надійну фірмову упаковку.

“Danone Україна” - підрозділ французької продовольчої групи Danone - посідає п’яте місце в рейтингу з часткою ринку 4,9% і відомий за наступними торговельними марками: “Активія”, “Маша і ведмідь”, “Растішка”. У нашій країні компанія щорічно переробляє 150 000 т. молока. Спеціалізується на виробництві йогуртів, сирків і дитячого харчування. Потужності “Danone Україна” розташовані в Херсоні та Кременчуці.

На групу компаній “Альянс” - бренди: “Золотава”, “Попелянське”, “Молочна мрія”, “Андрушевське” - припадає 4,5% ринку. Молокопереробний актив ГК “Альянс” - Андрушівський маслосирзавод. Підприємство спеціалізується на виробництві спредів, сирів, сирних продуктів, вершкового масла і сухої сироватки та позиціонується як виробник 12% вироблених спредів в Україні. Виробнича потужність - 100 т. на добу. Експортує продукцію в Грузію, Вірменію, Азербайджан, Казахстан, Молдову. До складу групи входить також Житомирський м’ясокомбінат (ТМ “М’ясна гільдія”).

Виробник молочних виробів “Вімм - Білль - Данн Україна” сьомий в рейтингу з часткою ринку 4,4% . Відомі бренди компанії: “Агуша”, “Ромол”, “Веселий молочник”, “Фругурт”, “Чудо”, “Слов’яночка”, “Смачненька”. Входить в структуру міжнародної корпорації PepsiCo, переробляє близько 175 тис. т. молока на ріку

Французька компанія Lactalis, яка присутня на українському ринку з 1996 року, посідає восьму позицію в рейтингу і відома споживачам такими брендами як: “Президент”, “Дольче”, “Фанні”, “Локо моко”. Частка ринку компанії - 3,7%. На даний час “Лакталіс Україна” належать два молокопереробних підприємства.

“Лакталіс Миколаїв” створено на базі Миколаївського міського молочного комбінату. Потужність заводу 450 т. молока на добу. Підприємство виробляє сир, сметану, сиркові десерти та креми. Друге підприємство - компанія “Молочний дім”.

На дев’ятому місці з часткою ринку 2,7% - Комбінат Придніпровський, який виготовляє продукцію під ТМ “Любимчик”. В структуру комбінату, крім головного підприємства, входить 4 виробничих підрозділи: Васильківський сирний завод, Царичанський маслозавод, Перепищинський молочний цех і Новомосковський цех по виробництву фруктових наповнювачів. Підприємство виробляє цільномолочну продукцію, сири, масло, десерти, йогурти, дитяче харчування, сухе молоко. Щодня підприємство переробляє понад 250 т. молока.

ПрАТ “Тернопільський молокозавод” і ТМ “Молокія” вперше потрапив до даного рейтингу на десяту позицію з часткою ринку 2,6%. Великий переробник молока, виробник молочної класичної продукції (що містять лактозу або йод), масла і казеїну. 20% масла і весь казеїн підприємство експортує. Географія експорту: Польща, Німеччина, Голландія, Латвія, США, Грузія, Марокко. У планах - країни ЄС і Близького Сходу.

На рис. 2.6 зображено найбільших виробників молочних продуктів в Україні та їх частки на ринку.

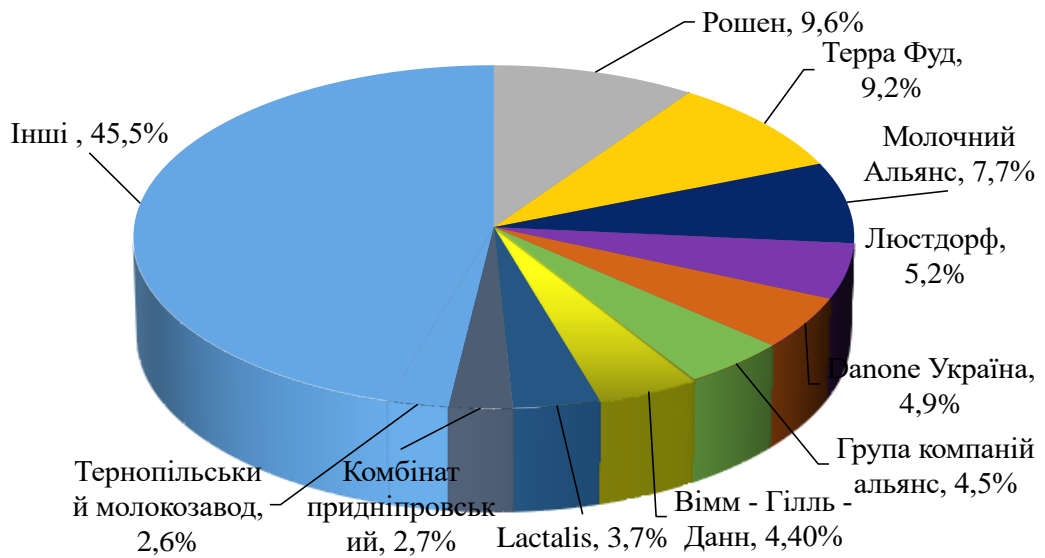


Рис. 2.6 Найбільші виробники молочних продуктів в Україні

Одним із важливих інструментів порівняння конкурентних позицій фірм у галузі є розробка карти стратегічних груп. Складемо дану карту на основі таких характеристик (рис. 2.7).

- географічний масштаб діяльності;
- кількість брендів, які сформувало підприємство.

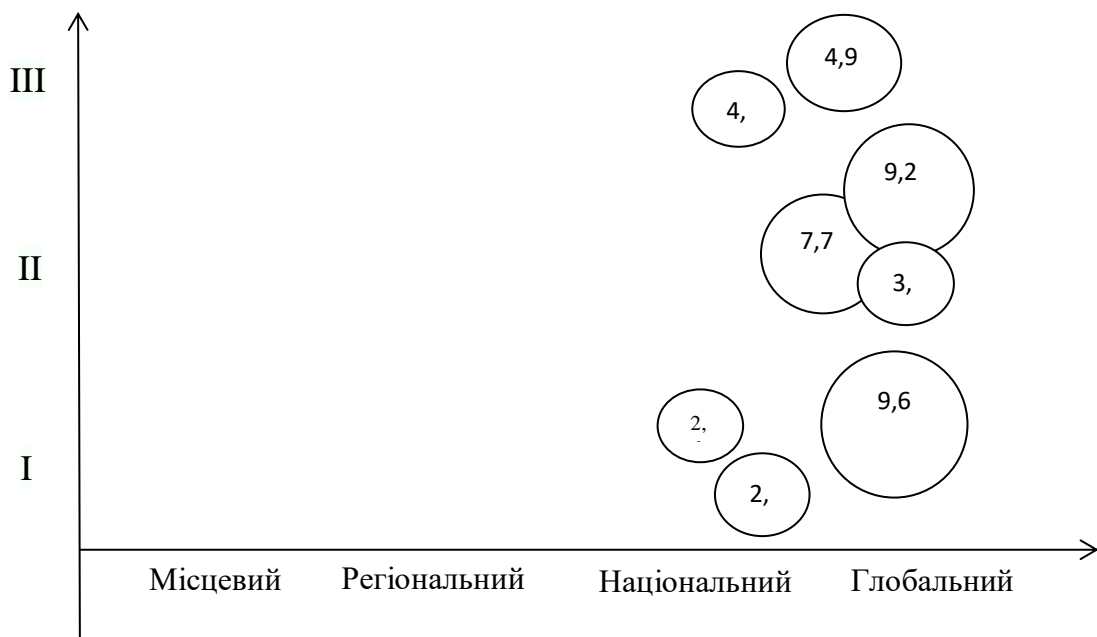


Рис 2.7 Карта стратегічних груп виробників молочної продукції в Україні

Розмір кожного круга приблизно дорівнює частці ринку фірм з групи конкурентів.

I - підприємство спеціалізується на одному-трьох брендах:

- ПрАт “Тернопільський молокозавод”
- “Молокія” (2,6%)
- Вінницький молочний завод “Roshen” (9,6%)
- комбінат Придніпровський - ТМ “Злагода”, ТМ “Любимчик” (2,7%)

II - фірма випускає продукцію під 4 - 5 торговельними марками:

- Молочний Альянс - торговельні марки “Яготинське”, “Яготинське для дітей”, “Пирятин”, “Славія”, “Златокрай” (7,7%)
- Лакталіс Україна - торговельні марки “Президент”, “Дольче”, “Фанні”, “Локо Моко” (3,7%).

III - холдинги, що випускають продукцію під шістьма торговельними марками :

- “Терра Фуд ” - торговельні марки “Ферма”, “Вапнярка”, “Premiale”, “Тульчинка”, “Лауреат”, “Сорочинське”, “Золотий резерв”, “Біла лінія”, “Любий край” (9,2%).
- “Danone Україна” і торговельні марки “Активія”, “Тьома”, “Простоквашино”, “Актуаль”, “Актімель”, “Даніссімо”, “Маша і медвідь”, “Растішка” (4,9%).
- Вімм - Білль - Данн Україна - з такими брендами як : “Агуша”, “Ромол”, “Веселий молочник”, “Фругурт”, “Чудо”, “Слов’яночка”, “Смачненька” (4,4%).

Усі компанії, що представлені на рис. 2.7 здійснюють свою діяльність у масштабі національної та глобальної конкуренції, оскільки кожна з них є лідером у своєму сегменті та експортує свою продукцію на закордонні ринки.

На основі всіх вище проведених методів аналізу молокопереробної галузі, можна зробити висновки про привабливість галузі в довгостроковій перспективі.

Ринок молокопереробної продукції на сьогоднішній день однозначно привабливим назвати не можна, оскільки скорочується кількість суб’єктів господарювання в даній галузі, знижується виробництво продукції, економічна та

політична ситуація в країні є нестабільною, скорочується чисельність поголів'я великої рогатої худоби та існують інші проблеми, що мають місце в галузі.

Також в даній галузі великий вплив мають 5 конкурентних сил М. Портера. Крім конкуренції особливу увагу звертаємо на вплив постачальників та вартість сировини, яка має чи не найбільший вплив.

Для входу в дану галузь необхідні значні капіталовкладення на сировину, устаткування та технологію. Також необхідний високий рівень кваліфікації та значні витрати на збутову сітку продукції.

Одним із найвагоміших показників конкурентної позиції фірми є аналіз конкурентоздатності її витрат виробництва. У роботі проведено дослідження динаміки витрат ПрАТ “Тернопільський молокозавод” подано в таблиці 2.7. За досліджуваний період 2015-2019 рр. обсяг аналізованих витрат зріс на 108,1% і на кінець 2019 року становив 1722389 тис. грн. (рис.2.8).

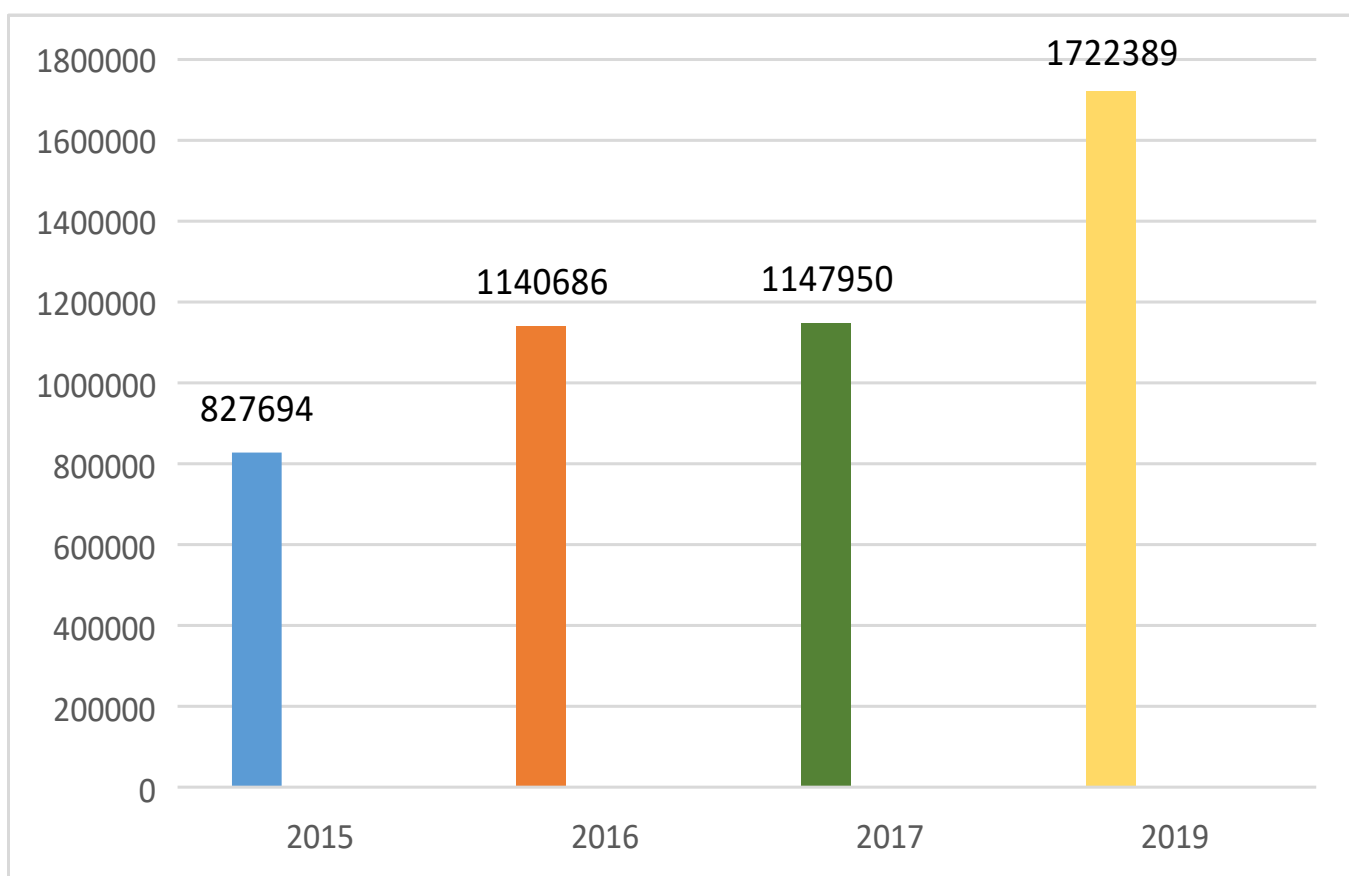


Рис 2.8 Динаміка зміни загального обсягу витрат підприємства ПрАТ “Тернопільський молокозавод” за період 2015-2019рр.

Спостерігаються тенденції зростання всіх елементів витрат. Зокрема сировина і матеріали у 2019р. зросли на 109,5% порівняно з базовим 2015р. Значно зросли допоміжні матеріали - на 208,5% у 2019 році.

Протягом досліджуваного періоду підприємство збільшило виробничі площі, для чого орендувало додаткові приміщення і сплачувало орендну плату в сумі 291773 тис. грн. У 2019 році, що у 3,3 рази більша, ніж у 2015р. Цей елемент витрат зростав найбільшими темпами.

Значно зросли витрати на оплату послуг, використаних у виробництві. Сюди відносяться оплата певних виробничих операцій, виконаних іншими підприємствами та фізичними особами-підприємцями; поточний ремонт споруд, машин і обладнання, транспорту; здійснення досліджень для визначення якості сировини і матеріалів, що використовуються у виробництві; транспортні послуги, які входять у технологічний процес та ін. Так у 2019р. ця стаття зросла на 138,3%.

Відзначається і зростання витрат на оплату праці, зумовлене зростанням кількості працівників і рівнем мінімальної заробітної плати. На фоні збільшення інших елементів витрат цей показник зріс лише на 49% у 2019р. (один із найнижчих темпів зростання).

ПрАТ “Тернопільський молокозавод” є платником загальнодержавних і місцевих податків. За досліджуваний період податкове навантаження зросло на 175,6% і становило у 2019 році 119,5 млн.грн.

Аналіз динаміки витрат необхідно доповнити оцінкою структури витрат (табл. 2.8). У структурі витрат у 2019р. найбільша частка припадала на сировину і матеріали (16,8%), оплату праці (23,3%) та орендну плату (16,9%). Але за період 2015-2019рр. спостерігаються тенденції до зниження питомої ваги основних елементів витрат. Так, частка витрат на знизилась порівняно з 2015 р. на 9,2%, амортизації - майже на 1,7%, відрахування на соціальні заходи - на 1,5%.

Зросла питома вага витрат, що пов'язані з орендою, на 8,9% (у порівнянні з базовим 2015р.). За рахунок приросту обсягу виробництва та реалізації продукції збільшується розмір оподаткування на 1,7%.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки витрат ПрАТ "Тернопільський молокозавод" за період 2015-2019рр., (тис.грн.)

Показник	Роки				Відхилення (+;-) (до 2015 р)					
					Абсолютні, тис. грн			Відносні, %		
	2015	2016	2017	2019	2016	2017	2019	2016	2017	2019
Сировина та матеріали	138473	176350	226261	290050	+37877	+87788	+151577	+27,35	+63,4	+109,46
Допоміжні матеріали	14071	15513	26288	43404	+1442	+12217	+29333	+10,25	+86,82	+208,46
Електроенергія	83928	102776	95280	173100	+18848	+11352	+89172	+22,46	+13,53	+106,25
Витрати на оплату послуг, використаних у виробництві	36501	58745	50395	86981	+22244	+13894	+50480	+60,94	+38,06	+138,3
Орендна плата	66712	207035	203646	291773	+140323	+136934	+225061	+210,34	+205,26	+337,36
Амортизація	72009	91711	82193	121084	+19702	+10184	+49075	+27,36	+14,14	+68,15
Витрати на оплату праці	268835	290761	278493	400800	+21926	+9658	+131965	+8,16	+3,6	+49,09
Відрахування на соціальні заходи	100730	109392	110433	183434	+8662	+9703	+82704	+8,6	+9,63	+8,21
Податки та збори	43371	82358	68188	119534	+38987	+24817	+76163	89,9	+57,22	+175,61
Інші витрати	3062	6046	6773	12229	+2984	+3711	+9167	97,45	+121,2	+299,38
Всього	827692	1140687	1147950	1722389	+312995	+320258	+894697	+37,81	+38,69	+108,09

Таблиця 2.8

Аналіз структури витрат ПрАТ "Тернопільський молокозавод" за період 2015-2019рр..

Показник	2015		2016		2017		2019		Відхилення у структурі (+,-) (до 2015р)		
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	2016%	2017%	2019%
Сировина та матеріали	138473	16,7 3	176350	15,46	226261	19,71	290050	16,84	-1,27	+2,98	+0,11
Допоміжні матеріали	14071	1,7	15513	1,36	26288	2,29	43404	2,52	-0,34	+0,59	+0,82
Електроенергія	83928	1014	102776	9,01	95280	8,3	173100	10,05	-1,13	-1,84	-0,09
Витрати на оплату послуг, використаних у виробництві	36501	4,41	58745	5,15	50395	4,39	86981	5,05	+0,74	-0,02	+0,64
Орендна плата	66712	8,06	207035	18,15	203646	17,74	291773	16,94	+10,09	+9,68	+8,88
Амортизація	72009	8,7	91711	8,04	82193	7,16	121084	7,03	-0,66	-1,54	-1,67
Витрати на оплату праці	268835	32,4 8	290761	25,49	278493	24,26	400800	23,27	-6,99	-8,22	-9,21
Відрахування на соціальні заходи	100730	12,1 7	109392	9,59	110433	9,62	183434	10,65	-2,58	-2,55	-1,52
Податки та збори	43371	5,24	82358	7,22	68188	5,94	119534	6,94	+1,98	+0,7	+1,7
Інші витрати	3062	0,37	6046	0,53	6773	0,59	12229	0,71	+0,16	+0,22	+0,34
Всього	827692	100	1140687	100	1147950	100	1722389	100	-	-	-

РОЗДІЛ 3. ВПЛИВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ОБГРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОКОПРОДУКЦІЇ.

3.1 Формування маркетингової стратегії ПрАТ “Тернопільський молокозавод”: вплив аналізу конкурентів та ситуаційного аналізу

Ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз) виконує подвійну мету. По-перше, він прагне виявити найбільш суттєві фактори як внутрішні, так і зовнішні, які впливають на фірму і її ринки. Він дає оперативну інформацію по ключових питаннях. По-друге, не дивлячись на те, що він розглядає, де сила і слабкості співпадають із зовнішніми можливостями і загрозами, допомагає виробити стратегію (рис. 3.1.). З його допомогою фірма може побачити де їй найкраще використати свою силу як наступі, так і в захисті, а також де через її слабкості на неї негативно будуть впливати зміна ринку та конкуренти.

	Зовнішні можливості	Загрози
Сильні сторони	Задіяти наявні сильні сторони у сферах, де відкриваються можливості	Використати наявні сильні сторони для захисту від загроз
Слабкі сторони	Створити нові сильні сторони, щоб вигідно використати зовнішні можливості	Створити нові сильні сторони, щоб захиститись від загроз

Рис 3.1. Стратегічні висновки за результатами ситуаційного аналізу

У роботі проведено ситуаційний аналіз для ПрАТ “Тернопільський молокозавод” і визначено сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості і загрози.

До сильних внутрішніх сторін ПрАТ “Тернопільський молокозавод” можна віднести:

- позитивне враження, яке склалось про підприємство у покупців;
- Відомість торговельної марки;
- Широкий асортимент продукції - ТМ “Молокія” виготовляє декілька відомих ліній продукції: “Молокія”, “Молокія казкова”, “Молокія Сонечко” та “Молокія Масло”;
- Сучасне упакування товару, яке використовується лише ТМ “Молокія” для молочних продуктів, підприємство купляє у Голландії. Нова Pure-Pak Sense на 75% складається з відновлюваного матеріалу - картону для харчових продуктів;
- Висока якість продукції, яка забезпечується використанням сучасного обладнання та власних технологій виробництва;
- Вигідне місце розташування - західний регіон займає лідируючі позиції у виробництві сировини - молока;
- Налагоджена робота з постачальниками сировини - ТМ “Молокія” заготовляє у 4 великих фермерських господарств, які розташовані у радіусі 140 кілометрів від Тернополя. Від на селення “Молокія” бере орієнтовано 14% молока, яке використовують для виробництва масла. Це молоко ще експортують у Німеччину, Польщу, Голландію, США.
- Власна технологія виробництва молочних виробів;
- Наявність обладнання, аналогів якому немає в Україні - ТМ “Молокія” використовує найдорожче в Україні обладнання для очищення молока - бактофуги з Німеччини. Одна бактофуга коштує 200 тис. євро. Тернопільський молокозавод продукує молоко європейського рівня захисту, адже бактофуга забирає 99% шкідливих бактерій;
- Високий професіоналізм персоналу;
- Виготовляє унікальну продукцію, аналогів якій немає на українському ринку - 2016 році розпочато виробництво справжнього білого йогурту. Згідно з державним стандартом України, справжній білий йогурт повинен містити не менше 9,5% знежиреного молочного залишку;

- Існує власна дистриб'юторська мережа - власні представництва у 14 областях України;
- Визнаний лідер ринку у західному регіоні та у 10 кращих виробників молока;
- Стабільний фінансовий стан заводу;
- Потужні рекламні кампанії - була співорганізатором таких відомих проєктів, як Grand Prix Lviv Half Marathon, компанія "Молокія" на Charity Weekend. Здоровий День, Чемпіонат з вирішення бізнес-кейсів Smart Challenge, Одеський та Тернопільський півмарафони та багато інших;
- Виробничі потужності ПрАТ "Тернопільський молокозавод" сертифіковані згідно з міжнародними стандартами - сертифікат "Standard ISO 22000 : 2005", сертифікат ДСТУ ISO 9001.

До слабких внутрішніх сторін фірми відносяться:

- Наявність частини старого обладнання, яке потребує заміни;
- Залежність від постачальників сировини - молока, і упакування;

Зовнішні можливості фірми включають:

- Можливість виходу на нові ринки збуту , зокрема ринки ЄС, Китаю, країн Близького Сходу;
- Поява нових технологій;
- Співпраця з іноземними компаніями та перейняття досвіду ефективної організації управління;
- Налагодження виробництва морозива та інших молочних продуктів;
- Залучення іноземного капіталу;
- Зниження процентних ставок за кредитами;
- Зниження експортних тарифів у зв'язку із європейською інтеграцією.

Можна виділити такі зовнішні загрози ПрАТ "Тернопільський молокозавод" :

- Можливість появи конкурентів;
- Зниження чисельності поголів'я великої рогатої худоби;
- Несприятлива зміна валютного курсу;
- Політична ситуація в країні;
- Зростання цін на молоко - сировину;

- Несприятливий інвестиційний клімат;
- Зниження попиту та зміна смаків споживачів;
- Політика уряду, не спрямована на розвиток молокопереробної галузі в цілому.

На основі визначених сильних і слабких сторін фірми, а також загроз і можливостей, можна зробити наступні висновки :

1. ПрАТ “Тернопільський молокозавод” має ряд переваг, на яких може базуватися стратегія фірми. Серед них: унікальна технологія виробництва та наявність спеціального, єдиного в Україні обладнання, що виготовляє високоякісну продукцію. Також ПрАТ “Тернопільський молокозавод” має власні збутові регіональні представництва.
2. Слабкі сторони ПрАТ “Тернопільський молокозавод” не мають визначального впливу на конкурентну позицію фірми на ринку. Для фірми необхідні залучення іноземних інвесторів та вихід на західні ринки збуту.
3. Найкращими можливостями фірми у даній галузі є вихід на нові ринки збуту, залучення іноземного капіталу та появи нових технологій виробництва і обладнання.
4. Основною загрозою є можливість зростання цін на молоко - сировину, зменшення чисельності поголів'я великої рогатої худоби, політична та економічна ситуація в країні, нестабільність курсу іноземних валют.

Одним із найвагоміших показників стратегічного аналізу внутрішнього середовища фірми є конкурентоздатність цін і витрат. Витрати підприємства нами проаналізовано у пункті 2.3.

Проаналізуємо середньорічні ціни ПрАТ “Тернопільський молокозавод” на основні види продукції за період 2017-2019рр. (табл 3.1.).

З таблиці 3.1 бачимо суттєве зростання цін на кожну із представлених позицій. Найбільше подорожчало масло - на 89,4% у 2019 році порівняно з 2017 роком, молоко “Казкове” - на 74,3%, кефір “Молокія” - на 62,3%. Найменше зросла ціна на йогурт “Молокія” - лише на 36,5%. Зростання цін відбулося і протягом 2020р.

На основі ситуаційного аналізу, стратегічного аналізу внутрішнього стану фірми конкурентоздатності витрат і цін, аналізу конкурентів розроблена маркетингова стратегія “Свіже молоко”. Суть цієї стратегії полягає в наступному:

- бути регіональним виробником продуктів з коротким терміном зберігання;
- мати мережу фермерських господарств для повного забезпечення сировиною - молоком (відпадає потреба в сухому молоці та рослинних сумішах);
- тільки натуральні продукти (без консервантів, стабілізаторів та рослинних жирів);
- фокусуватися на регіонах, територіально наближених до заводу-виробника (м. Тернопіль);
- FRESH-логістика
 - Щоденне виготовлення;
 - Щоденна доставка у кожен регіон.

“Свіже молоко” - це довгострокова стратегія, реалізація якої потребує кількох років, проте призводить до високої лояльності серед потенційних споживачів.

Мета стратегії виготовляти високоякісну натуральну продукцію.

Згідно з обраною маркетинговою стратегією, було відокремлено такі основні інструменти її досягнення. Сегментація та архетипи - “Молокія” взяла орієнтир на людей, які потребують якісного та натурального продукту.

У формуванні власного бренду важливо розуміти поняття архетипу. Це основа, ядро бренду, яке викликає довіру в споживача, є йому близьким та навіть рідним. У кожному бренді закладений певний архетип (можливо, кілька), який потрібно вміти визначати в конкурентів і створювати самому.

“Партизанський” маркетинг - один з прийомів просування бренду. Суть полягає в тому, щоб донести цінність продукту до лідерів думок, які потім безпосередньо впливатимуть на думку цільового сегменту. Тобто ці люди, переконавшись, що продукт якісний, радитимуть його іншим. Вперше термін “партизанський” маркетинг (*guerrilla marketing*) був використаний в американській літературі, щоб підкреслити наступальну суть маркетингу. Головна мета - активно,

наполегливо, крок за кроком наближатися до перших ринкових позицій у конкурентній боротьбі.

Таблиця 3.1

Середньорічні ціни на основні види продукції ПрАТ "Тернопільський молокозавод" у 2017- 2019 роках

Вид продукції	Ціна реалізації			Відношення 2018р. до 2017р.: +,-		Відношення 2019р. до 2017р.: +,-	
	2017	2018	2019	Абсолютне, грн	Відносне, %	Абсолютне, грн	Відносне, %
Молоко 2,5% "Казкове" 0,9кг	11,58	15,3	19,8	3,72	32,12	8,22	70,98
Сметана 20% "Сонечко", 0,4кг	13,92	17,76	22,38	3,84	27,59	8,46	60,78
Кефір 2,5% "Молокія" 0,9кг	13,38	18,78	21,72	5,4	40,36	8,34	62,33
Йогурт 2,5% "Казковий" 0,4кг	6,3	9,78	10,98	3,48	55,24	4,68	74,29
Йогурт 1,4% "Молокія" 0,3кг	10,02	12,54	13,68	2,52	25,15	3,66	36,53
Масло 72,2% "Молокія" 0,2 кг	16,44	25,68	31,14	9,24	56,2	14,7	89,42
Сир кисломолочний 10% "Молокія" 0,2кг	11,64	15,78	18	4,14	35,57	6,36	54,64

Розраховано за даними матеріалів ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

Основні фактори "Партизанського" маркетингу:

- Генерування WOM (World of mouth - передача інформації усно за принципом “переконай когось, що продукт якісний і потім ця людина розповість про це іншим”, або “людина людині розказала”);
- Просвітницька діяльність через вчителів, лікарів, вихователів, продавців;
- Залучення персоналу компанії до просування продукції;
- Використання упаковки як засобу комунікації.

Даний інструмент ефективний лише на довготривалу перспективу, тому використовується у компаніях задля досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Сьогодні після більш ніж десятирічної роботи над створенням бренду, ТМ “Молокія” зуміла увійти в ТОП-10 виробників цільномолочної продукції України, ТОП-5 виробників молока та є№ 1 у Західній Україні.

3.2 Перспективи розвитку підприємств молокопереробної галузі України в умовах Євроінтеграції

Ринкові стратегії, зокрема маркетингові стратегії, орієнтуються на забезпечення диверсифікації та розширення ринків збуту, постачання сировини і товарів для національної економіки. Успіх цієї складової конкурентної стратегії підприємств в Україні на зовнішніх ринках. За три десятиліття незалежності нашої держави досягнуто значних успіхів у формуванні ринків збуту продукції національного виробництва. Однак, поряд із сировинною орієнтацією національного експорту, велику загрозу для господарства та внутрішніх потрясінь, становлять незначний рівень диверсифікації, структурні переходи з надмірним акцентуванням на товарах лише кількох галузей. Отже, постає питання завдання переходу до конкурентних стратегій диверсифікації та удосконалення географічної і товарної структур, поглиблення переробки експортованого продукту, зростання в ньому абсолютного обсягу та частки доданої вартості. Переорієнтація з поставок сировини на поставки напівфабрикатів, товарів кінцевого вжитку, комплексних продуктів, інвестиційних товарів і на довгострокові комплексні програми здатні

зробити економічно вигідним співробітництво з багатьма партнерами з регіонів Азії, Африки, Центральної та Південної Америки.

Важливою і перспективною складовою ринкових стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності України можуть стати підтримка і стимулювання переорієнтації зусиль виробників з намаганням вийти на вже існуючі висококонкурентні ринки та формування нових товарних і географічних ринків продукції власного виробництва. Найбільш перспективною для українських підприємств, на наш погляд, є галузь виробництва продуктів харчування, зокрема молокопереробна галузь. Якщо продовольчі ринки Європи переповнені високоякісною та широко визнаною продукцією, то в країнах Азії, які успішно розвиваються, навпаки, завдяки зростанню доходів населення саме нині швидко формуються нові продовольчі ринки та нова культура харчування. Українські виробники мають всі можливості зайняти на них сегмент високоякісної продукції з помірними цінами.

Вихід на експортні ринки важливий ще й тому, що споживання молочної продукції населенням України знижується. Так, у 1990р. кожна людина споживала 373кг молочної продукції, а вже у 2016-2019 рр. ця величина знизилась до 210-223 кг на особу [33, с. 32]. Скорочення споживання молокопродукції пов'язане найперше з подорожчанням молокопродуктів на ринку та зниженням платоспроможного попиту населення.

Основними тенденціями щодо експорту молочних продуктів є щорічне зниження в середньому на 7%, у 2019 р. спостерігалось зниження обсягів експорту в порівнянні з 2012 р. на 28% (табл. 3.2).

З 2014 р., Російська Федерація, яка була одним з найбільших ринків збуту, повністю закрита для вітчизняних сирів, що викликало зниження обсягів виробництва продукції даного сегменту та, у свою чергу, зменшення обсягів експорту. Так, у 2012 р. 23,7% від загального обсягу виробництва сирів йшло на експорт, а впродовж 2016-2019 рр. експорт сиру отримав дуже стрімке зниження. У 2019 р. експорт всіх видів сирів знизився у порівнянні з 2012 р. у 9,8 раза (за даними табл 3.2.).

Особливо розвиваються два напрями експорту молочної продукції українськими підприємствами: згущеного молока і вершкового масла, що експортуються в країни ЄС, Азії та Африки. Експорт згущеного молока у 2012-2019 рр. отримав зростання на 56,3%, вершкового масла - в 10 разів (дані табл 3.2).

Найбільша частка в експортній продукції (47%) молока та вершків згущених. За 2019 рік найбільше даної продукції експортовано в Казахстан - 17,1%, Терменистан (15%), Бангладеш (9,7%), Вірменію (7,1%), Малайзію (5,1), Грузію (5,1%), Молдову (4,5%) та Алжир (4,2%). Впродовж 2012-2019 рр. Вітчизняна продукція експортувалась в більш ніж 80 країн світу.

Таблиця 3.2

Аналіз обсягів експорту молочних продуктів Україною за період 2012-2019 рр.

Назва товарів	Експорт , тис, т					
	2012	2014	2015	2016	2017	2019
Молоко та вершки, незгущені	16,3	5,9	7,6	6,9	8,8	10,5
Молоко та вершки, згущені	33,2	45	30,3	49,9	59	51,9
Маслянка, йогурт, кефір та інші фрагментовані або сквашені молоко і вершки	4,6	3,5	3,3	3	3,7	2,9
Молочна сироватка	19	24,6	34,4	22,3	26,5	23,9
Масло вершкове та інші жири, виготовленні з молока	1,2	0,7	3,9	4,2	11,7	12
Сири всіх видів і кисломолочний сир	79,3	67,7	59	39,6	10,8	8,1

складено за даними статистичного збірника “Сільське господарство України за 2019 рік”.

Впродовж 2012-2019 рр. Імпорт молокопродуктів знизився на 61,4% (табл 3.3).

Як бачимо, зниження імпорту спостерігається з всіма товарними групами. Найбільша частка серед імпоротної продукції належить сиру всіх видів та кисломолочного сиру - 55,9%. Основні імпортери даної товарної групи - виробники

Польщі (38,4% від усього імпорту), Німеччині (26,4%), Франції (10,4%), Нідерландів (7,9%), Італії (4,7%), Чехії (2,5%), Фінляндії (1,5%), Литви (1,5%).

Молочна промисловість в нашій країні є інвестиційно приваблива. Не дивлячись на проблеми в даній сфері, Україна на сьогодні зайняла досить стабільну позицію серед експортерів молокопродуктів.

Таблиця 3.3

Аналіз обсягів імпорту молочних продуктів Україною за період 2012-2019 рр.

Назва товарів	Експорт , тис, т					
	2012	2014	2015	2016	2017	2019
Молоко та вершки, незгущені	1,2	3,8	6,1	3,5	0,4	0,6
Молоко та вершки, згущені	4,9	8,6	9,2	2,6	0,8	1,7
Маслянка, йогурт, кефір та інші фрагментовані або сквашені молоко і вершки	7,3	8,5	12,1	7,4	2,7	2,6
Молочна сироватка	2,3	1	2,4	1,6	1,8	0,7
Масло вершкове та інші жири, виготовленні з молока	6,1	9	14	6,5	0,7	0,6
Сири всіх видів і кисломолочний сир	11,1	17,1	19,3	11,3	5,4	7,1

складено за даними статистичного збірника “Сільське господарство України за 2019 рік”.

В даний час найбільш нагальною проблемою на ринку молока та молочних продуктів є пошук нових ринків збуту через російську блокаду. На середньо- та довгострокову перспективу такими ринками можуть виступити ринки ЄС. Проте, низька якість молочної сировини та, відповідно, готової продукції не дозволяє швидко вийти на європейський ринок. Позитивна тенденція у вирішенні даного питання - зростання виробництва молока на сільськогосподарських підприємствах, деякі з них вже пройшли перевірку щодо відповідності нормам ЄС.

В рамках угоди, що була підписана 27 червня 2014 року, “Про створення Повної та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС” (ПВЗВТ), яка

почала діяти 1 січня 2016, було встановлено безмитні тарифні квоти ЄС, які передбачені для 36 видів продукції. Розглянемо обсяг квот для молока та молочних продуктів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Аналіз тарифних квот на молочну продукцію 2019-2021 роках в рамках
Повної та всеохоплюючої зони вільної торгівлі**

Назва	Домовлений обсяг квот, тонни	Загальний обсяг на рік, тонн		
		2019	2020	2021
Вершкове масло та молочні пасти	1500-3000	2400	2700	3000
Сухе молоко	1500-5000	3600	4300	5000
Молоко, вершки, згущене молоко та йогурти	800-10000	9200	9600	10000
Оброблена продукція молочних вершків	300-500	420	460	500
Продукція обробленого молока	2000	2000	2000	2000
Оброблена продукція з масла	250	250	250	250
Усього	13550-20750	17910	19310	20750

Як видно з табл. 3.4, обсяги тарифних квот щороку збільшуються, а це свідчить про визначені стратегічні можливості для українських виробників молока та молочних продуктів, зокрема.

Безумовно, підписана угода відкрила перед українськими виробниками широкі можливості і, зокрема, експортний ринок країн - членів ЄС: більше 500 млн. споживачів з високою купівельною спроможністю та значним попитом.

Починаючи з 2018 року мають право експортувати свою продукцію до Європейського Союзу 20 українських виробників молока та молочних продуктів.

Найвідоміші з них:

1. ТОВ "Людорф"

2. ТОВ “Ласунка”
3. ТОВ “Молочний дім”
4. ПАТ “Житомирський маслозавод”
5. ДП ПАТ “Яготинський завод масла”, “Яготинське для дітей”
6. ПАТ “Лакталіс-Миколаїв”
7. ТОВ “ГАДЯЧСИР”
8. ПАТ “Дубномолоко”
9. “Недригалівський сирцех” філії “Роменський молочний комбінат” ПП “Рось”
10. ПП “Росс” філія “Роменський молочний комбінат”
11. ТОВ “Капсуляр”
12. ТОВ “Данон Дніпро”
13. ПАТ “Маслозберігаючий комбінат Золотоноша”
14. Канівське відділення ТОВ “Клуб Сиру”
15. ПАТ “Вінницький молочний завод РОШЕН” [39, с.42]

Існують основні етапи здійснення експорту молочних продуктів, в т.ч. сирів всіх видів і кисломолочного сиру, молочної сироватки. Вони вимагають наступного:

- 1) Провести підготовчу роботу: забезпечити відповідність вимогам ЄС щодо безпеки, провести сертифікацію на відповідність міжнародним стандартам (за необхідністю), вивчити ринок збуту, знайти партнерів в ЄС тощо.
- 2) Провести акредитацію (облік) на митниці та отримати картку акредитації компанії або приватного підприємця (безоплатно).
- 3) Укласти зовнішньоекономічний контракт та договір на надання транспортно-експедиційних послуг. Уточнити вимоги щодо показників безпеки, які діють у країні призначення ЄС.
- 4) Зареєструвати експортні потужності у відповідному реєстрі Держпродспоживслужби як експортера молочних продуктів із зазначенням країни призначення (безоплатно).
- 5) Отримати ветеринарний сертифікат на молочні продукти для споживання людиною, що пройшли термічну обробку і призначені для імпорту в ЄС (Model Milk НТС - див. Регламент (ЄС) № 605/2010 - англ.). Сертифікат видається на

кожну партію вантажу Головним управлінням Держпродспоживслужби відповідної області на основі результатів лабораторних досліджень.

- 6) Отримати сертифікат з перевезення товару EUR.1, який видається безоплатно на кожну партію товару митниці ДФС України під час або після здійснення експорту товару.
- 7) Провести митне оформлення вантажу в режимі експорту, надавши необхідні документи (митну декларацію, контракт, інвойс, калькуляцію виробництва, транспортну накладну, сертифікат EUR.1, ветеринарний сертифікат та ін.).
- 8) Пройти митні перевірки та контроль у пункті в'їзду на територію ЄС. Продукція тваринного походження повинна бути заявлена щонайменше за 24 години до прибуття вантажу до місця перетину кордону. Попередні повідомлення надсилаються у пункт пропуску або через електронну систему TRACES (наразі знаходиться в стадії впровадження на національному рівні)

Варто зазначити, що європейські замовники можуть вимагати від виробника наявності сертифікату відповідності певному міжнародному стандарту безпечності харчових продуктів (зазначається у контракті), зокрема:

- ISO 22000
- FSSC 22000
- BRC
- IFS

Ці сертифікати не є обов'язковими для ввезення на територію ЄС, проте вони часто є необхідною умовою для реалізації продукції в ЄС [41, с.64].

Єврокомісія повідомила про підготовку реформи найстарішого документа в сфері АПК - Спільної сільськогосподарської політики.

Загальна сільськогосподарська політика Євросоюзу (ЄАП - Єдина Аграрна Політика - це один з найстаріших документів в ЄС). Його основна мета - забезпечення населення якісною та безпечною їжею і, в той же час, захист виробників продовольства. Документ був прийнятий в 1962 році, з тих пір закон вносилось декілька правок. Зараз назріла необхідність внести кардинальні зміни в ЄАП через економічну і політичну нестабільність держав, цінової волатильності і

кліматичних змін. Нововведення повинні передбачити обов'язкову прибутковість виробництва для фермерів, підштовхнути їх до впровадження інноваційних технологій, зберегти і примножити сільські території ЄС. Очікується, що основні пункти реформи сільського господарства будуть підготовлені до літа 2018 року. У новій політиці Євросоюз планує відмовитись від загальних для всіх країн-членів правил і надати право державам самостійно визначати пріоритети в галузі. Місцева влада має право визначити цілі, до яких вони будуть прагнути. Загальноєвропейські зобов'язання будуть зведені до мінімуму. В ЄАП буде передбачена підтримка, перш за все, тих сільськогосподарських сфер, які не завдають шкоди навколишньому середовищу. ЄС буде підтримувати так званий smart farming, тобто розумне використання ресурсів при виробництві сільгосппродукції. Для цього Євросоюз планує розвивати систему консультування фермерів: проводити тренінги і навчати виробників, як грамотно використовувати природні ресурси.

Крім того, Єврокомісія буде перевіряти виконання позначених державами цілей, і, в кінцевому рахунку, буде відповідальна за розподіл загального бюджету. Також Єврокомісія обіцяє знизити підтримку великих фермерських господарств і приділяти більше уваги невеликим і середнім фермам. Особливу увагу приділятимуть тим аграріям, для яких виробництво є єдиним джерелом доходу. Однак Єврокомісія звертає увагу, що в пріоритеті у неї - ефективні господарства. ЄС планує розвивати сільські території та робити їх привабливими для працівників. Для цього в ЄАП передбачено збільшення інвестицій у використання біоенергії, розвиток інфраструктури, тренінги для фермерів і нові освітні програми.

Основана мета ЄАП, щоб всі сільські території перетворились в "розумні села" з добре розвиненою інфраструктурою і перспективами для розвитку кар'єри. Це дозволить запобігти відтоку молодих людей із сіл. У нову політику ЄС закладе антикризові заходи, які будуть носити системний характер. Разом з цим ЄАП буде активно підтримувати кооперацію і обмін знаннями в секторі для того, щоб запобігти виникненню кризових ситуацій. Для того щоб впровадити інновації в сектор Євросоюз планує розробити різні форми державної підтримки аграріїв.

Наприклад, ЄС буде видавати пільгові кредити і відкріє спеціальні інвестиційні фонди.

Як бачимо, у Європейському Союзі також є ряд проблем, з якими зіштовхнулася молокопереробна галузь. На нашу думку, проблеми дещо схожі з тими, що є на українському ринку.

Ми вважаємо, що покращення якості молока та орієнтація на експорт молока - сировини до ЄС не вирішить тих проблем, які в Україні є системними. Сьогодні виникла гостра проблема у зміні постулатів, на яких діє агропромисловий комплекс. І запропоновані дії по проведенню сільськогосподарської реформи в ЄС варто взяти до уваги і в Україні.

ВИСНОВКИ

Суть розробки маркетингової стратегії полягає в тому, щоб забезпечити відповідність можливостей фірми умовам конкурентного ринку, на якому воно працює на даний момент і на майбутнє. Для фірми це означає забезпечення відповідності її власних ресурсів і потенціал, потребам і умовам ринків, на яких вона функціонує. Центром розробки стратегії є критична оцінка профілю ресурсів фірми (сильні і слабкі сторони) та зовнішнього оточення - можливості і загрози, які із нього випливають.

Після визначення фірмою своєї головної цілі розпочинається формування маркетингової стратегії, яка повинна допомогти досягнути її. Розробку маркетингової стратегії можна розглядати на трьох основних рівнях: створення базової стратегії, конкурентне позиціонування фірми і впровадження стратегії.

Другим рівнем розробки маркетингової стратегії є конкурентне позиціонування. Це поняття необхідно розглядати разом із поняттям сегментації ринку, щоб краще зрозуміти відмінності, які між ними існують, та особливості і принципи конкурентного позиціонування.

Важливим принципом конкурентного позиціонування є ставлення споживачів різних частин ринку до конкуруючих фірм, продуктів (послуг) або брендів. Позиціонування може використовуватися на будь-якому із трьох рівнів:

- фірми: наприклад, у сфері роздрібно́ї торгівлі продуктами харчування головними конкурентами є фірми, позиціонування яких будується на їх корпоративній ідентичності;
- продукти і послуги: позиціонування на рівні продуктів при порівнянні їх з іншими продуктами, що мають приблизно однакову з ними ціну;
- бренди: конкурентне позиціонування найчастіше використовується до ідентичних брендів.

При формуванні стійкого конкурентного позиціонування необхідно уникати основних помилок, які можуть підірвати маркетингову стратегію фірми:

1. Недостатнє позиціонування : коли споживачі мають лише нечітке уявлення про фірму або її продукти і не бачать в ній нічого особливого. Продукт стає “одним із багатьох”.
2. Надмірне позиціонування : коли споживачі надто вузько розуміють фірму, продукт або її бренд.
3. Нечітке позиціонування : часті зміни і суперечливі повідомлення можуть просто заплутати споживачів, позбавивши їх уявлення про позиціонування фірми.

4. Позичонування, яке викликає сумніви : інформацію про фірму, продукт або бренд споживачі можуть просто не сприйняти, незалежно від того, правдиві вони чи ні.

Молокопереробна галузь, до складу якої входять виробництво масла, сиру, молочноконсервна підгалузь, а також виробництво продукції з незбираного молока, на сучасному етапі є однією із провідних у структурі харчової промисловості України. Але необхідно відзначити, що складна ситуація в молочній галузі формування з початку 90-х років ХХ-го століття, і сьогодні не можна говорити про принципове поліпшення стану основних параметрів галузі, таких як галузь молока, обсяги переробки молока та обсяги поголів'я великої рогатої худоби.

У 2019 році в Україні було вироблено близько 9,7 млн. т. молока, що на 4% нижче, ніж за 2018р., а відносно 1990р. цей обсяг становить лише 39,6%. Зниження виробництва молока спостерігається і в домогосподарствах населення, і в сільськогосподарських підприємствах.

Щороку в Україні поголів'я ВРХ зменшується. У 2017 році молочне стадо налічувало приблизно 4900 голів, що на 61,7% менше, ніж у 2000 році (поголів'я 4958 тис.). У 1990 р. поголів'я корів становило 8378 тис. І за майже 30 років зменшилось у 4,4 рази. У 2019 році спостерігалось найнижче поголів'я ВРХ за всю історію України. Але зниження порівняно з попереднім роком є меншим, тому можна говорити про сповільнення темпів скорочення поголів'я, в основному за рахунок його нарощення сільськогосподарськими підприємствами.

В Україні на сьогоднішній день зареєстровано 650 підприємств, які займаються виробництвом молочних виробів та морозива, проте майже 80% ринку контролює 50 підприємств, значна частина яких входить до складу великих холдингів.

ПрАТ “Тернопільський молокозавод” - одне з найпотужніших підприємств в Україні по переробці молока. .

Торговельну марку “Молокія” було створено і зареєстровано у 2002 році. У цей період підприємство почало активно розробляти інноваційні напрямки

розвитку. Вперше в Україні молокозавод почав виробляти молоко із вмістом йодованого білка і запровадив нову, поглиблену очистку молока.

Усю свою продукцію підприємство виготовляє виключно з натурального коров'ячого молока та високоякісної сировини згідно з вимогами ДСТУ, має короткі терміни зберігання з максимальним збереженням природних цінних якостей молока.

ТМ “Молокія” гарантує наступні характеристики високої якості і безпеки продукції: тільки натуральне молоко; без додавання рослинних жирів; без консервантів; без стабілізаторів; без ГМО; готовий продукт не піддається термізації; використання Pure-пак упакування.

У роботі проведено аналіз показників фінансової економічної діяльності ПрАТ “Тернопільський молокозавод”.

Узагальнюючи результати дослідження необхідно відзначити позитивну динаміку основних показників економічної і фінансової діяльності ПрАТ “Тернопільський молокозавод” у періоді 2015-2019рр. Зокрема, ми бачимо зростання обсягу реалізації, чистого прибутку, власного капіталу, показників рентабельності, продуктивності праці. Позитивна динаміка спостерігається у зростанні показників оборотних активів, кількості працівників та фонду оплати праці на фірмі.

Одним із важливих інструментів порівняння конкурентних позицій фірм у галузі є розробка карти стратегічних груп. Складемо дану карту на основі таких характеристик.

- географічний масштаб діяльності;
- кількість брендів, які сформувало підприємство.

Одним із найвагоміших показників конкурентної позиції фірми є аналіз конкурентоздатності її витрат виробництва. У роботі проведено дослідження динаміки витрат ПрАТ “Тернопільський молокозавод”. За досліджуваний період 2015-2019 рр. обсяг аналізованих витрат зріс на 108,1% і на кінець 2019 року становив 1722389 тис. грн..

У роботі проведено ситуаційний аналіз для ПрАТ “Тернопільський молокозавод” і визначено сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості і загрози.

На основі ситуаційного аналізу, стратегічного аналізу внутрішнього стану фірми конкурентоздатності витрат і цін, аналізу конкурентів розроблена маркетингова стратегія “Свіже молоко”. Суть цієї стратегії полягає в наступному:

- бути регіональним виробником продуктів з коротким терміном зберігання;
- мати мережу фермерських господарств для повного забезпечення сировиною - молоком (відпадає потреба в сухому молоці та рослинних сумішах);
- тільки натуральні продукти (без консервантів, стабілізаторів та рослинних жирів);
- фокусуватися на регіонах, територіально наближених до заводу-виробника (м. Тернопіль);
- FRESH-логістика
 - Щоденне виготовлення;
 - Щоденна доставка у кожен регіон.

Основні фактори “Партизанського” маркетингу:

- Генерування WOM (World of mouth - передача інформації усно за принципом “переконай когось, що продукт якісний і потім ця людина розповість про це іншим”, або “людина людині розказала”);
- Просвітницька діяльність через вчителів, лікарів, вихователів, продавців;
- Залучення персоналу компанії до просування продукції;
- Використання упаковки як засобу комунікації.

Основним напрямком підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств є орієнтація виробників на стратегічне управління безпекою молочної продукції, враховуючи основні тенденції розвитку ринку та вимог споживачів, прогнозованого зростання рівня конкуренції з боку іноземних товаровиробників. Забезпечення стабільної конкурентоспроможності молокопереробних підприємств можливе в умовах утримання конкурентної переваги за рахунок низької потенційної вартості виробництва молока, розширенні

виробництва, оновлення матеріально - технічної бази, вдосконалення системи контролю за якістю молока.