

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент організацій і адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: «СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА  
ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ»

**Виконала:** студентка групи ЕкмМ-21з  
*Ошуст Іванна Михайлівна*

\_\_\_\_\_

**Науковий керівник:** доцент кафедри менеджменту, доц.  
*Чопко Наталія Степанівна*

\_\_\_\_\_

**Рецензент**

\_\_\_\_\_

Львів – 2022

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА  
ФРАНКА**

Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
**за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і**  
**адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07**  
**«Управління та адміністрування»**

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Завідувач кафедри  
менеджменту

\_\_\_\_\_ проф. Кундицький О. О.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**Ошуст Іванни Михайлівни**

**1. Тема роботи:** *«Стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку»*, затверджена на Вченій раді факультету «25» лютого 2022 р., протокол № 6.

**2. Термін подання завершеної роботи:** 01 грудня 2022 року.

**3. Вихідні дані до роботи:**

1. Арестенко В.В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК / В.В. Арестенко // Актуальні проблеми економіки. 2018. №10(88). С.10-25.
2. Ляшевська В. «Теоретико-методологічні аспекти конкурентоспроможності» /Ляшевська В./ Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. 2014. С. 106-126 .
3. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Кліменко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2018. 520 с.
4. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 215-229.

**4. Перелік питань для розробки роботи (зміст розрахунково-пояснювальної записки):**

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади та особливості конкурентоспроможності підприємства

Розділ 2. Оцінка діючої системи підвищення конкурентоспроможності підприємства ПРАТ «Тернопільський молокозавод»

Розділ 3. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства ПРАТ «Тернопільський молокозавод»

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

- рисунки, таблиці
- фінансова звітність ПРАТ «Тернопільський молокозавод»
- результати підбору стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності на

основі ПРАТ «Тернопільський молокозавод»

**6. Консультанти з роботи** (із зазначенням розділів роботи, до яких вони відносяться):

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Чопко Н. С.		
Розділ 2	Чопко Н. С.		
Розділ 3	Чопко Н. С.		

**7. Дата видачі завдання:** 01 березня 2022 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ п/п	Найменування етапів	Термін виконання	Примітка, підпис
1.	Вибір теми та затвердження попереднього плану роботи	25.02.2021 р.	
2.	Підбирання та аналізування теоретичної бази дослідження. Написання першого розділу роботи	31.05.2021 р.	
3.	Підбирання та аналізування практичного матеріалу. Написання другого розділу роботи	01.09.2021 р.	
4.	Написання третього розділу роботи	01.11.2021 р.	
5.	Оформлення вступу та висновків	20.11.2021 р.	
6.	Подання готової переплетеної роботи на кафедру	01.12.2021 р.	

Студент \_\_\_\_\_ Ошуст І. М.

Науковий керівник \_\_\_\_\_ Чопко Н. С.

## АНОТАЦІЯ

Ошуст Іванна Михайлівна

Стратегії підвищення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

В даній магістерській роботі висвітлено та проаналізовано основні елементи конкурентоспроможності підприємства як об'єкту формування стратегії на прикладі підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Проведено теоретичний аналіз наукових праць та досліджень сучасних науковців як українських так і зарубіжних на досліджувану тему. Опрацьовано питання поняття і сутність конкурентоспроможності підприємства як об'єкт формування стратегії, виявлено основні чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, охарактеризовано процеси формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та способи посилення конкурентної позиції.

На основі проведеного дослідження та опрацьованого матеріалу, виявлено основні показники рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на принципах логістичного підходу та проаналізовано процеси Управління якістю товарів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як основа стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку. В ході проведеного аналізу визначено потенційні шляхи впровадження стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства на принципах логістики.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, логістика, виробничий контроль, управління якістю, ринок послуг, економіка, фінансова звітність, підприємство, молочна галузь.

## ANNOTATION

OSHUST IVANNA

Strategies for increasing the level of competitiveness of the enterprise in the foreign market

*Ivan Franko National University of Lviv*

In this diploma work, the main elements of the competitiveness of the enterprise as an object of strategy formation are highlighted and analyzed, using the example of Ternopil Milk Factory PJSC. A theoretical analysis of scientific works and researches of modern scientists, both Ukrainian and Ukrainian, on the researched topic was carried out. The issue of the concept and essence of the competitiveness of the enterprise as an object of strategy formation has been elaborated, the factors affecting the competitiveness of the enterprise have been identified, the processes of strategy formation for increasing the competitiveness of the enterprise and ways of strengthening the competitive position have been characterized.

On the basis of the conducted research and the developed material, the main indicators of the level of competitiveness of PJSC "Ternopilskiy Molokozavod" based on the principles of the logistic approach were identified, and the processes of product quality management of PJSC "Ternopilskiy Molokozavod" were analyzed as the basis of the strategy of increasing the competitiveness of the enterprise on the foreign market. In the course of the analysis, potential ways of implementing strategic measures to increase the competitiveness of the enterprise based on the principles of logistics were determined.

*Key words:* competitiveness, logistics, production control, quality management, services market, economy, financial reporting, enterprise, dairy industry.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ          ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ          КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	
	12
1.1. Поняття і сутність конкурентоспроможності підприємства як об’єкт формування стратегії .....	12
1.2. Чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.....	26
1.3. Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства.....	30
1.4. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та способи посилення конкурентної позиції.....	41
Висновки до 1 розділу.....	44
<b>РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ          КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ          МОЛОКОЗАВОД» .....</b>	
	46
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	46
2.2. Дослідження рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на принципах логістичного підходу.....	55
2.3. Управління якістю товарів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як основа стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку.....	62
Висновки до 2 розділу .....	71
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ          СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ          ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» .....</b>	
	73

3.1. Зарубіжний досвід підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	73
3.2. Впровадження стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства на принципах логістики.....	78
3.3. Застосування внутрішньовиробничого контролю якості на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в контексті формування конкурентної позиції на зовнішньому ринку .....	87
Висновки до 3 розділу.....	92
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	107

## ВСТУП

**Актуальність дослідження:** Актуальність проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних українських та європейських умовах не викликає сумнівів. Для досягнення максимального ефекту до вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства слідє підходити комплексно і системно, що найповніше реалізується з урахуванням принципу системного підходу.

Положення України щодо конкурентоспроможності економіки є несприятливим, особливо в умовах кризи. Дослідження останніх років показали, що більшість українських підприємств не готове до конкурентної боротьби та не останню роль у цьому відіграє відсутність систематизованих уявлень про те, що таке конкуренція та конкурентоспроможність підприємства.

На сучасному етапі суспільного розвитку все більшої актуальності набуває проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства. Результати конкурентної боротьби визначальним чином впливають як у стан фірми, і стан економічної сфери життя. В наш час неможливо досягти успіху в бізнесі, якщо не аналізувати можливості та здібності свого підприємства, не оцінювати перспективи розвитку як власної фірми, так і конкурентів.

В останні десятиліття із встановленням ринкових відносин спостерігається посилення конкурентної боротьби на внутрішньому ринку з боку вітчизняних підприємств, перед якими ставляться завдання щодо досягнення стійких конкурентних переваг на різних рівнях (товар, підприємство) та управління ними. Конкурентна перевага формується за рахунок властивостей (характеристик), якими має суб'єкт економічного змагання та дозволяє йому бути конкурентоспроможною.

З методологічної погляду першим етапом дослідження конкурентоспроможність товару, оскільки товар – основа всієї маркетингової діяльності, який, володіючи конкурентною перевагою, здатний задовольняти потреби споживачів та забезпечувати вигреш підприємства у конкурентному змаганні. Традиційно стосовно товару, конкурентоспроможність є розвитком

категорії якості, що характеризує ступінь задоволення певної потреби споживача у вигляді цього товару проти аналогічним за призначенням товаром. Отже, вибір споживачем товару є відбитком вищої оцінки якості проти аналогічними товарами, представленими над ринком.

Сучасна ринкова економіка висуває нові вимоги до системи управління якістю продукції. Це зумовлено тим, що стійкість будь-якої фірми, її становище ринку визначається рівнем конкурентоспроможності. У свою чергу, конкурентоспроможність продукції пов'язана з дією кількох десятків факторів, серед яких на перше місце виходить якість продукції.

Тому дослідження та визначення основ конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку в сучасних економічних умовах, в яких перебуває Україна та її економіка набирає значної актуальності у проведенні даного дипломного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій:** питання стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку, стало предметом вивчення для таких провідних вітчизняних та зарубіжних науковців: Віновський З.І., Бліхарський Р.М., Жемелко Б. О., Горний Т. М., Харик Т.М., Соболевський А.І., Заблоцький В.О., Микитчин І.Р., Барбуляк А.І. та Швед П.Р., Клімковський М.Б., Кусий І.О., Озарків Р.А., Дубина Р.Р., Макар .М.І., Війтишин І.П., Войтович В.Р. та Матвіїв В.Л., Н.М. Крейніна, Є.С. Стоянова, І.Т. Балабанов, В.М. Родіонова, А.Д. Шеремет, О.В. Єфімова тощо.

Серед провідних зарубіжних науковців та економістів, які займалися дослідженням питання конкурентоспроможності підприємства, аналізу, визначення рівня конкурентоспроможної позиції на підприємстві та шляхів вдосконалення конкурентоспроможності підприємства слід виділити таких як: Альтман Е.І., Тішоу Дж. Р, Тафлер А.А., Ван Хорн П.Р., Елвін Е.р., Бертіль О.П., Торстейн Б.В., Вальрас Дж. М., Альфред А.О., Шумпетер Й.А., Вілсон Дж. Н., Бунге М.Х., Гаттенбергер К.К., Шеймін Дж. П., Форрестер Дж. А., Вайцеккер Е.Е., Ловінс Л.В., Сміт А.Р., Гріффін Н.Р., Дамодаран А.Д., Маккарті М.В., Грюнінг Дж. М., Монахан Г.І., Флін Дж. Ш., Гріффін Р.Р., Заман Д.Х., Андерсен



Т.Р., Бедфорд Дж. Д., та низка інших науковців, які зробили значний вклад в розвиток поставленого питання.

**Мета дослідження:** метою даного дипломного дослідження є виявлення основних елементів підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку. Виходячи з поставленої мети до виконання впливають наступні **завдання:**

- дослідити поняття і сутність конкурентоспроможності підприємства;
- описати чинники які впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- визначити визначення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- опрацювати шляхи та способи підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- висвітлити організаційно-економічну характеристику підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- провести дослідження рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на принципах логістичного підходу;
- охарактеризувати управління якістю товарів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку;
- висвітлити зарубіжний досвід підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- проаналізувати впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства на принципах логістики;
- запропонувати застосування внутрішньовиробничого контролю якості на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в контексті формування конкурентної позиції на зовнішньому ринку.

**Об'єкт дослідження:** об'єктом даного дипломного дослідження є основи розвитку та вдосконалення процедури підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку.

**Предмет дослідження:** предметом даного дипломного дослідження є характеристика основних процесів підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку.

**Методи дослідження:** для написання даної наукової праці нами було використано метод наукового аналізу, метод інтерпретації результатів та системний метод. Також нами було використано метод науково-методичного дослідження. За допомогою представлених та використаних нами методів, нами було проведено комплексне дослідження та сформовано основні елементи даного наукового дослідження.

В першому розділі даної наукової праці нами було використано метод науково-методичного дослідження, за допомогою якого нами було опрацьовано теоретичну базу дослідження, науковий матеріал провідних науковців та сформовано в представлений нами перший розділ. Також в даному першому розділі ми використовували системний метод, за допомогою якого нами було систематизовано опрацьований матеріал та викладено в послідовності нашого дослідження.

В другому та третьому розділах даної наукової праці нами було використано метод аналізу та метод інтерпретації результатів, за допомогою яких нами було проведено порівняльний аналіз досліджуваних нами питань, сформовано власні висновки та інтерпретовано отримані результати аналізу з нашого дослідження.

На основі використаних методів нами було сформовано власні висновки з предмету дослідження та сформовано основні елементи та практичний аналіз основних елементів підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку.

**Наукова новизна:** наукова новизна проведеного даного дипломного дослідження полягає у проведенні повноцінного та комплексного аналізу наукової літератури на досліджувану тематику. Проведено комплексний аналіз основних поглядів провідних українських та зарубіжних науковців-економістів на питання підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках. На основі опрацьованого матеріалу фінансової звітності підприємства та

основ діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» проведено аналіз та встановлено оцінку конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках, що у свою чергу дозволило сформулювати основні елементи потенційного розвитку та підвищення конкурентної позиції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молочних продуктів в Україні та за кордоном.

**Структура роботи:** Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, десяти підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота розміщена на 109 сторінках та налічує 105 посилань на бібліографічні джерела, в роботі представлено 10 таблиць та 14 рисунків та 4 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття і сутність конкурентоспроможності підприємства як об'єкт формування стратегії

Конкурентоспроможність – одна з основних категорій, що широко використовується в теорії та практиці економіки, багатогранна концепція, що в перекладі з латинської означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів [90, с. 374].

Основою для комплексного розуміння сутності концепції корпоративної конкурентоспроможності є дослідження М. Портера, який опублікував теорію конкурентних переваг, згідно з якою конкурентоспроможність компанії можна оцінювати в межах групи компаній, що належать до галузі [9, с. 129].

Теоретичне визначення поняття «конкурентоспроможність» у Додатку А.У світовій економіці конкурентоспроможність також можна визначити як здатність країни чи підприємства протистояти міжнародній конкуренції на своєму ринку та ринках інших країн [56, с. 116].

На основі цих тверджень ми можемо зазначити, що можна виділити такі три основні рівні, на яких управляється конкурентоспроможністю:

- мікрорівень, який управляє конкурентоспроможністю товарів і підприємств;
- мезорівень, що управляє конкурентоспроможністю галузей, кластерів;
- макрорівень, який управляє конкурентоспроможністю територій, регіонів та країн [19, с. 215].

Конкурентоспроможність країни залежить від конкурентоспроможності регіонів, на які впливає стан підприємств певних галузей регіону, і, в свою чергу, конкурентоспроможність регіону – це сукупна конкурентоспроможність її

підприємств, тому ми вважаємо початковою пункт наших дослідницьких підприємств [78, с. 65].

Сьогодні існує велика кількість тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємств», але єдиного тлумачення не існує, оскільки деякі дослідники вважають, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка безпосередньо визначається характеристиками їх продукції; інші дослідники беруть за основу ефективність виробничого процесу або стратегічного планування розвитку підприємства, їх здатність впроваджувати нові технології та боротися з конкурентами на ринках тощо [56, с. 117].

Автори орієнтуються лише на виробничо-господарську діяльність підприємства, не беручи до уваги інші сфери, які також суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства [9, с. 130].

Швейцарська організація «Європейський форум з управління» визначила, що конкурентоспроможність є реальною потенційною можливістю для фірм в їх існуючих умовах розробляти, виробляти та продавати товари, які є більш привабливими для споживачів з точки зору ціни та нецінових характеристик, ніж конкуренти [19, с. 216].

Отже, з вищесказаного ми можемо зробити наступні висновки:

- конкурентоспроможність підприємства – поняття відносне, тому різні конкуренти можуть мати різний рівень;
- чим вища конкурентоспроможність підприємства, тим кращі його показники на міжнародному (глобальному) ринку;
- конкурентоспроможність підприємства є результатом ефективної господарської діяльності підприємства в умовах конкурентного ринку [78, с. 66];
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як складна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг перед конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;
- Невід’ємною частиною конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торгової марки тощо [90, с. 375];

- конкурентоспроможність підприємства базується на конкурентоспроможності продуктів або послуг, які воно виробляє або надає, але ці категорії, хоча і взаємопов'язані, не є однаковими [90, с. 376].

У попередніх заявах слід додатково підкреслити, що компанія не може бути конкурентоспроможною, якщо її продукція не користується попитом. Однак не все залежить від продукції, оскільки інколи конкурентоспроможність власної продукції може бути забезпечена або шляхом доступу до дешевшої сировини, або шляхом її продажу за демпінговими цінами [19, с. 217].

Істотна різниця між поняттям товару та конкурентоспроможністю компанії пояснюється наступними фактами:

- результати оцінки конкурентоспроможності продукції діють лише в короткостроковій перспективі, тоді як конкурентоспроможність підприємства повинна розглядатися в довгостроковій перспективі;

- конкурентоспроможність продукції – єдиний показник, пов'язаний із комплексними показниками конкурентоспроможності підприємства, тобто конкурентоспроможність продукції розглядається щодо її окремого виду, а конкурентоспроможність підприємства охоплює весь асортимент своєї продукції [78, с. 67-68];

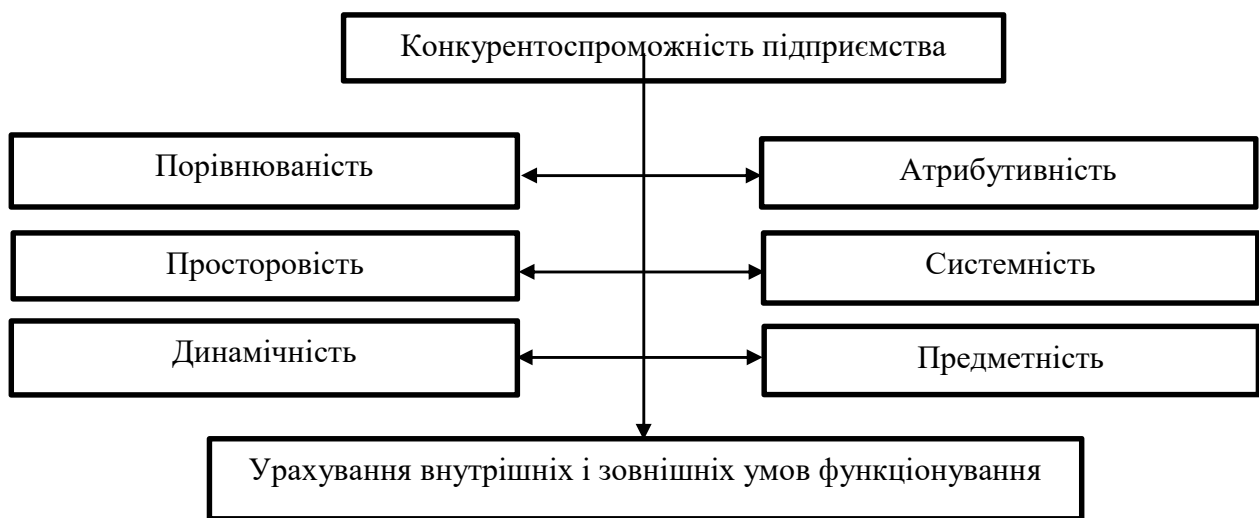
- оцінка конкурентоспроможності підприємств здійснюється або самими підприємствами, або їх довіреними особами, тоді як конкурентоспроможність продукції, яка стає товаром на ринку, оцінюється покупцями на момент її реалізації [9, с. 131].

Отже, на наш погляд, категорію «конкурентоспроможність підприємства» повинні забезпечувати такі показники, як висока ефективність виробництва, що реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованому персоналу та здатності вигравати та тримати власну ринкову нішу на тривалий час управління [56, с. 118].

Слід зазначити, що наше твердження поєднує протилежні погляди вчених, деякі з яких вважають, що більшим пріоритетом для конкурентоспроможності є процеси, що відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, тоді як інші вважають, що важливішим є пристосування до зовнішніх умови бізнесу.

привести своє внутрішнє середовище у відповідність із зовнішніми умовами. У нашому випадку сполучною стратегічною ланкою між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства є маркетингове управління конкурентоспроможністю [9, с. 132-133].

Таким чином, результати дослідження дозволяють констатувати, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком властивостей, які представлені на рис. 1.1.



Джерело: складено автором на основі даних: [19]

### Рис. 1.1. Властивості категорії конкурентоспроможність підприємства

Порівнянність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається і вивчається порівняно з реальними конкурентами, які виробляють подібну продукцію або замітники, працюють на одному ринку або порівняння відбувається з ідеальним підприємством (зазвичай) [19, с. 218].

Просторовість підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства визначається в межах певного конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може бути визначене як конкурентоспроможне на одному ринку та неконкурентоспроможне на іншому [56, с. 119].

Динаміка включає той факт, що поняття конкурентоспроможності обмежене в часі, оскільки компанія може бути конкурентоспроможною в одному періоді, а втратити ці позиції в іншому; тобто конкурентоспроможність

підприємства не є постійною величиною. Ця властивість також свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності потрібно проводити постійно.

Суб'єктивність передбачає вибір переліку та набору параметрів, що формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: висока якість та низькі ціни на продукцію, сучасне обладнання та технології, висококваліфікований персонал, позитивний імідж товару та бренд підприємства, розвинені маркетингові комунікації та канали просування, фінансові можливості для розвитку, наявність власних територій, будівель, споруд та інших основних фондів, наявність патентів на унікальні винаходи, використання передових технологій управління тощо [90, с. 377].

Атрибутивність вказує на те, що виділення унікальної характеристики, яка в першу чергу формує конкурентні переваги підприємства (унікальна продукція, додатковий спектр послуг, оригінальна технологія виробництва, ресурсова ефективність продукції тощо) [9, с. 134].

Систематичність враховує всю сукупність або максимально можливу кількість параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність промислового підприємства, а також взаємозв'язки між ними та взаємодії [56, с. 120-121].

Беручи до уваги внутрішні та зовнішні умови експлуатації, підкреслюється, що при оцінці, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю промислового підприємства необхідно враховувати всі фактори, що вплинули або можуть потенційно вплинути на його формування. Зрозуміло, що наведений склад властивостей не є вичерпним, але достатнім, на наш погляд, для розкриття теоретичних основ конкурентоспроможності підприємств [19, с. 219].

Всі, і, в першу чергу, менеджери знають, що неможливо ефективно управляти об'єктом, для якого немає чіткого уявлення про те, як його виміряти. Крім того, існує ряд моделей, за допомогою яких можна визначити рівень конкурентоспроможності продукції [78, с. 69].

Рейтингові моделі для оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на [78, с. 70-71]:



- 1) визначення системи показників для оцінки результатів господарської діяльності підприємства;
- 2) їх стандартизація (зведення до порівняльної шкали та надання ваги окремим показникам);
- 3) розрахунок єдиного інтегрального показника – рейтингової оцінки стану підприємства;
- 4) ранжування підприємства за розміром рейтингу та визначення його місця (статусу) в межах певної сфери діяльності або відповідного ринку [19, с. 220-221].

Найважливішими пунктами рейтингових систем є вибір показників економічної діяльності підприємства та визначення «ваги» показника в загальному рейтингу. Системи рейтингу конкурентоспроможності використовуються двома конкуруючими групами дослідників – Світовим економічним форумом, який щороку публікує Звіт про конкурентоспроможність (The Global Competitiveness Report), та Міжнародним інститутом менеджменту та розвитку (MIMR, Лозанна), який публікує «Щорічник світової конкурентоспроможності» (The World Competitiveness Report). Мікроекономічний рівень конкурентоспроможності вивчає лише перша група вчених [90, с. 378-379]. Методика розрахунку «Індексу мікроекономічної конкурентоспроможності», розроблена групою вчених з Інституту стратегії та конкурентоспроможності Гарвардської школи бізнесу (США) під керівництвом М. Портера, базується на концепції конкурентоспроможності, згідно для яких конкурентна стратегія та ділове середовище мають вирішальне значення [9, с. 135].

Відповідно до нього підіндекс «діяльність та стратегія компаній» розраховується на основі показників, а субіндекс «якість ділового середовища» – 31 показник. При розрахунках цих субіндексів вага (вплив) першого визначається коефіцієнтом 0,37, а другого – 0,63 [56, с. 122].

Найсуттєвішим недоліком рейтингових систем для оцінки конкурентоспроможності, на думку опонентів, є надмірне використання експертних методів. Вибір критеріїв для вибору субіндексів та визначення

вагових коефіцієнтів у цих системах повністю залежить від предмета оцінки, що суттєво знижує об'єктивність узагальненого висновку. Відзначаючи ці недоліки, низка авторів вважає, що рейтинги конкурентоспроможності "насправді не є тими показниками, на яких можна робити висновки щодо перспектив економічного розвитку», а їх публікація «є насамперед PR-кампанією, що має ідеологічний характер» [19, с. 222].

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі розрахунку частки ринку заснований на ідеї про те, що існує сильна кореляція між часткою та прибутковістю, а її існування, як зазначає Р. Міністр, приводить до «релігійних переконань» [90, с. 380-381].

Відповідно до цього підходу, ринкова частка підприємства – це частка його господарських операцій у загальних ринкових операціях. Оцінка конкурентоспроможності з точки зору частки ринку підприємства супроводжується виділенням певних стандартних положень та класифікацією підприємства як сторонніх, середніх селян, лідерів або так званих «пацієнтів», «сірих мишей», «слонів» та «бегемоти» [9, с. 136].

Модель оцінки конкурентоспроможності, заснована на нормі споживчої вартості, базується на визначенні обсягу потреб потенційних споживачів та їх порівнянні з реальними властивостями конкретного товару. Іншими словами, «формула споживчої вартості – це співвідношення між сумою властивостей товару та обсягом потреб у цих властивостях товару» [56, с. 123].

Оцінка конкурентоспроможності за цією моделлю передбачає детальну сегментацію ринків за певними ознаками та розрахунок загального показника конкурентоспроможності підприємства [78, с. 72].

Як і в рамках рейтингових систем, модель оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі споживчої вартості базується лише на експертному підході, що значно зменшує об'єктивність узагальненого висновку.

Модель оцінки конкурентоспроможності, заснована на положеннях теорії ефективної конкуренції, базується на ресурсній парадигмі конкурентного успіху і передбачає оцінку ефективності матеріальних, фінансових, інтелектуальних та

управлінських ресурсів підприємства, розділених на певні групи з відповідними показниками та ваги [56, с. 124-125].

Модель оцінки конкурентоспроможності, заснована на положеннях теорії ефективної конкуренції, ширше охоплює ресурсні джерела конкурентоспроможності, але, як і попередні моделі, вона базується виключно на суб'єктивній (бальній) оцінці джерел ресурсів, що також знижує об'єктивність оцінки [78, с. 74].

Графічні моделі оцінки конкурентоспроможності передбачають побудову певних матриць, або «полів оцінки», їх поділ на квадранти (зони), що відповідають певному рівню конкурентоспроможності, та визначають конкурентний статус підприємства [9, с. 137].

Графічним інструментом порівняння стану функціонування підприємства та його конкурентів є побудова полігонів конкурентоспроможності – під виглядом осей векторів, порівняння яких дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства [90, с. 382].

Для кількісної оцінки цих сторін також використовується експертний підхід, метод масштабування. Загальним недоліком графічних методів є їх функціональні обмеження: вони дозволяють зробити певні висновки щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства, але не дають головного – інтегрованої оцінки реального рівня конкурентоспроможності підприємства [19, с. 223].

Аналіз вищезазначених методів оцінки конкурентоспроможності підприємства свідчить про наявність відмінностей не тільки в методологічному характері, а й у підході до формування переліку показників. Деякі моделі пропонують використовувати один показник (метод частки ринку) для оцінки конкурентоспроможності, тоді як інші використовують два або більше показників. «Щоб продавати за кордон або конкурувати з імпортом, – зазначають Дж. М. Майер та Д. Олесевич, – фірма повинна підтримувати свою конкурентоспроможність з точки зору витрат і продукції. Міжнародна конкурентоспроможність – це функція відносних витрат на оплату праці в одній валюті, розрахованих на одиниця випуску» [78, с. 75-76].

Таким чином, у роботі визначена категорія конкурентоспроможності підприємства, проведена класифікація існуючих методів оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [56, с. 126].

Питання оцінки конкурентоспроможності вимагають більш детального вивчення, оскільки проблеми вибору універсального показника та сукупності факторів конкурентоспроможності підприємства, а також подолання суб'єктивності в його оцінці залишаються невирішеними [90, с. 383].

При визначенні сучасного розуміння поняття «конкурентоспроможність» слід зазначити, що це – це роль окремої компанії на конкурентному внутрішньому або зовнішньому ринках, що визначена економікою, соціумом та політикою, або здатність компанії чинити супротив міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн [9, с. 138].

Одним з основних умов реалізація концепції сталого розвитку є забезпечення економічної безпеки країни, яке неможливо без підвищення її конкурентоспроможності. Однак, незважаючи на те, що конкурентні відносини є предметом багаторічних досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, питання забезпечення конкурентоспроможності в умовах прояви новітніх тенденцій світового економічного розвитку залишається відкритим для наукових дискусій [19, с. 224].

У зв'язку з цим виникає необхідність в уточненні сутності даного поняття, що передбачає розгляд основних теорій конкурентоспроможності в історичній ретроспективі та логічній послідовності, що є метою даного підрозділу. Як невід'ємна складова економічної науки теорія конкурентоспроможності має свої онтологічні і гносеологічні передумови. З точки зору онтології, поява поняття «конкурентоспроможність» пов'язане з розвитком ринку як соціального механізму організації економічної діяльності людей [90, с. 37].

Протягом декількох століть ринок еволюціонував в 84 соціально-економічну систему. При цьому відбувся перехід від «лінійного» характеру економічної діяльності до «багатовимірною», який передбачає, що людина впливає не тільки на природу, але і на все суспільство [56, с. 127].

Крім цього, еволюціонувала мета економічної діяльності: починаючи від забезпечення реалізації мінімальних (первинних) потреб до націленості на сталий розвиток, оптимальне задоволення поточних (зростаючих) потреб. У свою чергу, це спричинило за собою зміну акцентів результативності економічної діяльності від підвищення продуктивності до управління конкурентоспроможністю, а також методів їх оцінки: замість розрізнених абсолютних показників об'єктивно виникла необхідність у розробці системи кількісних і якісних показників, що дозволяють всебічно оцінити таке багатовекторне явище як конкурентоспроможність [9, с. 139-140].

Онтологічною основою конкурентоспроможності є зміни в соціальному механізмі організації економічної діяльності і акцентах її результативності. В ході розвитку суспільства поступово змінювався за формою і змістом основний суб'єкт ринкових відносин: індивідуальний, відокремлений товаровиробник, найпростіші форми тимчасових союзів виробників товарів і їхніх продавців, стійкі союзи підприємців, транснаціональні і міжнаціональні корпорації, інтеграційні союзи [19, с. 225-226].

Відповідно до змін суб'єкта ринкових відносин змінювався об'єкт конкурентної боротьби: цінову конкуренцію змінила нецінова, яка поступово з місцевого рівня перемістилася на регіональний, потім національний, міжнародний та, нарешті, набула глобального характеру. Чи не дивлячись на значні зміни, що відбулися в природі конкуренції за останні десятиліття, для системного розгляду природи конкурентоспроможності необхідно розглянути три базові концепції конкуренції – поведінкову, структурну і функціональну [78, с. 77].

Так, Т. Ман в роботі «Багатство Англії у зовнішній торгівлі або Баланс нашої зовнішньої торгівлі як регулятор нашого багатства», виданій після смерті автора в 1664 р, виклав основи протекціонізму – політики обмеження високими митами ввезення в Англію іноземних промислових товарів, що послаблювало конкуренцію і сприяло зростанню вітчизняних мануфактур і, як наслідок, сприяло підвищенню добробуту нації [90, с. 385].

П. Буагільбер, на відміну від меркантилістів, бачив джерело багатства не у зовнішній торгівлі, а в розвитку промисловості і внутрішньої торгівлі. Він вважав за необхідне ввести пропорційну систему оподаткування, що значно зменшило б податковий тиск на підприємців; виступав за зняття обмежень з внутрішньої торгівлі; вимагав ввести вільний ринок зерна і не стримувати природне підвищення цін на нього. Ці заходи П. Буагільбер вважав вихідними умовами підйому економіки Франції, підвищення добробуту країни і народу [56, с. 128].

У найбільш узагальненому вигляді поведінкова концепція конкуренції викладена А. Смітом в роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів», опублікованій в 1776 р. саме А. Сміт вперше сформулював поняття конкуренції як суперництва продавців (виробників) за гроші покупців шляхом задоволення їх потреб; обґрунтував головний принцип конкуренції – принцип «невидимої руки», заснований на стихійній дії об'єктивних економічних законів, що утворюють природний порядок в суспільстві [78, с. 77-78]; описав механізм міжгалузевої конкуренції як основи оптимального розподілу ресурсів в суспільстві; визначив основні умови вільної конкуренції: велика кількість продавців і покупців, свободу пересування товарів і грошей, капіталу і праці, вичерпну інформацію, вільне ціноутворення [9, с. 141].

Д. Рікардо в роботі «Начала політичної економії та оподаткування», що вийшла в світ в 1817 році вперше в економічній науці спробував застосувати принцип «невидимої руки» на наднаціональному рівні – в рамках єдиного «універсального суспільства», утвореного завдяки розвитку міжнародної торгівлі. Вивчивши вигоди міжнародного поділу праці та обміну на прикладі двох країн (Англії та Португалії) і двох товарів (вина і сукна) він обґрунтував принцип «порівняльних витрат» і ввів поняття «порівняльна (відносна) перевага», яку розглядав як основу забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку [19, с. 227].

Надалі поведінкова концепція конкуренції удосконалювалася представниками марксистського спрямування політичної економії по шляху конкретизації її мети і способів (методів) ведення [78, с. 79]. Так, розглядаючи

капіталістичне виробництво, К. Маркс писав, що його розвиток «... робить постійне зростання вкладеного капіталу необхідністю, а конкуренція нав'язує кожному індивідуальному капіталісту іманентні закони капіталістичного способу виробництва як зовнішні примусові закони [56, с. 129-130].

Вона змушує його постійно розширювати свій капітал для того, щоб його зберегти, а розширювати свій капітал він може лише за допомогою прогресуючого накопичення ... ». Ф. Енгельс, досліджуючи природу конкуренції, також підкреслював її примусовий характер для всіх суб'єктів прямо або побічно залучених в ринкові відносини [9, с. 142].

В економічній літературі радянського періоду конкурентоспроможність визначалася як «... властива товарному виробництву, заснованому на приватній власності на засоби виробництва, антагоністична боротьба між приватними товаровиробниками за найбільш вигідні умови виробництва і збуту товарів і одночасно механізм стихійного регулювання пропорцій суспільного виробництва; при капіталізмі – боротьба між капіталістами за одержання найвищого прибутку» [90, с. 386].

Тим самим підкреслювалася несумісність конкуренції з плановою економікою, загальнодержавної формою власності, ідеями безкласового розвитку радянського суспільства [19, с. 228].

В кінці XIX ст. США і більшість європейських держав зіткнулися з проблемою обмеженості ресурсів в силу їх рідкості, невикотворення і незамінності (повної або часткової). У зв'язку з цим представники неокласичної школи стали трактувати конкуренцію як боротьбу товаровиробників за рідкісні економічні блага (товари, послуги, ресурси) і, зрозуміло, за гроші споживачів, на які їх можна купити. Логіка даного підходу полягає в тому, що більшість економічних благ є рідкісними в тому сенсі, що їх кількість менше потенційних потреб суспільства [90, с. 387].

Саме тому власники благ можуть їх розподіляти, керуючись своєю вигодою. При цьому вони висувають свої критерії відбору (рівень якості, технології, професіоналізм персоналу, ціни і ін.), На основі яких приймають рішення, кому надати блага, а кому – ні [78, с. 80-81]. Американський економіст

П. Хейне з цього приводу пише наступне: «Конкуренція є наслідком рідкості, і від неї можна позбутися, лише усунувши рідкість. Там, де є рідкість має відбуватися розподіл. Розподіл – це розміщення відповідно до деякими критеріями відбору. Конкуренція – це просто-напросто то, що відбувається, коли люди намагаються краще відповідати вживаному критерієм» [56, с. 131].

Зарубіжні та українські економісти, в основному, є прихильниками ідей М. Портера. Наприклад, А. П. Градів визначає конкурентоспроможність як порівняльну перевагу щодо інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами; С.П. Гаврилюк – як відносну характеристику підприємства, що відображає відмінності процесів його розвитку в порівнянні з підприємством – конкурентом, причому як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами певних суспільних потреб, так і за показниками ефективності господарської діяльності; Л.С. Шевченко – як «... здатність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку»; Ш.Ш. Магомедов – як боротьбу за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться фірмами на доступних їм сегментах ринку [9, с. 143].

На думку Е.А. Горбашко, «... конкурентоспроможність означає здатність даного предмета (потенційну і / або реальну) витримати конкуренцію». І.Б. Іванов розглядає конкурентоспроможність як систему, яка складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства купувати і утримувати на протязі досить тривалого періоду конкурентних переваг [19, с. 229].

Це визначення охоплює як ефективність діяльності, так і здатність підприємства пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. При цьому конкурентні позиції підприємства залежать від того, чи зможе воно в максимально стислі терміни найбільш раціональним чином привести своє внутрішнє становище до відповідним умовам зовнішнього середовища, які постійно змінюються, одночасно утримуючи і розвиваючи наявні конкурентні переваги і створюючи нові [90, с. 388].



Конкурентоспроможність в цьому випадку виступає не тільки як результат, але і як процес, який можна описати за допомогою отриманих показників. О.І. Ліцишін і С.В. Мятоліч розуміють під конкурентоспроможністю підприємства його можливість пропонувати товари або послуги, що відповідають певним вимогам покупця (тобто відповідної якості) в необхідній кількості і на більш вигідних умовах, ніж конкуренти [56, с. 132].

В даному контексті розглядають конкурентоспроможність англійські економісти Д. Деніелс і Л. Радеба, розуміючи під нею реальну і потенційну можливість підприємств в наявних умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів [9, с. 144].

Дане визначення конкурентоспроможності характеризується одностороннім підходом, оскільки базується, перш за все, на концепції конкурентоспроможності товару (послуги) і не відображає ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому [78, с. 82].

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що конкурентна боротьба є невід'ємною характеристикою ринкових відносин і умовою реалізації як продуктових, так і процесних інновацій. Підходи до трактування сутності конкурентоспроможності розвивалися і удосконалювалися, цей процес відбувається до сих пір [19, с. 231].

У практиці вітчизняного підприємництва, наукової економічної думки переважають трактування сутності конкуренції та конкурентоспроможності об'єктів, запозичені із західної літератури [90, с. 389-390]. Це обумовлює необхідність вироблення чітких формулювань, що відображають специфіку функціонування вітчизняних виробників в умовах глобалізації та інтеграції економіки [56, с. 133-134].

На наш погляд, найбільш повним є визначення конкурентоспроможності, враховує всі аспекти діяльності організації (починаючи з процесу розробки продукту до умов його післяпродажного обслуговування та утилізації), при цьому важливо розглядати конкурентоспроможність продукту як одну зі складових конкурентоспроможності організації [78, с. 83-84] (значиму, але не

єдину) і конкурентоспроможності регіону, під якою ми пропонуємо розглядати здатність регіону забезпечувати виробництво конкурентоспроможного продукту за умови підвищення рівня і якості життя населення регіону [19, с. 232-233].

Такий підхід дозволяє комплексно підійти до питання визначення конкурентоспроможності об'єктів і виробити рекомендації щодо її нарощування як на регіональному рівні, так і на рівні національного господарства.

## **1.2. Чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства**

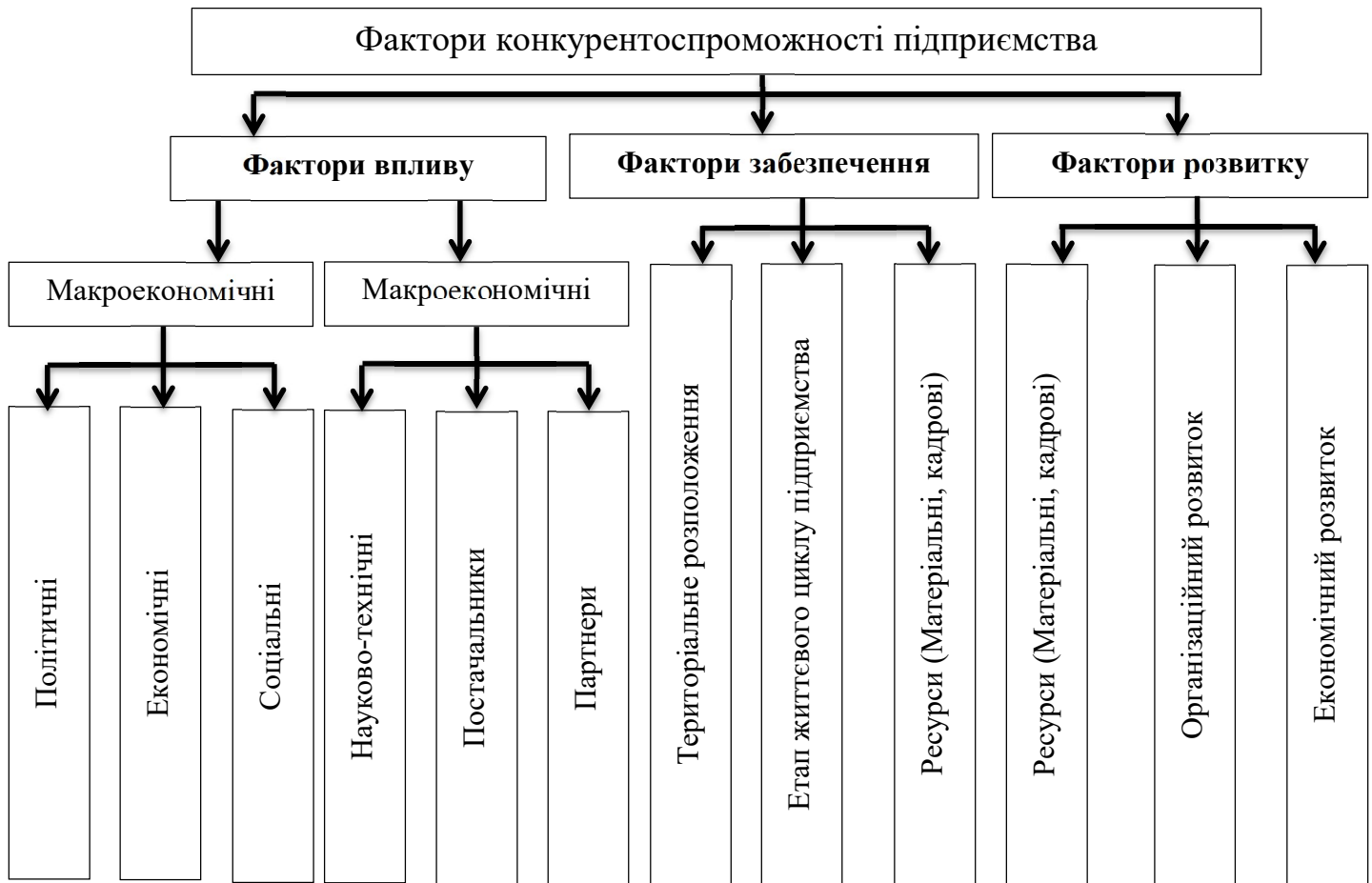
Положення України щодо конкурентоспроможності економіки є несприятливим, особливо в умовах кризи. Дослідження останніх років показали, що більшість українських підприємств не готове до конкурентної боротьби та не останню роль у цьому відіграє відсутність систематизованих уявлень про те, що таке конкуренція та конкурентоспроможність підприємства [86, с. 176].

Для глибокого розуміння процесів конкуренції необхідно розуміти фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Деякі фахівці розглядають такі фактори конкурентоспроможності як основні:

- якість продукції;
- наявність стратегії маркетингу;
- рівень кваліфікації персоналу та менеджменту;
- технологічний рівень виробництва;
- податкове середовище, в якому діє підприємство;
- наявність джерел фінансування [80, с. 176].

Проаналізувавши літературні джерела, дійшли висновку, що у сучасній ринковій економіці якість продукції є системоутворюючим фактором конкурентоспроможності. Висока якість та низька ціна, як правило, є показником ефективності керування. Визначення терміна «якість» також є предметом суперечок вже на протязі тривалого часу. З плином часу визначення

трансформувалося та удосконалювалося. Спочатку «якість» розглядали у філософському розумінні [86, с. 177-178].



Джерело: складено автором на основі даних [8]

Рис. 1.2. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Так, одним із перших філософів, який спробував пояснити, що така якість, – Арістотель. Він визначили якість «як то, завдяки чому предмет називається таким-то». Для того, щоб упорядкувати процес управління якістю, а також для систематизації та розробки єдиного понятійного апарату в цій галузі, були розроблено міжнародні стандарти ISO (МС ІСО) серії 9000. МС ІСО – міжнародна організація зі стандартизації, створена з метою розвитку стандартизації у світовому масштабі та для полегшення міжнародного товарообміну та взаємодопомоги, а також для розширення співробітництва у галузі інтелектуальної, науковотехнічної та економічної діяльності [86, с. 179].

Отже, визначення, яке дає МС ISO 9000:2008 в такий спосіб: «Якість – ступінь відповідності сукупності властивих характеристик вимогам». Вчені представляють якість у вигляді піраміди, де в основі – якість продукції, що включає у собі якість безпосередньо готової продукції та сервісу, думка споживачів, кількість реклаमाцій. Наступний ступінь у піраміді – якість роботи. Сюди входять: якість сировини, обладнання, технології, кваліфікація персоналу. Якість організації є ще однією складовою піраміди. Насамперед, це якість системи управління, оснащеність компанії, планування, стратегія підприємства, обґрунтованість прийнятих управлінських рішень [80, с. 177].

І нагорі – загальне керівництво якістю, що включає якість роботи організації в цілому, поєднуючи всі попередні щаблі піраміди. Чому важливою є стратегія маркетингу? на конкурентоспроможність організації впливає безліч факторів, серед яких ступінь використання інструментів маркетингу займає не останнє місце. Це з тим, що далеко ще не все компанії мають свою стратегію в області маркетингу, не виявила групу цільових споживачів, не виявлені та не використовуються наявні конкурентні переваги, можливості, потенціал організації. Це не дозволяє підприємству ефективно доставляти свій товар споживачеві. Кожне підприємство має аналізувати своє становище на ринку, зовнішню середовище, вивчати конкурентів та їх можливості, виділяти сегменти споживачів [71, с. 50].

Крім цього необхідно аналізувати внутрішнє середовище, оцінювати технологічні можливості, цінову політику підприємства та ін. Всі ці заходи дозволяють організації не тільки отримувати інформацію про стан самої організації та конкурентів, а й грамотно використовувати наявні ресурси для збільшення конкурентоспроможності підприємства [80, с. 178].

Сучасне суспільство засноване на знаннях, тому висока залежність конкурентоспроможності від людського капіталу через зміни змісту праці, автоматизації та інформатизації виробництва, підвищення рівня освіти та ін. Рівень наявних знань впливає на швидкість навчання, якість праці, ефективність підприємства. Крім самих знань працівника важливі такі категорії, як організаційна культура організації, справедлива оцінка діяльності, створення

резерву керівного складу, мотивація, вміння використовувати мотиваційні установки працівника та направляти його на досягнення цілей та задач організації [86, с. 180-181].

Крім цього, у цій класифікації виділяють технологічний рівень виробництва. Під технологічним рівнем продукції мається на увазі міра використання досягнень технічного прогресу задоволення конкретних потреб, ступінь технічного досконалості продукції, новизни та прогресивності конструктивно-технологічних рішень. Крім цього, з цим поняттям тісно пов'язана виробнича потужність [71, с. 52-53].

На українських підприємствах використовується від 15 до 35% наявних виробничих можливостей. Як правило, у таких організаціях високий фізичний та моральний знос основних фондів, що не дозволяє підприємству виробляти товар високої якості та з найменшими витратами. Проте, вітчизняні компанії не поспішають міняти обладнання на більш нове та ефективне. Такий фактор, як податкове середовище, також має сильний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Вчені зіставляють рівень оподаткування в Україні із такими західними країнами, як Швеція та Німеччина, які відомі як держави, де рівень оподаткування досить великий.

Окрім цього, законодавство обмежує підприємствам можливість віднесення на собівартість реальних витрат на відміну від міжнародного бухгалтерського обліку. Крім того, під час кризового стану компанії, коли діяльність майже чи зовсім не приносить доходів, податків тягар з організації тимчасово не знімається, як, наприклад, США. Таким чином, підприємства хвилюють не так податкові пільги, як негативний вплив законодавства, сильно що обмежує можливість підвищення конкурентоспроможності організацій. Багато підприємств стикаються з недостатнім фінансуванням їхньої діяльності [86, с. 182].

У таких випадках, як правило, у компаній кілька варіантів залучення коштів: дотації та кредити державні, банківські, розміщення цінних паперів. Дотації держави зазвичай вимагають великої паперової роботи, але розміри виплат при цьому укрій обмежені. До банківських кредитів також вдаються

далеко не всі організації через неможливості надання ліквідного забезпечення за кредитами [80, с. 179-180].

За зарубіжною практикою українські підприємства все частіше вдаються до розміщення цінних паперів. Звичайно, це велика робота, що вимагає не тільки розробку всіх необхідних документів відповідно до міжнародними стандартами, а також проведення аудиту. Таким чином, здатність компанії залучати кошти із позабюджетних джерел є одним із факторів конкурентоспроможності.

### **1.3. Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства**

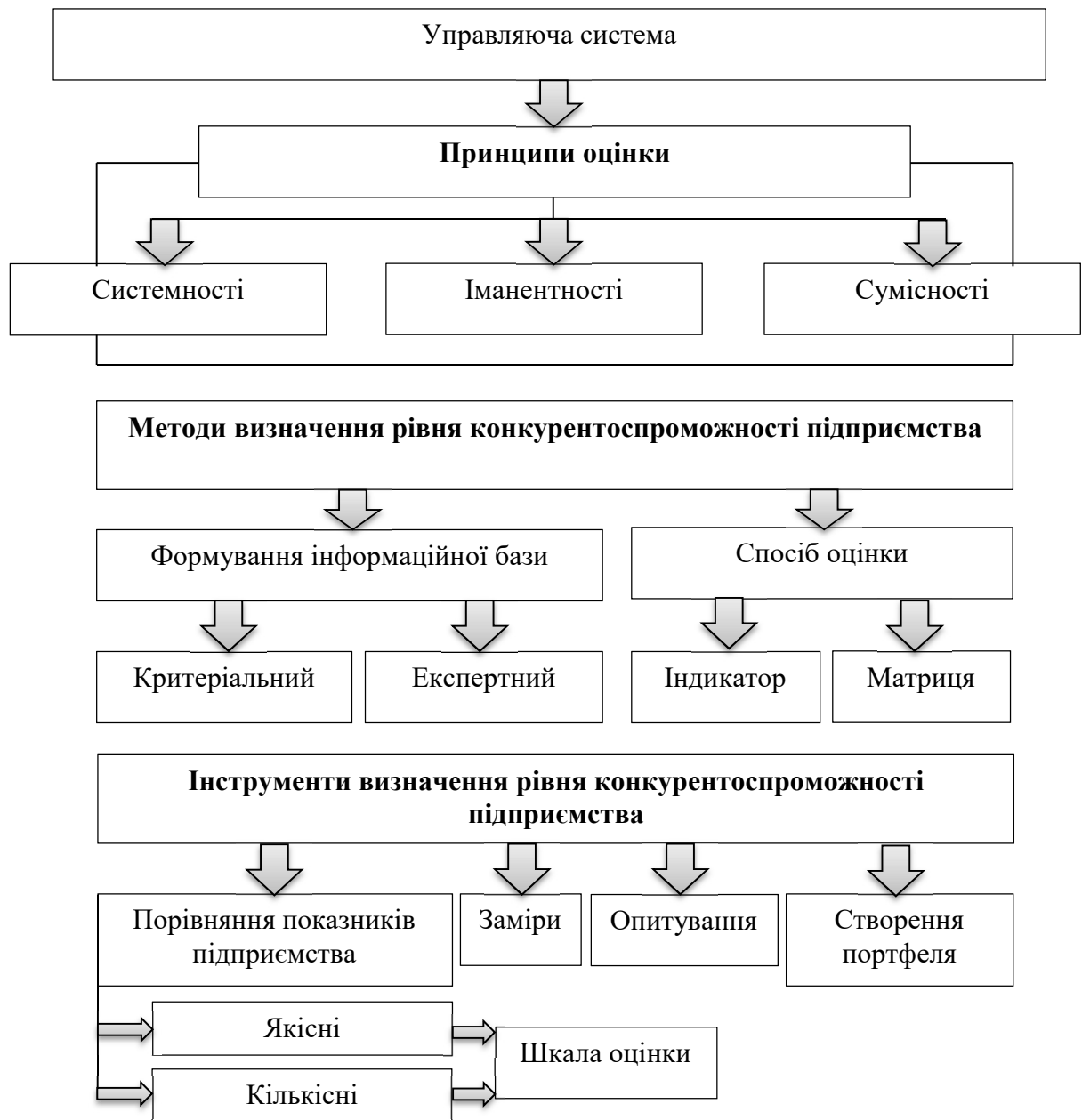
Враховуючи, що рівень конкурентоспроможності підприємства визначається з метою порівняння комплексу характеристик, що відбивають ефективність функціонування підприємства з аналогічними підприємствами, значення цього показника визначається на користь споживачів (вибір продукту), керівництва підприємства (визначення ринку збуту); держави [2, с. 10].

При цьому в сучасних умовах єдиного підходу до визначенню рівня конкурентоспроможності підприємства немає, що з відсутністю регламентації підходів до оцінки конкурентоспроможності, використанням різних показників та методів оцінки показника, відмінностями у рівнях конкурентоспроможності підприємств та ін. [101, с. 153].

Водночас існує можливість формування механізму оцінки конкурентоспроможності [93, с. 79]. підприємства, використання якого дозволить послідовно визначити потрібне значення в різних варіантах. Дані представлено на рисунку 1.3. [54, с. 181].

Так, суб'єктами оцінки конкурентоспроможності підприємства виступають [101, с. 154]:

- керівництво, менеджери, які здійснюють контроль за вирішенням основних питань, проблем, пошук нових можливостей;



Джерело: складено автором на основі даних [2]

### Рис. 1.3. Механізм оцінки конкурентоспроможності підприємства

- маркетологи, які здійснюють збір, аналіз, поширення та використання інформації для підвищення ефективності ідентифікації та вирішення маркетингових проблем, а також використання маркетингових можливостей [2, с. 11];

- держава, яка здійснює регулювання діяльності суб'єктів господарювання, а також стимулює розвиток пріоритетних для економіки галузей.

При визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства слід враховувати сукупність правил, що дозволяють врахувати комплексний характер показника та її особливості, тобто. принципи формування конкурентоспроможності підприємства, такі як принцип системності, іманентності, сумісності [54, с. 182]. Принцип системності передбачає уявлення реальних та ідеальних об'єктів у формі систем. Принцип іманентності передбачає здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що піддається впливу внутрішніх та зовнішніх факторів [101, с. 155-156].

Принцип сумісності полягає у необхідності порівняння, зіставлення економічних величин, показників, згідно з якими вони мають бути попередньо наведені до порівнянної виду. Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від обраного способу оцінки, тобто. від сукупності прийомів та операцій пізнання практичної діяльності. Зазначимо, що основою формування методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є теоретичні підходи, яких відображено порядок вибору показників оцінки [2, с. 12].

Так, теорія конкурентних переваг М. Портера заснована на виділенні переваг у вигляді встановлення нижчих цін за рахунок низьких витрат та диференціації товарів. Нижчі ціни обумовлені низькою собівартістю продукції, а диференціація товарів у тому, що споживач переконаний, що товар наділений більше функціональними властивостями, порівняно з іншим продуктом. Теорія аналізу конкурентоспроможності фірм Ж-Ж.Ламбена заснована на виділенні зовнішніх конкурентних переваг та внутрішніх [93, с. 80-81].

Зовнішніми конкурентними перевагами є відмінні якості товару, які створюють цінність для покупця та можливість встановити свою ціну товару, яка вища за конкурентів. Внутрішні конкурентні переваги ґрунтуються на лідерстві підприємства у витратах, яке може бути досягнуто шляхом запровадження організаційного та виробничого ноу-хау; доступу до дешевших джерел сировини та матеріалів; власного пошуку фірмою методу зниження витрат на виробництво та реалізацію товарів.



У сучасних умовах існує значна кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, що зумовлено відмінностями у підходах до формування інформаційної бази, способи здійснення оцінки, способи відображення кінцевих результатів та можливостями розробки управлінських рішень. У цьому методи оцінки конкурентоспроможності підприємстві доцільно класифікувати у межах зазначених ознак [54, с. 183-184].

Так, матричні методи формуються шляхом поєднання групи показників у єдину таблицю – матрицю, в якій різні у метричному відношенні показники наводяться до загальних одиниць вимірювання у вигляді встановлення єдиної шкали оцінки. До матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства слід відносити SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод PIMS, метод вивчення профілю об'єкта, метод Мак Кінсі 7S та інші [2, с. 13-14].

Індикаторні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства формуються шляхом поєднання показників та їх груп на єдиний показник оцінки конкурентоспроможності підприємства, що характеризує сукупний вплив показників, що його формують. До них відносять метод GAP, метод набору конкурентних елементів, метод набору приватних індикаторів конкурентоспроможності підприємства та інші. За напрямом формування інформаційної бази розрізняють критеріальні та експертні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [101, с. 157].

В основі критеріальних методів знаходяться показники, сформовані внаслідок використання вимірів. До таких методів відносять GAP, PIMS, Мак Кінсі 7S та ін. В основі експертних методів знаходяться показники, сформовані в результаті проведення опитувань експертів. До таких відносять SWOT, STEP, метод вивчення профілю об'єкта та ін. [93, с. 82].

Методи оцінки містять набір інструментів, використання яких дозволяє ранжувати підприємство за рівнем конкурентоспроможності – порівняння показників підприємств, виміри, опитування, створення профілю об'єкта. У цьому способами формування показників є виміри чи опитування. З метою формування інформаційної бази для оцінки рівня конкурентоспроможності

підприємства, сукупність показників, що характеризують різні аспекти його функціонування, доцільно об'єднувати у групи [93, с. 83-84].

Це дозволить ефективно формувати набір інструментів під час використання різних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та буде основою для розробки напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зазначимо, що для порівняння підприємств щодо рівнем конкурентоспроможності можна використовувати велику кількість одиничних показників. Разом з цим, існує необхідність у приведенні показників оцінки конкурентоспроможності підприємства до єдиним одиницям виміру, що досягається шляхом запровадження єдиної шкали оцінки [54, с. 185].

На основі бальної оцінки робляться висновки щодо рівня конкурентоспроможності підприємства. Так, якщо інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств має максимальне значення, то підприємство є лідером у галузі та його стратегічними завданнями є впровадження інновацій у виробничий процес [2, с. 15-16].

У разі низького рівня значення конкурентоспроможності підприємства необхідно виявити показники, значення яких зумовило зниження інтегрального показника конкурентоспроможності; виявити причини низького значення показника; проаналізувати можливості зміни значень показників та розробити методи впливу на зміни значення показника [101, с. 158].

У науковій літературі можна зустріти чотири групи методик оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- матричний метод;
- метод, що базується на теорії конкурентоспроможності товару;
- методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції;
- методи, що базуються на комплексному підході до оцінки.

Розглянемо ці методи докладніше. Матричний метод оцінки, найбільш популярний в оцінці конкурентоспроможності, розроблений американською компанією, що надає послуги з управлінського консалтингу, «Бостон Консалтинг Груп».

Основою матричного методу БКГ є підхід, передбачає дослідження конкурентоспроможності підприємства з урахуванням життєвого циклу товару. За допомогою матриці, побудованої в заданій системі координат можна оцінити конкурентоспроможності. У матриці БКГ осі мають наступні позначення:

- по вертикалі – темпи зростання обсягу продажів (абсолютний показник);
- по горизонталі – відносна частка товару над ринком [54, с. 186].

Відповідно, чим вища частка ринку і вищий темп зростання частки ринку, тим вища рівень конкурентоспроможності об'єкта. Об'єктивність оцінки та її репрезентативність забезпечує достовірну інформацію про обсяги реалізації досліджуваного підприємства та її конкурентів. Але враховуючи, що подібну інформацію важко чи не можна знайти у вільному доступі, т.к. часто подібна інформація є зовсім закритою, то провести об'єктивну оцінку конкурентоспроможності на основі експертних думок вважається недоцільним, що знижує практичну цінність методу [2, с. 17].

Наступна група методів, яка використовує як основний підхід оцінку конкурентоспроможності товару за ключовими показниками (якість, ціна тощо). В основі цієї категорії лежить міркування про те, що конкурентоспроможність підприємства вища, якщо конкурентоспроможність його продукції є вищою, ніж у конкурентів [101, с. 159].

Виділимо переваги та недоліки даного методу. Цей метод, думку автора, враховує критерій, що впливає на рівень Конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність товару. У умовах, коли конкурентоспроможність підприємства залежить безпосередньо від конкурентоспроможності товару, отримати уявлення про переваги та недоліки у діяльності підприємства є неможливим, т.к. увага акцентується на частини системи, а не загалом. У наступну групу сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства входять методи, на основі теорії ефективної конкуренції [93, с. 85].

Конкурентоспроможним підприємством є те, в якому організовано: виробництво, збут готової продукції та управління фінансами. Одним із популярних методів у цій групі є методика американської фірми «Дан енд Бредстріт», що спеціалізується на надання послуг зі збору, каталогізації та

аналізу інформації про суб'єктів бізнесу та складання кредитних рейтингів, де для оцінки конкурентоспроможності використовуються три групи показників. У першій групі знаходяться показники, що характеризують ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства [93, с. 86].

У другій групі знаходяться показники, на основі яких можна охарактеризувати стан виробничої бази підприємства (інтенсивність використання основного та оборотного капіталу). І в третій групі знаходяться показники фінансової діяльності підприємства. Розглянемо переваги та недоліки даного методу. Однозначно, гідністю методу є використання показників, на основі яких з'являється можливість проводити аналіз діяльності підприємства та інтерпретувати отриманий результат з різного погляду господарської діяльності [2, с. 18].

Основним недоліком є використання безлічі показників, які можуть дублювати один одного, і не враховуються прямі показники конкурентоспроможності – безпеки капіталу. Остання група методів, заснована на комплексному підході, характеризує конкурентоспроможність підприємства як кількісну величину, яку можна оцінити з урахуванням групи показників [54, с. 187].

Основною перевагою методу є можливість спрогнозувати можливу динаміку конкурентоспроможності, але при цій гідності, метод оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідні методи, розглянуті вище, відповідно всі недоліки вище переносяться на цей підхід [101, с. 160-161].

У своїй роботі Максимова І., передбачає, що пріоритетним становищем для оцінки конкурентоспроможності підприємства займають методи, основу яких лежить теорія ефективної конкуренції, т.к. проводиться комплексна оцінка діяльності підприємства за допомогою яких з'являється можливість інтерпретувати результат та зробити обґрунтовані висновки щодо конкурентоспроможності. У сукупності отримана інформація дозволить ухвалити управлінське рішення, і можливо його полегшить [54, с. 188].

В основі методу оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі ефективної конкуренції лежить оцінка групи показників:

- що характеризують ефективність управління виробничими процесами;
- що характеризують ефективність управління оборотними коштами;
- що характеризують ефективність управління збутом;
- характеризують товар підприємства (ціна та якість) [2, с. 19].

Репрезентативність оцінки конкурентоспроможності підприємства забезпечують критерії та показники, які входять у перші три групи та мають коефіцієнти вагомості. Визначення коефіцієнтів вагомості відбувається експертами. Розрахунок критеріїв та коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою 1.1 [93, с. 87]:

$$K_{kn} = 0,15 \times \Xi_n + 0,29 \times \varphi_n + 0,23 \times \Xi_c + 0,33 \times K_\mu \quad (1.1)$$

де 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості показників;

$K_{kn}$  – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

$\Xi_n$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\varphi_n$  – значення критерію фінансового стану підприємства;

$\Xi_c$  – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару над ринком;

$K_\mu$  – значення критерію конкурентоспроможності товару [101, с. 162].

У даній методиці оцінки конкурентоспроможності підприємства охоплено найбільш суттєві оцінки діяльності підприємства. Отриманий результат розрахунку виражений у вигляді комплексного показника, що дозволить спростити інтерпретацію одержаного результату. Однак у формулі прихований розрахунок самих показників та коефіцієнтів вагомості. Універсальність певних вагових коефіцієнтів відштовхує від застосування методики, т.к. у різних галузях визначено свої ключові показники та їх ваги, що не дозволить віднести цю методику до універсальний інструмент [54, с. 189].

Це обмежує її застосування, і ставить під питання об'єктивність одержаних результатів. Найбільш поширеними і такими, що набирають популярність, мають методики оцінки ймовірності поглинання чи злиття бізнесу. Здавалося б, як оцінки ймовірності поглинання або злиття бізнесу пов'язані з

конкурентоспроможністю підприємства? За своєю суттю методики оцінки націлені на комплексну оцінку діяльності підприємства, а також оцінка конкурентоспроможності. Далі розглянемо найпопулярніші методи. В економічній теорії та господарській практиці, найбільш актуальним питанням є проблема використання методик оцінки ймовірності банкрутства (втрати управління капіталом) [2, с. 20-21].

Для розуміння ризику можливої втрати володіння капіталом (або втрати можливості ним керувати) необхідно мати інструмент, який дозволить своєчасно виявити вразливість втрати капіталу, вжити заходів щодо фінансового оздоровлення. У сукупності ці дії можуть призвести до забезпечення безпеки капіталу. Тому, необхідно глибоко вивчити розробленість методологічних напрямів системи банкрутства підприємства, ризику поглинання чи злиття у вітчизняній практиці, та адаптація до умов Росії методик діагностування неплатоспроможності підприємств та прогнозування ймовірності злиття чи поглинання [101, с. 163].

Зарубіжні економісти, такі як Альтман, Тішоу, Тафлер, Ван Хорн та ін, присвячували свої роботи в основному до проблеми управління фінансовими активами, і, зокрема, до діагностики фінансового становища підприємств. У роботах даних економістів приділялася особлива увага до причин банкрутства підприємства та у побудові моделі прогнозування ризику банкрутства [93, с. 88].

Вітчизняні економісти, такі як Н.М. Крейніна, Є.С. Стоянова, І.Т. Балабанов, В.М. Родіонова, А.Д. Шеремет, О.В. Єфімова та ін., зробили внесок у роботу з питань аналізу фінансового стану та діяльності менеджменту, відповідальних за фінансовий блок, прогнозування фінансового стану в умовах переходу української економіки з однієї стадії до іншої.

Але основний акцент зроблено на оцінку управління оборотним капіталом підприємства, прогнозування грошових потоків та загальним питанням аналізу фінансового становища. При цьому проблема діагностики фінансового стану та прогнозування ризику настання банкрутства та ризику втрати управління капіталом з метою виявлення рівня безпеки капіталу розроблено над повною мірою. На жаль, слід визнати, що відсутність достатньої теоретичної бази

проблеми вивчення фінансового стану підприємства у вітчизняній практиці компенсується запозиченням концепцій результатів дослідження зарубіжної практики [2, с. 22].

Зарубіжні дослідники теоретичної та практичної бази досягли результатів у дослідженні питань оцінки ймовірності настання банкрутства та прогнозу загрози злиття та поглинання. Але за всіх заслуг зарубіжних дослідників у вивченні цієї проблеми, необхідно відповісти на відсутність достатніх статистичних даних для розробки моделі прогнозування підприємств у російських умовах [54, с. 190-191]. Одним з методів, які здобули широку популярність в оцінці Кредитоспроможність, є метод коефіцієнта Альтмана. Метод запропонований 1968 року економістом Едвардом Альтманом [101, с. 164-165].

В основі індексу кредитоспроможності лежить апарат мультиплікативного дискримінантного аналізу, за допомогою якого можна поділити суб'єкти господарювання на потенційних банкрутів і не банкрутів. При побудові індексу Альтман досліджував 66 підприємств, та 22 аналітичних коефіцієнта, за допомогою яких можна було спрогнозувати неспроможність підприємства. У результаті він відібрав п'ять коефіцієнтів та побудував багатофакторну регресійну модель, яка представлена в формулою 1.2 [93, с. 89]:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 1,0 \times X_5 \quad (1.2)$$

де  $X_1$  – власний оборотний капітал/сума активів;

$X_2$  – нерозподілений (реінвестований) прибуток / сума активів;

$X_3$  - прибуток до сплати відсотків / сума активів;

$X_4$ – ринкова вартість власного капіталу/позиковий капітал;

$X_5$  – обсяг продажу (виторг) / сума активів [54, с. 192].

Раніше було сказано, що індекс Альтмана є широко поширеним. Але переносючи зарубіжну практику використання індексу в Російські умови виникають певні проблеми. Наприклад, підприємства, які мають рентабельність вище за певну планку стають невразливими. Якщо використати зарубіжний досвід розрахунку індексу у російських умовах, де рентабельність підприємства

піддається більшому впливу зовнішніх факторів, виникає питання про застосування інших параметрів, невизначених для наших умов, що ставить під питання використання даної методики та об'єктивність отриманого результату [2, с. 23-24].

Більше того, ставиться також під питання використання індексу в різних галузях. Тому використовувати моделі, подібні до моделі Альтмана, не рекомендується, т.к. вони не підходять у рамках російських умов оцінювати ризик банкрутства та не враховують структуру капіталу в галузях. У науковій літературі викладено й інші подібні критерії. Наприклад, Таффлер у 1977 році запропонував прогнозу модель із чотирьох факторів, розробки якої використовувався такі стадії [93, с. 90]:

- з використанням комп'ютерних технологій обчислюються відносні показники за даними збанкрутілих та платоспроможних компаній;
- використовуючи статистичні методи (наприклад, аналіз багатовимірного дискримінанта) будується модель платоспроможності, де визначаються приватні співвідношення, що виділяють дві групи підприємств та їх коефіцієнти;
- після побудови моделі проводиться підрахунок співвідношень, який є типовим для деяких ключових показників діяльності підприємства (прибутковість, ризик, ліквідність тощо) [101, с. 166].

У результаті об'єднання відібраних показників модель платоспроможності дозволяє визначити точну картину фінансового стану підприємства. Для того щоб розглянута модель мала можливість прогнозування, пропонується модифікувати Z-коефіцієнт у PAS-коефіцієнт (Performance Analysis Score) – коефіцієнт, що дозволяє відстежувати динаміку компанії [54, с. 193]. Це відносний коефіцієнт рівня діяльності підприємства, який використовує в основі Z-коефіцієнт за звітний період. Коефіцієнт має два кордони (високий і низький), на основі яких можна інтерпретувати отриманий результат [101, с. 167-168].

Цей підхід оцінки використовує ключові характеристики бухгалтерської звітності, дозволяє подати результат діяльності у вигляді одного показника. Це дозволить зіставити різні за розміром компанії та отриманого прибутку та порівняти їх результат діяльності [93, с. 91]. Таким чином, розрахувавши цей



коефіцієнт з'являється можливість оперативно оцінити ризик банкрутства та втрати капіталу.

#### **1.4. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та способи посилення конкурентної позиції**

На сучасному етапі суспільного розвитку все більшої актуальності набуває проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства. Результати конкурентної боротьби визначальним чином впливають як у стан фірми, і стан економічної сфери життя [94, с. 70]. У наш час неможливо досягти успіху в бізнесі, якщо не аналізувати можливості та здібності свого підприємства, не оцінювати перспективи розвитку як власної фірми, так і конкурентів [84, с. 11]. Конкурентоспроможність підприємства є властивість, що характеризується ступенем реального та потенційного задоволення їм певної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [97, с. 148].

Для повноцінного розкриття поставленого питання, нам необхідно дати визначення сутності та основам стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Стратегія підвищення конкурентоспроможності – це повна і комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Наступним елементом комплексного аналізу поставленого питання в даному підрозділі, є виявлення та аналіз основних видів стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Слід зазначити, що на даному етапі розрізняють такі види підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку:

1. Товарноринкова стратегія (суть зазначеної стратегії полягає у повноцінному та комплексному оновленні номенклатури та асортиментної продукції товарів підприємства на міжнародному ринку);

2. Технологічна стратегія (суть зазначеної стратегії полягає у постійному контролі усіх технологічних процесів в діяльності підприємства а регулярному оновленні технологічної бази підприємства за рахунок впровадження сучасних систем компютеризації з використанням сучасного програмного забезпечення);

3. Інвестиційнофінансова стратегія. (суть зазначеної стратегії полягає в ефективному залученні додаткових коштів в систему розвитку управлінських рішень та вдосконалення діяльності підприємства в цілому. Також дана стратегія передбачає залучення і власних фінансових ресурсів для вдосконалення та оновлення технологічної бази підприємства, якщо є така можливість);

4. Управлінська стратегія. (суть зазначеної стратегії полягає в ефективному менеджменті, формування соціального колективу на підприємстві, вдосконалення організаційної структури підприємства на основі зарубіжного досвіду та формування ефективного логістичного ланцюга на основі взаємозв'язку для ефективної діяльності підприємства на зовнішніх ринках).

Якщо підприємство має високу конкурентоспроможність, то споживачі охоче набувають його продукції чи послуги, а держава, як правило, не має претензій до цього суб'єкта економіки. Сьогодні швидко змінюється навколишнє середовище і тому підприємства змушені застосовувати нові стратегії для того, щоб зайняти високу позицію на ринку. Для процвітання компанії управлінського персоналу необхідно об'єктивно оцінити як фінансовий стан своєї компанії, а й її конкурентів і за виявленні негативних показників, негайно усунути їх.

Слід пам'ятати, що будь-яка конкуренція складається з комплексу заходів, що включають: знання можливостей конкурентів та їх потенційної поведінки, знання сучасної економічної ситуації та потреб споживачів, вміння реалізовувати свій товар або послугу таким чином, щоб споживач віддав перевагу своїй продукції, ніж продукції конкурента. При цьому необхідно розуміти, що фірма може бути не конкурентоспроможною, випускаю конкурентоспроможну продукцію [94, с. 71].

Отже, конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність підприємства – не те саме. Науковець І.В. Константинова говорить, що під конкурентоспроможністю підприємства розуміється його реальна і потенційна

здатність у реальних умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари конкурентів [97, с. 149-150].

Конкурентоспроможність товару передбачає здатність товарів конкурувати між собою. Основна відмінність цих понять у тому, що конкурентоспроможність підприємства визначається досить тривалий часовий проміжок на відміну конкурентоспроможності продукції. Основу конкурентоспроможності підприємства є система конкурентних привілеїв [84, с. 12].

На основі порівняльного аналізу різних підходів до дослідження конкурентних переваг підприємства необхідно здійснювати їх систематизацію за такими ознаками:

- Ставлення до самої системи;
- Область виникнення переваги;
- Зміст фактора переваги;
- Час реалізації переваги;
- Місце реалізації переваги;
- Вигляд кінцевого результату.

Артур Томпсон Молодший та А. Дж. Стрікленд виділяють ключові фактори успішності фірми, до яких належить: якість виробленого товару або послуги, сукупність уявлень про компанію в очах населення, використання нових технологій та покращення виробничих потужностей, витрати порівняно з конкурентами та якість обслуговування клієнтів. Існує кілька шляхів, слідуючи яким, можна підвищити конкурентоспроможність і зробити фірму успішнішою.

До них відносяться: збільшення обсягів реалізації товарів та послуг, покращення якості продукції, скорочення витрат та, нарешті, бенчмаркінг. Перший напрямок сам по собі не принесе високих показників, оскільки не буде враховано величину витрат компанії та її прибуток [97, с. 151].

Наступний напрямок є ефективнішим. Поліпшення якості товарів та послуг прискорить науково-технічний прогрес, збільшить частку експорту та призведе до освоєння нових ринків збуту. Зменшення витрат є традиційним,

знайомим багатьом методом. Однак цей напрямок має деякі недоліки на сучасному етапі економічного розвитку, оскільки він вимагає безперервної роботи персоналу з удосконалення виробничих технологій, менеджера, логіста та маркетолога [94, с. 72-73].

Фірма, яка обирає цей шлях підвищення конкурентоспроможності, має аналізувати витрати на стадіях проектування, випуску та реалізації товарів, а також проводити моніторинг витрат конкурентів.

Найбільш ефективним напрямком є бенчмаркінг – безперервний і систематичний пошук та вивчення передового досвіду конкурентів та гравців суміжних галузей, постійне порівняння бажаних результатів та змін бізнесу з розробленою еталонною моделлю. На підставі отриманих відомостей необхідно забезпечити підтримку системи постійних покращень результативності діяльності [84, с. 13-14].

На закінчення хотілося б підкреслити, що підвищення конкурентоспроможності є ключем до успіху будь-якого підприємства. Однак перемога підприємства у конкурентній боротьбі може здійснюватися лише в тому випадку, якщо безперервно удосконалюються усі її детермінанти. Високий рівень конкурентоспроможності проявляється у повторному бажанні споживачів купувати товар цієї фірми, відсутністю претензій із боку нашого суспільства та престижем підприємства ринку праці.

## **Висновки до розділу 1**

На основі проведеного нами дослідження в даному першому розділі, попередньо проаналізувавши весь вище викладений матеріал, ми можемо зробити наступні висновки:

На підставі аналізу наукової літератури, нами було визначено, що конкурентоспроможність підприємства повинні забезпечувати такі показники, як висока ефективність виробництва, що реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованому персоналу та здатності вигравати та тримати власну ринкову нішу на тривалий час управління. Поняття

конкурентоспроможності обмежене в часі, оскільки компанія може бути конкурентоспроможною в одному періоді, а втратити ці позиції в іншому; тобто конкурентоспроможність підприємства не є постійною величиною. Ця властивість також свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності потрібно проводити постійно.

На основі опрацювання теоретичного матеріалу, визначено, що зовнішніми конкурентними перевагами є відмінні якості товару, які створюють цінність для покупця та можливість встановити свою ціну товару, яка вища за конкурентів. Внутрішні конкурентні переваги ґрунтуються на лідерстві підприємства у витратах, яке може бути досягнуто шляхом запровадження організаційного та виробничого ноу-хау; доступу до дешевших джерел сировини та матеріалів; власного пошуку фірмою методу зниження витрат на виробництво та реалізацію товарів. Конкурентоспроможність товару передбачає здатність товарів конкурувати між собою. Основна відмінність цих понять у тому, що конкурентоспроможність підприємства визначається досить тривалий часовий проміжок на відміну конкурентоспроможності продукції. Основу конкурентоспроможності підприємства є система конкурентних привілеїв.

## РОЗДІЛ 2

# ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

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

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – одне з найбільших промислових підприємств на території Тернопільської області. Підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було створено 23 жовтня 2000 року за адресою 46010, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вулиця Лозовецька, будинок 28. Статутний капітал підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» становить 15 000 000 гривень. За організаційно-правовою формою підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є Акціонерним товариством [64].

Станом на 2022 рік підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займається широким спектром діяльності та виготовленням великої кількості продукції, яка має значний попит як на українському так і на закордонному ринку, що у свою чергу робить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» конкурентоспроможним у своїй діяльності.

До основних видів діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відноситься переробка молока, виготовлення масла, сиру, йогуртів, оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, оліями, жирами, тютюновими та алкогольними виробами, а також і низкою продуктів харчування першої необхідності, такий широкий вид діяльності забезпечує ефективну економічну діяльність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Продукцію підприємство випускає під усім відомим брендом «Молокія» [74].

Слід також і зазначити, що в останні роки підприємство почало займатися також і будівельною справою, і буде по всій території Тернопільської області житлові та нежитлові споруди, що у свою чергу виводить підприємство і на будівельний ринок України. [74].

Для організації ефективної роботи ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідна розвинена чітка організаційна інфраструктура, яка дозволяє ефективно управляти усіма процесами на підприємстві. Слід зазначити, що проаналізувавши діяльність окремих розділів та підрозділів ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ми можемо зазначити що на досліджуваному підприємстві є розвинена та сформована організаційна структура, яка дозволяє ефективного виконувати усі поставлені завдання та дотримуватися усіх річних планів заводу. Організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.1 [64].



Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Отже, з представлених нами даних, на рисунку 2.1., ми можемо побачити, що організаційна структура на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є досить розвиненою та багатогранною у своїй системі управління,

велика кількість підрозділів, забезпечують ефективне виконання поставлених завдань, які необхідно виконувати в процесі функціонування заводу. Кожен підрозділ в кінці тижня формує звіт за виконану роботу до Заступника генерального директора, а вже заступник формує усі звіти з усіх підрозділів в один, виводить загальну картину і передає до генерального директора, який у свою чергу представляє звітність про діяльність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пере акціонерами підприємства на загальних зборах [64].

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз та оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Основними рисами, наявність яких у балансі дає можливість віднести його до позитивного у розрізі активу балансу є:

- збільшення валюти балансу в кінці звітного періоду проти його початку.
- зростання темпів приросту усіх активів над темпи приросту необоротних активів. [74].

Проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз агрегованого бухгалтерського балансу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018-2020 роки – табл. 2.1 та табл. 2.2, рис. 2.2 та рис. 2.3.

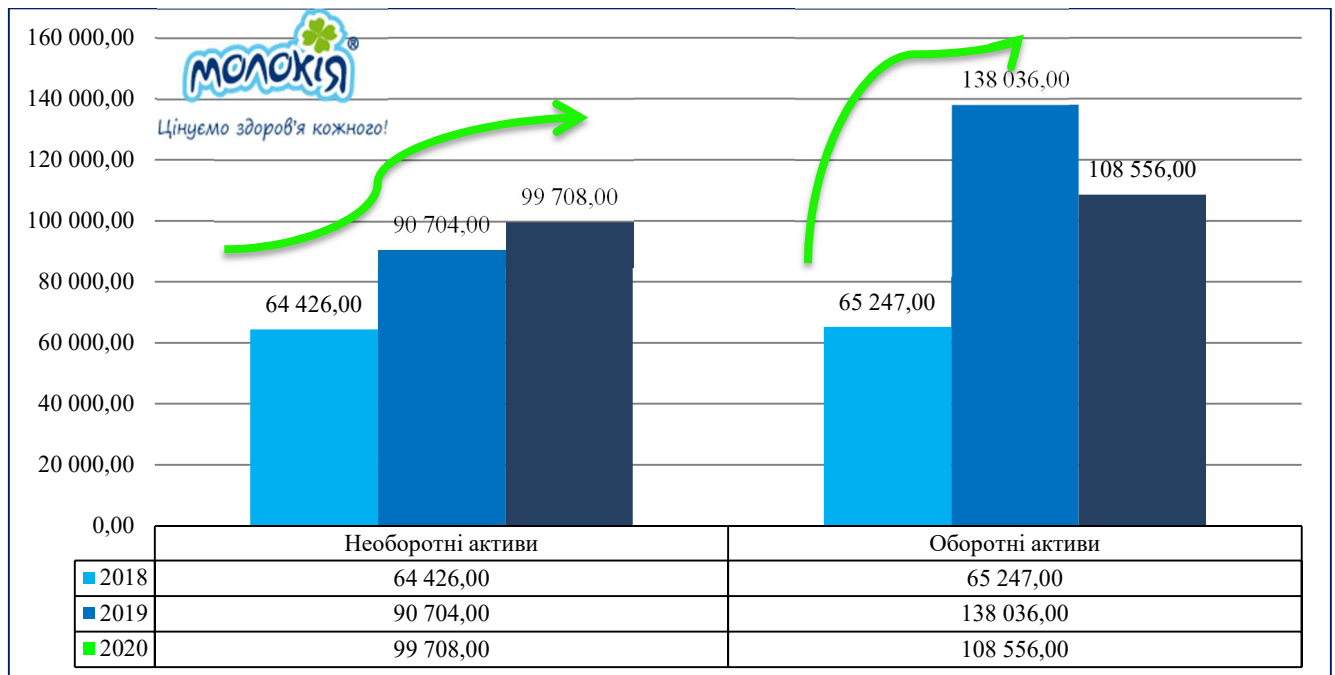
Таблиця 2.1

### Горизонтальний та вертикальний аналіз агрегованого бухгалтерського балансу активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018-2020 роки

<i>Активи, тис. грн.</i>	<i>Станом на:</i>			<i>Абсолютне відхилення</i>		<i>Відносне відхилення</i>	
	<i>01.01.2018</i>	<i>01.01.2019</i>	<i>01.01.2020</i>	<i>2019/2018</i>	<i>2020/2019</i>	<i>2019/2018</i>	<i>2020/2019</i>
А.І. Необоротні активи	64 426,0	90 704,0	99 708,0	+26 278,0	+9 004,0	40,79	9,93
частка, % до балансу	49,68	39,65	47,88	-10,03	+8,23	-	-
А.ІІ. Оборотні активи	65 247,0	138 036,0	108 556,0	+72 789,0	-29 480,0	111,56	-21,36
частка, % до балансу	50,32	60,35	52,12	+10,03	-8,23	-	-
А.ІІІ. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	0,0	0,0	0,0	0	0	0	0
частка, % до балансу	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-
Баланс	129 673,0	228 740,0	208 264,0	99 068,0	-20 476,0	+76,40	-8,95

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»





Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

**Рис. 2.2. Динаміка активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018-2020 роки**

Виходячи з даних табл. 2.1 та рис. 2.2, можна зробити висновок, що в активах підприємства найбільшу частку займають оборотні активи в період 2018-2020 років – 65 247,0 тис. грн., 138 036,0 тис. грн., 108 556,0 тис. грн. А найменшу – необоротні активи – у 2018 році 64 426,0 тис. грн., у 2019 році – 90 704,0 тис. грн., 2020 році – 99 708,0 тис. грн. [64].

Таблиця 2.2

**Горизонтальний та вертикальний аналіз агрегованого бухгалтерського балансу пасивів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018-2020 роки**

Пасиви, тис. грн.	Станом на			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
П.І. Власний капітал	42 366,0	57 194,0	57 976,0	14 828,0	782,0	35,0	1,37
частка, % до балансу	32,67	25,00	27,84	-7,67	2,84	-	-
П.ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
частка, % до балансу	-	-	-	-	-	-	-

П.ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення	87 307,0	171 546,0	150 288,0	84 239,0	-21 258,0	96,49	-12,39
частка, % до балансу	67,33	75,00	72,16	7,67	-2,84	-	-
П.ІV. Зобов'язання пов'язанні за НА, утримані для продажу, та групи вибуття	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
частка, % до балансу	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	129 673,0	228 740,0	208 264,0	99 068,0	-20 476,0	+76,40	-8,95

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

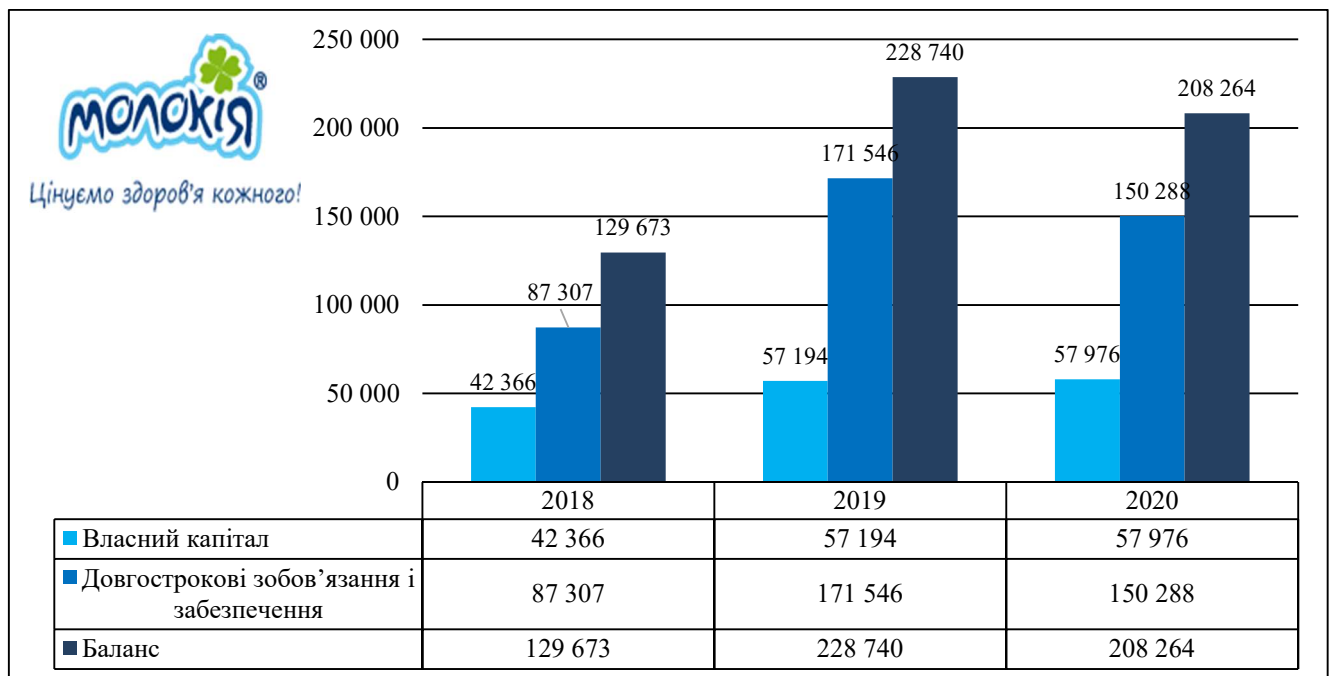


Рис. 2.3. Динаміка пасивів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018-2020 роки

Виходячи з даних табл. 2.2 та рис. 2.2, можна зробити висновок, що в структурі пасивів найбільшу частку мають поточні зобов'язання і забезпечення у 2018 році – 87 307,0 тис. грн., у 2019 році – 171 546,0 тис. грн., у 2020 році – 150 288,0 тис. грн., а найменшу власний капітал у 2018 році – 42 366,0 тис. грн., у 2019 році – 57 194,0 тис. грн., у 2020 – 57 976,0 тис. грн. [64].

Здійснено аналіз активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2020 роки – табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2020 роки**

Статті активу	Сума, тис. грн.				Структура, %		
	2019 р.	2020 р.	Відхилен		2019 р.	2020 р.	+/-
			ня				
Нематеріальні активи	54,0	114,0	60,0	111,11	0,02	0,05	0,03
Основні засоби	91 808,0	96 490,0	-4 682,0	5,10	40,89	46,33	5,44
Довгострокові фін. інвестиції	0,0	0,0	-	-	-	-	-
Запаси	24 672,0	18 483,0	-6 189,0	-25,06	10,99	8,87	-2,12
Поточні фін. інвестиції	0,0	0,0	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість	30 890,0	11 713,0	-19 177,0	-62,08	1,38	5,62	4,24
Грошові кошти	73 343,0	78 303,0	4 960,0	6,76	32,67	37,60	4,93
Витрати майбутніх періодів	13,0	28,0	15,0	115,38	0,006	0,013	0,007
Необоротні активи утриманні для продажу, та групи вибуття	0,0	0,0	-	-	-	-	-
Необоротні активи	95 497,0	99 708,0	4 211,0	4,41	42,53	47,88	5,35
Оборотні активи	129 021,0	108 556,0	-20 465,0	-15,86	57,47	52,12	-5,35
Валюта балансу	224 518,0	208 264,0	-16 254,0	-7,24	100	100	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Отже, з табл. 2.3 видно, що валюта балансу активів на кінець 2020 року зменшилася на 16 254,0 тис. грн., або на 7,24 % в порівнянні з кінцем 2019 року. Це зумовило, зменшенням запасів та дебіторської заборгованості у 2020 році.

Здійснено аналіз пасивів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2020 роки – табл. 2.4. [74].

## Аналіз пасивів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2020 роки

Статті активу	Сума, тис. грн.				Структура, %		
	2019 р.	2020 р.	Відхилення		2019 р.	2020 р.	+/-
			+/-	%			
Зареєстрований капітал	38 598,0	38 598,0	-	-	17,19	18,53	1,34
Додатковий капітал	9 285,0	9 285,0	-	-	4,14	4,46	0,32
Нерозподілений прибуток	14 570,0	10 093,0	-4 477,0	-30,73	6,49	4,85	-1,64
Довгострокові кредити банків	0,0	0,0	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість за товари	19 035,0	9 849,0	-9 186,0	-48,26	8,48	4,73	-3,75
Зобов'язання перед бюджетом	4 884,0	4 056,0	-828,0	-16,95	2,18	1,95	-0,23
Зобов'язання зі страхування	3 157,0	2 256,0	-901,0	-28,54	1,41	1,08	-0,33
Зобов'язання пов'язанні з НА, утримані для продажу, та групи вибуття	0,0	0,0	-	-	-	-	-
Власний капітал	62 453,0	57 976,0	-4 477,0	-7,16	27,82	27,84	0,02
Залучений капітал	162 065,0	150 288,0	-11 777,0	-7,27	72,18	72,16	-0,02
Валюта балансу	224 518,0	208 264,0	-16 254,0	-7,24	100	100	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Отже, з табл. 2.4 видно, що валюта балансу пасиві на кінець 2020 року зменшилася на 16 254,0 тис. грн., або на 7,24 % в порівнянні з кінцем 2019 року. Це зумовило, зменшенням нерозподіленого прибутку та кредиторської заборгованості за товари у 2020 році. [74].

Ефективність використання оборотних коштів характеризує, передусім, їхня оборотність. Під оборотністю засобів розуміють тривалість проходження засобами окремих стадій виробництва й обігу. Час, упродовж якого оборотні кошти перебувають в обороті, тобто послідовно переходять з однієї стадії в іншу, складає період обороту оборотних коштів. [64].

Проведемо оцінку ефективності використання оборотних активів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2020 роки – табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка ефективності використання оборотних активів на ПрАТ  
«Тернопільський молокозавод» за 2019-2020 роки**

<i>№ п/п</i>	<i>Показники</i>	<i>Минулий рік</i>	<i>Звітний рік</i>	<i>Відхилення, +/-</i>
1.	Виручка від реалізації, грн.	729 948,0	693 824,0	-36 124,0
2.	Середньорічна вартість оборотних активів, грн.	123 296,0	118 788,5	-4 507,5
3.	Коефіцієнт оборотності ОА, разів	5,92	5,84	-0,08
4.	Тривалість обороту ОА, дні	61	62	+1
5.	Коефіцієнт ефективності використання ОА	0,06	0,02	-0,04

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Отже, з табл. 2.5 можна зробити висновок, щодо ефективності використання оборотних коштів. У 2019 році на кожну гривню оборотних активів продано товарів та послуг на суму 5,92 грн., то в 2020 році – тільки 5,84 гривні. Це свідчить про постійне збільшення дебіторської заборгованості за товари та послуги.

Тривалість обороту оборотними активами підвищується, в середньому здійснюється один оборот протягом 61 дня у 2019 році, а вже у 2020 році – 62 дня. Тобто, тенденція іде до підвищення обсягу збуту при відносно стабільному рівні оборотних активів. [64].

Отже, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має, але не дуже багато своїх оборотних коштів в обігу підприємства. Це позначається на рівні показників фінансової стійкості та ліквідності. Зокрема, спостерігається значне збільшення частки короткострокових зобов'язань і зменшення частки грошей у балансі підприємства. Частка власного капіталу майже 50 %, це говорить про те, що підприємство не було банкрутом за період дослідження. [74].

Для аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, враховуємо форму 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), затверджений НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до складання фінансової звітності»

Фінансовий результат – це є різниця між доходами і витратами, тобто одним словом це результат від діяльності підприємства, який може отримати підприємство в кінці звітного року – прибуток або збиток.

Проведемо загальний аналіз динаміки фінансових результатів за 2019-2020 роки по ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який дасть більш детально зрозуміти – табл. 2.6 та рис. 2.4:

- його тенденції розвитку – зростання чи спад;
- загальну наявність прибутку чи збитку та внаслідок, якої діяльності це сталося – операційної чи іншої. [74].

Таблиця 2.6

**Аналіз структури та оцінка фінансових результатів  
по ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2020 роки**

<i>Показник</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>Абсолютне відхилення</i>	<i>Темпи росту, %</i>
			<i>2020/2019</i>	<i>2020/2019</i>
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	729 948,0	693 824,0	-36 124,0	-4,9
Собівартість реалізованої продукції	701 113,0	644 987,0	-56 126,0	-8,0
Валовий прибуток	28 835,0	48 837,0	+20 002,0	+69,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	-2 622,0	6 234,0	+8 856,0	+137,8
Фінансовий результат до оподаткування	2 435,0	8 852,0	+6 420,0	+263,5
Чистий прибуток	1 948,0	7 173,0	+5 225,0	+268,2

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Порівняльний підхід на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» заснований на принципі, згідно з яким обізнаний покупець не заплатить за власність більше ніж ціна придбання іншої власності, що має рівну корисність. [74].

У порівняльному підході вартість ПрАТ «Тернопільський молокозавод» визначається на підставі порівняння її з аналогічними компаніями, акції яких вільно звертаються на фінансових ринках (метод ринку капіталу), або з купленими або проданими протягом недавнього періоду часу компаніями (метод аналізу угод). [64].

Зросли обсяги виробництва промислової продукції в порівнянні з попередніми роками, понад 90% продукції реалізовується на експорт. Завдяки неухильному дотриманню термінів поставок та високій якості, постійно розширюється номенклатура виробів, яку підприємство експортує іноземним партнерам. Стабільним є фінансове становище підприємства, вчасно і в повному обсязі виплачується заробітна плата та податки до бюджетів всіх рівнів. [64].

## **2.2. Дослідження рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на принципах логістичного підходу**

Питання конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку як зовнішньому так і внутрішньому завжди стояло актуальним перед керівництвом ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Від рівня конкурентної позиції підприємства залежить його ефективне функціонування в майбутньому. Станом на 2022 рік підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» постачає свою продукцію не тільки п території України, але також і в зарубіжні країни. Серед основних споживачів молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є такі країни як: Румунія, Польща, Молдова та Словаччина. Сьогодні підтримка конкурентоспроможності будь-якого підприємства більшою мірою залежить безпосередньо від ефективності виробничої діяльності. [75].

В сучасний період станом на 2022 рік ринок молочної продукції є досить розвиненим як в Україні так і в Європейських державах, тому на даному етапі конкуренція є досить високою. Особливо це стосується того, що на території країн, які є споживачами українського бренду «Молокія» стрімко розвиваються нові підприємства молочної продукції та створюються різного роду брендові магазини та невеличкі фірми, що у свою чергу викликає певні коливання конкурентних позицій ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку. Така актуальна тенденція змушує керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виходити на новий рівень своєї діяльності, і це стосується як якості

самої продукції бренду «Молокія» так і безпосередньо всіх процесів логістики, управління персоналом підприємства та формування відповідної цінової політики. [76].

Для більш детального висвітлення поставленого питання, нами було проведено SWOT-аналіз, що за допомогою чого, нами було визначено та встановлено сильні сторони, слабкі сторони, можливості та певні загрози в діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку та його конкурентної позиції самого бренду «Молокія» на європейському ринку. Дані проведеного SWOT-аналізу представлено на в таблиці 2.7. [75].

Отже, з представлених нами даних в таблиці 2.7., ми можемо побачити, що підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має як значні переваги так і певні недоліки (слабкі сторони) у процесі своєї діяльності на зовнішньому ринку, що частково може хитати конкурентні позиції підприємства. Слід зазначити, що для європейського населення одним з провідних показників, який керує ними при виборі продуктів харчування завжди є якість, і як ми можемо побачити з проведеного нами SWOT-аналізу на підприємстві висока якість товару є присутня, це частково пояснюється тим, що у 2016 році більшість технологічного обладнання на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було замінено на сучасне європейське, що у свою чергу дозволило вийти на новий рівень якості виготовленої продукції. [75].

Важливим етапом дослідження поставленого питання є проведення ефективного фінансового аналізу, який краще за все демонструє конкурентні позиції, оскільки з динамічним приростом фінансових показників на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вбачається позитивна шкала стійкої конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку. Для цього нами проведено аналіз фінансових показників підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в контексті зовнішньоекономічної діяльності. Дані представлено в таблиці 2.8. [76].



### Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Внутрішні фактори	Сили (S)	Слабкості (W)
Зовнішні фактори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість товарів</li> <li>2. Хороші відгуки клієнтів, наявність постійної клієнтури.</li> <li>3. Розвинений підприємницький дух керівництва.</li> <li>4. Організаційні (щодо структури, фінансового обліку, підрахунку прибутків і збитків)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність системи стратегічного планування (чіткі цілі, завдання).</li> <li>2. Відсутність інформації про конкурентів і положення на ринку.</li> <li>3. Незадовільна організація маркетингової діяльності.</li> <li>4. Нестача коштів на фінансування стратегії.</li> </ol>
<p>Можливості (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. залучення більшого числа клієнтів. Вихід на нові сегменти ринку.</li> <li>2. Розширення діяльності, збільшення числа замовлень).</li> <li>3. Розвиток додаткових напрямків діяльності</li> <li>4. Організація реклами підприємства.</li> <li>5. Розширення асортименту надаються молочних товарів.</li> </ol>	<p>SO-стратегії - Розвиток фірми за рахунок розширення масштабів діяльності шляхом організації реклами, збільшення числа виконуваних замовлень і розширення асортименту надаваних високоякісних молочних товарів та послуг.</p>	<p>WO-стратегії - Організація системи стратегічного планування та приведення у відповідність з нею всіх організаційних процесів, системи логістики, маркетингу, організаційної структури і т. д. Рационалізація використання фінансових ресурсів та організація чіткого фінансового обліку.</p>
<p>Загрози (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стрімке зростання кількості фірм на ринку. (Загострення конкуренції).</li> <li>2. Дорогі законодавчі вимоги.</li> <li>3. Висока залежність від зниження попиту, порушення термінів постачання матеріалів з боку партнерів.</li> </ol>	<p>ST-стратегії - Підвищення якості – фактор конкурентоспроможності в середовищі нових і старих фірм на ринку молочних продуктів як в Європі так і в Україні, який допоможе мінімізувати негативні наслідки можливого зниження попиту на товари та послуги ПрАТ «Тернопільський молокозавод»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Підтримання позитивного авторитету серед клієнтів фірми.</li> <li>- Прагнення до подальшого зниження витрат.</li> </ul>	<p>WT-стратегії - Відстежування змін та управлінський аналіз зовнішнього середовища, діяльність конкурентів, ринкові тенденції, зміни в законодавстві).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення гнучкої організаційної структури і постійна адаптація до змін.</li> <li>- Створення розвинутої логістичної системи.</li> <li>- Використання зовнішніх джерел фінансування.</li> </ul>

Джерело: складено автором

**Динаміка продажу продукції в каналах розподілу на зовнішньому  
ринку ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Канали розподілу продукції	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.		Відхилення, (+/-)	
	2020 рік	2021 рік	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	2	3	4	5
Система розподілу С1 (Споживчий ринок Польща)				
C1Z	298 169,00	485 654,00	187 485,00	97,43
C1R	358 587,00	411 687,00	53 100,00	41,62
C1D	237 725,00	380 747,00	143 022,00	56,87
Система розподілу С2 (Споживчий ринок Румунія)				
C2Z	311 247,00	402 541,00	91 294,00	39,46
C2R	316 529,00	491 469,00	174 940,00	57,21
C2D	266 712,00	384 078,00	117 366,00	49,38
Система розподілу С3 (Споживчий ринок Словаччина)				
C3Z	168 982,00	412 587,00	243 605,00	157,68
C3R	391 531,00	311 587,00	-79 944,00	-
C3D	333 995,00	432 447,00	98 452,00	38,41
Система розподілу С4 (Споживчий ринок Молдова)				
C4Z	329 621,00	567 681,00	238 060,00	68,23
C4R	212 657,00	397 009,00	184 352,00	49,57
C4D	351 722,00	435 835,00	84 113,00	34,63
Разом				
Канали розподілу продукції	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.		Відхилення, (+/-)	
	2020 рік	2020 рік	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	3578033	5112352	1534319	142,88

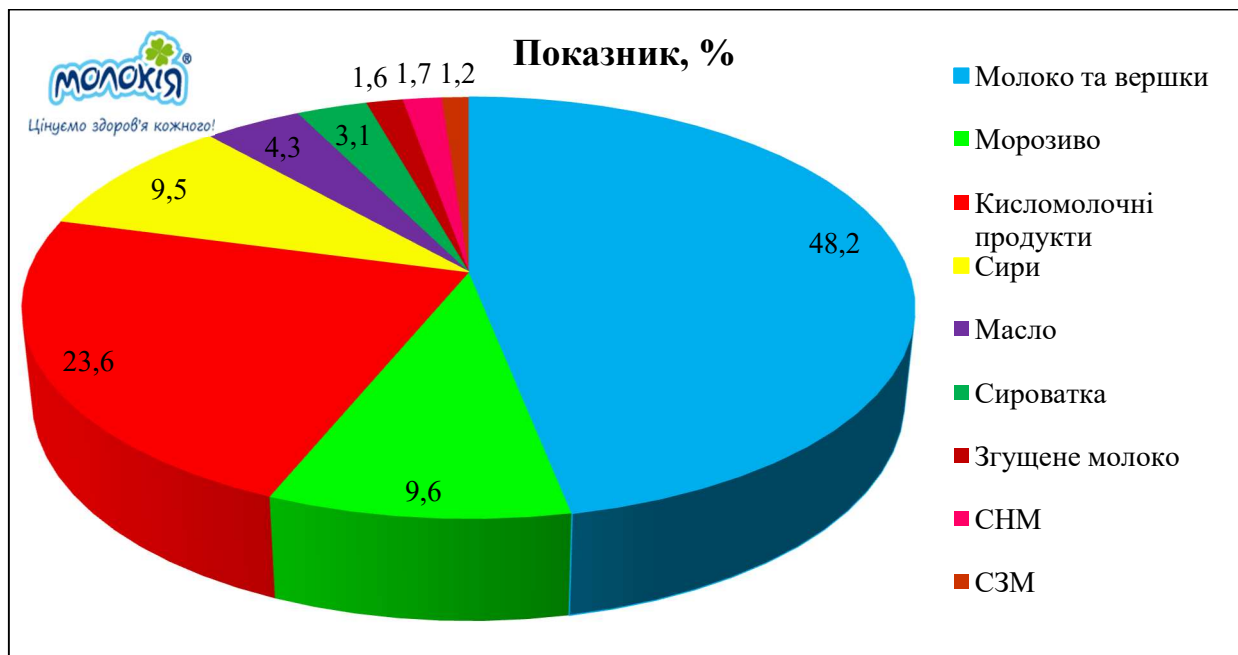
Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Як видно з таблиці 2.8, чистий дохід від реалізації продукції незважаючи на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» збільшився у 2021 році в порівнянні з 2020 роком, незважаючи на негативні показники ринку продуктів харчування в аналізованих країнах в цілому, на нашу думку, це в першу чергу є за рахунок бренду «Молокія», який контролює якість свого продукту та відповідально

ставить до цього. Оскільки, як ми можемо побачити абсолютне відхилення (+/-) між 2020 та 2021 роками складає + 1534319. [75].

За допомогою використання соціальних мереж, просування бренду «Молокія» серед населення аналізованих країн ЄС, підприємство покращує показники фінансової діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та формує довіру в європейського споживача до бренду «Молокія» в сучасних умовах. Дані показники засвідчують те, що конкурентоспроможність підприємства є стійкою та високою, оскільки показники демонструють позитивний приріст фінансових ресурсів підприємства по кожній країні, оскільки якщо б, підприємство не мало конкурентної позиції за рахунок доступної ціни та якості продукту «Молокія», фінансові результати демонстрували б негативні показники та зменшення фінансового прибутку. [75].

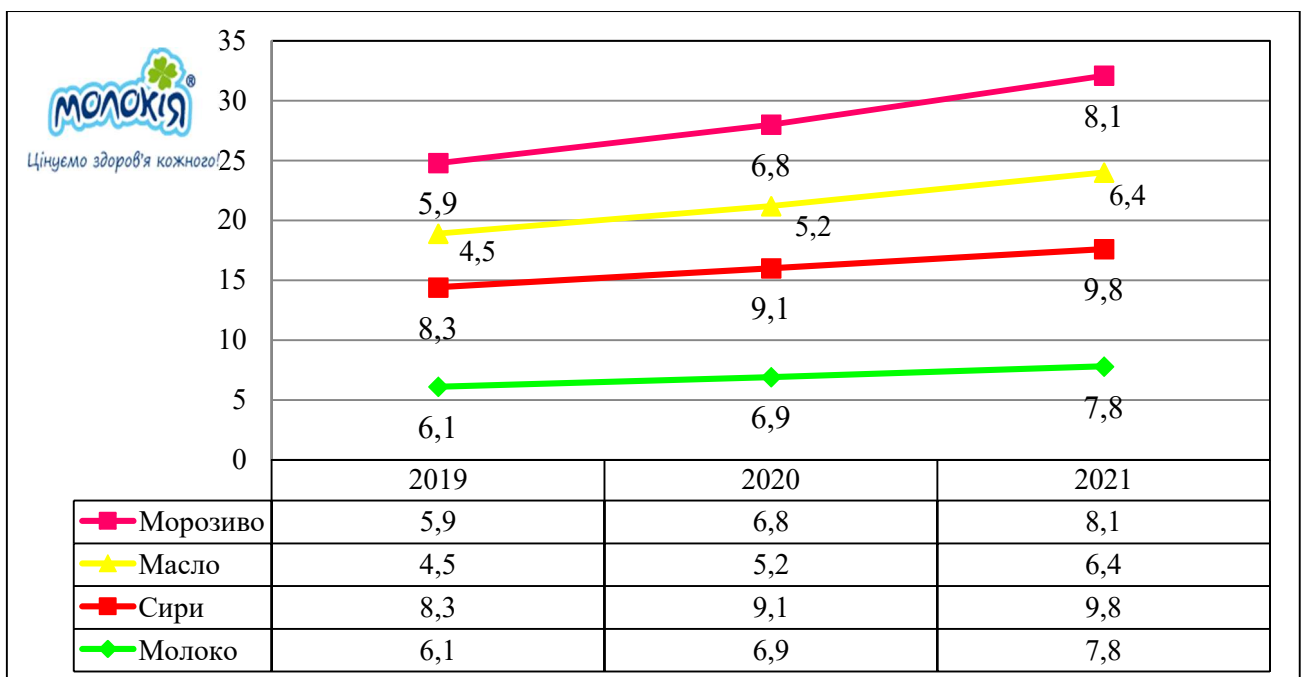
Ще одним важливим елементом конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є виробничі потужності. Для цього ми проаналізуємо обсяги виробництва молочної продукції на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яка йде на європейський ринок. Дані аналізу представлено на рисунку 2.4. [76].



**Рис. 2.4. Структура обсягів виробництва молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спрямованої на зовнішній ринок**

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

З представлених нами даних, ми можемо побачити, що підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виготовляє широкий асортимент продукції на зовнішній ринок, що у свою чергу вже демонструє певну перевагу у конкурентній позиції за рахунок широкого вибору товарів. Наступний етап дослідження є визначення обсягів виробництва, за рахунок чого ми зможемо побачити ефективність та стійкість конкурентоспроможності, оскільки коли обсяги виробництва постійно збільшуються, то це є прямою ознакою затребуваності даного продукту серед споживачів на зовнішньому ринку. Дані представлено на рисунку 2.5. [75].



**Рис. 2.5. Обсяги виробництва продукції на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2021 рр.**

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

З представлених нами даних, ми можемо побачити, що підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» динамічно збільшує обсяг виробництва продукції. Якщо у 2019 році виробництво масла на зовнішній ринок становило 4,5 тони то у 2021 році даний показник виріс до 6,4 тони на рік. Тобто ми можемо побачити збільшення показника виробництва на прикладі масла за 2 роки на 1,9 тони, що у свою чергу демонструє нам потребу даного продукту серед споживачів на зовнішньому ринку. Усі зазначені показники динамічного приросту

збільшення обсягів виробництва продукції бренду «Молокія» формують певну основу для стійкої конкурентної позиції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку. [76].

Наступним етапом нашого дослідження в контексті виявлення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є проведення аналізу якості продукції підприємств на зовнішньому ринку у сфері виробництва та реалізації молока та молокопродуктів. Дані проведеного дослідження представлено в таблиці 2.9. [75].

Таблиця 2.9

**Основні технічні показники якості продукції підприємств у сфері  
виробництва та реалізації молока та молокопродуктів**

<i>Підприємство</i>		<i>ПрАТ «Тернопільський й молокозавод»</i>	<i>Молокозавод SA «Incomlac»</i>	<i>Молокозавод ТМ «Vzduchotorg»</i>	<i>Молокозавод «Вакома»</i>	<i>Молокозавод «Agrometal- Food-Tech Kft.»</i>
Країна		Україна	Молдова	Словаччина	Польща	Румунія
Тип сировини	Бали	Відбірене молоко 10	Пастери- зоване молоко 8	Обезжирене молоко 9	Відбірене молоко 10	Відбірене молоко 10
Жирність молока	Бали	8	7	7	8	8
Безпечність	Бали	7	8	9	8	7
Упаковка	Бали	8	6	7	6	7
Відповідність екологічним нормам	Бали	8	8	6	9	7

Отже, з представлених нами даних в таблиці 2.9., ми можемо побачити, що український бренд «Молокія» займає високу конкурентну позицію на фоні провідних виробників молочної продукції в кожній з аналізованих нами країн, до яких постачає власну продукцію підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод». З представлених даних Український виробник набрав загальну кількість балів – 41, Польський молокозавод «Вакома» набрав – 40, Молочний завод ТМ «Vzduchotorg» з Словаччини набрав – 38, Румунський молокозавод «Agrometal-Food-Tech Kft» набрав – 39, і Молдавський Молокозавод SA

«Incomlac» набрав – 37 балів. З представлених даних ми можемо побачити що конкурентна позиція бренду «Молокія» займає лідируюче місце на ринку в якому працює. [76].

З проведеного нами дослідження, ми можемо зазначити, що підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає високу конкурентну позицію на зовнішньому ринку, оскільки стабільний попит на продукти бренду «Молокія» серед європейських споживачів формують основу конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Постійна та динамічна шкала збільшення обсягів виробництва продуктів та їх постачання на ринок чотирьох Європейських країн демонструє нам позитивну конкурентну позицію бренду «Молокія» на досліджуваному ринку молочної продукції. [75].

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

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

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

підприємства серед населення та збільшує попит серед потенційних покупців продукції бренду «Молокія» [76].

У січні 2022 року в Україні проходив конкурс за участі міжнародних суддів, на якому визначали кращі товари сучасних промислових підприємств, і слід наголосити, що продукція підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» увійшла в «100 кращих товарів України», які відповідають усім вимогам якості та використання сучасного технологічного обладнання у діяльності підприємства. Організаторами конкурсу було зазначено, що продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відповідає усім вимогам якості та користується значним попитом серед населення за рахунок високої збереженості корисних та природніх властивостей молочної продукції.

Пристаювання підприємства під свого споживача завжди формує можливості для ефективного просування продукції на ринку. Нами було проведено дослідження, суть якого полягала у визначенні сегментації споживачів продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» серед населення Польщі, Румунії, Молдови та Словаччини. Дані проведеного дослідження представлено на рисунку 2.6. [76].

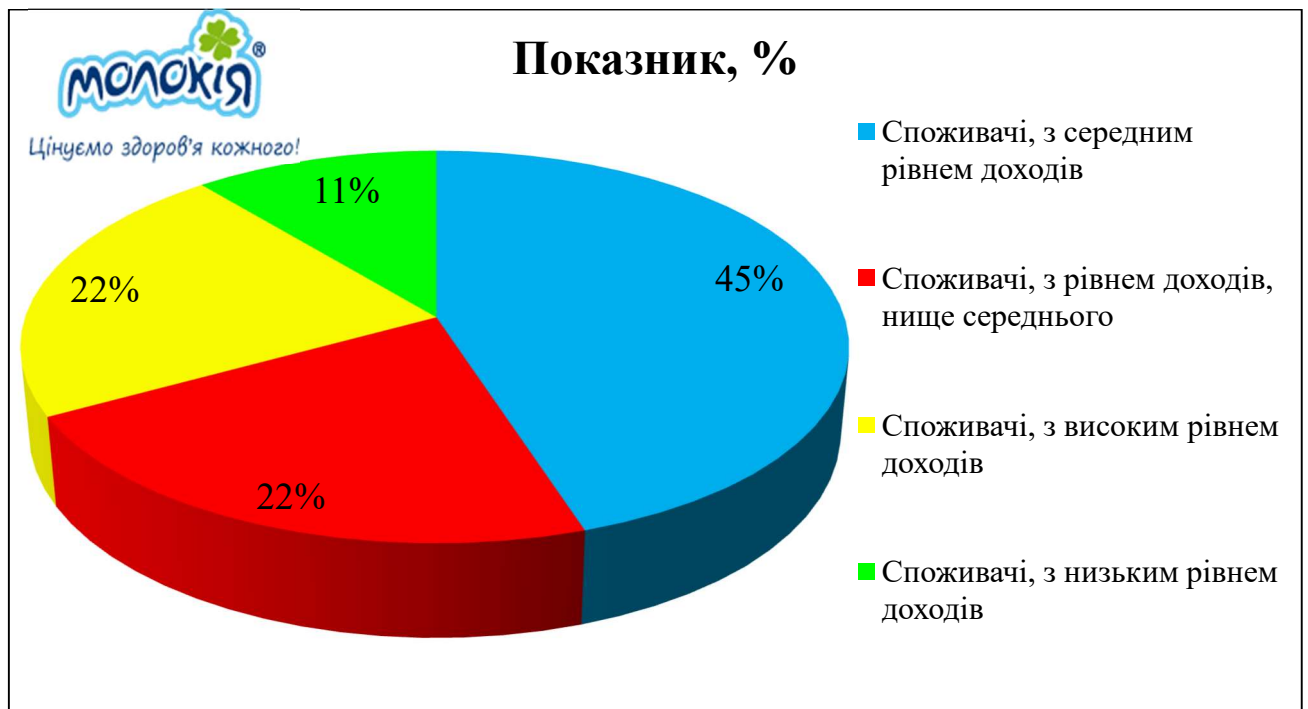


Рис. 2.6. Сегментація ринку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку

Отже, з представлених нами даних, ми можемо побачити, що найвищий показник припадає на споживачів середнім рівнем доходу. Оскільки на європейському ринку найбільша кількість населення це представники середнього рівня, то ми можемо зробити висновок, що продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за рахунок власного підходу до управління якістю користується значним попитом у сегментній більшості населення, що у свою чергу демонструє позитивний імідж підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молочної продукції за кордоном.

Сьогодні керівництво підприємства застосовує відповідні 8 принципів для управління якістю власної продукції на підприємстві. Дані принципи представлено на рисунку 2.7.



Рис. 2.7. Вісім принципів тотального менеджменту якості

Тут варто зазначити, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має якісне та компетентне обслуговування клієнтів. Кожен консультант відповідає за



певний вид товарів та завжди проконсультує клієнтів в точки зору якості, цінової політики та гарантії товару. Іноді траплялися такі випадки, що консультанта не має у відповідному відділі і клієнти змушені очікувати його, проте такі ситуації вирішувалися швидко. [76].

Вирішення управлінських завдань у системі управління якістю продукції передбачає три рівні: макрорівень, управління ефективністю, управління діяльністю та основні функції систем управління: макрофункції, загальні та приватні функції (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Рівні управлінських завдань в системі управління якістю товарів на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

<i>№</i>	<i>Рівні</i>	<i>Характеристика</i>
1	Макрорівень	Вирішення проблем самоорганізації системи управління: ідеологія та політика цілепокладання, стратегія розвитку системи управління в цілому, визначення структури та функцій підсистеми, кадрова політика та ін.
2	Управління ефективністю	Взаємодія суб'єкта та об'єкта системи управління, виконання загальних функцій управління по досягненню поставленої мети, технологічний аспект
3	Управління діяльністю	Здійснення контролю за конкретними підсистемами управління задля досягнення цілей, виконання конкретних функцій управління

*До макрофункцій відносять:*

- вироблення місії (парадигми, ідеології) розвитку системи;
- розробку дерева цілей системи управління та визначення критеріїв їх досягнення;
- вироблення спільної політики поведінки системи;
- розробку системи управління та напрямів її розвитку;
- визначення функцій системи та ієрархії підсистем;
- забезпечення цілісності системи;
- визначення ступеня автономності підсистем керування, формування кадрового потенціалу та ін. [76].

*До загальних функцій управління відносять:*

- планування та прогнозування конкретних параметрів системи;

- оперативне керування або зворотне зв'язок – облік, аналіз та контроль.

*До приватних функцій управління відносять:*

- керування якістю, технічною підготовкою виробництва;
- організацію роботи з кадрами;
- матеріально-технічне забезпечення, техніко-економічний аналіз та ін.

Система управління якістю продукції на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» реалізує функції стратегічного, тактичного та оперативного управління; функції прийняття рішень, керуючих впливів, аналізу та обліку; інформаційно-контрольні функції – спеціалізовані та загальні для всіх стадій життєвого циклу продукції (ЖЦП).

Стадії дослідження та проектування завершуються:

- підтвердженням досягнутого рівня якості випробувань (апробацією) створеного зразка;
- розробкою зразка – еталона виробу та його атестацією;
- розробкою стандарту (технічних умов) та проектуванням цін на виріб.

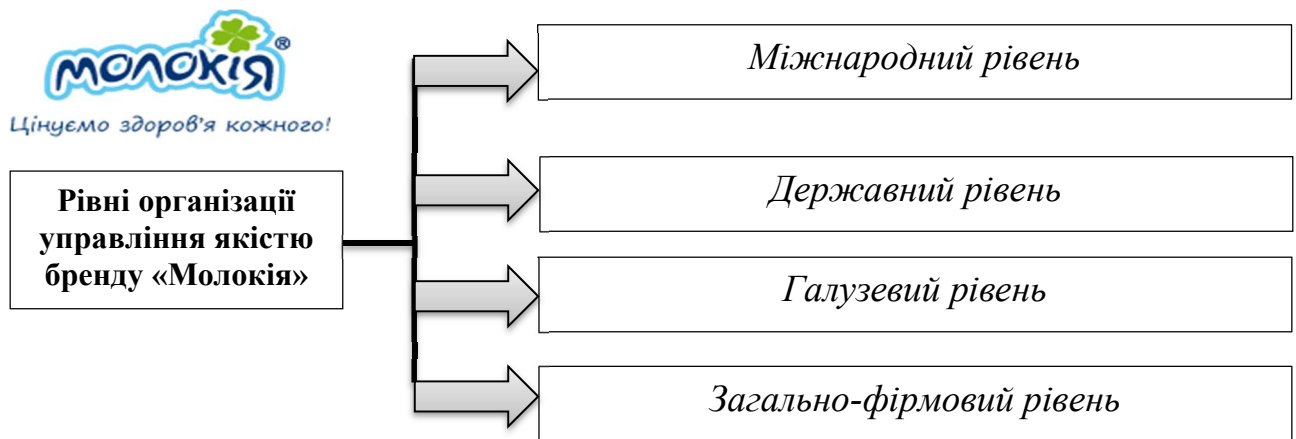
Успіх у конкурентній боротьбі за споживача залежить від швидкої реакції та від втілення якості цілей якості виконання. А якість цілей першому етапі життєвого циклу виробів (складання плану з урахуванням вимог споживачів), своєю чергою, залежить від якості інформації, що надходить – її достовірності про стан та перспектив розвитку споживчого ринку. На етапі розробки важливим є облік максимальної цінності виробу для споживача та оптимальної мінімізації витрат на забезпечення цінності та вартості якісного виробу. [76].

У процесі планування на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» встановлюються критерії, за якими вимірюватиметься продукт (результат проекту) на різних етапах виготовлення та по його завершенню:

- складається перелік вимірюваних показників якості проекту;
- визначаються стандарти, а також необхідний рівень показників якості на молоко та вимірювані межі показників для коригування якості молочної продукції;

- вказуються інструменти та методи коригування; призначаються відповідальні особи, що приймають рішення про коригування якості та процедуру коригування;
- визначаються дати контролю та використовується нормативна документація. [76].

В загальному на даному етапі на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовуються чотири рівні організації управління якістю продукції для формування високого показника конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку. Дані узагальнення представлені на рисунку 2.8.



**Рис. 2.8. Організація системи з управління якістю товарів на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Досвід показав, що секції за якістю мають найбільший ефект, коли використовується нова філософія управління на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод», в основу якої покладено проблему якості цілого бренду «Молокія». [76].

На підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» для вирішення основних завдань на службу управління якістю покладені конкретні функції, зокрема:

- координація робіт з досягнення необхідного рівня якості на всіх стадіях життєвого циклу продукції – від наукового дослідження та виготовлення до контролю та сервісного обслуговування;

- розрахунок витрат на забезпечення якості продукції в цехах та на підприємстві в цілому;
- визначення витрат, зумовлених впливом чинників досягнення необхідного рівня якості з метою усунення (скорочення) відходів;
- координація діяльності всіх служб підприємства з питань якості, розробки ідей у сфері якості та інформування про досягнутих результатів;
- сприяння у виборі постачальників та визначенні рейтингу партнерів за якістю, розробці вимог до розрахунків з постачальниками (Спільно зі службою матеріально-технічного забезпечення);
- організація навчання якості працівників конкретних служб підприємства, які займаються питаннями якості;
- участь у підготовці кадрів та інших дій з метою стимулювання у питаннях якості.

Система моніторингу параметрів якості диференціюється на різних етапах життєвого циклу товару (ЖЦТ). Найбільш важливими з точки зору управління якістю продукції є дві стадії:

- виникнення пропозицій, ідеї щодо зміни якості та їх впровадження;
- виробництво та реалізація створеного продукту.

Для управління рівнем якості продукції необхідно проведення експертної оцінки з метою встановлення впливу на конкурентоспроможність. Об'єктивно реалізація конкурентного потенціалу підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку проявляється у конкурентоспроможності, яка залежить від якості продукції, що випускається. Процес впливу конкурентоспроможності на результати економічної та фінансової діяльності можна відстежувати за допомогою показників ліквідності, фінансової стійкості, фінансового та операційного важеля. [76].

Зниження якості продукції при незмінному рівні ціни призводить до зниження рівня конкурентоспроможності цілого бренду «Молокія» через збільшення обсягу незатребуваної продукції та зменшення доданої вартості затребуваної продукції економічному розумінні. При зменшенні обсягу доданої вартості затребуваною продукції зменшується прибуток до виплати податків та

відсотків за користування кредитом і при цьому відповідно погіршуються показники, що характеризують результати фінансово-господарської діяльності.

Зниження якості продукції за стабільного рівня цін призводить до зниження рентабельності активів (ROA), зниження рентабельності власних коштів (ROE) та очікуваного прибутку на акцію (EPS), що призводить до збільшення ризику кредиторів, зростання процентної ставки, збільшення акціонерного ризику та інших негативних наслідків. [76].

Таким чином, при збільшенні обсягу незатребуваної продукції через низьку якість та за бажання керівництва організації зберегти стабільний рівень цін дія фінансового важеля генерує фінансовий ризик: зменшується валова маржа і знижується запас фінансової міцності. При підвищенні якості продукції за незмінного рівня ціни відбудеться зворотний вплив на процес. Розумна зміна цін на продукцію в критичних умовах виникнення частки незатребуваної продукції може дещо підвищити фінансові можливості.

Тому управління якістю поряд з управлінням ціною дозволяє керувати конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку, що об'єктивно впливає на економічні результати діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та її фінансову стійкість. В основі досягнення динамічної стійкості бізнесу залишається принцип активного реагування на зміну внутрішніх та зовнішніх факторів ризику. Зовнішні дестабілізуючі фактори стійкості щодо підприємства визначаються стабільністю економічного середовища, внутрішньої динамікою та тенденціями змін у часі показників, що характеризують результати виробничої, управлінської, кадрової та фінансово-економічної діяльності організації. [76].

Внутрішні та зовнішні ризики визначають вектори розвитку бізнесу та досягнення цілей. Оцінка ризику об'єктивно пов'язана з ймовірністю появи подій та ефекту, викликаного цими подіями, який може бути негативним (втрати) та позитивним (Вигода). При цьому слід враховувати, що чим вища стійкість, тим менший ризик у частині відхилення від очікуваного результату, і навпаки. Реалізація концепції управління ризиком, яку на даний момент почало використовувати підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яка

орієнтована на модель динамічної стійкості, забезпечує підвищення ефективності розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», поєднуючи в єдину систему економічні та соціальні характеристики розвитку бренду «Молокія» в цілому. [76].

Істотну роль в управлінні якістю на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» грає розробка системи індикаторів оцінки виробничої діяльності, об'єктивно пов'язаної з необхідністю проведення моніторингу ефективності та надійності функціонування організації з метою виявлення відхилень та порушень та розробки рекомендацій щодо їх усунення. У системі індикаторів управління, що відбиває найбільш суттєві напрямки діяльності сучасних організацій, можна виділити сукупність індикаторів, необхідні об'єктивної оцінки ефективності діяльності організації.

Підставою вивчення цих індикаторів є результати використання методу розміщення пріоритетів. Альтернативними напрямками вдосконалення управління визнано: бюджетування, управління витратами, вдосконалення ціноутворення та оподаткування та ін. При цьому слідє виділити напрямки розвитку сучасних організацій, такі як управління якістю, управління інноваційною діяльністю, управління мотивацією персоналу (враховуючи, що сучасне поняття якості включає те, як організація виконує всі вимоги та очікування покупців).

Управління якістю об'єктивно є найбільш перспективним напрямком розвитку сучасних організацій, і це має орієнтувати керівництво на приведення своїх бізнес-процесів у відповідність до міжнародних стандартів, використання в своїй діяльності досягнень менеджменту. Керівникам необхідно скоординувати діяльність з керівництва та управління організацією, усунути невідповідності в основних виробничих процесах. [76].

Управління інноваційною діяльністю є іншим пріоритетним напрямком розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за наслідками оцінки діяльності за допомогою індикаторів інноваційних процесів. Інновації сьогодні є необхідною умовою та фактором забезпечення високої ефективності розвитку бізнесу.

Управління мотивацією персоналу як частина управління людськими ресурсами є третім пріоритетним напрямом. Заохочування персоналу до інноваційної сприйнятливості є складним завданням. Необхідне усвідомлення залежності між результатами інноваційного розвитку, зростанням прибутковості та підвищенням рівня оплати праці персоналу організації. [76].

Інвестиції в персонал є найбільш ефективним вирішенням проблеми управління людськими ресурсами та забезпечують більш високу віддачу інвестицій, Чим інвестиції в оновлення основних виробничих фондів При цьому перспективи зростання інноваційної сприйнятливості персоналу можливі за допомогою індикатора повернення інвестицій, індикатора зростання ефективності щодо зростання продуктивності, а також індикатора навчання персоналу та формування компетенцій. [76].

Досвід підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» встановив, що якісна продукція відповідна вимогам та перевагам споживачів, може бути виготовлена тільки з урахуванням детального вивчення та аналізу ринку. Найефективнішим методом, що застосовується на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод», є система управління якістю з урахуванням міжнародних стандартів ISO серії 9000. Значну роль цей стандарт грає для підприємства підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод», метою якого є посилення своїх конкурентних позицій на міжнародному ринку.

## **Висновки до розділу 2**

На основі проведеного нами дослідження в даному другому розділі, попередньо проаналізувавши весь вище викладений матеріал, ми можемо зробити наступні висновки:

На основі аналізу виявлено, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – одне з найбільших промислових підприємств на території Тернопільської області. До основних видів діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відноситься переробка молока, виготовлення масла, сиру, йогуртів, оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, оліями, жирами, тютюновими та

алкогольними виробами, а також і низкою продуктів харчування першої необхідності, такий широкий вид діяльності забезпечує ефективну економічну діяльність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Зросли обсяги виробництва промислової продукції в порівнянні з попередніми роками, понад 90% продукції реалізовується на експорт. Завдяки неухильному дотриманню термінів поставок та високій якості, постійно розширюється номенклатура виробів, яку підприємство експортує іноземним партнерам.

Провівши дослідження, ми встановили, що підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має як значні переваги так і певні недоліки (слабкі сторони) у процесі своєї діяльності на зовнішньому ринку, що частково може хитати конкурентні позиції підприємства. Слід зазначити, що для європейського населення одним з провідних показників, який керує ними при виборі продуктів харчування завжди є якість, і як ми можемо побачити з проведеного нами SWOT-аналізу на підприємстві висока якість товару є присутня, це частково пояснюється тим, що у 2016 році більшість технологічного обладнання на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було замінено на сучасне європейське, що у свою чергу дозволило вийти на новий рівень якості виготовленої продукції.

З проведеного нами дослідження, ми можемо зазначити, що підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає високу конкурентну позицію на зовнішньому ринку, оскільки стабільний попит на продукти бренду «Молокія» серед європейських споживачів формують основу конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

#### **3.1. Зарубіжний досвід підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Питання підвищення конкурентоспроможності підприємств цікавить міжнародних дослідників багато років. За цією проблематиці проведено безліч теоретичних та емпіричних досліджень як зарубіжними, так і вітчизняними економістами. З одного боку, очевидно, що велика опрацьованість теми управління конкурентоспроможністю компанії свідчить про актуальність цієї проблематики для економічної практики діяльності, з іншого – здебільшого проведених досліджень автори фокусуються на стратегічному аналізі та визначення фундаментальних факторів конкурентоспроможності компаній, значно меншою мірою приділяючи увагу «технічним» аспектам моніторингу рівня конкурентоспроможності та розробки заходів щодо її підвищення [36, с. 411].

У цій публікації авторами робиться спроба усунути цей методичний недолік та сформулювати послідовність основних кроків у процесі забезпечення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Зауважимо, що розробка методики підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання актуальна не тільки для окремих компаній. Оскільки економіка муніципальних утворень та регіонів формується в результаті господарської діяльності окремих підприємств, підвищення конкурентоспроможності територій неможливе без забезпечення високого конкурентного статусу компаній [105, с. 284].

Із загальної теорії менеджменту відомо, що основними етапами процесу управління є: збір вихідної інформації, її аналіз та цілепокладання; прийняття рішення, планування та організація діяльності для виконання рішення; моніторинг та контроль результатів діяльності. З цієї точки зору управління

конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зводиться до виконання сукупності наступних дій:

- 1) збір та обробка інформації про галузі та конкурентів господарюючого суб'єкта;
- 2) аналіз та систематизація отриманої інформації, оцінка конкурентоспроможності підприємства, встановлення стратегічних цілей щодо підтримки (підвищення) конкурентного статусу компанії;
- 3) вироблення конкурентної стратегії, спрямованої досягнення цільового рівня конкурентоспроможності;
- 4) послідовна конкретизація стратегії в ході планування та вироблення тактичних управлінських рішень;
- 5) організація діяльності щодо виконання прийнятої конкурентної стратегії;
- 6) контроль основних етапів реалізації стратегії, оцінка конкурентоспроможності підприємства під час моніторингу досягнутих результатів, і навіть внесення коригуючих дій (у разі потреби) [105, с. 285].

Усі дії, передбачені наданим алгоритмом, можна умовно розділити на три великі блоки: конкурентний аналіз; оцінка конкурентоспроможності підприємства; вироблення та реалізація конкурентної стратегії. Принципово важливим є те, що для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства описана послідовність дій має повторюватися багаторазово, стати стійким патерном менеджменту. Безумовно, чільну роль у цій тріаді належить стратегічному менеджменту: у ході вироблення та реалізації конкурентної стратегії формуються унікальні конкурентні переваги конкретного господарюючого суб'єкта [36, с. 412-413].

Можна говорити, що цей процес є «таїнством» менеджменту, який практично не піддається формалізації. Тут можливі лише загальні рекомендації щодо найбільш ймовірних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. При цьому зазначене «таїнство» неможливе без конкурентного аналізу та оцінки конкурентоспроможності, на яких ґрунтується ця тріада. У контексті формалізації процедур менеджменту ці блоки дій є типовими для абсолютної більшості підприємств та детально описані у спеціальній літературі.

Водночас більшість дослідників розглядають кожен із зазначених блоків відокремлено, поза єдиним алгоритмом підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Внаслідок цього економісти розробляють підходи до оцінки конкурентоспроможності, маркетингологи пропонують методики конкурентного аналізу, а менеджери вибудовують конкурентні стратегії [36, с. 414].

Не завжди вони діють у одній команді, координуючи свої дії та зіставляючи результати. Не дивно, що в цих умовах навіть найуспішніші стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств не завжди приносять очікуваний результат. Не претендуючи на розкриття таїнства формування конкурентних переваг, ми все ж таки переконані, що правильно збудована робота з підготовки структурованої інформації, необхідної для прийняття стратегічних рішень, може суттєво підвищити їх ефективність.

Виходячи з цього основною метою цього дослідження є формалізація основних етапів процесу проведення конкурентного аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства, а також встановлення взаємозв'язків між ними під час підготовки інформаційної бази для вироблення та реалізації Конкурентна стратегія компанії [105, с. 286-287].

Проводячи конкурентний аналіз, насамперед необхідно сформулювати коротку характеристику об'єкта дослідження, що включає опис галузі аналізованої компанії, основних споживачів, виробничих потужностей компанії, ринкової кон'юнктури та ін. Далі проводиться аналіз ситуації в галузі. Оскільки галузі сильно різняться за своєю структурою та базовими характеристиками, аналіз ситуації в галузі та конкуренції у ній починається з огляду базових галузевих характеристик.

При цьому необхідно звернути особливу увагу на характер та інтенсивність конкуренції. При проведенні аналізу становища у галузі та конкуренції у ній слід отримати відповіді наступні питання:

- Величина галузевого ринку; - темпи зростання ринку та стадія, на якій він знаходиться;

- Число конкурентів та їх відносні розміри;

- Рівень рентабельності основних підприємств галузі;
- Інтенсивність конкуренції між основними гравцями галузі;
- Основні способи конкурентної боротьби;
- Хто є основними постачальниками у галузі;
- Напрями та темпи технологічних змін;
- Легкість входження в галузь і виходу з неї;
- Які ключові фактори визначають успіх чи невдачу в галузевій конкурентній боротьбі;
- Перспективи галузі та її загальна привабливість.

У цьому необхідно враховувати вплив економічних показників галузі на характер конкурентної боротьби. Внаслідок конкурентного аналізу у керівництва компанії має сформуватися ясна та об'єктивна картина довкілля підприємства. Також важливо пам'ятати про те, що такий аналіз не може бути чисто механічною справою, при якій аналітик просто підставляє дані та отримує готові відповіді. Для тих самих вихідних даних може існувати кілька ймовірнісних сценаріїв динаміки галузі [36, с. 415].

У зв'язку з цим під час проведення стратегічного аналізу завжди залишається місце для різних думок про вплив тих чи інших чинників і про можливі зміни в галузі та конкурентному середовищі. Вище зазначалося, що одним із основних результатів проведення конкурентного аналізу є побудова системи показників, що дозволяють здійснювати моніторинг конкурентної середовища підприємства та прогнозування її динаміки. З методичного погляду побудова такої системи може здійснюватись на основі принципів збалансованої системи показників, розроблених Р. Капланом та Д. Нортоном [105, с. 288].

Збалансована система показників (ССП) забезпечує менеджмент універсальним механізмом, який за допомогою системи оціночних критеріїв дає змогу здійснювати постійний моніторинг результатів діяльності компанії. У класичній структурі ССП показники формуються за чотирма напрямками: фінанси, клієнти, внутрішній бізнес-процес, навчання та підвищення кваліфікації (докладно викладені в літературі та у справжній публікації детально не

розглядаються. Зауважимо, що за класичному підході до формування ССП до неї входять переважно ендогенні показники [105, с. 289].

У той же час для проведення конкурентного аналізу в першу чергу цікавлять екзогенні індикатори, що характеризують стан зовнішньої макросередовища підприємства. Автори концепції ССП у своїх роботах неодноразово наголошували, що чотири зазначені напрями показників не є незмінними і можуть змінюватись у залежності від завдань побудови системи. Виходячи з цього, з метою здійснення конкурентного аналізу ми пропонуємо як структурну основу ССП прийняти модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера, визнану актуальною абсолютною більшістю фахівців у галузі стратегічного менеджменту [36, с. 416].

Відповідно до зазначеної моделі стан конкуренції на певному ринку можна охарактеризувати через моніторинг показників за такими напрямками:

- Погроза вторгнення нових конкурентів;
- Погроза появи продуктів-замінників;
- Економічний потенціал постачальників;
- Економічний потенціал покупців;
- Суперництво серед існуючих конкурентів.

Тим самим побудова системи оцінки показників конкурентного середовища з використанням принципів збалансованої системи показників дозволяє здійснювати оперативний моніторинг ситуації у галузі.

Після аналізу галузевих чинників конкуренції слід перейти до розгляду становища фірми на конкурентному полі. Для цього вкрай корисним є застосування методики SWOT-аналізу (методика детально викладена у літературі, в силу чого далі наводяться лише її основні аспекти). Класичний SWOT-аналіз передбачає визначення сильних та слабких сторін у діяльності фірми, зовнішніх погроз та сприятливих можливостей, а також їхню оцінку щодо середньогалузевих показників. Класичною формою подання такої інформації аналізу є складання таблиць сильних сторін у діяльності фірми (Strengths), її слабких сторін (Weakness), потенційних сприятливих можливостей (Opportunities) та зовнішніх загроз (Threats). Зокрема, SWOT-аналіз діяльності

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» проведено нами у другому розділі даної роботи.

### **3.2. Впровадження стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства на принципах логістики**

У підвищенні конкурентоспроможності продукції важливу роль відіграє її якість. Мова іде не лише про формування національних та міжнародних підходів до нових стандартів якості, але і про розуміння якості.

На сьогодні концепція розробки ефективної конкурентної стратегії підприємства має достатній рівень теоретичної розробленості. Однак виникає необхідність конкретизації процедури формування комерційної діяльності конкретного підприємства при плануванні його подальшого розвитку та обґрунтуванні відповідної конкурентної стратегії. Значна увага при цьому має приділятися результатам проведеного аналізу з особливостей конкурентного ринку, на якому реалізує свою продукцію підприємство.

Чим ширший у підприємства набір переваг і вищі їхні якісні характеристики, тим більше можливостей для успішної його діяльності на ринку. Конкурентні переваги забезпечують підприємству унікальні цінності, які формують перевагу над конкурентами. Конкурентна перевага досягається за рахунок успішних стратегічних дій. Розробка оптимальної стратегії є найважливішою умовою успішної діяльності підприємства на ринку.

Підприємство стає конкурентоспроможним, якщо його сукупний потенціал відповідає умовам зовнішнього середовища. При цьому динамічні зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі потребують постійного аналізу та коригувань відповідно наявних факторів, які впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства за вибраної ним стратегії.

Управління конкурентоспроможність підприємства – це діяльність по формуванню управлінських рішень, які в свою чергу повинні запобігати негативному зовнішньому впливу для досягнення лідерства у відповідності з поставленими стратегічними цілями.

Система управління конкурентоспроможністю на нашу думку, характеризується сукупністю взаємопов'язаних елементів, які функціонують в часі як єдине ціле, вирішуючи при цьому головне завдання – забезпечення спроможності досягти запланованих цілей розвитку підприємства шляхом забезпечення потреби усіх зацікавлених суб'єктів господарської діяльності сфери торгівлі.

На основі проведеного нами аналізу в другому розділі, виявивши основні елементи конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в системі логістичного підходу, нами запропоновано наступні стратегічні заходи вдосконалення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на принципах логістики.

Логістика орієнтована споживача. Метою логістики є доставка продукції вчасно та при мінімальних витратах на транспортування, виробництво, збут та пакування, зберігання. Об'єктом вивчення логістики є матеріальні та інформаційні потоки. Логістика скорочує період часу між закупівлями сировини та матеріалів, реалізацією готового продукту споживачеві, забезпечуючи скорочення матеріальних запасів, підвищення та прискорення якості інформаційного потоку, що збільшує рівень сервісу на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Управління логістичними формами та методами дозволяють скоротити всі види запасів, матеріальних ресурсів у сфері виробництва та продукції, прискорюється оборотність коштів підприємства та знижується собівартість продукції. При застосуванні логістичного підходу за деякими оцінками дозволяється підприємству збільшити прибуток більш ніж на 8-10%.

При вдосконаленні конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на принципах логістики, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно дотримуватися наступних елементів:

Розглянемо логістику як чинник підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентоспроможністю вироблених товарів та послуг.

Конкуентоспроможність характеризує динаміку та можливість пристосування до умов ринкової конкуренції. При вході ринку конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» залежить від таких умов, як:

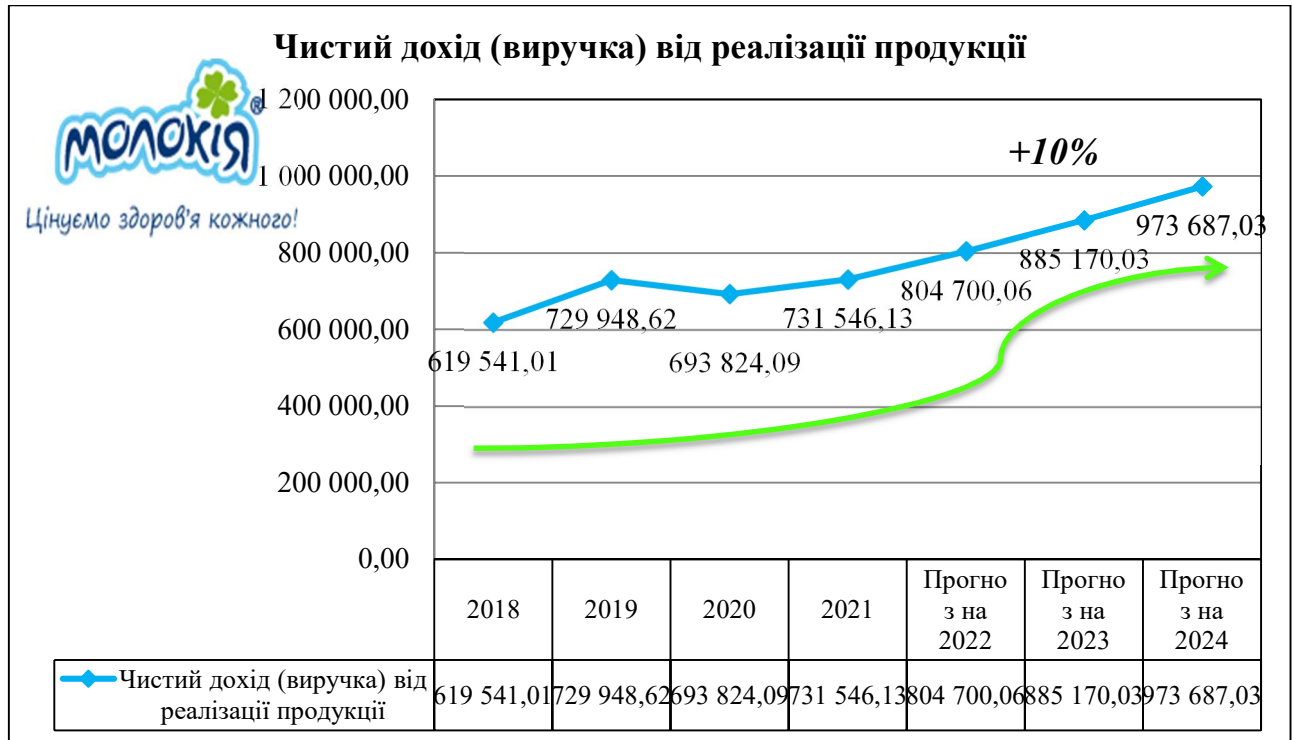
- конкурентоспроможність товарів підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому та внутрішньому ринках;
- вигляд виробленого товару;
- ємність ринку;
- легкість доступу ринку;
- однорідність ринку;
- конкурентоспроможність галузі;
- можливість технічних нововведень у галузі;
- конкурентоспроможність країни та регіону.

За даними дослідження від 2-5% у загальних витратах часу, що відводяться на складування та виробничі операції, доставку становлять витрати на часі власного виробництва. Таким чином, понад 95% операції відводиться на логістичну діяльність. Тому логістика сприймається як чинник збільшення конкурентоспроможності підприємства.

У зв'язку з цим вважається актуальним знаходження методу контролю витрат і показників, які найбільш коректно відбивають зв'язок логістики з основними економічними та фінансовими індикаторами підприємства. Вчені розробили логістичні концепції, які успішно застосовують у багатьох підприємствах. Впровадження цих концепцій дало значну конкурентну перевагу та дозволило стати підприємствам провідними у своїй галузі виробництва.

Після запровадження запропонованих нами елементів вдосконалення системи конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на принципах логістики, орієнтований фінансовий прибуток підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» збільшиться на 8-10%. Дані із проведеного нами дослідження представлено на рисунку 3.1.





**Рис. 3.1. Орієнтований фінансовий прибуток підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за рахунок запропонованих заходів**

Отже, з представлених нами даних на рисунку 3.1, ми можемо побачити різкий зріст фінансової результативності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за рахунок запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності на основах логістичного підходу до організації діяльності основних підрозділів підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Тому, як ми можемо побачити з представлених даних, прибутковість підприємства станом на 2024 рік зросте до показника 973 687,03 із показника 731 824,13 станом на 31.12.2021 року.

Також в ході формування даного підрозділу, нами було розроблено певний алгоритм-схему підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на міжнародному ринку. Даний алгоритм представлений на рисунку 3.2.



**Рис. 3.2. Алгоритм-Схема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішньому ринку**

Відзначимо, що рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від елементів процесу реалізації товарів, ступеня ефективності використання всіх видів ресурсів, ефективності роботи підприємства та ін. Через те для досягнення стійкого положення на ринку необхідно створити й постійно удосконалювати механізм

підтримки рівня конкурентоспроможності підприємства, ціллю якого є реалізація товарів і надання послуг, якіспроможні витримати вплив конкуренції з аналогічними товарами та послугами, що пропонуються іншими суб'єктами господарської діяльностісфери роздрібної торгівлі.

Необхідно вирішувати певні завдання, для того щоб підвищити конкурентоспроможність ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

- забезпечення новітньою технікою ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- удосконалення наявних технологій ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- фінансування ПрАТ «Тернопільський молокозавод», забезпечувати фінансовою підтримкою;

- підготовка висококваліфікованих спеціалістів для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

- вдосконалення цінової політики;

- врахування специфіки діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Фактори, які впливають на конкурентоспроможність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» поділимо на 10 груп:

- 1) темпи росту галузей харчового холдингу та їх економічний потенціал;
- 2) ефективність виробництва продукції;
- 3) рівень розвитку науки і техніки, темпи освоєння науково-технічних досягнень;
- 4) міжнародний розподіл праці;
- 5) динамічність і ємність внутрішнього ринку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та продуктів її переробки;
- 6) гнучкість фінансування;
- 7) державний вплив;
- 8) рівень кваліфікації працівників;
- 9) забезпеченість трудовими ресурсами;
- 10) соціально-економічна ситуація.

Проаналізувавши фактори конкурентоспроможності підприємства, ми з'ясували, що одні з них мають порівняно більший вплив на формування операційної ефективності, як інші - на стратегічне позиціонування.

Серед факторів конкурентного середовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що найбільше впливають при формуванні операційної ефективності є економічний потенціал споживачів та потенціал постачальників, а при формуванні стратегічного позиціонування - загроза вторгнення нових конкурентів. Серед факторів базування, які мають найбільший вплив на формування операційної ефективності є умови факторів виробництва, а також суміжні і підтримуючі підприємства, а на формування стратегічного позиціонування - умови попиту і структура та стратегія підприємства.

Виключенням є конкуренція серед існуючих конкурентів, оскільки цей фактор відноситься до обох блоків факторів і має вплив на формування обох джерел конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Водночас, зміст факторів і характер їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства такі, що кожен з них впливає відразу на кілька аспектів діяльності підприємства, а отже, неможна розглядати вплив будь-якого із факторів окремо від впливу інших на діяльність в цілому.

Для прикладу, створення маркетингового відділу в більшості випадків зіштовхується з опором персоналу. Опір може відбуватися на різних рівнях, починаючи від категоричного неприйняття маркетингової концепції до процесу безпосередньої участі співробітників у процесі змін. Залежно від рівня реального або потенційного опору маркетингового відділу компанії рекомендуємо наступні дії та інструменти.

Щоб створення маркетингового відділу у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пройшло з найменшими затримками і складнощами, необхідно, перш за все, домогтися того, щоб в уявленні співробітників чітко укорінилася думка про необхідність наявності маркетингової функції як визначального вектора успішного функціонування компанії на ринку надання послуг харчування, почасти з залучення підрядника. Позиціонування маркетингового відділу передбачає постійну комунікаційну взаємодію маркетингового відділу з представниками середньої ланки управління, а останніх безпосередньо з співробітниками їх відділів на всіх етапах подолання опору.

Створення маркетингового відділу виступає ризикованим проектом на думку багатьох працівників підприємства, що також необхідно брати до уваги в процесі її позиціонування. Створюючи маркетинговий відділ, необхідно використовувати дієву систему мотивації, щоб залучити співробітників в процес створення маркетингового відділу, визначити осіб, відповідальних за реалізацію проекту.

Також ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно:

- встановити дієві зв'язки маркетингового відділу з іншими підрозділами компанії;
- використовувати всі можливі способи підвищення рейтингу маркетингового відділу;
- забезпечити організаційне підпорядкування маркетингового відділу Керуючому Партнеру, який має авторитет компанії;
- визначити оптимальне число працівників маркетингового відділу;
- розвивати і підтримувати постійну потребу управлінського персоналу в підвищенні маркетингових знань і ув'язці їх з вирішенням конкретних питань діяльності компанії.

Просувати послуги ПрАТ «Тернопільський молокозавод» маркетинговим відділом можливо наступними способами:

1. Контекстна реклама – незамінний метод просування, оскільки людина, шукаючи допомоги може перейти на сайт компанії і, зацікавившись послугами компанії, зателефонувати.
2. Пошукове просування – грамотні тексти з необхідною кількістю ключових слів, допоможуть сайту перебувати на перших місцях видачі в пошуку.
3. Соціальні мережі також має стати важливим інструментом Інтернет-маркетингу. Компанії в своїх соціальних мережах може розміщувати новини, гумор і новини компанії, такі як виступи в ЗМІ, бізнес-блоги і експертні оцінки на ті чи інші ситуації.

Для залучення максимальної кількості клієнтів необхідно використовувати всі перераховані вище методи.

Оремо хочемо виділити саме можливість просування діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та привернення уваги клієнтів до компанії за допомогою соціальних мереж (наприклад, Instagram, Facebook, YouTube тощо), тобто методу Social Media Marketing (SMM).

За даними експертів міжнародних компаній We Are Social і Hootsuite на початок 2020 року найбільшою популярністю серед користувачів соціальних мереж займав Facebook (2,449 млрд. активних користувачів на місяць), далі – YouTube (2 млрд), і третє місце належить WhatsApp (1,6 млрд).

Facebook лідирує також щодо рекламної аудиторії, яка нараховує 1,95 млрд осіб.

Іншими популярними платформами є Reddit, який налічує 430 млн користувачів/місяць та Pinterest із 332 млн щомісячних активних користувачів в січні 2022 року.

Для просування ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у соціальних мережах варто обрати такі методи:

1. Використання платної реклами у Facebook, YouTube, Instagram, Reddit.
2. Створити сторінку компанії у таких соціальних мережах, як Facebook, Instagram та Reddit та вести YouTube-канал.
3. Знімати якісний аудіо- та відеоконтент для соціальних мереж, зокрема для новоствореної сторінки компанії та YouTube-каналу.
4. Написання актуальних текстів для соціальних мереж та для Wikipedia.
5. Запрошення для спільного обговорення проблеми у соціальній мережі, публікації у профільних виданнях.
6. Застосування таргетованої або медійної реклами у соціальних мережах.
7. Проведення інтерактиву у соціальних мережах, опитувань, вебінарів, консультацій.

Варто зауважити, що перед використанням цих методів маркетинговому відділу слід ретельно вивчити аудиторію цих соціальних мереж і виокремити цільових користувачів, на яких буде спроектоване просування ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Збір інформації, аналіз і прогноз кожного з елементів системи маркетингу в компанії, виявлення її конкурентних переваг повинні знайти своє відображення в стратегії керування маркетинговою діяльністю, яка показує, як досягти поставлених цілей, і визначає, де, коли і як компанія надаватиме послуги клієнтам.

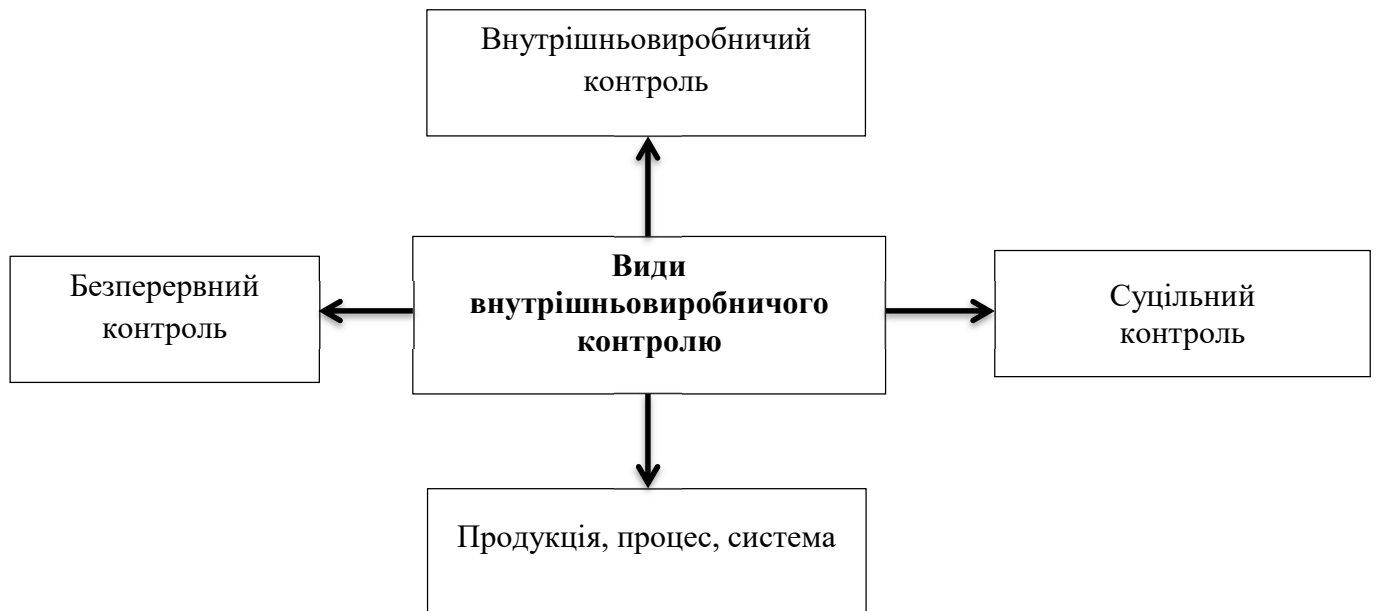
### **3.3. Застосування внутрішньовиробничого контролю якості на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в контексті формування конкурентної позиції на зовнішньому ринку**

Внутрішньовиробничий контроль якості та безпеки є складовою системи менеджменту харчового підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». В обов'язкових вимогах технічних регламентів та нормативних документи державних органів контролю та нагляду вказана необхідність використання всіх видів контролю протягом життєвого цикл харчової продукції. Застосування контролю всіх стадіях харчового виробництва пов'язані з варіабельністю внутрішньої та зовнішнього середовища. Мінлива в більшості випадків і харчова сировина, результат сільськогосподарського виробництва, що залежить від кліматичних умов, структури ґрунтів, агротехнічних прийомів, використовуваних добрив, засобів захисту від шкідників і т. п.

Велику роль у харчовому виробництві грають кваліфікація персоналу, акуратність виконання технологічних операцій на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод», дотримання правил особистої гігієни. Результати контролю залежать від умов виробничого середовища: температури та вологості у приміщеннях, стану повітряної середовища, якості води, що використовується, пара та льоду. Інфраструктура також мінлива і впливає результати контролю.

Стабільність роботи обладнання та допоміжного інструментарію, стан виробничих приміщень, постійна очищення, миття та дезінфекція, проведення планово-попереджувальних та капітальних ремонтів тощо – далеко не повний перелік факторів, що впливають на результати виробничого контролю та

відносяться до загальних причин мінливості процесу виміру параметрів продуктів харчування. Незважаючи на певні особливості, до процесу контролю на харчових підприємствах застосовні загальні положення. На рис. 3.3. наведено класифікацію видів контролю на харчовому підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод».



**Рис. 3.3. Види внутрішньовиробничого контролю якості**

Контроль продукції та процесів традиційний для харчової галузі, та його норми наводяться у багатьох документах, включаючи технічні регламенти, стандарти, нормативи підприємств тощо. Вимоги до операцій контролю систем менеджменту, включаючи системи управління якістю та безпекою, особливо актуальні для харчової промисловості, відображені у національних стандартах, гармонізованих з міжнародними.

Загальноприйнято класифікацію видів контролю на: безперервний та періодичний, суцільний та вибірковий, руйнуючий та неруйнівний, on-line та off-line, внутрішньо- та позавиробничий. При безперервному контролі інформація про контрольований параметр надходить безперервно, а за періодичного – через встановлені інтервали часу. Під суцільним контролем розуміють контроль кожної одиниці продукції партії. У харчовій галузі в основному використовують



вибірковий контроль, при якому перевіряється тільки частина продукції, яка називається вибіркою, яка сформована випадковим чином.

В більшості випадків у стандартах зазначаються розміри вибірки для різних продуктів та процесів, розраховані на основі статистичних методів аналізу інформації. Контроль може бути руйнівним та неруйнівним. Зазвичай після проведення руйнівного контролю зразок не придатний для використання за призначенням. Методи мікробіологічного та хімічного контролю продуктів харчування відносять до руйнівних. При on-line контролі здійснюється автоматичний відбір проб та проведення вимірювань, а в режимі off-line виконується ручне комплектування вибірки зразків та передача її до лабораторії.

Контроль за виконанням вимог технічних регламентів та стандартів здійснюється за допомогою проведення фізико-хімічних, мікробіологічних та органолептичних випробувань. Опис методів та засобів виконання цих видів контролю наведено у відповідних стандартах. Точки контролю – це місця розташування первинного джерела інформації про контрольований параметр об'єкта контролю.

Доцільно структурувати всі точки контролю на три групи:

- критичні контрольні точки;
- точки контролю санітарно-гігієнічного стану підприємства;
- точки контролю якості.

Критичні контрольні точки, обумовлені у системі ХАССП, ідентифіковані на основі аналізу значимості біологічних, хімічних та фізичних ризиків і дозволяють здійснювати контроль безпеки випускається харчової продукції, базуючись на керованості та стабільності процесів. Система ХАССП доповнюється програмою обов'язкових попередніх заходів, що включає процедури миття та дезінфекції обладнання та приміщень; заходи щодо запобігання проникненню комах, гризунів, птахів та тварин у виробничі приміщення; процедури зі зберігання та видалення відходів, гігієні персоналу тощо.

Контроль здійснюється в ідентифікованих точках, що дає можливість виявити працездатність системи виконання вимог санітарно-епідеміологічного

нагляду. Контрольні точки якості є на всіх етапах виробництва, забезпечуючи контроль стабільної якості продукції, що випускається.

У рамках корекції вся партія невідповідної продукції прямує до ізолятора шлюбу. Проведений аналіз дозволяє виявити причину виникнення невідповідності, після її усунення виробничий процес поновлюється. За результатами аналізу приймається рішення про утилізацію чи переробку невідповідної продукції. Впровадження коригувальних заходів дозволяє виключити повторення подібних невідповідностей у майбутньому. Велику роль діяльності харчових підприємств грає виробничий контроль (рис. 3).

Розрізняють дві форми контролю параметрів сировини, матеріалів, упаковки та готової продукції:

- внутрішньовиробничий контроль;
- позавиробничий контроль.

Залежно від етапу може застосовуватись внутрішньовиробничий контроль наступних типів: вхідний, операційний та приймальний. Вхідний контроль сировини, напівфабрикатів, матеріалів, тари та упаковки здійснюється за допомогою перевірки супровідної документації та маркування, візуального огляду та вибіркового контролю. Сировина рослинного та тваринного походження значною мірою має варіабельність параметрів, що залежать від сезону виробництва, умов прибирання, зберігання, транспортування і т. п.

Іноді недотримання цих умов призводить не лише до втрати якості, а й до виникнення проблем, пов'язаних із безпекою продукції. Великою мірою рівень вхідного контролю залежить від взаємовідносин між постачальником сировини та виробником готової продукції. У разі, якщо покупець сировини контролює всі етапи та умови виробництва сировини, вхідний контроль може бути спрощеним та обмежуватися візуальним оглядом.

В інших випадках замовник, не впевнений як постачання, проводить повний цикл фізико-хімічного та мікробіологічного контролю, збільшуючи розмір вибірки, застосовуючи багатоступінчастий контроль, аж до суцільного контролю, особливо якщо це стосується параметрів безпеки. Те саме стосується

до приймання тари та упаковки. Наприклад, при виявленні у скляних пляшках осколків або скляною нитки вся партія повертається назад до постачальника.

Операційний внутрішньовиробничий контроль здійснюється персоналом та лабораторією підприємства на всіх етапах виробництва відповідно до вимог зовнішньої та внутрішньої нормативної документації в ідентифікованих точках контролю з періодичністю, вказаною в робочих інструкціях та документах. З появою невідповідностей набирають чинності інструкції щодо проведення корекції та коригувальних дій.

У рамках позавиробничого контролю виконується експлуатаційний контроль, завданням якого є перевірка належних умов транспортування та зберігання готової продукції в межах зазначеного на маркуванні терміну придатності. Функції експлуатаційного контролю виконує або виробник, або підрядна організація, або дистриб'ютор. Підвищення конкурентоспроможності харчового підприємства залежить від якості продукції, що випускається та задоволеності споживача.

Контроль споживачів, які надсилають свої рекламації та відгуки на підприємство, важливий для вдосконалення продукції, знаходження свого ринкового сегмента, формування цільової аудиторії і, тим самим, збільшення обсягів продажів.

Інспекційний контроль проводиться органами державного контролю (нагляду), під час виконання планових та позапланових перевірок. Відібрані зразки направляються до акредитованих випробувальних лабораторій, і за результатами випробувань виносяться відповідні рішення. Впровадження ризик-орієнтованого підходу під час проведення інспекційного контролю збільшує кількість перевірок на харчових підприємствах, віднесених до груп високого ризику.

При невиконанні вимог контролюючих органів можуть бути накладено адміністративні стягнення: штрафи і навіть призупинення діяльності організації. Метою контролю якості сировини, матеріалів та готової продукції є покращення діяльності харчового підприємства, запобігання випадкам виникнення

невідповідностей, підвищення якості та конкурентоспроможності продуктів харчування.

### **Висновки до розділу 3**

На основі проведеного нами дослідження в даному третьому розділі, попередньо проаналізувавши весь вище викладений матеріал, ми можемо зробити наступні висновки:

На підставі опрацьованого матеріалу, нами запропоновано використання платної реклами у Facebook, YouTube, Instagram, Reddit та створення сторінки компанії у таких соціальних мережах, як Facebook, Instagram та Reddit та вести YouTube-канал. Збір інформації, аналіз і прогноз кожного з елементів системи маркетингу в компанії, виявлення її конкурентних переваг повинні знайти своє відображення в стратегії керування маркетинговою діяльністю, яка показує, як досягти поставлених цілей, і визначає, де, коли і як компанія надаватиме послуги клієнтам.

Серед факторів конкурентного середовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що найбільше впливають при формуванні операційної ефективності є економічний потенціал споживачів та потенціал постачальників, а при формуванні стратегічного позиціонування – загроза вторгнення нових конкурентів. Для прикладу, створення маркетингового відділу в більшості випадків зіштовхується з опором персоналу. Опір може відбуватися на різних рівнях, починаючи від категоричного неприйняття маркетингової концепції до процесу безпосередньої участі співробітників у процесі змін. Залежно від рівня реального або потенційного опору маркетингового відділу компанії рекомендуємо наступні дії та інструменти.

## ВИСНОВКИ

Отже, на основі проведеного нами дослідження в даній дипломній роботі, попередньо проаналізувавши весь вище викладений матеріал, ми можемо зробити наступні висновки:

1. На підставі проведеного нами аналізу теоретичного матеріалу, нами було визначено, що конкурентоспроможність – одна з основних категорій, що широко використовується в теорії та практиці економіки, багатогранна концепція, що в перекладі з латинської означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів. Конкурентоспроможність підприємства базується на конкурентоспроможності продуктів або послуг, які воно виробляє або надає, але ці категорії, хоча і взаємопов'язані, не є однаковими

2. В ході опрацьованої наукової літератури, нами було встановлено, що сучасне суспільство засноване на знаннях, тому висока залежність конкурентоспроможності від людського капіталу через зміни змісту праці, автоматизації та інформатизації виробництва, підвищення рівня освіти та ін. Рівень наявних знань впливає на швидкість навчання, якість праці, ефективність підприємства. Крім самих знань працівника важливі такі категорії, як організаційна культура організації, справедлива оцінка діяльності, створення резерву керівного складу, мотивація, вміння використовувати мотиваційні установки працівника та направляти його на досягнення цілей та задач організації.

3. Провівши комплексне дослідження теоретичного матеріалу, нами було визначено, що При визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства слід враховувати сукупність правил, що дозволяють врахувати комплексний характер показника та її особливості, тобто. принципи формування конкурентоспроможності підприємства, такі як принцип системності, іманентності, сумісності. Методи оцінки містять набір інструментів, використання яких дозволяє ранжувати підприємство за рівнем конкурентоспроможності – порівняння показників підприємств, виміри, опитування, створення профілю об'єкта. У цьому способами формування

показників є виміри чи опитування. З метою формування інформаційної бази для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, сукупність показників, що характеризують різні аспекти його функціонування, доцільно об'єднувати у групи.

4. На сучасному етапі суспільного розвитку все більшої актуальності набуває проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства. Результати конкурентної боротьби визначальним чином впливають як у стан фірми, і стан економічної сфери життя. Конкурентоспроможність підприємства є властивість, що характеризується ступенем реального та потенційного задоволення їм певної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.

5. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – одне з найбільших промислових підприємств на території Тернопільської області. До основних видів діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відноситься переробка молока, виготовлення масла, сиру, йогуртів, оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, оліями, жирами, тютюновими та алкогольними виробами, а також і низкою продуктів харчування першої необхідності, такий широкий вид діяльності забезпечує ефективну економічну діяльність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Продукцію підприємство випускає під усім відомим брендом «Молокія».

6. За допомогою використання соціальних мереж, просування бренду «Молокія» серед населення аналізованих країн ЄС, підприємство покращує показники фінансової діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та формує довіру в європейського споживача до бренду «Молокія» в сучасних умовах.

Дані показники засвідчують те, що конкурентоспроможність підприємства є стійкою та високою, оскільки показники демонструють позитивний приріст фінансових ресурсів підприємства по кожній країні, оскільки якщо б, підприємство не мало конкурентної позиції за рахунок доступної ціни та якості продукту «Молокія», фінансові результати демонстрували б негативні показники та зменшення фінансового прибутку. Постійна та динамічна шкала збільшення

обсягів виробництва продуктів та їх постачання на ринок чотирьох Європейських країн демонструє нам позитивну конкурентну позицію бренду «Молокія» на досліджуваному ринку молочної продукції.

7. Система управління якістю продукції на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» реалізує функції стратегічного, тактичного та оперативного управління; функції прийняття рішень, керуючих впливів, аналізу та обліку; інформаційно-контрольні функції – спеціалізовані та загальні для всіх стадій життєвого циклу продукції (ЖЦП).

Істотну роль в управлінні якістю на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» грає розробка системи індикаторів оцінки виробничої діяльності, об'єктивно пов'язаної з необхідністю проведення моніторингу ефективності та надійності функціонування організації з метою виявлення відхилень та порушень та розробки рекомендацій щодо їх усунення. У системі індикаторів управління, що відбиває найбільш суттєві напрямки діяльності сучасних організацій, можна виділити сукупність індикаторів, необхідні об'єктивної оцінки ефективності діяльності організації.

8. В рамках цього дослідження дано опис основних етапів алгоритму підвищення конкурентоспроможності підприємства: конкурентний аналіз, оцінка конкурентоспроможності підприємства, вироблення та реалізація конкурентної стратегії. У методологічному аспекті. Нами показано, що для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства патерн управлінського циклу повинен повторюватися багаторазово. В ході формування конкурентної стратегії Важливо є послідовність проведених дій.

При цьому методологічною основою формування конкурентної стратегії є оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. У прикладному аспекті. В силу того, що до маркетингових проектів, а також заходів, спрямованих на встановлення партнерства чи фінансової стійкості, методи традиційного інвестиційного аналізу не застосовні, авторами запропоновано кількісні критерії оцінки ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

9. Управління конкурентоспроможність підприємства – це діяльність по формуванню управлінських рішень, які в свою чергу повинні запобігати негативному зовнішньому впливу для досягнення лідерства у відповідності з поставленими стратегічними цілями. Система управління конкурентоспроможністю на нашу думку, характеризується сукупністю взаємопов'язаних елементів, які функціонують в часі як єдине ціле, вирішуючи при цьому головне завдання – забезпечення спроможності досягти запланованих цілей розвитку підприємства шляхом забезпечення потреби усіх зацікавлених суб'єктів господарської діяльності сфери торгівлі.

Серед факторів конкурентного середовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що найбільше впливають при формуванні операційної ефективності є економічний потенціал споживачів та потенціал постачальників, а при формуванні стратегічного позиціонування - загроза вторгнення нових конкурентів. Серед факторів базування, які мають найбільший вплив на формування операційної ефективності є умови факторів виробництва, а також суміжні і підтримуючі підприємства, а на формування стратегічного позиціонування – умови попиту і структура та стратегія підприємства.

10. При невиконанні вимог контролюючих органів можуть бути накладено адміністративні стягнення: штрафи і навіть призупинення діяльності організації. Метою внутрішньовиробничого контролю якості сировини, матеріалів та готової продукції є покращення діяльності харчового підприємства, запобігання випадкам виникнення невідповідностей, підвищення якості та конкурентоспроможності продуктів харчування.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. № 1. С. 69-78.
2. Арестенко В.В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №10(88). С.10-25.
3. Артеменко Л. П., Піддубна А. С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 259-264.
4. Архієреєва І. «Історія економіки та економічної думки». 2019. 281 с.
5. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. К. : Знання, 2014. 494 с.
6. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : [монографія] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. Донецьк : Дон ГУЕТ, 2014. 147 с.
7. Берницька Д.І. Особливості розвитку конкурентних переваг підприємства за сучасних умов функціонування. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Випуск 23. С. 34–39.
8. Берницька Д.І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища методом Pest / Step аналізу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ*; Тернопіль, Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2012. Вип.11. Частина 2. С. 41–46.
9. Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11.12 (72). С. 129–145.
10. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проєктів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 38. С. 131–140.
11. Богоявленская В. Яковчук П., Тищенко С. Історія економіки та економічної думки: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 391 с.

12. Божидарнік Т.В. Інноваційна діяльність підприємств молочної промисловості, як засіб підвищення конкурентоспроможності на ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 3. Т. 2. С. 85-89.
13. Борисюк І. О. Єрмоєнко А. В. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 33.
14. Василенко В. О. Стратегічне управління. К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
15. Верхоглядова Н.І. Економіка підприємства : Навч. посібник. / Н.І. Верхоглядова, Д.М. Ядранський, Н.А. Іваннікова. К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2018. 98 с.
16. Гальчинський А.С. Інноваційна стратегія українських ре-форм / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. К. : Знання України, 2002. 326 с
17. Гамма Т.М., Молла М.Г. Алгоритм оцінки складових конкурентоспроможності молокопереробних підприємств. *Економічні інновації*. 2012. №51. С. 80-87.
18. Гнатенко О.А. Формування управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на прикладі підприємств – виробників молочних консервів / О. А. Гнатенко // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 10. С. 123-126.
19. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 215-229.
20. Гудзь О.Є. та Степасюк О.С., «Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства». *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес» редкол.: Д.О. Мельничук (відп. ред.) та ін. Вип. 168. Ч. 1. 2019. С. 194-203.
21. Данько М.І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник/ В. Л. Дикань Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова та ін. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 81 с.

22. Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка»*. 2011. Випуск 36. С. 100–105.
23. Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка»*. 2011. Випуск 36. С. 100–105.
24. Діденко Є. О. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища / Є. О. Діденко, А. Г. Ткаченко // *Технології та дизайн*. К. : КНУТД, 2014. №4 (13).
25. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. Должанський, Т. Загорна. К. : Центр навч. л-ри, 2006. 384 с.
26. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. К., Центр навч. лі-ри, 2012. 282 с.
27. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... док. ек. наук : 08.00.04 / Жовновач Руслана Іванівна ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ«Приазовський державний технічний університет». Маріуполь, 2016. – 462 с.
28. Журба І. «Сутність і значення конкурентоспроможності продукції»: / Журба І.; Коляденко Ю./ 2012 - ст.3. УДК 835.
29. Закон України , «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III// *Відомості Верховної Ради України*. 2001. №12.
30. Злидень І.М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом / І. М. Злидень // *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. Економічна серія; зб. наук праць. Х.: ХНУ ім. В.Н Каразіна, 2019. С.63-67.
31. Зозульов О. М. Про посилення конкурентних переваг підприємства // *Економіка України*. 2013. № 8. С. 33-38.
32. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.

33. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2016. Т. 25, № 2. С. 79–85.
34. Касич, А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства [Текст] / Алла Олексіївна Касич, Жанна Валеріївна Харькова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 25. № 2. С. 79-85.
35. Кафлевська С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції / С.Г. Кафлевська, Т.І Ганжа // Збірник наукових праць ВНАУ- 2017. -№4. С. 80-85
36. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 520 с.
37. Кобелев В. М., Болтенко В. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»* : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ». 2015. № 60 (1169). С. 60-64.
38. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю / Л. С. Кобиляцький. К. : Зовнішня торгівля, 2003. 302 с.
39. Кондратюк О.І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості України як механізм їх ефективного розвитку. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 31. С. 59-64.
40. Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / В. В. Коновал. // Економіка. Управління. Інновації. 2011. № 2.
41. Костусєв О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку / О. Костусєв, М. Пугачова // Конкуренція. 2007. № 4. 114с.
42. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки). 2012. Випуск 2. С. 22-30.

43. Костюк, Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*.
44. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Одеса: ОДЕУ, 2019. 152 с.
45. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Одеса: ОДЕУ, 2019. 152 с.
46. Кравченко Л. О., Парнак О. О. Конкурентоспроможність продукції та її оцінка. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 5.3. С. 31-35.
47. Кубишина Н. С. Розроблення моделі виведення нового товару ТМ «Молокія Казкова» на споживчий ринок / Н. С. Кубишина, А. П. Стасевич // *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 329-336.
48. Кубишина Н.С. Вплив життєвого циклу товару на конкурентоспроможність підприємств / Н. С. Кубишина // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 4. С. 252-257.
49. Кубишина Н.С. Основні напрямки розробки товарної політики / Н.С. Кубишина // *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць*. 2011. №6. С. 43-52.
50. Кучер С. Ф., Васильєв В. Г. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінки. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 16. С. 60-63.
51. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства / А. О. Левицька // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т.3. С. 200-204.
52. Ленсколд Д. Визначення ефективності маркетингової діяльності на прикладі молокопереробного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» // *Рецензенти*. – С. 207-211.
53. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник / Л.О. Лігоненко - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 824 с.

54. Літвінова В.О. Порівняльний аналіз розрахункових методів визначення рівня конкурентоспроможності продукції / В.О. Літвінова // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. випуск 4 (51). С. 181-197.
55. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства // *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2012. Випуск 7/13. С. 193-196.
56. Ляшевська В. «Теоретико-методологічні аспекти конкурентоспроможності» /Ляшевська В./ Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. 2014. С. 106-126 . Управління конкурентоспроможністю підприємства
- 57.
58. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства / А. А. Мазаракі. Київ: "Хрещатик", 1999. 800 с.
59. Макарюк О.В. Управління вартістю бізнесу в контексті формування його безпеки і розвитку // *Актуальні проблеми економіки*, 2011. №3. С. 131-138.
60. Малихіна С. В. Міжнародна конкурентоспроможність – як пріоритетний фактор розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств / С. В. Малихіна // *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. К.:НТУ 2012. Вип. 10. С. 526-528.
61. Мартюшева Л.С. Формування фінансового механізму антикризового управління підприємством/ Л.С. Мартюшева А.Б. Коренева // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 28 С. 178-182.
62. Матвійчук М. З. Сутність ціноутворення та його особливості в умовах регульованої ринкової економіки / М. З. Матвійчук // *Організаційно-економічні інструменти розвитку інтеграційних процесів в агропромисловому виробництві : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Тернопіль, 18–19 трав. 2006 р.)*. Тернопіль : ТДЕУ, 2016. С. 124-131.
63. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
64. Осовская Г. В. Менеджмент организаций : Учеб пособие / Г. В. Осовская, О. А. Осовский. М. : Кондор. 2005. 860 с.

65. Офіційна сторінка підприємства. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL : <https://molokija.com> (Дата звернення: 11.08.2022).
66. П'ятак Т.В. Проблеми виходу підприємств молочної галузі на зовнішні ринки [Текст] / Т.В. П'ятак, В.О. Ігумнова // *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2013. №7. С. 101-108.
67. Павлова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу / Т. В. Павлова, А. Л. Сабадирьова, Д. Е. Салавеліс. Одеса, 2013. 172 с.
68. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. № 727. С. 270-276.
69. Паршина О.А. Обґрунтування вибору управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції / О.А.Паршина // *Держава та регіони*. 2018. № 2. С. 81-85.
70. Петряєва, З. Ф. Управління фінансовими ресурсами в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки [Текст] / Зоя Федорівна Петряєва, Ганна Анатоліївна Іващенко, Олексій Олександрович Петряєв // *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 23. № 2. С. 131-138.*
71. Погребняк, Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць*. 2011. Випуск 32. С. 45–51.
72. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність / С. Позняк// *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1. С.50-55.
73. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Структурно-логічний навч. посіб. / С. Ф. Покропивний [та ін.] ; ред. С. Ф. Покропивний ; Київський національний економічний ун-т. К. : КНЕУ, 2018. 457 с.

74. Портер Майкл Є. Конкуренція.: Пер. С англ.– М. Видавничий дім «Вільямс» 2015. 608 с.
75. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL : <https://clarity-project.info/edr/30356917> (Дата звернення: 11.08.2022).
76. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL : <https://smida.gov.ua/db/prof/30356917> (Дата звернення: 11.08.2022).
77. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL : [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/30356917/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/30356917/) (Дата звернення: 11.08.2022).
78. Рашевська Т.О. Перспективи створення нанотехнологій молочних продуктів функціонального призначення / Т.О. Рашевська, А.І. Українець // Молочна промисловість. 2018. № 1. С. 65-71.
79. Реутов В.Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методи оцінювання // Економіка та держава. 2013. № 5. С. 65-87.
80. Рибницький, Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2010. Випуск 20.9. С. 227–230.
81. Ріпа Т. В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі / Т. В. Ріпа // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. *Глобальні та національні проблеми економіки*. – Миколаїв. 2016. №10. С. 474-479.
82. Сарай Н.І. Оцінка конкурентоспроможності вітчизняного ринку молоко-продукції. Сталий розвиток економіки. 2018. Випуск 1 (38). С. 186–192.
83. Сахно, І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2012. № 2, Ч. 2. С. 385–390.
84. Світовий ринок молока і місце України на ньому. Agronews. 2021. URL : <https://agronews.ua/node/69825>. (дата звернення: 11.08.2022)



85. Скудар Г.М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. д-ра екон. наук/ НАН України; Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2013. 35 с.
86. Сомова, О. Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Сомова Оксана Євгенівна ; ПВНЗ Європейський ун-т. К., 2008. 19 с.
87. Спіріна М.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 8. С. 176-189.
88. Степаненко В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. /СТ. В. Степаненко, СТ. Н. Антонюк, В. М. Феценко, Н. О. Тимочко; за ред. проф. СТ. В. Степаненка. К.: КНЕУ, 2010. 72-73 с.
89. Сумець О. М., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного 100 промислового підприємства. К.; Видавничий дім «Професіонал», 2019. 280 с.
90. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: моногр., 2018. 570 с.
91. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Клменко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2018. 520 с.
92. Ущатовський Ю.В. Вплив економічної політики на формування інституційної структури економіки: теоретичний аспект / Ю. В. Ущатовський // *Вісн. Ін-ту економіки та прогнозування*. 2009. № 1. С. 19-25.
93. Федик, Г. І. Підвищення конкурентоспроможності товарів на зарубіжних ринках : диплом. робота за освіт.-кваліф. рівнем «магістр» : спец. 8.03050701 – Маркетинг / Галина Іванівна Федик ; наук. керівник ст. викладач Гаргула Д. В. Івано-Франківськ , 2012. 117 с.
94. Хамініч С.Ю. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Економіст. 2006. № 10. С. 79–91.
95. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 2. С. 70-75.

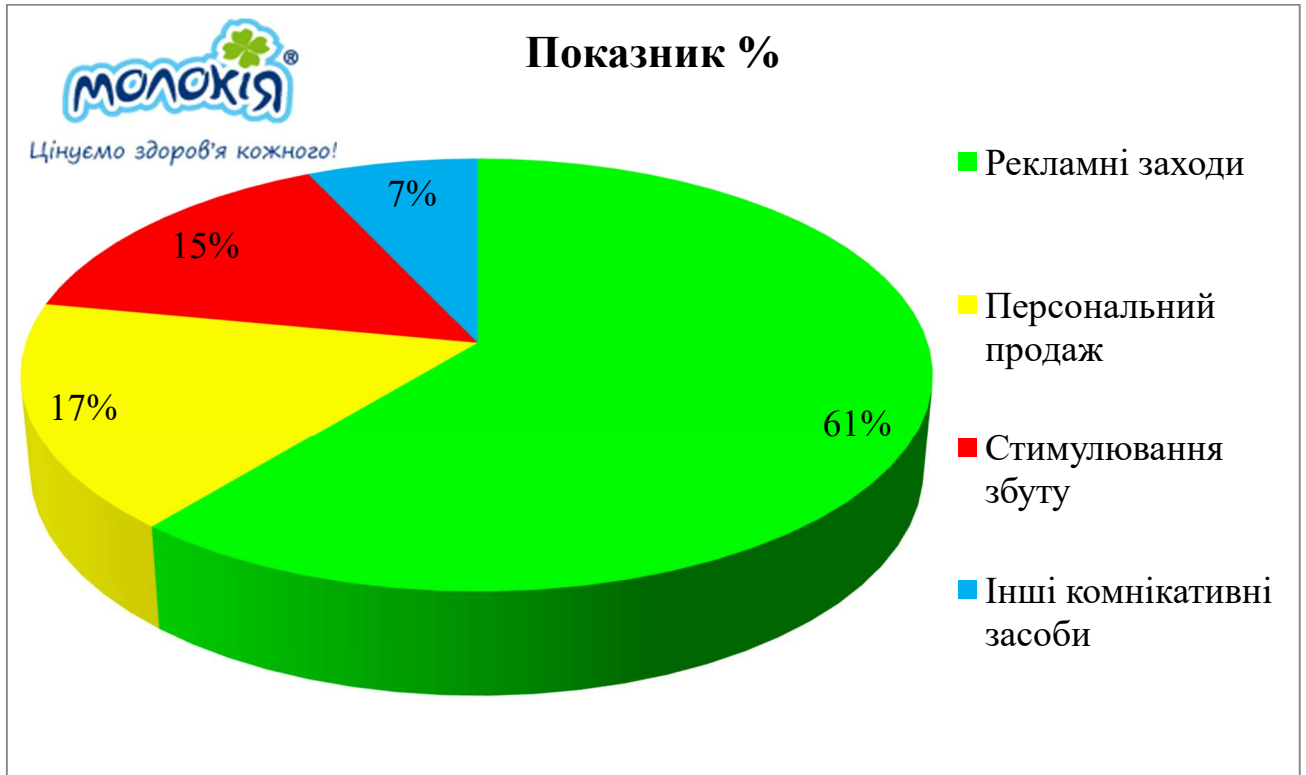
96. Чернявський А.А. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції українських виробників // *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 40-42.
97. Чухрай Н. І. Проблеми виходу українських підприємств на європейський ринок [Текст] / Н. І. Чухрай, Л. Є. Сухомлин // *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 684. С. 90–94.
98. Шандова Н.В. Ключові елементи забезпечення конкурентних переваг підприємств // *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 11. С. 148-157.
99. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансовоекономічної діяльності підприємства: Монографія. К.: КНЕУ, 2012. 192 с.
100. Шевчук В.Я., Рогожин П.С. Основи інвестиційної діяльності. К.: Генеза, 2012. 384 с.
101. Шиян Д.В., Строченко Н.І. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. – К.: А.С.К., 2013. 229 с.
102. Шкарлет С. М. Методологічні аспекти та методичні принципи оцінки конкурентоспроможності сироробних підприємств / С. М. Шкарлет, Л. С. Ладонько, Т. І. Корж // *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 3 (11). С. 153-169.
103. Яремко З. М., Тимошук С. В., Третяк О. І., Ковтун Р. М. Охорона праці: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 374 с.
104. Яремко З.М., Ковтун Р.М. Безпека життєдіяльності на підприємстві. Львів, Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 228 с.
105. Яценко В.Ф., Земська Г.О. Оцінка інвестиційних проєктів: вітчизняна та зарубіжна практика. *Науковий вісник Ужгородського університету* : Серія: Економіка. 2019. Спецвипуск. 29. Ч. 2 : Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці. С. 183– 187.
106. Яцура, В. В. Аналіз методів підвищення конкурентоспроможності підприємств / В. В. Яцура, М. В. Замроз // *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2018. № 2. 481 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А



**Аналіз розподілу попиту на продукцію ПрАТ «Тернопільський  
МОЛОКОЗАВОД»**



**Структура витрат на основні засоби маркетингових комунікацій ПрАТ  
«Тернопільський молокозавод» у 2021 році**

**Аналіз стану і структури оборотних активів ПрАТ «Тернопільський  
МОЛОКОЗАВОД»**

<b>Показник</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>	<b>Абсолютний приріст</b>	<b>Темп приросту, %</b>
Оборотні активи, тис. грн В т. ч.:	-	-	-	-
Поточні біологічні активи	-	-	-	-
Виробничі запаси	10450	11250	800	7.73
Незавершене виробництво	12470	13610	1240	10.10
Товари	550	-	-550	0
Готова продукція	1950	2310	360	1.83
Векселі одержані	-	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	6040	18260	12220	201.6
З бюджетом	120	240	120	120,0
За виданими авансами	1530	3100	1570	103,0
З нарахованих доходів	-	-	-	-
Із внутрішніх розрахунків	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	590	7940	7350	
Гроші та їх еквіваленти	30	40	10	50,0
Готівка	-	3	3	0
Рахунки в банках	120	-	-	0
Витрати майбутніх періодів	370	460	90	25
Інші оборотні активи	43150	51110	7960	18,47

## Кореспонденція рахунків обліку витрат виробництва у січні 2022 року

## ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит	Сума
1	2	3	4	5
2	Матеріали використані для виробництва продукції	231	201	94361,68
3	Паливно-мастильні матеріали використані на виробництво продукції	231	203	94334,03
4	Запасні частини використані для ремонту виробничого обладнання	231	207	150104,24
5	Малоцінні і швидкозношувальні предмети	231	22	77,09
6	Службові відрядження	231	372	989,00
7	Нарахована амортизація основних засобів	231	131	4195,69
8	Виконані роботи	231	631	7588,31
9	Вартість спожитої електроенергії	231	377	31118,78
10	Нарахована заробітна плата працівникам виробництва	231	661	141495,19
11	Розрахунки за страхуванням	231	651	34832,50
12	Витрати механічного цеху	231	911	12993,72
13	Витрати автомашин з почасовою оплатою праці	231	912	28177,67
14	Витрати вантажних автомашин	231	913	594,32
15	Витрати електроцеху	231	914	26214,75
16	Охорона праці	231	916	1714,26
17	Цехові витрати, зарплата начальників цехів	231	915	17346,74
18	Напівфабрикати	231	251	190604,46
<b>Всього:</b>				<b>874504,56</b>