

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

_____Тетяна КНЯЗЄВА
“ _____ ” _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Тема: «Визначення конкурентних позицій підприємства на ринку та можливостей щодо їх поліпшення»

Виконавець: Самуєнков Євген Олексійович

Керівник: к.е.н., доцент Борисенко Олена Сергіївна

Нормоконтролер: к.е.н., доцент Божок Анастасія Романівна

КИЇВ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра маркетингу
Спеціальність: 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач випускової кафедри

_____ Тетяна КНЯЗЄВА

« ____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

_____ Самуєнкова Євгена Олексійовича _____

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Визначення конкурентних позицій підприємства на ринку та можливостей щодо їх поліпшення» затверджена наказом ректора від 12.10.2021 р. № 2224/ст.
2. Термін виконання роботи: з 11.10.2021 р. по 02.01.2022 р.
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні підходи щодо формування конкурентоспроможності підприємства; аналіз конкурентної позиції ТОВ «Кременецьке молоко»; напрямки забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кременецьке молоко»; висновки
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: показники виконання маркетингових завдань на ТОВ «Кременецьке молоко»; сегментація споживачів продукції ТОВ «Кременецьке молоко» за віковою ознакою; параметри, важливі для споживачів при виборі молочної продукції ТОВ «Кременецьке молоко»; показники збуту ТОВ «Кременецьке молоко»; канали розподілу ТОВ «Кременецьке молоко»; реалізації продукції ТОВ «Кременецьке молоко»; SWOT-аналіз ТОВ «Кременецьке молоко»; виявлені ключові фактори успіху ТОВ «Кременецьке молоко»; загальна оцінка конкурентної сили ТОВ «Кременецьке молоко»; запропонована модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко»; запропонований алгоритм оцінки конкурентоспроможності для ТОВ «Кременецьке молоко»; запропоновані маркетингові завдання процесу стратегічного управління конкурентними перевагами ТОВ «Кременецьке молоко»; рекомендовані маркетингові заходи щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «Кременецьке молоко»; запропонована схема реалізації стратегії просування для ТОВ «Кременецьке молоко».

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	11.10.2021	
2.	Збір та обробка статистичної інформації	12.10.2021-17.10.2021	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	18.10.2021-24.10.2021	
4.	Написання теоретичної частини	25.10.2021-31.10.2021	
5.	Написання аналітичної частини	01.11.2021-14.11.2021	
6.	Написання практичної частини	15.11.2021-28.11.2021	
7.	Написання вступу та висновків	29.11.2021-30.11.2021	
8.	Оформлення пояснювальної записки, наочного та графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	01.12.2021-05.12.2021	
10.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедрі	06.12.2021-12.12.2021	

7. Дата видачі завдання: 11.10.2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Олена БОРИСЕНКО
 (підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання _____ Євген САМУНЕНКОВ
 (підпис здобувача) (П.І.Б.)

АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Визначення конкурентних позицій підприємства на ринку та можливостей щодо їх поліпшення» становить 116 с., 31 рис., 24 табл., 63 літературних джерела.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНЦІЯ, МОЛОКОПЕРЕРОБНЕ ПІДПРИЄМСТВО, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Кременецьке молоко» та дослідження його конкурентних позицій на ринку, а предметом – теоретико-методичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кременецьке молоко».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також вивчення його можливостей та шляхів покращення конкурентних переваг у перспективному періоді.

Методи дослідження: методи системно-структурного і порівняльного аналізу метод структурно-логічного аналізу та економіко-статистичний метод; графічні та табличні методи; структуризація та систематизація інформації.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні існуючих теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кременецьке молоко» в ринкових умовах.

Рекомендації щодо використаних результатів: запропоновані та обґрунтовані у роботі рекомендації щодо покращення конкурентних позицій підприємства в сучасних умовах можуть використовуватись будь-яким молокопереробним підприємством України.

Сектор застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи: отримані результати дослідження та сформульовані рекомендації дозволять вітчизняним підприємствам вдосконалити конкурентні переваги на ринку та розвивати свій імідж завдяки маркетинговим заходам.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Еволюція концепції конкурентоспроможності підприємств.....	10
1.2. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств....	25
1.3. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств.....	33
Висновок до першого розділу.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «КРЕМЕНЕЦЬКЕ МОЛОКО»	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кременецьке молоко».....	40
2.2. Аналіз маркетингової діяльності досліджуваного підприємства.....	47
2.3. Дослідження конкурентних позицій ТОВ «Кременецьке молоко».....	63
Висновок до другого розділу.....	71
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КРЕМЕНЕЦЬКЕ МОЛОКО»	72
3.1. Виявлення шляхів щодо забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кременецьке молоко».....	72
3.2. Формування стратегічних напрямків управління конкурентними перевагами ТОВ «Кременецьке молоко».....	80
3.3. Обґрунтування шляхів забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Кременецьке молоко».....	94
Висновок до третього розділу.....	105
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111

ВСТУП

Актуальність теми. В країнах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства стає результатом переплетення факторів, що породжені об'єктивним розвитком продуктивних сил і відображає результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту та отримання прибутку.

Досліджуючи конкурентоспроможність підприємства в сучасних економічних умовах, котрі склалися в нашій державі, слід розглядати її як інтегровану характеристику потенційних можливостей забезпечення конкурентних переваг у перспективному періоді. Джерелами конкурентних переваг виступають: ефективна маркетингова політика, прогресивні технологічна та соціально-економічна бази функціонування підприємства, вміння здійснювати аналіз та своєчасні заходи щодо забезпеченню зростання конкурентних переваг. Особливо варто зробити наголос на останньому, оскільки оцінювання та аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства виступають необхідними джерелами інформації на всіх етапах позавиробничого процесу.

Як одна з основних причин сучасної економічної кризи і низької конкурентоспроможності української промислової та сільськогосподарської продукції і наданих послуг виступає нездатність вітчизняних підприємств вести конкурентну боротьбу за розширення своєї частки на внутрішньому і зовнішніх ринках, здійснювати просування своїх товарів, формуючи свого споживача та ставлячи його інтереси в основу всієї виробничої та комерційної діяльності.

В час світової економічної глобалізації відбувається і глобалізація конкуренції товаровиробників. Як правило, це конкуренція з відомими світовими виробниками. В наш час не варто розраховувати, що знайдеться ринок, який є недоступним для світових виробників, відповідно, проблема забезпечення конкурентоспроможності для свого вирішення потребує постійних рішучих дій.

Таким чином, конкурентоспроможність – це становище країни чи окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках, яке не обумовлюють економічні, соціальні та політичні фактори. На конкурентоспроможність мають вплив ряд об'єктивних факторів, що впливають на підприємство, а також суб'єктивні, що залежать від команди управління підприємством та організації робіт, пов'язаних з забезпеченням конкурентоспроможності.

Дослідженню особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства присвячена досить значна кількість наукових праць та розробок зарубіжних та вітчизняних науковців. Дослідженню проблем управління конкурентоспроможністю підприємств займалися вітчизняні науковці Виноградський М., Зозульов О., Осовська Г., Фалович В., Осовський О., Прахалад К., Спіріна М., Теслюк Н., Чернявський А., Шандова Н., Должанський І., Загорна Т. та ін. А також зарубіжні науковці, серед яких необхідно відзначити роботи Котлера Ф., Портера М., Ансоффа І. та ін.

Формування та підвищення конкурентоспроможності молокопереробного виробництва в Україні належать до пріоритетних завдань національного економічного розвитку. Конкурентоспроможність підприємства завжди була істотною умовою успіху підприємств, а в період глобалізації стала показником їх існування. Кожне підприємство, незалежно від галузі і виду здійснюваної діяльності, прагне до досягнення певної мети. Головною метою кожного підприємства є досягнення ринкового успіху, свідченням чого є досягнення ним кращих результатів в даному секторі, що проявляється у вигляді значно більшої суми прибутку та значно більшої участі в ринку.

Недостатня вивченість проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в конкурентних умовах та проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства підтвердила актуальність і визначила вибір теми кваліфікаційної роботи, її мету та завдання.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо

забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також вивчення його можливостей та шляхів покращення конкурентних переваг у перспективному періоді.

Для досягнення цієї мети в процесі написання роботи необхідно вирішити такі завдання:

- вивчити еволюцію концепції конкурентоспроможності підприємств;
- охарактеризувати сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- вивчити наукові підходи до управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Кременецьке молоко»;
- проаналізувати маркетингову діяльність досліджуваного підприємства;
- дослідити конкурентні позиції ТОВ «Кременецьке молоко»;
- виявити шляхи щодо забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кременецьке молоко»;
- сформулювати стратегічні напрямки управління конкурентними перевагами ТОВ «Кременецьке молоко»;
- обґрунтувати шляхи забезпечення конкурентних переваг для ТОВ «Кременецьке молоко»;
- розробити комплекс заходів щодо посилення конкурентної позиції ТОВ «Кременецьке молоко».

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Кременецьке молоко» та дослідження його конкурентних позицій на ринку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кременецьке молоко».

Методи дослідження: у роботі використані методи системно-структурного і порівняльного аналізу (при аналізі конкурентних переваг підприємств); історичний (дослідження еволюції поглядів на проблему конкуренції та конкурентоспроможності), моделі оптимізації каналів збуту та

визначення оптимальних параметрів взаємодії учасників об'єднання), метод структурно-логічного аналізу та економіко-статистичний метод (при дослідженні розвитку підприємства, та аналізу існуючих оцінок конкурентоспроможності підприємства).

Теоретичною базою проведення дослідження є праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених з питань формування та управління конкурентоспроможністю підприємств в ринкових умовах. Джерелами інформації є нормативні матеріали законодавчої та виконавчої влади; дані Державного комітету статистики України; інформація про діяльність досліджуваного підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні існуючих теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кременецьке молоко» в ринкових умовах господарювання.

Практичне значення отриманих результатів. Обґрунтовані у роботі результати та висновки формують наукову та практичну основу для вирішення проблем формування конкурентоспроможності молокопереробного підприємства. Запропоновані та обґрунтовані у роботі рекомендації щодо покращення конкурентної позиції ТОВ «Кременецьке молоко» в сучасних умовах можуть використовуватись будь-яким молокопереробним підприємством України. Отримані результати дослідження та сформульовані рекомендації дозволять вітчизняним підприємствам вдосконалити конкурентні переваги на ринку та розвивати свій імідж завдяки маркетинговим заходам.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція концепції конкурентоспроможності підприємств

Зміни в економічній і політичній системі в Україні на початку 1990-х рр. призвели до виникнення конкуренції. Цей процес спрямований саме на те, де державна власність і контроль замінюються приватною власністю і вільним ринком.

Складність боротьби з ринковою кон'юнктурою та тривала фінансова криза в останні роки підвищили рівень невизначеності, ризикованості суб'єктів господарювання.

Конкуренція є основним принципом функціонування, найбільш економічним шляхом до ринку, найважливішим чинником виникнення відносин між суб'єктами господарювання. Конкуренція (лат. *соpсuрrentia* — змагання) — змагання між виробниками товарів за кращі, економічніші умови виробництва та реалізації товарів, зі більший прибуток чи інші вигоди. З економічної точки зору, конкуренція має на меті збільшення прибутку бізнесу від продажу, або прибутку від придбання товарів чи послуг. Вона означає боротьбу за ресурси виробництва і техніку праці, а передусім за ринок збуту і збільшення участі на ньому. Конкуренція – це посилений, законний спосіб корпоративної боротьби за виживання, кращий вибір і контроль над ринковою економікою. Це важлива галузь ринкової економіки, яка відіграє ключову роль у підвищенні якості продукції, послуг, зниженні собівартості продукції, інноваційній діяльності тощо [19].

Як ринкова складова так і характеристика сегменту ринка, конкуренція характеризується попитом і пропозицією. Саме в цьому контексті, як конкуренція між виробниками та споживачами за найкращі принципи продажу

та маркетингу виникла теорія конкуренції Адама Сміта та його ринкової політики на ринку [20].

М. Портер вважає, що: «конкуренція – це не рівність, а постійні зміни. Удосконалення та оновлення бізнесу – це постійний процес, а не одноразова подія, за яким слідує довгострокова стабільність» [49].

Здатність бізнесу досягати цілей маркетингу на ринку, на якому він працює, і де інші учасники працюють з цією ж метою, відображається в «конкурентному» баченні.

Конкуренція є однією з ключових складових успіху будь-якого бізнесу. Слово «конкуренція» може застосовуватися до товарів, виробників, галузей. Загалом у всіх категоріях вона демонструє здатність процесу навчання ефективно виконувати свої функції на ринку та своєчасно реагувати на потреби та побажання споживачів у конкретний момент у конкурентному середовищі.

Сучасні економісти говорять про п'яту хвилю конкуренції та інтернет-інформації, яка виросла на основі знань. Наразі ця хвиля не ідентифікована кристалічною теорією, але новий конкурентний підхід дозволяє вирішувати певні проблеми краще, ніж у минулому. Конкурентні стилі сильно варіюються залежно від ринкового середовища та конкурентоспроможності діючих організацій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні моделі конкуренції в ринковій економіці та їх характеристики

Характеристика	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополістична конкуренція	Чиста монополія
Кількість виробників	Велика	Багато	Декілька	Один
Величина ринку	Мала	Переважно мала	Велика	Велика або мала
Бар'єри входу/виходу на ринок	Низькі	Відносно низькі	Високі	Високі
Вплив виробника на ціну	Відсутній	Значний	Значний	Відсутність конкуренції
Методи конкурентної боротьби	Виключно цінові методи	Нецінові методи, основані на якості, вигідності продажу (купівлі)	Нецінові методи за рахунок диференціації товарів	Відсутність конкуренції

Моделі конкуренції переплітаються з формами конкуренції. Оскільки конкуренція може бути проявлена багатьма способами, доцільно розглянути їх класифікацію. Залежно від того, на якому ринку продавець збуває свої товари, і що він збуває, розрізняють конкуренцію внутрішньогалузеву, міжгалузеву, цінову, чисту, недосконалу, монополістичну, олігополістичну та недобросовісну (рис. 1.1):

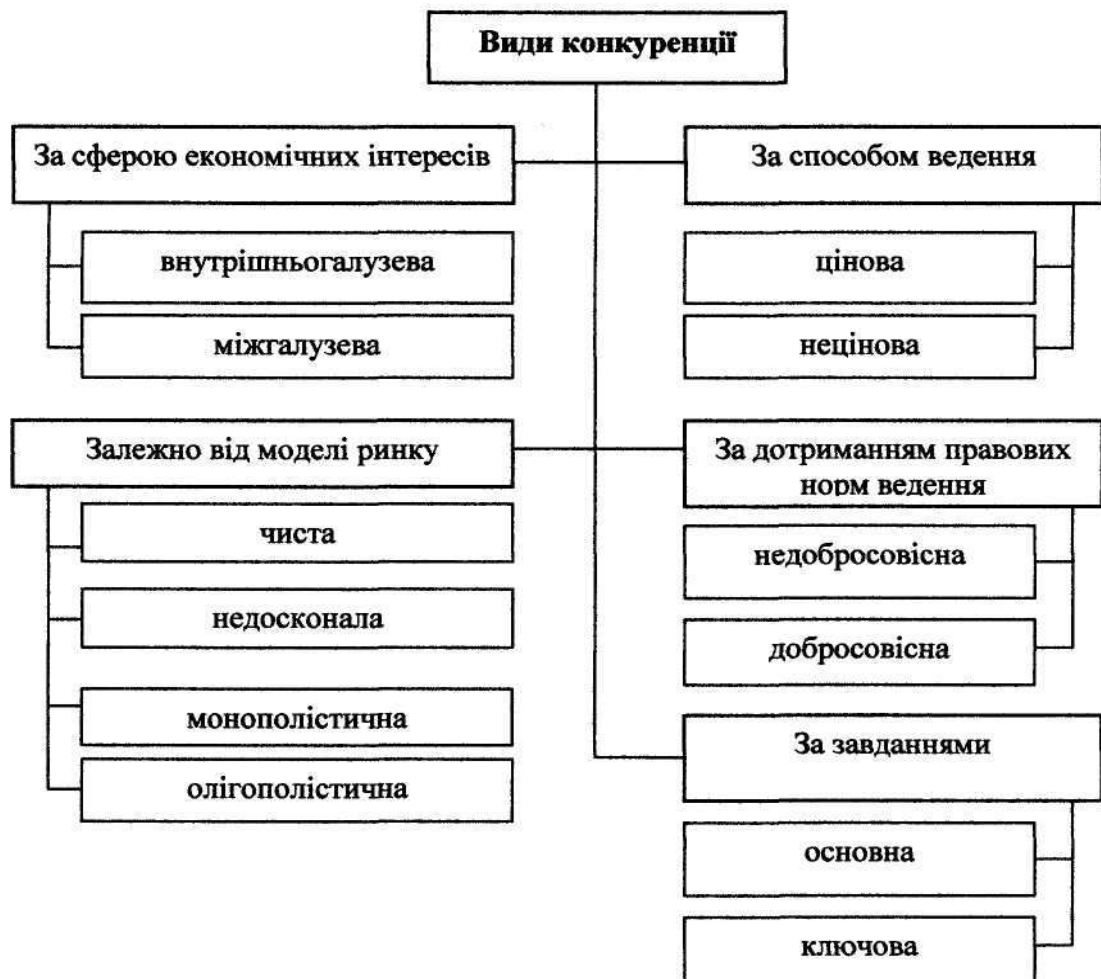


Рис. 1.1. Класифікація основних видів конкуренції

Внутрішньогалузева – конкуренція між подібними товарами та послугами, їх різноманітністю, що відповідає однаковим вимогам, але відрізняється ціною, якістю, якістю обслуговування споживачів. Чітко простежується конкуренція – між підприємствами, які представлені в певній

галузі та конкурентами, які можуть увійти в бізнес, які мають для цього достатні ресурси [26].

Міжгалузєва – конкуренція між пропозиціями різних підприємств, що задовольняють різні потреби клієнтів. Така конкуренція впливає на передачу та розподіл капіталу між різними секторами економіки, таким чином виступаючи одним з основних регуляторів ринку.

Цінова - складається з нижчих цін і залежить від вартості товарів і послуг. Зазвичай це виражається у формі демпінгу – штучного зниження цін, спрямоване на витіснення з ринку конкурентів.

Нецінова конкуренція, яка досягається за рахунок підвищення якості продукції, її надійності, продовження терміну служби, підвищення продуктивності, покращення умов збуту за кращою ціною.

Чиста конкуренція – конкуренція на ринку з багатьма продавцями одного і того ж товару, який можна обміняти, при цьому жоден з продавців або покупців не може істотно вплинути на ціну або обсяг продажу.

Недосконала – коли приватні виробники можуть контролювати ціни та збут продукції, яку вони виробляють.

Монополістична – виникає на ринку з великою кількістю продавців і покупців і великою кількістю продукції, що продається за різними цінами.

Олігополістична – конкуренція на ринку між кількома великими роздрібними торговцями продукції, які можуть суттєво впливати на роздрібні ціни цих товарів;

Недобросовісна - конкурентна практика пов'язана з порушенням правил та положень ринкової конкуренції, зокрема: неправомірне використання фірмового найменування, товарів і послуг; незаконне копіювання форми, упаковки, дизайну та розмірів, несанкціоноване використання назви; навмисне поширення неправдивої або недостовірної інформації, яка може зашкодити фірмовому найменуванню або інтересам іншого підприємства; зловживання ринковим простором;

Добросовісна - дотримання встановлених законодавством і суспільними

нормами принципів економічного суперництва.

Конкурентоспроможність походить від конкуренції. «Конкуренція» і «конкурентна здатність» - це категорії взаємопов'язані і взаємодоповнюючі. Конкуренція означає змагання між людьми у досягненні своїх цілей, які часто можуть бути рівними, а конкурентоспроможність — це здатність ефективно конкурувати.

Конкуренція як теоретична одиниця погано вписується в дослідження реальних економічних систем, оскільки потребує порівняння із зовнішнім середовищем. Звідси випливає, що дослідження конкуренції, засноване на доказах, має визначати пріоритетність встановлення критеріїв вимірювання, їх ваги та вибору методів дослідження стосовно досліджуваного предмета. Однак, майже ні один з авторів не згадує у визначенні «конкурентоспроможність» - людський фактор впливу. Конкуренція залежить від споживача, він є основним фактором, що впливає на боротьбу, саме його потреби необхідно задовольнити. Людина - це перша ланка у створенні конкурентної переваги (рис. 1.2). Конкурентоспроможність формується не лише у напрямку «від людини» і навпаки. Не лише потреби людини створюють конкурентне середовище. Якщо компанія може розробити продукт, який створить нову потребу людини як споживача, вона буде конкурувати автоматично. І хоча, по суті, весь конкурентний процес починається з виробництва, але без людини у складі ланки боротьба буде безглуздою.



Рис. 1.2. Процес формування конкурентоспроможності

У сукупності конкуренція з боку всіх галузей визначає конкурентоспроможність національної економіки, яка є результатом взаємодії всіх суб'єктів економічних відносин, створеної поєднанням інтересів різного рівня під впливом таких факторів, як товари, торгівля, промисловість, економіка.

Однак визначення поняття «конкурентоспроможність», особливо на рівні бізнесу, потребує широких досліджень. Таким чином, конкуренція вважається складною категорією, переваги якої отримуються через торгівлю, але основу для конкурентних переваг закладено на всіх рівнях національного виробництва, а також структурних реформ та покращення економічної політики [6].

Роботи Майкла Портера вважаються найдавнішими роботами в області конкурентного аналізу. Він стверджує, що ключ до конкуренції в будь-якій сфері діяльності компанії визначається інтеграцією п'яти основних сил, які роблять бізнес прибутковим, системою ціноутворення, встановленням витрат і ставок інвестицій. Ці показники суттєво впливають на конкуренцію в галузі, і, як наслідок, забезпечують конкурентні переваги [49].

Поняття «конкурентоспроможність» розглядалися в працях багатьох українських та зарубіжних вчених. Крім Майкла Портера, питання конкуренції та конкурентоспроможності досліджували такі вчені, як Ж.-Ж. Ламбен, Азоев Г.Л., Челенков А.П., Фатхутдінов Р.А., Балабанова Л.В., Василенко В.О., Ткаченко Т.І., Віханський О.С., Войчак А.В., Должанський І.З., Кардаш В.Ю., Куденко Н.В., Павленко А.Ф., Пастухова В.В., Сокур О.В., Зозу та ін. Їхні теорії показують, що вивчення конкурентоспроможності виділилося в окремий напрям досліджень в економічній теорії та практиці.

Однією з перших спроб дослідити конкурентоспроможність намагалися М. Долинська та І. Соловйова [30]. І хоча їхня робота присвячена викликам товарної конкуренції, проте вперше вони зосередилася на тому, що поняття «конкуренція» зростає не тільки в продуктах, а й у компанії та країні в цілому. Вони стверджують, що «конкурентоспроможність — це реальний і потенційний потенціал компаній, з їхньою здатністю проектувати, виробляти та продавати в

умовах, в яких вони працюють, цінні продукти та неважливі компоненти є більш привабливими для споживачів, ніж вони самі».

Зокрема, М. Кривенко [35] визнає, що конкурентоспроможність – це рівень успішності бізнес-організації, порівняно з іншими конкуруючими підприємствами, відповідно до обраних стратегій, технологій, навичок людини, системи управління.

Такої ж точки зору дотримується і Н. Тарнавська, яка визначає конкурентоспроможність як реальні та майбутні знання для створення та використання системи знань, навичок та методів, пов'язаних із користувачами, для створення привабливого продукту для себе перед конкурентами [40].

І. Должанський та Т. Загорна трактують конкурентоспроможність як здатність швидко, у достатній кількості виробляти та продавати продукцію, з високим рівнем технології обслуговування та як можливість ефективно управляти своїми ресурсами [46].

В. Іванута [46] зазначає, що конкурентоспроможність - це здатність компанії привносити інновації в продукт або послугу, щоб залучити клієнтів з кращими якість продукту за меншу вартість; наявність відмінностей між галуззю та конкурентами щодо економічної ефективності, їх здатності адаптуватися до економічної ситуації та задовольняти свої потреби та послуги.

Системного підходу до трактування поняття конкурентоспроможності можна прослідкувати у дослідженнях М. Малика, О. Нужної, В. Павлова, Ю. Іванова, О. Гудзінського.

За визначенням В. Павлова [52], конкурентоспроможність - здатність підприємства підтримувати конкурентне середовище на ринку або коригувати його в свою сторону і змінювати конкурентне середовище. Ця теорія дуже широка, враховуючи природу влади і відсутність узгодженості сприйняття.

О. Гудзінський, С. Судомир, Т. Гуренко [52] розглядають конкурентоспроможність, як схвалену ринком створену та реалізовану конкуренція за соціально-економічними програмами, що здійснюється через продукти чи послуги. Вона може бути включена в операційний процес при

реалізації планів і в майбутньому для забезпечення доцільності та планів розвитку. Конкурентний підхід автори розглядають як внутрішній конкурентний процес і зовнішнє середовище для роботи та розвитку бізнесу.

Ю. Іванов акцентує увагу на природі системи динамічного мислення, роблячи безпосередній акцент на конкурентних перевагах, а саме на конкурентоспроможності бізнесу - здатності продуктів і економічних процесів трансформувати операційну систему або стратегічну операційну систему. Адаптація до існуючого середовища, або створення нових конкурентних переваг [48].

Існують нові конкурентоспроможні ідеї серед іноземних економістів, які підкріплюються міжнародною кооперацією та складними системами. За словами Ф. Котлера, пропозиція є вдалою, а отже, конкурує за те, щоб її оцінили споживачі та є джерелом їхнього задоволення. Споживачі вибирають продукти, які, на їхню думку, є занадто дорогими. Ціну можна визначити насамперед як поєднання якості, обслуговування та низької вартості, відоме як «тріада споживчої цінності» [48]. Тоді ціна служить сполучною ланкою між тим, що отримує клієнт, і тим, що може запропонувати компанія.

Також рекомендується розглядати конкурентоспроможність як співпрацю та як партнерство, що сприяє кращим технологічним знанням, потребам і вимогам споживачів.

Таким чином, у літературі вітчизняної та міжнародної економіки існують різноманітні способи визначення змісту та визначення поняття «конкурентоспроможність» (табл. 1.2). Будь-яке визначення конкурентоспроможності має свої переваги і недоліки. Так, одним із таких недоліків є ігнорування впливу маркетингу на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Визначаючи його значення, саме маркетинг повинен враховувати взаємозв'язки між конкурентоспроможними секторами: товарами, галузями, ринками, країнами; між рівнем конкуренції, досягнутим країною, і реальними доходами громадян; серед здатності національних продуктів задовольняти потреби громадян на основі кращих

прибутків, ніж їх конкуренти.

Таблиця 1.2

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття
«конкурентоспроможність підприємства»

№ п/п	Науково-теоретичний підхід	Представники
1.	Конкурентоспроможність підприємства – це випуск продукції, відмінної від аналогічної конкурентної продукції на даному ринку.	Р. Фатхутдінов [59], М. Долинська, І. Соловійова, Н. Тарнавська, Л. Балабанова
2.	Конкурентоспроможність підприємства – це володіння конкурентними перевагами.	Г. Азоєв, А. Челєнков, В. Іванюта
3.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства використовувати власний потенціал та ресурси для виготовлення продукції, своєчасно реагувати на зміни ринку, спроможність переорієнтації підприємства відповідно до життєвого циклу.	М. Портер [49], І. Должанський, Т. Загорна, В. Збарський, М. Місевич
4.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства утримувати конкурентну позицію, вчасно реагувати та вміння пристосовуватись до нових ринкових умов, створення стратегій розвитку.	М. Малік, О. Нужна [39], В. Павлова, Ю. Іванов, О. Гудзинський, С. Судомир, Т. Гуренко, С. Савчук

Так, у сучасних наукових публікаціях до слова «конкурентоспроможність» входять «конкурентні переваги», «досягнення та пріоритети», «прибутки», «передові навички» тощо.

Аналіз літератури, щодо поняття конкурентоспроможність показує, що вміння вести змагання є конкурентною перевагою. Основою конкурентних переваг є бізнес-інструменти - фінанси, праця, знання, технології, управління, організація і т. д. Навмисні зміни в технології, перехід на нові продукти, безумовно, призводять до зміни попиту.

У результаті наведених в літературних джерелах визначень поняття «конкурентні переваги» нами згруповано їх за змістом (табл. 1.3).

Глибокий аналіз М. Портер конкурентних переваг компанії на внутрішньому та міжнародному ринку показав, що вони сильно залежать від внутрішніх показників.

Таблиця 1.3

Підходи до визначення поняття «конкурентні переваги»

Підходи	Автор	Визначення
За економічним і технологічним змістом	Портер Майкл [49]	Конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або невдачу підприємства, продуктивність використання ресурсів.
	Азоєв Г.Л., Челенков А.П.	Концентрований прояв переваги над конкурентами у економічній, технічній організаційній сферах діяльності підприємства, які вимірюються економічними показниками (додатковий прибуток, рентабельність, ринкова частка тощо).
Як лідируюча позиція підприємства на ринку	Ламбен Жан-Жак	Характеристики або властивості товару чи товарної марки, що забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.
	Балабанова Л.В.	Сукупність ключових факторів успіху, які дозволяють забезпечити підприємству лідируючі позиції на ринку в довгостроковій перспективі
	Войчак А.В.]	Характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.
	Куденко Н.В.	Відмінна риса діяльності підприємства, яка забезпечує йому перевершення конкурентів та завоювання стійких конкурентних позицій на цільовому ринку.
	Фатхутдінов Р.А. [59]	Певні ексклюзивні цінності, властиві системі, висока компетентність підприємства в певній сфері діяльності або у випуску товару порівняно із підприємствами-конкурентами.
За виміром прихильності споживачів	Виханський О.С.	Незмінний атрибут конкурентоспроможного товару та основний фактор стратегічного розвитку підприємства; це укладена в продукті цінність для споживача, що переконує його цей продукт купувати.
	Пастухова В.В.	Відображають не потенційні можливості підприємства, а реальні переваги в очах покупців, тому вони є головною метою і основним результатом його господарської діяльності
За змістом інноваційних заходів	Василенко В.О., Ткаченко Т.І.	Будь-яке нововведення, що надає організації реальне збільшення її успіху на ринку
За комплексом дій	Белецька І.І.	Це не тільки результат конструктивного мислення, можливості підприємства випереджувати своїх конкурентів; наслідок відмінностей в операційній ефективності, але й здатність приваблювати споживачів та й утримувати їх відданість; нововведення, яке призводить до приросту успіху від підприємницької діяльності; індикатор стану підприємства у конкурентному середовищі.

Один із найвидатніших представників європейської маркетингової школи - професор Жан-Жак Ламбен - у своїй роботі досліджує шляхи досягнення

конкурентоспроможності бізнесу через розвиток конкурентних переваг. Конкурентні переваги пов'язані з особливостями чи властивостями товару чи бренду, які дають підприємству більше прибутку, ніж прямі конкуренти. Ці характеристики можуть відрізнитися і бути пов'язаними з самим продуктом, а також додаватися до основних або додаткових послуг і використовуватися для виробництва, розповсюдження або маркетингу. А перевага над конкурентами помірною, оскільки залежить від найкращих порівнянь між конкурентами на даному товарному ринку чи галузі [49].

Поряд з описом конкурентних переваг американської та європейської шкіл наведено деякі думки українських та російських вчених.

Азоев вважає, що конкурентна перевага є найбільш очевидним виразом прибутку над конкурентами в економіці, мистецтві, профспілках, який можна виміряти економічними показниками (надприбуток, рентабельність, частка ринку, збут тощо) [6].

Думки українських економістів, які проводять дослідження конкурентоспроможності та стратегічному менеджменту, дещо розходяться.

Так у своїх працях, які присвячені конкурентоспроможності підприємства, Балабанова Л.В. визначає конкурентну перевагу як одну із основних характеристик конкурентоспроможності – стратегічного характеру. Ефективність бізнесу в наш час приносить рішення багатьох питань, пов'язаних з вибором та інтеграцією частки ринку, встановленням конкурентних переваг у бізнесі. Тобто переваги конкурентної стратегії притаманні і є найважливішим показником ділової конкуренції на будь-якому рівні [6]. Зосереджуючись на концепції конкурентного прибутку, вона розглядає структуру ключових елементів успіху, визначає, що конкурентна перевага — це сукупність ключових елементів успіху, що дозволяє компанії в довгостроковій перспективі завоювати лідируючі позиції на ринку.

На думку Н.В.Куденко, конкурентна перевага визначається як показник конкурентоспроможності на цільовому ринку і має такі характеристики: вона створює підприємству унікальне конкурентне середовище; він повинен бути

послідовним, тобто таким, який компанія може утримувати деякий час; має бути важко обдурити конкурентів; воно повинно забезпечити підприємству якомога більший прибуток у цільовому секторі та його життєвий цикл, який містить структурні заходи, ефективне використання та втрату конкурентних переваг [61].

Отже, дослідження теорії поняття «конкурентна перевага» дозволило зробити наступні висновки:

1. Поняття «конкурентна перевага» характеризується різними визначеннями:

- через свої економічні та технічні сектори;
- як найважливіша частина бізнесу;
- вимірювання прихильності споживачів до комерційних продуктів;
- за змістом окремих інноваційних заходів,
- у комплексі ділових практик на ринку.

Усі ці інтерпретації доповнюють одна одну, оскільки кожен із авторів зосереджується на цій ідеї під іншим кутом зору.

2. Конкурентні переваги відіграють важливу роль у сприянні чесній конкуренції, справедливості, здоров'ю, зміцненню конкурентного середовища на ринку товарів і послуг, підвищенні рівня розвитку окремих видів бізнесу та рівня збуту продукції загалом.

3. Конкурентні переваги походять від:

- частого використання нововведень;
- пошуку нових, вдосконалених товарів;
- покращення якості продукції на всіх етапах розробки та маркетингу;
- встановлення високих цін на нову продукцію до виходу на ринок аналогічної продукції, виробленої конкурентами;
- обслуговування продавців, покупців тощо.

4. Загальноприйнято визначати конкурентні переваги, як репутацію, характеристику споживача або бренду, які приносять певні переваги компанії проти тих, які з нею безпосередньо конкурують.

5. Лише невелика кількість вчених інтерпретують конкретні переваги як складні рухи та заходи бізнесу, спрямовані на відстеження домінування конкурентів. Ці переваги походять від надання споживачам величезних прибутків - шляхом продажу недорогих товарів або наданням продукції високої якості та широкого спектру додаткових послуг, але за більш високою ціною.

6. Аналіз методів інтерпретації дозволив нам підвищити наше визначення, стверджуючи, що конкурентні переваги є результатом власної інноваційної діяльності підприємства за умови сталого його розвитку, який впливає на рівень конкурентоспроможності його товарів та послуг через їх якісні та унікальні споживчі характеристики, що регулюються низкою законодавчих актів та забезпечують йому лідируючу позицію на ринку і належний рівень лояльності клієнтів.

При цьому більшість авторів у своїх дослідженнях тісно пов'язують конкурентні переваги з ключовими факторами успіху і не розрізняють особливості кожного поняття.

За результатами джерел визначено, що доцільно було б розрізнити та два поняття, оскільки виходячи з конкретних конкурентних переваг підприємство переслідує ключові фактори успіху, які показують найбільш важливі та ефективні бар'єри на ринку. В табл. 1.4 представлено теоретичний зміст поняття «ключові фактори успіху».

Українська вчена у галузі технічного менеджменту Пастухова В.В. стверджує, що запорукою успіху бізнесу є здатність бізнесу повністю перетворити свій потенціал на можливий успіх, який багато в чому визначає його унікальність. Підприємства можуть процвітати, використовуючи свої здібності та навички відповідно до можливостей, які відкриває навколишнє середовище. А успіх бізнесу визначається взаємодією певних внутрішніх і зовнішніх факторів. До зовнішніх факторів успіху бізнесу належать маркетингові можливості, рейтинги бізнес-клієнтів, конкурентне середовище. Внутрішні фактори включають стратегічне планування, потенціал,

організаційну культуру, якість продукції і маркетингову діяльність, які є факторами успіху бізнесу [62].

Таблиця 1.4

Наукові підходи до визначення поняття «ключові фактори успіху»

Автор	Визначення	Особливості
Аакер Д.	Ключові фактори успіху – це активи й компетенції підприємства, які необхідні для успіху на ринку.	Наявність активів підприємства й компетенцій
Дженстер Пер, Хассі Девід	Базові внутрішні або зовнішні умови реалізації стратегії фірми або ті властивості чи ресурси, якими вона повинна оволодіти.	Необхідні внутрішні та зовнішні умови для реалізації стратегії підприємства на ринку
Омельяненко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В.	Сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх.	Чинники досягнення стратегічного успіху
Міщенко А.П.	Дії щодо реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, що кожне підприємство повинна забезпечувати, щоб бути конкурентоспроможним.	Дії щодо реалізації конкурентної стратегії
Куденко Н.В.	Фактори, які забезпечують успішну прибуткову діяльність підприємства в даній галузі. Від них залежить фінансовий успіх та конкурентоспроможність підприємства.	Чинники успішної прибуткової діяльності підприємства в галузі
Прахалад К., Хемел Г.	Особливі навички або технологія, що створює унікальну цінність для споживача. Спеціальні навички фірми в значній мірі виражені в колективному знанні її працівників та процедурах, що визначають характер їх взаємодії. Такі ключові компетенції можна розглядати як першопричину конкурентної переваги фірми.	Ключові компетенції – підґрунття для досягнення ключових факторів успіху

Ці точки зору дозволили нам визначити, що між конкурентною перевагою та ключовими факторами успіху існує зв'язок, зміст якого показаний на рис. 1.3.

Отже, конкурентні переваги можуть бути скопійовані конкурентами та відтворені, що призведе до нездатності споживачів розрізнити велику кількість компаній, що виробляють схожу продукцію, яка безпосередньо пов'язана з тими активами, які встановлюються виходячи з потреб споживачів.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок конкурентних переваг підприємства та ключових факторів успіху

Ключові фактори успіху на відміну від конкурентних переваг носять є більш точними і визначають можливості для розвитку бізнесу, якщо вони не посиляться у майбутньому, оскільки бізнес повинен мати можливість їх досягти. Саме тому конкурентні переваги є першочерговими у процесі аналізу конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вони формують ключові фактори успіху, вони повинні бути специфічними для однієї компанії, але вони повинні мати глобальний бізнес-характер і пропонувати унікальні функції, щоб завоювати лідируючі позиції на ринку та задовольняти потреби клієнтів. Тобто ключові фактори успіху – це хороший показник успішності бізнес-стратегії на ринку.

На нашу думку, ключові фактори успіху – це риси тих конкурентних переваг підприємства, які є спільним стратегічним орієнтиром для всіх підприємств на конкретному товарному ринку. З часом ключові фактори успіху

можуть змінитися під впливом змін загальної економічної ситуації на ринку. Тому важливим стратегічним завданням є визначення ринку своєї продукції з урахуванням поточних і передбачуваних умов розвитку та локальної конкуренції.

Найкращий варіант для кожної компанії – мати конкурентні переваги в усіх аспектах конкурентоспроможності. Найпоширенішою є конкурентна перевага, яка виражається в кращому на ринку виді бізнесу по відношенню до конкурентів. Якщо компанія має вищі показники порівняно з конкурентами, це дозволяє їй краще відповідати очікуванням інвесторів, власників, менеджерів і співробітників компанії, і в кінцевому підсумку позитивно впливає на загальну ефективність бізнесу. Тобто, в основі конкурентної переваги лежить те, що підприємство робить щось краще, отже, отримує вищі результати. Конкурентна перевага іноді визначається як здатність реалізувати конкурентну стратегію бізнесу, яка полягає у реалізації та підтримці конкурентних переваг.

Важливо зазначити, що конкурентоспроможний бізнес може бути на ринку лише в певному місці та в певний час, тобто це поняття стичне, однак можливість отримувати прибуток і підтримувати конкурентну перевагу — це поняття динамічне.

Отже, конкурентоспроможність є досить складною і неоднозначною економічною категорією, що враховує різноманітні питання та організаційні цілі.

1.2. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств

Досліджуючи процес формування та збереження конкурентних переваг бізнесу, економісти вважають, що процес розробки конкурентоспроможної бізнес-стратегії сьогодні залежить від визначення ефективної та дієвої конкурентної переваги. Технічне визначення тих конкурентних переваг бізнесу, які можуть стати ключовими факторами успіху в майбутньому, та їх стійкість дозволить підприємствам досягти успіху та стійкої конкурентної позиції.

Послідовність процесу визначення конкурентної переваги бізнесу може бути виражена як конкретна послідовність дій щодо виявлення конкурентних переваг, оцінки індивідуальних особливостей кожної з них, складання набору конкурентних переваг та визначення ключових досягнень.

Запропонована нами послідовність визначення конкурентних переваг бізнесу, на відміну від запропонованих іншими авторами, розглядається на основі остаточного виміру таких факторів успіху, які можуть бути спрямовані на зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

Процес визначення конкурентних переваг компанії складається з чотирьох складових:

- виявлення та оцінка конкурентних переваг;
- інформаційне забезпечення;
- інформаційне планування, методичне забезпечення, аналіз та коригування результатів;
- прийняття управлінських рішень (рис.1.4).



Рис. 1.4. Етапи визначення конкурентних переваг компанії

Послідовність визначення конкурентних переваг бізнесу базується на сучасних методиках оцінки конкурентоспроможності бізнесу, які містять важливу складову інформаційного забезпечення, що дозволяє визначити ключові фактори успіху компанії та її позиціонування. Кожен із етапів не обмежується змістом певних дій, а й утримує необхідну для його виконання інформаційно-методичну складову (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Послідовність та інформаційне забезпечення процесу позиціонування конкурентних переваг компанії

Етап	Зміст етапу	Інформаційне забезпечення	Методичне забезпечення	Очікуваний результат
I	Дослідження зовнішнього середовища	Фактори зовнішнього середовища; реальні та потенційні конкуренти	Ситуаційний аналіз, SWOT – аналіз, матричний метод	Можливості, загрози
II	Дослідження внутрішнього середовища	Ланцюжок споживчих цінностей компанії		Сильні сторони, Слабкі сторони
III	Виявлення конкурентних переваг компанії	Статистична, бухгалтерська, фінансова звітність, результати маркетингових досліджень	Порівняльний аналіз, факторний аналіз, матричний метод	Приховані та очікувані запити споживачів, Перспективні конкурентні переваги
IV	Оцінювання конкурентних переваг, заснованих на матеріальних та нематеріальних ресурсах	Статистична, бухгалтерська, фінансова звітність, результати маркетингових досліджень	SWOT – аналіз, порівняльний аналіз	Конкурентні переваги, обумовлені внутрішнім середовищем компанії
V	Ранжування потенційних конкурентних переваг відносно можливостей та загроз зовнішнього середовища	Результати попередніх етапів	Порівняльний аналіз, ранжування, опитування, метод експертних оцінок	Варіанти існуючих та потенційних можливостей компанії зайняти міцну конкурентну позицію
VI	Побудова матриці потенційних конкурентних переваг	Узагальнені попередні результати	Матричний метод	Конкурентна карта галузі та позиція компанії на ній
VII	Перевірка конкурентних переваг на відповідність можливостям компанії	Результати попередніх етапів, офіційна звітність підприємства	Порівняльний аналіз	Розподіл ресурсів компанії між конкурентними перевагами
VIII	Визначення конкурентних, що формують конкурентні фактори успіху	Результати попередніх розрахунків	Ранжування, ідентифікація, порівняльний аналіз	Конкурентні фактори успіху в галузі

На першому етапі проводять дослідження ринку, на якому працює компанія. Це дослідження проводиться за допомогою SWOT-аналізу. Даний аналіз містить динаміку зовнішнього середовища та можливих тенденцій його трансформації та надає його складову у двох блоках – опис можливостей та загроз бізнесу. На цьому етапі вводяться параметри, за якими включають складається перелік характеристик, що відповідають середовищу:

- загрози нових конкурентів;
- здатність споживачів впливати на ціни;
- здатність постачальників впливати на ціни;
- загроза появи замінних товарів і послуг;
- конкуренція між існуючими конкурентами.

Наступним етапом передбачає аналіз внутрішнього бізнес-середовища. Загальновідомо, що внутрішнє бізнес-середовище складається з двох груп: сильних і слабких сторін. Критерії внутрішнього аналізу базуються на ланцюжку вартості, запропонованому М. Портером, який складається з двох блоків [49]:

1. Основан діяльність: розподіл сировини та ресурсів; виробництво продукції; забезпечення реалізації товарів; маркетинг; обслуговування;
2. Допоміжна діяльність: матеріально-технічні ресурси; розвиток технологій; управління людськими ресурсами; інфраструктура компанії.

Третім етапом у процесі визначення конкуруючих переваг є їх ідентичність, що передбачає побудову нової матриці та вимірювання можливих можливостей, загроз та сильних і слабких сторін, які створюють конкурентні переваги (рис 1.5).

Після побудови матриці, відповідно до аналізованих параметрів, необхідно приступити до безпосереднього складання параметрів у кожній з чотирьох її областей.

	Можливості: 1. 2. . .	Загрози: 1. 2. . .
Сильні сторони: 1. 2. . .	Поле "СІМ" (сила і можливості)	Поле "СІЗ" (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2. . .	Поле "СЛМ" (слабкість і можливості)	Поле "СЛЗ" (слабкість і загрози)

Рис. 1.5. Матриця виявлення конкурентних переваг компанії

Четвертий рівень включає опис характеристик аналізу конкурентних переваг із зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу. Кожна область завжди наповнена елементами, які так чи інакше описують бізнес-ситуацію та описують усі елементи, пов'язаних з цим підрозділом.

Можливості та загрози аналізуються на основі характеристик, які, виходячи з їх значення, можна визначити в області загроз чи можливостей. Як показує практика, найбільша конкуренція існує між компаніями, які представляють той самий бізнес і пропонують однаковий вид продукції чи послуг. Сила конкуренції серед виробників виявляється в оптимальному використанні їх конкурентних переваг: низьких цін; покращення характеристик товару; якість обслуговування клієнтів; тривале гарантійне обслуговування; конкретні способи просування продукції на ринок; випуск нових продуктів; маркетинг. Конкурентне середовище дуже змінюється, зміни в одній із компаній-конкурентів призводять до змін в інших компаніях. Тому важливо регулярно контролювати та оцінювати зміни зовнішнього середовища.

Під час аналізу зовнішніх проблем часто виникає проблема формалізації та оцінки економічних і соціальних подій. При аналізі різних зовнішніх факторів використовуються різні коефіцієнти, індекси тощо. Під час проведення SWOT-аналізу, на практиці, в частині визначення зовнішніх можливостей і загроз, застосовують прийоми ранжування і бальної оцінки факторів [62].

Аналіз сильних та слабких сторін компанії здійснюється аналогічно оцінці можливостей та загроз. У табл. 1.6 наведено рекомендований зміст й характеристики конкурентних переваг, обумовлених внутрішнім середовищем підприємства.

Таблиця 1.6

Конкурентні переваги, обумовлені внутрішнім середовищем підприємства

Вид діяльності	Тип діяльності	Характеристики
Основний	Матеріально-технічне постачання	Наявність чіткої внутрішньої організації процесів, пов'язаних з постачанням сировини та матеріалів
		Налагоджені контакти із транспортними службами
	Випуск продукції	Більш низькі витрати
		Власна технологія
		Кращі виробничі можливості
		Економія на обсягах виробництва
		Відповідні фінансові ресурси
	Інноваційні технології	Досвід у розробці нових товарів
		Рівень технологічних навичок
	Забезпечення збуту продукції	Наявність знижок
Фізичний та комерційний розподіл		
Логістичні системи		
Маркетинг	Наявність сформованого позитивного іміджу компанії й товарів у споживачів	
	Знання специфічних потреб споживачів та їх задоволення у межах певних сегментів ринку	
	Кращі комунікаційні заходи	
Обслуговування	Надання сервісних та гарантійних послуг	
Підтримуючий	Управління людськими ресурсами	Ефективний менеджмент
		Наявність досвіду
Інфраструктура підприємства	Інфраструктура підприємства	Добре відпрацьована функціональна стратегія
		Розвиток торговельної мережі

П'ятий етап – оцінка потенціалу конкурентної переваги через можливості та загрози з боку галузі. Цей процес важливий для визначення існуючого та життєздатного потенціалу бізнесу для заміни найбільш конкурентоспроможного на ринку та контролю конкурентної переваги на найвищому рівні його конкурентоспроможності. Такі списки складаються відповідно до технічних умов із застосуванням системи оцінки. А перелік усіх переваг, які можна перевірити на основі рівня їх появи в бізнесі та очікуваного

впливу на бізнес.

На шостому етапі після збору інформації, виявлення, аналізу та класифікації конкурентних переваг розробляється комплексна матриця конкурентних переваг на ринку (рисунок 1. 6).

		Загрози ринку			
Можливості галузі	Найсильніший потенціал успіху	Згасаючий потенціал успіху			
	СВ-ВВ	ПУ-СВ ПУ-НВ	ПВ-НВ МВ-ВВ	Р-НВ ВС-СВ	
	Можливий потенціал успіху	Слабка конкурентна перевага			
	СВ-ВВ СВ-НВ ПВ-СВ	ВС-НВ ПУ-ВВ	МВ-СВ МВ-НВ	Р-ВВ Р-СВ	

Рис. 1.6. Узагальнена матриця потенційних конкурентних перевагкомпанії

Наступним, сьомим етапом процесу є визначення потенційних конкурентів у галузі. На цьому етапі визнаються конкурентні переваги, засновані на розвитку, а також ті, які зміцнюють і підтримують неефективні інвестиції. Якщо вона на має певного рівня важливості, то вона не може бути реалізована компанією у нинішній ситуації. При цьому завданням компанії є раціональний розподіл наявних ресурсів між різними конкурентними перевагами для їх створення, посилення й розвитку з метою одержання максимального результату.

Останній, восьмий етап має на меті створити список ключових факторів успіху на основі якісного та кількісного аналізу конкурентних переваг.

Важливо відзначити, що конкурентні переваги, які вимагають розвитку та потенціалу, високі, а ресурси бізнесу завжди обмежені. Виникає питання щодо відбору тих конкурентоспроможних ресурсів, які вважаються найбільш ефективними, а тому потребують більшої підтримки та розвитку. Така

конкурентні переваги створюють найбільшу силу успіху бізнесу. Необхідно розставити успішні пріоритети за результатами переліку конкурентних переваг, їх бізнес-ідентичності та рейтингу, що призводить до створення переліку основних конкурентних переваг.

При визначенні конкурентних переваг бізнесу зазначеними вище способами одним із найважливіших напрямків є інформаційне забезпечення. Належне управління конкурентними перевагами в ринковій економіці можливе лише за умови своєчасної передачі даних відображення середовища та бізнес-процесу.

Інформаційна підтримка бізнес-аналізу SWOT має включати:

- дані, необхідні для аналізу внутрішнього середовища бізнесу;
- дані, необхідні для аналізу навколишнього середовища;
- дані, необхідні для зовнішнього аналізу;
- методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу;
- сукупність організаційних прийомів, необхідних для підвищення

надійності інформаційного забезпечення.

Оскільки конкурентний успіх досягається в бізнесі завдяки гнучкості ресурсів і доступний на рівні зовнішнього середовища, інформаційна підтримка на кожному рівні залежить від внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища.

Запропонований метод визначення ключових факторів успіху на основі конкурентних переваг базується на посередництві матриці SWOT-аналізу забезпечує досягнення наступних результатів: відповідну ідентифікацію та розміщення об'єктів та ідентифікацію ресурсів для конкурентної переваги; встановлення єдиного набору критеріїв, за якими здійснюється аналіз джерел елементів успіху; поглиблений аналіз ресурсів для конкурентоспроможного бізнесу; класифікація визначених конкурентних переваг, які можна ідентифікувати для встановлення їх ефективності та використання для підвищення конкурентного ділового середовища в галузі; порівняння конкурентних переваг, джерелом яких є зовнішнє середовище, й їх оцінка з погляду наявності (відсутності) в компанії необхідних ресурсів, використання

яких сприятиме (перешкоджатиме) трансформації потенційних переваг у ключові фактори успіху; забезпечення порівняння даних аналізу за різні періоди часу за рахунок єдиного набору параметрів; використання запропонованого способу при ведення маркетингової діяльності різноманітними компаніями.

1.3. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств

Робота будь-якої компанії в конкурентному середовищі контролюється за двома напрямками: контроль усередині бізнесу та контроль за споживачами та конкурентами. Найнадійніший і об'єктивний контроль у зовнішньому управлінні, тому що результатом є конкурентна перевага бізнесу. Конкурентоспроможність – це надія на ефективну бізнес-політику, результатом якої є розвиток та стабільний рівень прибутковості.

Вивчивши теоретичні питання, можна сказати, що конкурентоспроможність молокопереробних підприємств означає здатність швидко адаптуватися та пристосовуватися до навколишнього середовища, забезпечуючи справедливий рівень конкуренції.

Цей показник є індикатором добре скоординованої діяльності підрозділів, які будують бізнес, що дозволяє їм швидше реагувати на зміну середовища. Запорукою роботи компанії є швидкість та оперативність у реагуванні на зміни в уподобаннях споживачів, які відображаються у способі здійснення покупок на ринку, у їх здатності постачати якісню та конкурентоспроможну молочну продукцію.

Тому варто зазначити, що конкуренцію слід розглядати не як кінець самої компанії, а як інструмент створення різних продуктів.

Тому конкурентоспроможність є послідовним показником рівня задоволення потреб і смаків бізнес-клієнтів порівняно з їх конкурентами.

Конкурентоспроможність молочної системи свідчить про її здатність

адаптуватися до мінливих ринкових умов. Конкурентоспроможність галузі відображає її реальні та доведені можливості, наявні ресурси для аналізу та вивчення ринкового попиту на розробку, виробництво та збут продукції, яку, на думку споживачів стандартів якості, споживачі вважають вищою за своїх конкурентів.

Важливо враховувати помилки, які часто роблять молочні компанії. Вони орієнтуються на виробництво окремих видів продукції, намагаючись відповідати найвищим критеріям якості, порівняно із зовнішніми партнерами, які не завжди кращі за вітчизняних. Отже, вони не дотримуються основного принципу ринку – принцип визначення конкурентоспроможності будь-якого торгового суб'єкта та його продукції є не одноразовою угодою, а стабільним ринком.

Можливість виживання молокопереробних підприємств в конкурентному середовищі визначає його рівень конкурентоспроможності. Для втілення цього роду в наукових працях вчені використовують різноманітні методи. Так, визначення Д. Рікардо використовує концепцію порівняльних витрат, Е. Хекшер та Б. Олін принцип вимірювання прибутку, М. Портер - норму виробництва, І. Ансоффа - принципи конкурентного ділового середовища організації [49].

Незважаючи на різні способи розкриття змісту поняття «конкурентоспроможності», всі вчені сходяться до сукупності таких показників:

1. Статус порівняння. Конкуренція не повинна бути прив'язана до певного аспекту економічної діяльності, оскільки вона є результатом порівняння її з іншими і жодним чином не проявляється у її внутрішньому середовищі. На нашу думку, доцільно оцінювати рівень конкуренції шляхом порівняння найважливіших показників бізнесу.

2. Сила і впевненість у часі. Помилково вважати, що рівень конкурентоспроможності в бізнесі є довгостроковою ознакою його місця на

ринку. Ефективні та конкурентоспроможні інструменти інших напрямів роботи можуть призвести до втрати ринку та зниження рівня конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність молокопереробних підприємств визначається рівнем витрат у процесі виробництва інновацій, новими маркетинговими стратегіями, обсягом та глибиною асортиментної політики бізнесу. Рівень конкуренції для бізнесу визначається продуктами, які пропонуються на ринку, і тим, як маркетинговий процес працює для споживачів.

Ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності ринку є підтримка державних та інших відомств через гнучкі податкові системи, надійну кредитну політику, експортне фінансування, страхування, надання достовірної інформації про кон'юнктуру ринку тощо.

Сукупність факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності молокопереробних підприємств на ринку, наведено на рис. 1.7. Це в першу чергу забезпечує економічну безпеку молокопереробних підприємств та конкурентоспроможність їх продукції.



Рис. 1.7. Фактори конкурентоспроможності молокопереробного підприємства

При конкурентній оцінці конкретного підприємства молочної галузі враховуються такі показники: рентабельність капіталу, рентабельність інвестицій, тривалість, період функціонування та фінансового циклу, фінансова стійкість, ліквідність та погашення боргу. Конкуртна перевірка молочних продуктів компанії залежить від їх якості, екологічності, бренду та упаковки.

Конкурентоспроможність, крім того, є загальною оцінкою конкурентоспроможності молокопереробного підприємства на ринку, встановлення власних орієнтирів розвитку та створення умов для досягнення цілей і завдань, забезпечення належного рівня економічної безпеки. Послідовність оцінки конкурентоспроможності молокопереробних підприємств показана на рис. 1.8.

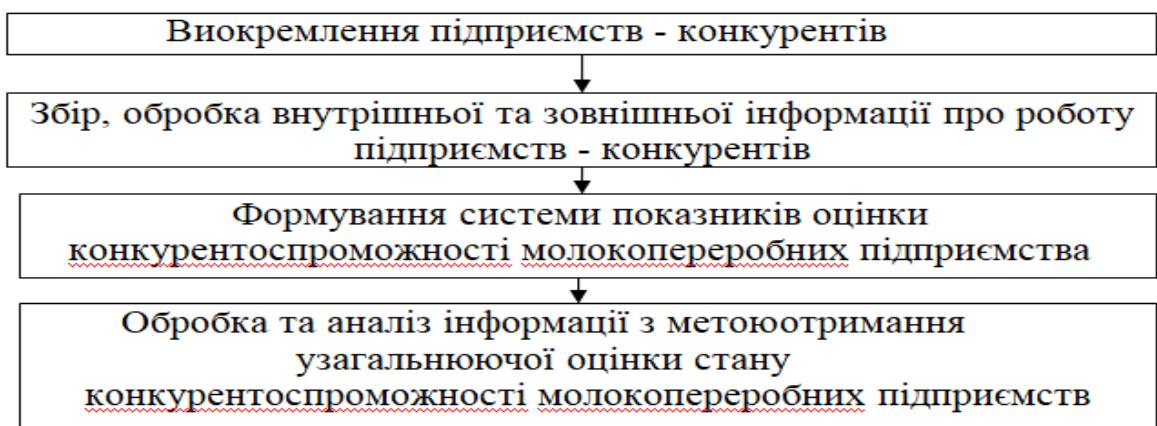


Рис. 1.8. Етапи оцінки конкурентоспроможності
молокопереробних підприємств

Отже, можна сказати, що конкурентоспроможність є показником оцінювання кількісних та якісних показників. Метою оцінювання для визначення рівня конкурентоспроможності молокопереробних підприємств є обсяг наявних ресурсів і результативність діяльності суб'єкта господарювання порівняно з його конкурентами.

Повний підхід вимагає процесу формування групи компаній-конкурентів і їх оцінювання, оскільки в одній категорії компанія може бути конкурентоспроможнішою, а в іншій меншою.

Конкуруючі підприємства повинні відповідати наступним критеріям [11]:

1. Ринок повинен бути в межах області, району, міста.
2. Товарна політика має відповідати показникам повноти, широти та глибини політики конкурентів.
3. Стратегічні цілі підприємства повинні відповідати фазам життєвого циклу товарів.
4. Використання подібних методів збуту продукції.
5. Рівень у доступі та можливостях збору активів бізнесу (ринок інновацій та інвестицій тощо).

На початку вступу компанії в конкурентне середовище важливі перші дві складові.

2 етап - збір, обробка внутрішньої та зовнішньої інформації про роботу конкурентів. Джерелами інформації, необхідної для оцінки конкуренції молокопереробних підприємств, можуть бути:

- результати фінансово-господарської діяльності підприємств-конкурентів, відображені в бухгалтерському та оподаткувальному обліку. А також моніторинг споживчих ринків на місцевому та регіональному рівнях, комерційна реклама та спеціальні видання, які ведуть комерційні посередники;
- результати соціальних досліджень та аналіз вибірки, експертна оцінка, що дозволяє отримати інформацію про стратегічні цілі та цілі компаній-конкурентів.

Відсутність достовірної та повної інформації про діяльність конкурентів та потенційних конкурентів часто призводить до дискримінаційної оцінки їх конкурентних переваг.

3 етап – запровадження системи показників для вимірювання конкурентоспроможності молокопереробних підприємств. На даний момент на основі теоретичних основ оцінки конкурентоспроможності підприємств молочної галузі та наявної та достовірної інформації складають перелік методичних рекомендацій для оцінки рівня їхньої конкурентоспроможності.

На наш погляд, найбільш повною оцінкою конкурентоспроможності підприємств молочної галузі є набір наступних показників:

1. Виробнича діяльність: розмір і структура доходів; різноманітність та обсяг наданих послуг; виробничі потужності бізнесу; стан інфраструктури; матеріальний рівень та технічне забезпечення; рівень впровадження нових підходів до організації системи обслуговування споживачів та організації виробничих процесів.

2. Фінансова діяльність: вартість і стан капіталу; процентна ставка та капітальні витрати; рівень компенсації для молочної сектору через його фінансово-економічний стан; фінансовий стан бізнесу та рівень його використання; характер та принципи фінансової участі молочної галузі; інвестиції в розвиток потенціалу.

3. Управління людськими ресурсами: рівень забезпеченості кваліфікованими кадрами; рівень продуктивності та ефективності; розмір заробітної плати та соціальних стандартів тощо.

4. Комерційна діяльність: торгова, цінова та збутова політика; стабільність та ефективність економічних відносин; розробка комерційних договорів та рівень їх виконання; конкурентоспроможність товару.

6. Система управління: інструмент планування; стратегічне та ефективне управління; рівень досвіду в управлінні; організаційна структура.

Отже, вітчизняні та зарубіжні вчені у своїх дослідженнях приділяють багато уваги конкурентоспроможному управлінню підприємствами молочної галузі в сучасних умовах [38]. Велика кількість публікацій з цього приводу висвітлює основні інтереси та проблеми. Причина в тому, що конкурентоспроможність молокопереробних підприємств є складною проблемою, на яку впливає ключова група факторів, включаючи репутацію споживача, маркетингову політику, поведінку споживачів, ресурси та ділову активність. Швидкість і гнучкість цих елементів настільки важливі, що неможливо визначити та рекомендувати єдиний метод обробки та аналізу для визначення результатів.

Висновок до першого розділу

Результати дослідження теоретичних аспектів формування конкурентних переваг підтверджують потенціал розвитку конкурентного середовища та дозволяють відстежувати появу конкурентних переваг, які на сучасному рівні поєднують трудові ресурси, фінанси, продуктивність та управління бізнесу та його маркетингову практику.

Серед сучасних методів оцінки конкурентоспроможності бізнесу особливої уваги заслуговує SWOT-аналіз, який зосереджується на виявленні та ідентифікації ключових елементів успіху бізнесу шляхом інтеграції аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, що дозволяє комплексно оцінювати конкурентні переваги та успіх компанії. При встановленні конкурентних переваг бізнесу за допомогою вищевказаного методу одним із найважливіших напрямків є інформаційне забезпечення. Хороше маркетингове управління конкурентними перевагами у ринковій економіці можливе лише за умови своєчасного відображення даних зовнішнього ринкового середовища та результатів господарської діяльності підприємства.

Отже, розвиток конкурентного середовища вимагає відповідної адаптації бізнесу до нового контексту, розробки нового продукту та пристосування до існуючих систем управління, стратегій і тактик поведінки на ринку, з метою досягнення своїх цілей у конкурентній боротьбі з конкурентами.

Досліджуючи теоретичні підходи до формування конкурентоспроможності молокопереробних підприємств та її оцінка, потрібно відзначити, що під конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств розуміють динамічну характеристику спроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг. Отже, конкурентоспроможним є підприємство, яке здатне довгий час залишатися прибутковим в умовах відкритої ринкової економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «КРЕМЕНЕЦЬКЕ МОЛОКО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кременецьке молоко»

Ринок молока та молочних продуктів є важливою частиною ринку сільськогосподарської продукції. Забезпечення громадян України молочною продукцією залежить від стану її розвитку. На середовище функціонування молочного ринку впливає велика кількість факторів, серед яких: умови виробництва, інфраструктура, вимоги споживачів до робочої сили, ефективність маркетингових стратегій. Ринок молока та молочних продуктів має нестабільну ринкову ситуацію, тому є гостра потреба в регулярному моніторингу. Сьогодні виробництво молока та молоткової продукції в Україні є перспективним напрямком для розвитку в аграрно-економічному секторі. В українській харчовій промисловості лідирує молочна промисловість, до якої входять масло, сир, молочні продукти, виробництво незбираного молока.

Ефективність ринку молочної продукції залежить від багатьох факторів, а саме від умов виробництва, наявності якісної продукції, платоспроможності споживачів. Ефективність молочних компаній, безумовно, залежить від їх здатності отримувати достовірну інформацію про стан молочного ринку.

Сьогодні ринок України і особливо Тернопільської області насичений різноманітною продукцією молочної галузі. У Тернопільській області сьогодні працюють сім молокопереробних підприємств: ПАТ «Борщівський сирзавод», ТОВ «Бучацький сирзавод», ТОВ «Цебро», ТОВ «Кременецьке молоко», ПП «Альма-Віта», ПП «Чортківсир» та ПрАТ «Тернопільський молокозавод», які є лідером в данному регіоні. Окрім цих основних підприємств на ринку функціонують молокопереробні підприємства, які не заготовляють молока, – ТОВ «Галичина Ласунка» та ТОВ «Міркас-Ю», а також підприємства, які

здійснюють виключно заготівлю молока, філія «Колмаш», ПП «Аромат» і ТОВ «Медобори ЛТД» [43].

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Кременецьке молоко». ТОВ «Кременецьке молоко» зареєстроване 2 січня 2001 року за юридичною адресою Україна 47002, Тернопільська область, місто Кременець, вулиця Дубенська, будинок 111.

ТОВ «Кременецьке молоко» – відомий на Тернопільщині виробник молочної продукції. Підприємство знаходиться в південній частині села Білокриниця Кременецького району. Загальна площа 2,76 га. Історія переробки молока в Кременецькому районі почалася в 1939 році. Тоді на базі польської молочарні було створено Кременецький молочний завод, який виробляв масло і казеїн [42].

Основними перевагами товариства є:

- удосконалення виробництва, використання сучасної технології зберігання енергії.
- виробництво здійснюється відповідно до вимог технічних умов та ДСТУ.
- для задоволення потреб клієнтів регулярно оновлюється асортимент.

Основними цілями ТОВ «Кременецьке молоко» є:

- підвищити прибуток за рахунок комерції, виробничої, підприємницької діяльності та інших видів діяльності в різних сферах управління та забезпечити фундаментальні соціально-економічні потреби громади з метою підвищення добробуту акціонерів і працівників;
- створити найкращі умови для подальшого розвитку молочної продукції.

Предметом роботи товариства є переробка молока, виробництво масла та сиру.

У своїй діяльності ТОВ «Кременецьке молоко» керується Конституцією України, міжнародними актами, затвердженими Україною, законодавством

України, підзаконними актами, Статутом, внутрішніми положеннями, рішеннями Загальних зборів акціонерів та органів управління [42].

Товариство створено безстроково, юридичною особою за законодавством України, власником майна; має право укладати договори, купувати майно та права некваліфікованої особи та нести відповідальність від свого імені.

ТОВ «Кременецьке молоко» має самостійний баланс, поточний рахунок та інші банківські рахунки, штампи, печатки тощо, відповідаючи за всіма зобов'язаннями своїм майном. Товариство не входить до складу управління інших юридичних осіб і не має відокремлених підрозділів.

Сьогодні ТОВ «Кременецьке молоко» переробляє близько 250 тонн молока на добу. Є 6 виробничих цехів, затверджена лабораторія управління продуктом та служби підтримки. Керівництво компанії прийшло до висновку, що якість і безпека продукції є запорукою успіху.

На підприємстві впроваджено ефективну інтегровану систему управління якістю та безпекою харчових продуктів відповідно до ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 22000:2019 [42].

Молочний цех розміщений в прибудівлі, він добре вентилюється. Температура в приміщеннях підтримується на рівні 16-18 °С. Тому взимку їх необхідно опалювати.

Молочний цех має ваги для приймання молока, місткості для його зливання і очищення, охолоджувач, сепаратор, пастеризатор, а також прилади для аналізу молока. Продуктивність обладнання розраховується за кількістю молока, яке підлягає переробці.

Стратегія ділової активності та головна конкурентна відмінність товариства – це виробництво виключно натуральних молочних продуктів, без застосування немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів. Оскільки продукт має короткий термін придатності, це є основною проблемою вибору ринку. Саме тому товариство реалізує продукцію лише в тих регіонах, які розташовані поруч із Тернопільською областю, а саме: у Тернопільській, Волинській, Івано-Франківській, Закарпатській, Рівненській, Львівській,

Хмельницькій, Чернівецькій, Вінницькій та Житомирській областях.

Головною правлінням ТОВ «Кременецьке молоко» є загальні збори акціонерів; наглядова рада, правління товариства та ревізійна комісія. Товариство не має власної схеми організаційної структури. Фактично, організаційна структура побудована на основі лінійно-функціональної ознаки (рис. 2.1). Характер такої організаційної структури притаманна для виготовлення невеликої різноманітності продукції за стабільних зовнішніх умов (постачальників і споживачів).

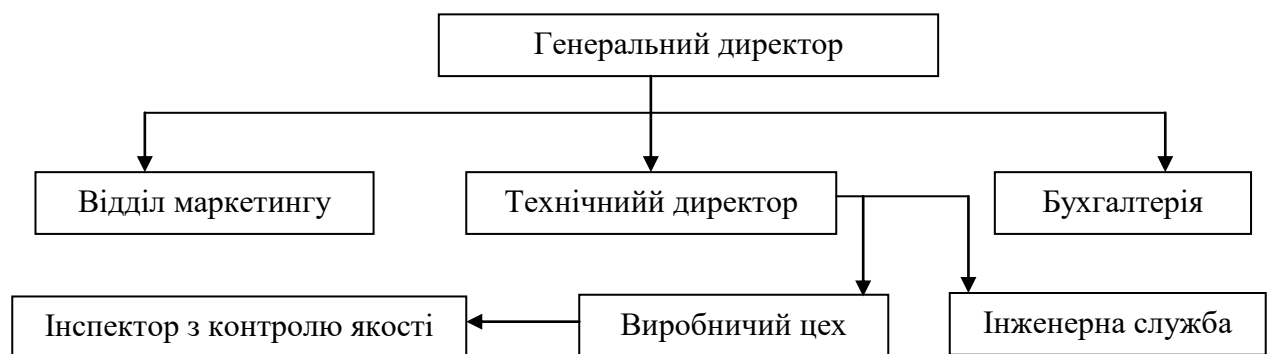


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Кременецьке молоко»

Генеральний директор керує ТОВ «Кременецьке молоко» та здійснює загальне керівництво його діяльністю. Вихідні складові виробництва належать до компетенції технічного директора, який безпосередньо виконує обов'язки заступника директора, контролює інженерну службу та координує роботу виробничого цеху.

Виробничий цех є виробничим підрозділом ТОВ «Кременецьке молоко» і забезпечує безпосереднє виконання виробничих планів підприємства. До складу відділу входить інспектор з контролю якості, відповідальний за контроль якості молочної продукції, запобігання дефіциту, розробку та впровадження систем контролю якості.

Інженерна служба забезпечує ремонт, зберігання та планування обладнання молочного виробництва.

Основною функцією відділу маркетингу є управління планами закупівель; надання послуг клієнтам; укладання дистриб'юторських договорів; розробка асортименту та розробка заходів щодо просування продуктів товариства.

Бухгалтерія відповідає за адміністрування, оподаткування та бухгалтерський облік; приймає та контролює важливі документи.

Позитивну роль і товарні відносини працівників ТОВ «Кременецьке молоко» визначають положення про відділ та посадові інструкції, затверджені генеральним директором товариства.

Таким чином, управління ТОВ «Кременецьке молоко» забезпечує передачу повноважень між працівниками бізнесу таким чином, що жоден працівник не має можливості отримати весь потенціал повноважень. Тільки генеральний директор має такі повноваження.

Співробітники компанії постійно працюють над підвищенням якості продукції, покращенням харчової цінності та смаку, розширенням асортименту.

До основних фондів товариства відносять: будівлі та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби. Наявність та обіг основних фондів ТОВ «Кременецьке молоко» представлено в табл. 2.1. Ефективність діяльності ТОВ «Кременецьке молоко» залежить від якісного складу та ефективного використання основних фондів.

Таблиця 2.1

Структура та склад основних фондів ТОВ «Кременецьке молоко» в 2020 р.

Фонди підприємства	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Вибуло за рік		Нарах. амортизації за рік	Залишок на кінець року	
	первинна	знос		первинна	знос		первинна	знос
Будинки, споруди та пристрої	22742	2546	2511	-	-	1116	25253	3662
Машини та обладнання	29089	10995	37214	123	96	6717	66180	17616
Транспортні засоби	18772	5820	5329	280	200	3419	23771	9039
Разом	70603	19361	45054	403	296	11252	115204	30317

З даних в табл. 2.1 видно, що основну частку основних фондів становлять машини та обладнання – 66180 тис. грн., дещо меншу частку - транспортні засоби і будинки, споруди та пристрої – 23771 і 25253 тис. грн. відповідно. Також видно, що за 2020 рік вартість основних фондів помітно зросла з 70603 тис. грн. на початку року до 115204 тис. грн. на кінець року. Це свідчить про те, що підприємство розвивається, має стабільне фінансове становище та оновлює свої постійні ресурси.

Проаналізувавши показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Кременецьке молоко», наведені в таблиці. 2.2 можна зробити висновок, що його фінансування здійснюється за власний кошт. Так, залишок в 2020 році порівняно з 2018 роком збільшився на 53,4%, а в 2020 року порівняно з 2019 роком на (21,5%.

Позичковий капітал ТОВ «Кременецьке молоко» у 2020 році зріс на 77,5% порівняно з 2018 роком, а в 2020 року порівняно з 2019 роком – на 22,5%, що свідчить про зростання залежності від кредиторів.

Середньорічна вартість основних фондів в 2020 року зросла на 48,9% порівняно з 2018 роком, а в 2020 до 2019 року – на (25,8%, що свідчить про матеріальне поліпшення.

В 2020 р. порівняно з 2018 р. середньорічна вартість оборотних активів зросла на 45,9% і на 2,5% в 2020 р. порівняно з 2019 р. У тому числі, запаси у 2020 р. стали 1,3 % більше значення 2018 р. та на 5 % менше у 2020 р. відносно 2019 р.

Середньооблікова чисельність працівників за період 2018-2019 років скоротилася на 6,9%, а в 2020 року порівняно з 2019 роком – на 4,2%, що свідчить про недостатню мотиваційну політику ТОВ «Кременецьке молоко». Разом з тим, відбулося підвищення заробітної плати у 2020 році порівняно з 2018 роком на 56,9%, а в порівнянні з 2019 роком – на 27,2%. Відповідно до потреб виробництва деякі працівники прийняли участь в профілюючих семінарах. Позитивним моментом діяльності ТОВ «Кременецьке молоко» є нарощування обсягів реалізації у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 12,9 %, на це вплинуло робота служби маркетингу.

Таблиця 2.2

Показники фінансово-господарської діяльності

ТОВ «Кременецьке молоко» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р. від:		у % 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
1. Капітал (станом на кінець року), тис. грн	14343	17343	22004	7661	4661	153,4	126,9
1.1. Власний капітал, у т.ч.:	11013	12518	15215	4202	2697	138,2	121,5
власний оборотний капітал	4087	3888	2585	-1502	-1303	63,2	66,5
нерозподілений прибуток або непокриті збитки	10011	11516	14213	4202	2697	142,0	123,4
1.2. Позиковий капітал, у т.ч.:	3330	4825	5910	2580	1085	177,5	122,5
Поточні зобов'язання за розрахунками	3330	3330	5510	2180	2180	165,5	165,5
2. Ресурси:							
2.1. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	21290	25189,5	31691	10401	6501,5	148,9	125,8
2.2. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	7768,5	11061	11335,5	3567	274,5	145,9	102,5
у т.ч.: запасів	2865,5	3053,5	2901,5	36	-152	101,3	95,0
2.3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	245	238	228	-17	-10	93,1	95,8
2.4. Фонд оплати праці, тис. грн.	12145	14557	17732	5587	3175	146,0	121,8
3. Економічні показники:							
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	59668	9560	67214	7546	7654	112,6	112,9
3.2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	39662	39882	43875	4213	3993	110,6	110,0
3.3. Витрати, тис. грн	41908	56325	63118	21210	6793	150,6	112,1
витрати на 1 грн. виручки від реалізації	0,702	0,946	0,939	0,237	-0,007	133,7	99,3
3.4. Прибуток (збиток), тис. грн	4003	3116	3937	-66	821	98,4	126,3
- від операційної діяльності	4955	3639	4713	-242	1074	95,1	129,5
- від звичайної діяльності до оподаткування	4922	3824	4801	-121	977	97,5	125,5
3.5. Продуктивність праці, тис. грн	4131,0	5097,0	6481,0	2350	1384	156,9	127,2
3.6. Фондовіддача, грн і коп.	2,80	2,36	2,12	-0,68	-0,24	75,7	89,7
4. Фінансові показники:							
Коефіцієнти:							
автономності	0,768	0,722	0,691	-0,076	-0,030	x	x
маневрування	0,371	0,311	0,170	-0,201	-0,141	x	x
фінансової залежності	1,302	1,385	1,446	0,144	0,061	x	x
абсолютної ліквідності	0,622	0,747	0,362	-0,261	-0,385	x	x
термінової ліквідності	1,472	2,405	1,531	0,058	-0,874	x	x
загальної ліквідності	2,333	3,322	2,057	-0,276	-1,264	x	x

В 2020 року в порівнянні з 2018 роком вартість реалізованої продукції зросла на 10,6%, а порівняно з 2019 роком – на 10%. Операційні витрати порівняно з 2018 та 2019 роками, також зростали.

Узагальнюючи зробимо висновок, що діяльність ТОВ «Кременецьке молоко» протягом аналізованого періоду була прибутковим. Товариство має стабільний фінансовий стан та стабільні джерела фінансування поточної фінансово-господарської діяльності.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності досліджуваного підприємства

Для успішної діяльності на ринку на ТОВ «Кременецьке молоко» створена відділ маркетингу, організаційна структура якого показано на рис. 2.2.

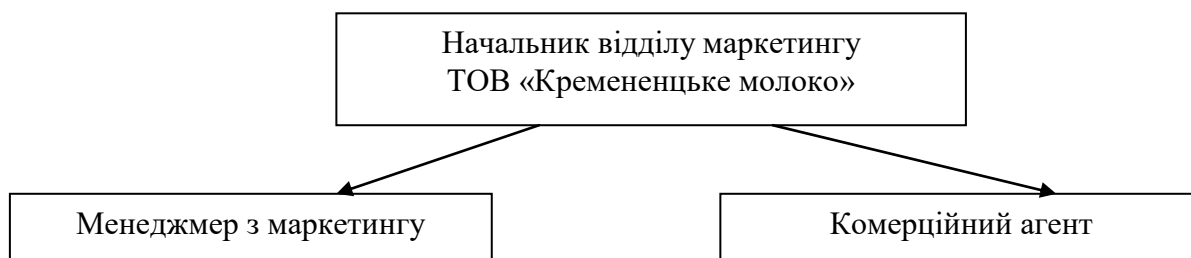


Рис. 2.2. Схема організаційної структури відділу маркетингу ТОВ «Кременецьке молоко»

Основні характеристики відділу маркетингу ТОВ «Кременецьке молоко» представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні характеристики відділу маркетингу ТОВ «Кременецьке молоко»

Показники	ТОВ «Кременецьке молоко»
Рік створення служби маркетингу на товаристві	2013
Кількість працівників, осіб	3
Кількість професійних маркетологів, осіб	-
Тип організаційної структури відділу маркетингу	Товарно-функціональний
Найменування структурних підрозділів служби маркетингу	-

Склад та структуру відділу маркетингу ТОВ «Кременецьке молоко» розглянемо за даними у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Склад та структура відділу маркетингу ТОВ «Кременецьке молоко»

Склад	Кількість, осіб	Питома вага, %
Начальник відділу збуту	1	33,3
Менеджер з маркетингу	1	33,3
Комерційний агент	1	33,3
Разом	3	100,0

З табл. 2.4 видно, що загальний штат відділу маркетингу становить 3 особи. Понад 33,3% обслуговуючого персоналу не мають спеціальних професійних навичок у сфері управління маркетингом, що підтверджує факт про необхідність підвищення їх рівня освіти відповідно до специфіки їхніх функцій.

Мета маркетингової діяльності ТОВ «Кременецьке молоко» та основні обов'язки персоналу відділу маркетингу визначаються добре розробленою системою стандартів і базуються на розв'язанні двох основних завдань:

- ефективна реалізація виходу ТОВ «Кременецьке молоко» на нові ринки з конкурентоспроможною високоякісною продукцією;
- проектування мобільної та гнучкої системи взаємодії підрозділів товариства з потенційними клієнтами.

Маркетингова діяльність ТОВ «Кременецьке молоко» у процесі забезпечення якості продукції регулюється певним стандартом, який відділ маркетингу повинен забезпечити:

- достовірну, своєчасну інформацію про товарний ринок, на якому працює товариство;
- очікуваний вплив на клієнтів, попит, ринок, кількість засобів контролю збуту.

В умовах швидкого зростання конкуренції на молочному ринку ТОВ «Кременецьке молоко» використовує моделі комерційної діяльності для

вирішення вищезазначених видів діяльності, що дозволяє, з одного боку, вивчати, планувати та систематизувати інформацію про взаємовідносини, засновані на глибокому розумінні ринкових умов.

Робота зі створення сьогодні конкурентоспроможної продукції на ТОВ «Кременецьке молоко» здійснюється завдяки простій маркетинговій системі, яка забезпечує швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Це забезпечує подібний підхід, коли в рамках єдиної маркетингової стратегії в комплекс включаються всі функціональні складові маркетингу: продукція, ціни, ринок, послуги, збут, просування. Цей принцип є основою для розробки ефективної роботи маркетологів ТОВ «Кременецьке молоко». При цьому відділ маркетингу є самостійним підрозділом бізнес-структури, основною метою якого є організація та виконання роботи з поглибленого дослідження споживачів, кращого впливу на споживачів, дослідження показників ринку, формування іміджу, забезпечення потреб бізнесу.

Робота відділу маркетингу базується на цілях і завданнях ТОВ «Кременецьке молоко» і організована у тісній співпраці з підрозділом компанії. Основними функціями відділу маркетингу є:

- планування маркетингової діяльності та сприяння технічним консультаціям у всіх сферах маркетингових досліджень;
- участь у розробці та реалізації стратегічних та ефективних маркетингових планів;
- розробка ефективних маркетингових заходів щодо формування попиту;
- участь у розгляді пропозицій щодо розробки нових видів продукції, організації маркетингових досліджень нових видів продукції;
- розробка та впровадження фірмового стилю товариства;
- формулювання всіх видів продукції для продажу;
- забезпечувати рекламною продукцією всіх учасників маркетингової діяльності;
- підготовка та проведення рекламних кампаній;

- підготовка вартісних пропозицій і проектів для конкретних видів маркетингових комунікацій;
- моніторинг витрат, повна ефективність витрат і необхідні корективи, якщо витрати не дають бажаних результатів;
- організація виставкових заходів (виставки, конференції, лекції тощо);
- планування та координація питань зв'язків з громадськістю.

Завданнями фахівців відділу маркетингу ТОВ «Кременецьке молоко» полягають у наступному:

- провести маркетингові дослідження та визначити потенційні ринки збуту продукції;
- вести портфель замовлень;
- брати участь у ціноутворенні продукції;
- організація бізнесу в сфері продажу товарів шляхом прямого спілкування зі споживачами;
- координація діяльності з дизайну продукції для продажу, підготовка та проведення маркетингових заходів та презентацій;
- брати участь у спеціальних виставках, конференціях.

Таким чином, досліджуючи маркетингову діяльність ТОВ «Кременецьке молоко», слід зазначити, що оперативний напрямок діяльності – це виробництво широкого асортименту класичної молочної продукції (молоко, кефір, сметана, йогурт, масло та сир) коротких термінів зберігання з максимальним збереженням природних якостей молока. Товариство здійснює виготовлення натуральної молочної продукції без стабілізаторів, барвників, консервантів та ГМО. Товариство пропонує споживачам понад 30 найменувань високоякісної молочної продукції під торговою маркою «Кременецькі молочні вироби».

Усі вироби можна розділити на такі основні типи [42]:

- молоко і вершки (молоко, маслянка, вершки);
- масло (масло солодковершкове, спред солодковершковий, топлене масло);

- сир (до 20 найменувань);
- кисломолочна продукція (сметана, ряжанка, кефір, йогурт, варенець, ацидофільне молоко);
- казеїн.

ТОВ «Кременецьке молоко» приділяє велику увагу веденню маркетингової політики. Для цього на товаристві функціонує відділ з маркетингу, який відповідає за координацію усіх видів, усього персоналу для задоволення потреб споживачів, забезпечуючи збалансовані дії щодо розподілу, реклами, стимулювання збуту, розробки товару та планування асортименту молочної продукції.

ТОВ «Кременецьке молоко» приділяє велику увагу рекламі своєї продукції та працює над формуванням громадської думки про компанію та її продукцію.

Компанія будує свою діяльність за таким принципом: безперервна якісна робота.

Компанія регулярно бере участь у виставках, конкурсах, фестивалях, де незалежні експерти оцінюють якість молочної продукції.

Різноманітність продукції та індивідуальний підхід до кожного клієнта – основні характеристики товариства як ділового партнера.

Сировинною базою для товариства є фермерські господарства Тернопільської, Хмельницької, Івано-Франківської та Львівської областей.

Рівень кооперації також достатньо високий, товариство співпрацює із такими організаціями як: «Агрона Фрут Україна» – забезпечення наповнювачами; ТОВ «Тетрапак» – забезпечення упаковкою; «Арома» – забезпечення ароматизаторами.

У рамках виконання загальних функцій управління маркетингом, слід зазначити, що ТОВ «Кременецьке молоко» використовує елементи планування, мотивації та контролю маркетингової діяльності. Планування проводиться на тактичному рівні; плани, що розробляються на оперативному рівні, не мають чітких завдань та не дозволяють точно визначити обсяг функцій, які закріплені

за кожним працівником. Практично не проводиться бюджетування відділу маркетингу.

Недоліки планування пов'язані з контролем функціонування даного відділу. Однак, на ТОВ «Кременецьке молоко», при плануванні виділяються два блоки маркетингових функцій:

- функції, обов'язкові до виконання маркетинговим відділом (встановлення відносин із клієнтами, проведення маркетингової діяльності, організація виставок тощо);

- функції, які не регламентовані для виконання, але містять елементи аналітичної, виробничої і збутової функцій маркетингу.

Під час дослідження, методом експертних оцінок були визначені та ранжовані причини недостатнього виконання функцій маркетингу на ТОВ «Кременецьке молоко», до яких віднесено:

- низький статус відділу маркетингу;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- недостатній рівень фінансових ресурсів;
- відсутність досвіду роботи в сфері маркетингу.

Багато співробітників, опитаних під час дослідження, відзначили свою нездатність вчасно реагувати на зовнішні та внутрішні аспекти бізнесу.

Слід зазначити, що на ТОВ «Кременецьке молоко» не проводиться оцінка ефективності функціонування відділу маркетингу, проте оцінюється ефективність використання різних засобів комунікацій, однак, немає чітких методик оцінки, а розрахунок економічного ефекту приблизний. Аналіз структури витрат відділу маркетингу ТОВ «Кременецьке молоко» показав, що у їх складі переважають витрати на виплату заробітної плати співробітникам відділу маркетингу (табл. 2.5).

Отже, можна зробити висновок, що здійснення різноманітних маркетингових заходів добре налагоджено та чітко визначено тільки в посадових інструкціях та умовах обслуговування ТОВ «Кременецьке молоко».

Таблиця 2.5

Структура витрат маркетингової діяльності ТОВ «Кременецьке молоко»

Статті витрат	Частка відрахувань від загального обсягу витрат на маркетинг, %
Заробітна плата та соціальне страхування	40-50
Телефонні переговори	30-40
Витрати на відрядження	7-15
Оновлення та закупівля оргтехніки та ПЗ	7-10
Реклама	5-10
Інші	1-3

Загальні маркетингові завдання здійснюються частково. Це пов'язано з відсутністю чіткої організації діяльності маркетингового відділу, невизначеністю його розташування та його ролі в системі управління бізнесом, що не дозволяє структурувати та координувати дію чинників маркетингового середовища на товариство.

Аналіз підкреслює необхідність розробки шляхів підвищення ефективності відділу маркетингу ТОВ «Кременецьке молоко». Розробка таких методик сприятиме ефективності роботи маркетингового відділу та їх результати можуть бути використані при прийнятті управлінських рішень щодо успішної діяльності в ТОВ «Кременецьке молоко». Оцінка призведе до створення маркетингових планів і стратегій. Результати дозволять завершити мотиваційну роботу, оскільки співробітники зосередяться на вдосконаленні своєї роботи, а компанія - на можливості їх мотивувати. Використання оцінки ефективності підвищить якість і збільшить кількість маркетингових заходів, що проводяться в бізнесі. Оцінюючи повноту та якість виконання окремих маркетингових заходів на ТОВ «Кременецьке молоко», було проведено опитування керівника і фахівців товариства (табл. 2.6).

Аналіз реалізації конкретних маркетингових заходів ТОВ «Кременецьке молоко» показав, що сильним місцем маркетинг-міксу є налагоджені канали збуту, гнучке управління асортиментом та зважена цінова політика. До цього слід додати той факт, що компанія приділяє достатню увагу маркетинговій діяльності своєї продукції.

Таблиця 2.6

Показники виконання маркетингових завдань на ТОВ «Кременецьке молоко»

Маркетингові функції	Рівень виконання, балів
Формування стратегії розвитку товариства	4,8
Управління асортиментом та якістю продукції	7,5
Управління розподілом продукції	8,9
Управління ціноутворенням на продукцію	7,4
Управління просуванням продукції	7,9
Управління інформаційним забезпеченням маркетингової діяльності	6,2
Середня оцінка	7,12

Слабкими сторонами маркетингової діяльності ТОВ «Кременецьке молоко» слід вважати:

- недостатня стратегічна спрямованість (пріоритети поточних цілей та невизначеність планів стратегічного розвитку);
- недостатня інформаційна підтримка маркетингової діяльності.

Зауважимо, що інформаційна база у корпоративних бізнес-рішеннях обмежується даними внутрішнього обліку та вторинною інформацією, а доступ до важливої первинної інформації контролюється недостатньою фінансовою підтримкою ТОВ «Кременецьке молоко», і тому компанія отримує доступ до неї самостійно. Таким чином, відділ маркетингу вивчає потреби своїх клієнтів на основі запитів, отриманих від клієнтів, або під час співбесід з ними.

Отже, нами були проведенні маркетингові дослідження для оцінки споживачів ТОВ «Кременецьке молоко». Для початку нами визначимо стать покупців, які зазвичай купують молочну продукцію ТОВ «Кременецьке молоко» (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Сегментація споживачів ТОВ «Кременецьке молоко» за статевою ознакою

Далі нами визначені вікові категорії споживачів молочної продукції ТОВ «Кременецьке молоко» (рис. 2.4).

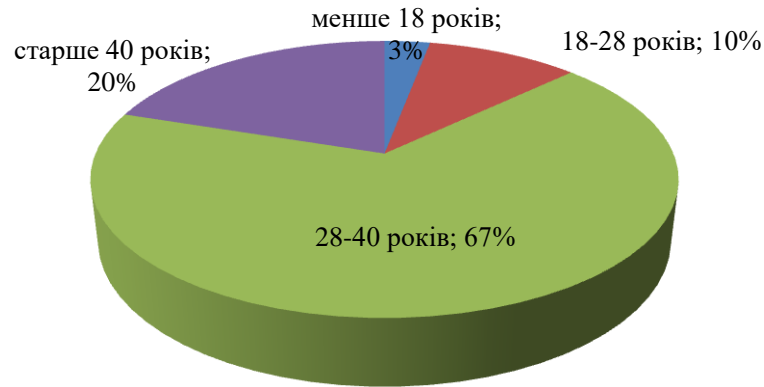


Рис. 2.4. Сегментація споживачів продукції ТОВ «Кременецьке молоко» за віковою ознакою

Отже, в результаті проведення опитування було визначено, що 93% молочну продукцію ТОВ «Кременецьке молоко» купують жінки, в більшій мірі 28-40 років.

Також нами були оцінені параметри, які важливі для споживачів при виборі молочної продукції ТОВ «Кременецьке молоко» (рис. 2.5).

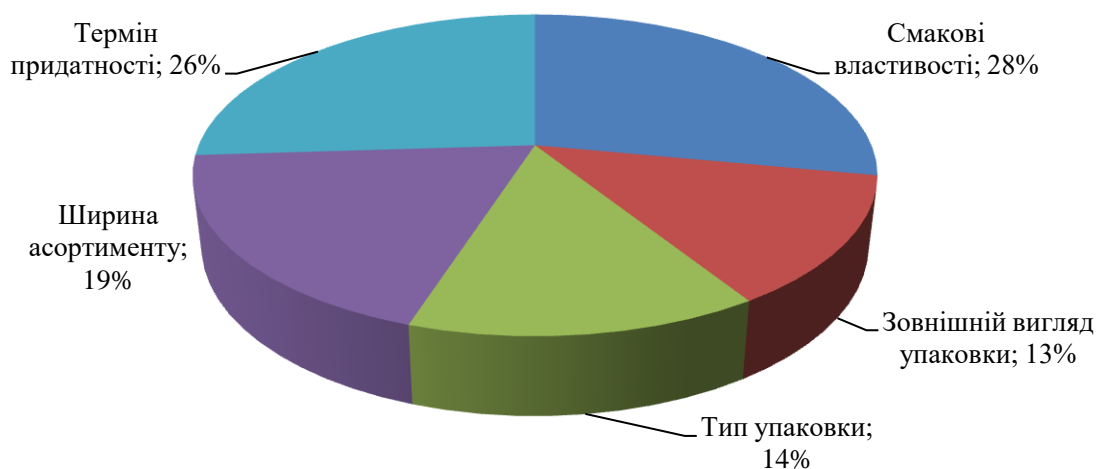


Рис. 2.5. Параметри, важливі для споживачів при виборі молочної продукції ТОВ «Кременецьке молоко»

Проаналізувавши результати, можна констатувати, що найважливішими параметрами для споживачів ТОВ «Кременецьке молоко» є смак; інновації на полицях магазинів; ширина асортименту; зовнішній вигляд; тип упаковки.

ТОВ «Кременецьке молоко» виробляє свою продукцію відповідно до потреб клієнтів. Для цього компанія регулярно спілкується з клієнтами, щоб знайти рівень задоволеності наявними продуктами та знайти нові креативні ідеї.

Аналізуючи виробничо-господарську діяльність ТОВ «Кременецьке молоко» в 2020 році слід зазначити, що підприємство виробило продукції на сумму в 1 085,8 млн грн. і реалізувало продукції на загальну суму - 1061,5 млн грн. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Виробництво та реалізація основних видів продукції

ТОВ «Кременецьке молоко» в 2020 р.

Вид продукції	Виробництво			Реалізація		
	у натуральній формі, тонн	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі, тонн	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції
Молоко та кисломолочна продукція	42405	452706	59,8	42405	452706	59,8
Масло	964	57608	1,4	964	57608	1,4
Казеїн	678	69076	1,0	678	69076	1,0
Сири	26898	66090	37,9	26898	66090	37,9

Виробництво молочної продукції ТОВ «Кременецьке молоко» здійснюється відповідно до технічної інструкції та відповідно до умов, затверджених ДСТУ. Основною функцією товариства є виробництво високоякісних натуральних молочних продуктів, без використання різних видів немолочних домішок, консервантів і стабілізаторів.

Для посилення конкуренції ТОВ «Кременецьке молоко» постійно необхідно розширювати свій асортимент, а саме товарну групу сирів,

маасло, працювати над продовженням терміну їх зберігання та покращувати упаковку продукції.

Друга частина комплексу маркетингу - це ціна, яка може змінюватися. Значний вплив на успіх торгового ринку має збалансована цінова політика. Ціни тісно пов'язані з іншими питаннями маркетингу, зокрема з продуктом, його якісними характеристиками, якістю і т. д. Формування цінової політики передбачає прийняття великої кількості стратегічних рішень. Найважчі рішення пов'язані з встановленням цін на нові продукти.

Аналіз цін на молочну продукцію практично для всіх виробників знаходиться на одному рівні. Незначні відмінності пояснюються використанням різних пакувальних матеріалів, а також спеціального технологічного обладнання.

Роздрібні ціни на продукцію ТОВ «Кременецьке молоко» розраховані на основі витрат, усіх видів фіксованих податків та неподаткових платежів.

ТОВ «Кременецьке молоко» використовує широкий діапазон цін залежно від собівартості продукції. Це поширений метод, оскільки він простий у використанні, на відміну від ринкового попиту, компанія знає більше про свої витрати. Тому ця цінова політика є політикою «високої якості».

Але в міжсезоння, коли молочних продуктів використовується менше, використовується «стратегія гнучких цін», що полегшує підвищення цін на товари. Таким чином, найбільш прийнятними стратегіями ціноутворення для ТОВ «Кременецьке молоко» є стратегія диференційованих цін та стратегія проникнення.

Наступним елементом комплексу маркетингу, який нами досліджено є збут. На внутрішньому ринку ТОВ «Кременецьке молоко» реалізує близько 88 % своєї продукції.

Приблизно 10% продукції реалізується на експортному ринку. Проте компанія планує збільшити обсяги цього сектору щонайменше до 20% від загального обсягу продажів.

Таким чином, основним ринком збуту ТОВ «Кременецьке молоко» є внутрішній ринок України. Стратегія компанії базується на охопленні внутрішнього ринку України з метою відокремлення ризиків втрати хоча б одного з компонентів на зовнішніх ринках (рис. 2.6).

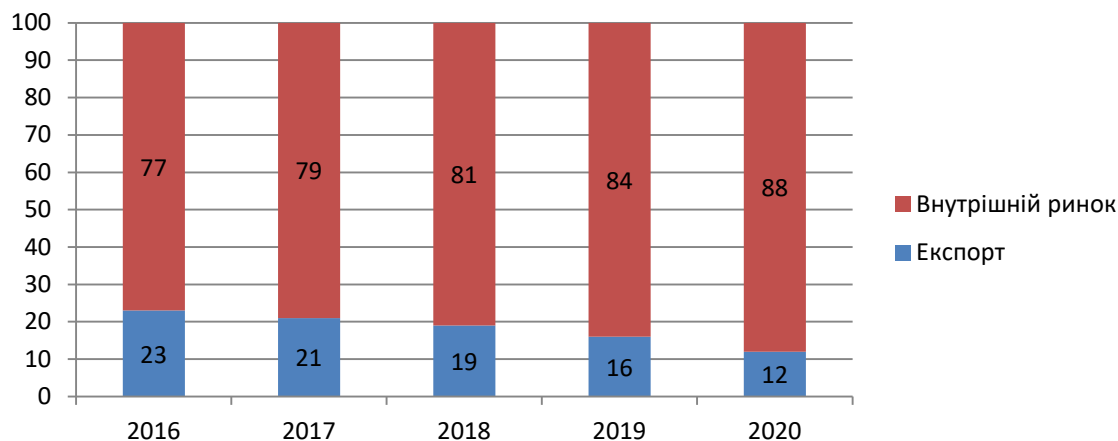


Рис. 2.6. Показники збуту ТОВ «Кременецьке молоко», %

Отже, основним ринком збуту молочної продукції ТОВ «Кременецьке молоко» є внутрішній ринок України та ринок Польщі, Грузії, Молдови, Румунії.

ТОВ «Кременецьке молоко» у своїй маркетинговій збутовій політиці використовує низку методів розподілу (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Канали розподілу ТОВ «Кременецьке молоко»

Перевага продажу товарів за допомогою першого способу розподілу полягає в тому, що товар продається для масового споживання.

В 2020 року ТОВ «Кременецьке молоко» продовжує розвивати експортний ринок. Зараз молочна продукція експортується в 4 країни і в 2020 року експорт становив 12% продажів.

Аналізуючи розподіл товарів на комерційних ринках, можна сказати, що він не однаковий: 64% - це підприємства роздрібної торгівлі, а промисловість харчових продуктів і напоїв не становить великого відсотка роздрібних продажів (рис. 2.8).

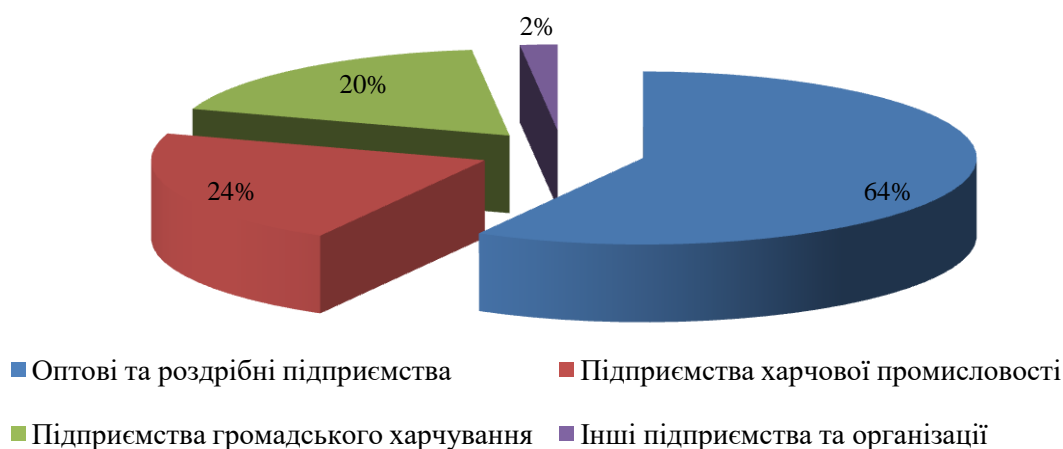


Рис 2.8. Реалізації продукції ТОВ «Кременецьке молоко»

Через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, а також розвиток загальної бізнес-системи на ринку з'явилося багато нових компаній з подібними продуктами. Щороку компанії намагаються продати багато нових та вдосконалених продуктів. Тому кожен продукт потребує комунікаційних засобів, щоб нагадати споживачу про продукт.

Тому для досягнення поставлених цілей ТОВ «Кременецьке молоко» важливо посилити впровадження сучасних комунікаційних заходів. Це особливо важливо в той час, коли на українському ринку представлена велика кількість різноманітної молочної вітчизняної та зарубіжної продукції.

Щорічно на маркетингову кампанію компанії витрачає близько 10% свого бюджету:

- бере участь у виставках;

- виготовляє етикетки із зазначенням складу продукції та рецептури споживання;

- використовує радіорекламу;

- використовує інструменти Інтернет-маркетингу.

ТОВ «Кременецьке молоко» має власний офіційний сайт, на якому розміщена вся інформація про діяльність компанії та перелік товарів.

Одним із напрямків просування продукції ТОВ «Кременецьке молоко» на ринку є регулярна участь у виставках. ТОВ «Кременецьке молоко» також використовує нетрадиційні комерційні форми реклами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Засоби комунікацій ТОВ «Кременецьке молоко»

Елементи маркетингових комунікацій	Частка в бюджеті просування, %
Реклама	28
Public Relation	18
Стимулювання збуту	30
Виставки	8
Комунікації в Internet	16
Всього	100

ТОВ «Кременецьке молоко» комунікує з громадськістю трьома способами:

- внутрішня аудиторія - співробітники товариства (підвищення знань і мотивації співробітників).

- зовнішня аудиторія – споживачі, ЗМІ.

- контактна аудиторія – партнери, постачальники, постачальники послуг, стимулюючи при цьому їх інтереси та відповідне розуміння.

Важливою частиною комунікаційної стратегії ТОВ «Кременецьке молоко» є стимулювання збуту, а саме:

- акції та купони;

- знижки;

- благодійні програми;

- спеціальні оголошення для покращення інформації про репутацію компанії.

Також в нинішніх умовах дієвим інструментом є використання інструментів Інтернет-маркетингу, що включає в себе адресну розсилку підприємствам оптової і роздрібною торгівлі та просування в соціальних мережах та ведення інформаційного сайту.

Оцінивши маркетингову діяльність товариства, нами проведено дослідження факторів навколишнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Кременецьке молоко» за допомогою PEST-аналізу (рис. 2.9). Дані аналізу в подальшому дослідженні будуть використані для прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку.

<p>Політика (P):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення політичних реформ. 2. Зміна податкового законодавства. 3. Зміни законодавства щодо молочної галузі. 4. Державне регулювання конкуренції в молочної галузі. 6. Сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі. 	<p>Економіка (E):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна ситуація в Україні. 2. Підвищення рівня інфляції. 3. Рівень платоспроможності населення. 4. Зміна тарифів на основні витрати підприємств, в тому числі: <ol style="list-style-type: none"> а) витрати на корм та водопостачання; б) витрати на транспортування; в) витрати на упаковку молочної продукції тощо.
<p>Соціум (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни в базових цінностях. 2. Зміна стилю життя. 3. Екологічний стан країн. 4. Здоровий спосіб життя. 5. Демографічні зміни. 6. Зміни в основних споживчих перевагах 	<p>Технологія (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових технологій. 2. Державна технологічна політика. 3. Оцінки швидкості зміни і адаптації нових технологій. 4. Виробництво нових молочних продуктів на базі інновацій.

Рис. 2.9. PEST-аналіз для ТОВ «Кременецьке молоко»

Таким чином до ключових проблем, які впливають на роботу ТОВ «Кременецьке молоко», можна віднести:

- ступінь залежності від правових чи економічних санкцій;
- наявність гострої конкуренції на ринку;
- недосконалість правової системи;
- інфляційні процеси в державі;

- зростання цін на сировину, паливо та енергоносії.

Отже, на основі PEST-аналізу нами проведено оцінку внутрішнього середовища компанії, її сильних і слабких сторін, можливостей і зовнішніх загроз за допомогою методу SWOT-аналізу. SWOT-аналіз подібний до процесу складання балансу, в якому сила є властивістю компанії в конкурентній боротьбі, а слабкість – це пасив. Практика показує, що SWOT-аналіз є інструментом управління для кожного генерального менеджера (рис. 2.10).

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
Сировина з екологічно районів України.	Невеликий досвід роботи в молочній галузі.
Виробництво безпечної для здоров'я продукції.	Слабка інформаційна забезпеченість підприємства.
Ефективна політика підприємства в області якості продукції.	Незначна частка ринку молочної продукції України.
Використання новітніх технологій виробництва.	Слабка організація маркетингової діяльності на підприємстві.
Високий рівень якості продукції.	
Різноманітний асортимент продукції.	
Експорт частини продукції до зарубіжних країн, та кихяк, Польща, Румунія, Молдова.	
Можливості (O):	Загрози (T):
Розширення географії експорту.	Нестабільність економічного середовища.
Розширення товарного асортименту.	Посилення позицій конкурентів.
Впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльність	Зміна смаків та уподобань споживачів щодо молочної продукції
Залучення необхідних інвестицій для розширення діяльності	Зниження поголів'я великої рогатої худоби, розрив зв'язків з постачальниками
	Підвищення цін на сировину
	Зниження рівня життя населення, і, як наслідок, купівельної спроможності споживачів

Рис. 2.10. SWOT-аналіз ТОВ «Кременецьке молоко»

За даними SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Кременецьке молоко» має невелику частку на ринку молочної продукції але має позитивний імідж у споживачів завдяки високій якості продукції. Однак його присутність на ринку свідчить про низку загроз серед конкурентів.

Саме тому, для покращення показників діяльності ТОВ «Кременецьке молоко» важливо:

- проводити регулярні дослідження ринку, порівнюючи його потреби з виробничими потужностями;
- скорочувати кредиторську заборгованість;
- забезпечити зниження матеріальних і трудових витрат;
- розробити перспективний план розвитку виробничих потужностей і зростання показників виробництва та реалізації продукції;
- вдосконалювати технологію виробництва продукції;
- створити найкращий спосіб підвищення ефективності управління.

Отже, як показав аналіз маркетингової діяльності досліджуваного підприємства, існує нагальна потреба прийняття нових обґрунтованих рішень. Їх суть полягає у регулюванні і збереженні частки ринку, втримання існуючих конкурентних позицій. Це буде втілено, якщо компанія забезпечить аналіз і впровадження досвіду конкурентів, який спрямований на зниження собівартості продукції, ефективне використання маркетингових і рекламних можливостей.

2.3. Дослідження конкурентних позицій ТОВ «Кременецьке молоко»

У нинішній ринковій економіці України оцінка конкурентоспроможності є цілеспрямованою потребою, оскільки в умовах нинішньої конкуренції, незважаючи на всі її розміри, серйозність і складність, перемагає той, хто швидко аналізує та бореться за свої конкурентні позиції. Оцінка конкурентоспроможності бізнесу залежить не лише від аналізу його сильних і слабких сторін, але в основному від його потенційних можливостей. Оцінка потенційних можливостей підприємства – є дуже складним і трудомістким завданням, але воно дозволяє узгодити потреби ринку з реальними можливостями підприємства, а також розробляти основні програми випуску продуктів і тенденції ринку, і, що більш важливо, забезпечити прийняття ефективних стратегічних рішень.

Оцінюючи власну конкурентоспроможність підприємство повинне

порівнювати свої сильні і слабкі сторони, проаналізувати свої можливості. Вивчення конкурентів і умов конкуренції для ТОВ «Кременецьке молоко» потрібно насамперед для того, щоб визначити, в чому його переваги і недоліки перед конкурентами, і зробити висновки для розробки власної ефективної конкурентної стратегії і підтримки конкурентних переваг.

Оцінюючи конкурентний статус ТОВ «Кременецьке молоко» необхідно провести оцінку по відношенню до конкурентної сили та конкурентної позиції підприємства.

Найперспективнішим способом визначити, як компанія утримує свою конкурентну позицію, — це збалансувати всі ключові компоненти успіху з кожним основним показником конкуренції проти своїх конкурентів. Для цього необхідно проаналізувати наступні аспекти:

- 1) здатність підтримувати конкурентний статус на ринку;
- 2) оцінити можливість зміцнення чи послаблення конкурентної позиції в умовах збереження стратегії, що застосовується на даний момент;
- 3) оцінити положення компанії серед основних конкурентів;
- 4) наявність конкурентних переваг;
- 5) здатність бізнесу відстоювати свою позицію в контексті розвитку бізнесу, очікуваних дій конкурентів, конкурентного тиску.

Отже, керівництву мало лише визначити напрямок зміцнення чи послаблення конкурентної позиції. Важливо знати, чи має компанія явну конкурентну перевагу перед основними конкурентами, чи можна в рамках поточної стратегії зміцнити ринкові позиції компанії та підвищити ефективність її діяльності. Недостатньо визначити рівень витрат компанії, але важливо провести ретельний аналіз для порівняння всіх аспектів бізнес-стратегії компанії.

Для різних галузей ключові фактори успіху не однакові. Більш того, вони не однакові і для однієї галузі, оскільки можуть змінюватися у часі. Визначення ключових елементів майбутнього успіху та визначення найважливіших є важливою частиною процесу стратегічного планування.

Є кілька основних вимог, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб стати ключовими факторами успіху:

- 1) довгострокова унікальність бренду в порівнянні з конкурентами;
- 2) задоволення специфічних потреб споживачів, тобто сильні сторони підприємства повинні забезпечувати вигоду цільовій групі споживачів;
- 3) компанія повинна мати спеціальні навички та бізнес-ресурси, які важко або неможливо наслідувати конкурентам.

Саме тому, нами визначені ключові фактори успіху ТОВ «Кременецьке молоко», які наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Виявлені ключові фактори успіху ТОВ «Кременецьке молоко»

Ключові фактори успіху	Показники
Ключові фактори успіху, залежні від технології	— ступінь опанування існуючими технологіями; — досконалість дослідницької та експериментальної бази; — здатність швидкої розробки нововведень тощо.
Ключові фактори успіху, відносно виробництва	— собівартість продукції; — якість продукції; — можливість виготовлення різноманітного асортименту.
Ключові фактори успіху, відносно реалізації продукції	— широка мережа оптових дистриб'юторів; — присутність у точках роздрібної торгівлі тощо.
Ключові фактори успіху, відносно маркетингу	— імідж фірми; — розмір і кількість цільових ринків; — знання споживачів; — переваги в поінформованості; — ефективна система комунікацій.
Ключові фактори успіху, відносно професійних навичок	— кваліфікація персоналу; — досвід практичної діяльності тощо.
Ключові фактори успіху, відносно менеджменту	— рівень інформаційних систем; — ефективність системи управління; — налагоджений процес прийняття рішень тощо.
Інші ключові фактори успіху	— доступ до фінансових ресурсів; — наявність власного капіталу тощо

Більша частина інформації для оцінки конкурентного положення фірми поступає із вторинних досліджень. В процесі аналізу виявляються ключові фактори успіху і конкурентні переваги, які і поділяють учасників ринку на

лідерів і аутсайдерів. Дослідження конкурентів і їх порівняльна оцінка є основою для визначення переваг і можливостей основних суперників.

Першим кроком є підготовка списку пріоритетів бізнесу та найважливіших показників їх конкурентних переваг чи недоліків. Отже, для ТОВ «Кременецьке молоко» доцільно виділити наступні основні ключові фактори успіху:

- якість продукції;
- імідж компанії;
- виробничі потужності;
- ступінь опанування новітніми технологіями;
- витрати порівняно з конкурентами;
- розмір і кількість цільового ринку;
- збутові мережі;
- реклама, маркетинг;
- фінансове становище.

Наступним кроком є оцінка компанії та її конкурентів у кожному напрямку.

Третій крок — підсумовування сили кожного суперника та розрахунок підсумкових показників їхньої конкурентної сили.

Четвертий крок полягає в тому, щоб прийняти рішення щодо ступеня конкурентних переваг та недоліків та визначити сфери, де позиції фірми найбільш сильні та найбільш слабкі.

Конкурентна стратегія ТОВ «Кременецьке молоко» — це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення міцних конкурентних позицій на ринку молочної продукції, забезпечення та збереження довгострокових конкурентних переваг у конкурентній боротьбі. Слід зазначити, що основними напрямками конкурентної стратегії ТОВ «Кременецьке молоко» є (рис. 2.11):

- якість молочних продуктів - у всіх випадках якість молочних продуктів необхідно покращувати та використовувати для виробництва тільки натуральну сировину;
- дизайн упаковки - зовнішня структура упаковки продукції повинна

спонукати потенційного покупця;

- технологічні інновації – виробництво продуктів з використанням сучасного обладнання.



Рис. 2.11. Складові конкурентної стратегії ТОВ «Кременецьке молоко»

Основними конкурентами ТОВ «Кременецьке молоко» у Тернопільській області є:

1. ПАТ «Борщівський сирзавод». Виготовляє цільномолочну продукцію, масло, тверді сири «Український», «Галицький». Збуває свою продукцію на Тернопільщині, а також у Київській області.

2. ПАТ «Шумський маслозавод» виготовляє масло «селянське», цільномолочну продукцію, сири.

3. ПАТ «Буцацький маслозавод». Достатньо висока закупівельна ціна, тісна співпраця з приватними агропідприємствами.

4. ПАТ «Тернопільський молокозавод» Виготовляє цільномолочну продукцію, масло, кисломолочні сири. Збуває свою продукцію на Тернопільщині, а також у Київській і Дніпропетровській областях.

Конкурентоспроможність ТОВ «Кременецьке молоко» була перевірена проти основних конкурентів у Тернопільській області – ПАТ «Тернопільський молокозавод» та ПАТ «Шумський маслозавод».

Анкетування проведена серед персоналу підприємств із використанням сформованої таблиці із коефіцієнтами компетентності персоналу у відповідності до ключових факторів успіху. Кількість опитуваних на підприємствах та їх відсоток від загальної кількості працівників представлені в

табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Кількість працівників, які пройшли анкетування

Показник	ТОВ «Кременецьке молоко»		ПрАТ «Тернопільський молокозавод»		ПАТ «Шумський маслозавод»	
	К-ть опитаних	% від заг. кількості	К-ть опитаних	% від заг. кількості	К-ть опитаних	% від заг. кількості
Кількість працівників, чол.	36	15,8	89	13,5	26	17,7

На основі проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «Кременецьке молоко» має середній рівень конкуренції серед опитаних компаній (табл. 2.11, рис.2.12).

Таблиця 2.11

Оцінка конкурентної сили ТОВ «Кременецьке молоко»

№	Ключові фактори успіху	Вага	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»		ТОВ «Кременецьке молоко»		ПАТ «Шумський маслозавод»	
			Середній бал	Ваговий коеф.	Середній бал	Ваговий коеф.	Середній бал	Ваговий коеф.
1	Якість продукції	0,20	10	2,00	6	1,20	5	1,00
2	Імідж фірми	0,10	10	1,00	6	0,60	5	0,50
3	Виробничі можливості	0,07	7	0,49	10	0,70	4	0,28
4	Новітні технології	0,12	10	1,20	6	0,72	7	0,84
5	Витрати у порівнянні з конкурентами	0,10	4	0,40	8	0,80	7	0,70
6	Розмір та кількість цільових ринків	0,06	7	0,42	2	0,12	1	0,06
7	Збутова мережа	0,05	8	0,40	5	0,25	7	0,35
8	Маркетинг/ реклама	0,06	7	0,42	5	0,30	4	0,24
9	Фінансовий стан	0,08	7	0,40	2	0,16	3	0,24
Загальна оцінка		0,84	70	6,33	50	4,85	43	4,18

За всіма ключовими факторами успіху ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає лідируючі позиції, окрім виробничих можливостей де його випереджує ТОВ «Кременецьке молоко», який має потужніші виробничі можливості, хоча обладнання є досить застарілим. Найбільшою проблемою для

ТОВ «Кременецьке молоко» є загальні витрати. За цим параметром компанія значно нижче своїх конкурентів, оскільки використовує новітнє обладнання та програмне забезпечення та якісну сировину, завдяки чому витрати виробництва значно вищі, ніж у конкурентів.

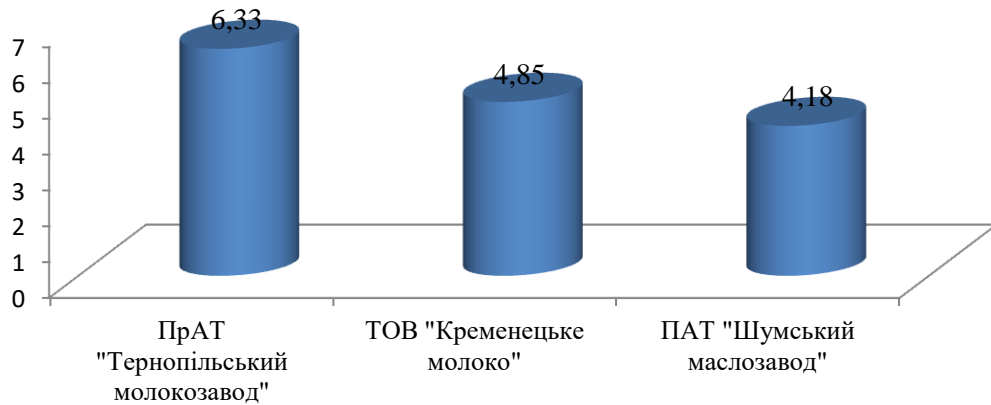


Рис. 2.12. Загальна оцінка конкурентної сили ТОВ «Кременецьке молоко»

Загальна оцінка конкурентної сили ТОВ «Кременецьке молоко» дозволяє судити про те, чи має підприємство конкурентну перевагу у порівнянні з конкурентами. Знання сильних і слабких сторін компанії є важливим для розробки стратегії, яка може покращити її позиції по відношенню до її конкурентів. Також оцінка конкурентної сили показує, який конкурент може бути найбільш вразливий при конкурентній атаці і які його слабкі сторони.

Тому, на нашу думку, ТОВ «Кременецьке молоко» необхідно використовувати стратегію диференціації, яку останнім часом втілюють спеціалісти даного підприємства. Вона передбачає досягнення ТОВ «Кременецьке молоко» конкурентних переваг в задоволенні споживчих потреб. Тобто, використовуючи стратегію диференціації, ТОВ «Кременецьке молоко» забезпечить собі ряд стратегічних переваг:

- формується певний імідж товару і підприємства;
- прихильність споживачів формує своєрідний захист проти товарів-замінників;

Проте, використовуючи стратегію диференціації ТОВ «Кременецьке

молоко» несе деякі ризики, до яких слід віднести:

- характеристики товару, на основі яких базується стратегія диференціації, ризик втратити свою цінність через зміну споживчих цін;
- збільшення ціни, відрив від цінового лідера можуть відвернути споживача від дорожчої продукції фірми;
- виникнення фірм-послідовників, що імітують стратегію диференціації та зменшують її ефект.

Отже, варто запропонувати ТОВ «Кременецьке молоко» при використанні стратегії диференціації зменшити витрати та ціни, але не впливаючи на якість продукції та фінансовий стан бізнесу.

Таким чином, конкурентоспроможний розвиток ТОВ «Кременецьке молоко» формується під впливом великої кількості особливостей, факторів та передумов, основними з яких є сам товар, положення на ринку, ємність ринку, можливості збуту продукції та методи товароруку, фінансовий та виробничий потенціал компанії та багато інших. ТОВ «Кременецьке молоко» має вигідне положення на ринку молока, має стабільні фінансові можливості, але щоб стати лідером молочної промисловості Тернопільщини необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність підвищувати свої конкурентні переваги.

Тому ТОВ «Кременецьке молоко» рекомендується прийняти стратегію зміцнення. Основними завданнями є збільшення існуючої частки ринку, зміцнення вже реалізованої ринкової ніші, продуманий захист наявних конкурентних переваг бізнесу. Для зміцнення свої позицій ТОВ «Кременецьке молоко» необхідно: розширювати асортимент продукції, що унеможливити зайняття конкурентами вільних ніш на ринку; утримувати доступні ціни і високу якість продукції; шукати кращих постачальників й дилерів і укладення вигідних контрактів; вдосконалювати маркетингову діяльність компанії; вдосконалювати систему управління конкурентоспроможністю.

Таким чином, спільне застосування запропонованих заходів дозволить знизити ризики ТОВ «Кременецьке молоко» та посилити його конкурентні позиції на внутрішньому ринку.

Висновок до другого розділу

В роботі було проведено дослідження ТОВ «Кременецьке молоко», яке працює на ринку Тернопільщини з 2001 року. На основі проведених досліджень нами визначено, що стратегією діяльності ТОВ «Кременецьке молоко» та головною конкурентною відмінністю є виготовлення лише натуральних молочних продуктів без застосування немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів.

Конкурентні позиції ТОВ «Кременецьке молоко» утримує за рахунок економії витрат, продуктивності праці, раціональності використання основних засобів, забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, технологічної складової. Проте слід відмітити такі складові конкурентоспроможності як унікальність продукції та екологічний імідж.

Оцінюючи ефективність маркетингової діяльності ТОВ «Кременецьке молоко», у цілому можемо констатувати, що вона не відповідає оптимальному рівню. Основні проблеми – недостатній рівень аналітичної та дослідницької роботи в цілому та недостатня увага до окремих напрямів досліджень – споживачів, ринкового асортименту та позицій окремих продуктів.

За результатами аналізу конкурентної стратегії підприємства ми провели SWOT-аналіз та виявили специфічні загрози та слабкі сторони ТОВ «Кременецьке молоко».

ТОВ «Кременецьке молоко» має середній конкурентний бал серед опитаних підприємств, тому на даному етапі розвитку ТОВ «Кременецьке молоко» рекомендується обрати стратегію зміцнення. Основним завданням є покращення позицій на ринку, зміцнення вже реалізованої ринкової ніші та продуманий захист наявних конкурентів.

ТОВ «Кременецьке молоко» характеризується хорошими позиціями на ринку молока та молочної продукції, але в подальшому потрібно постійно вдосконалювати свою діяльність для збереження конкурентоспроможності та набуття кращих конкурентних переваг на внутрішньому ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КРЕМЕНЕЦЬКЕ МОЛОКО»

3.1. Виявлення шляхів щодо забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кременецьке молоко»

В умовах зростаючої конкуренції для ТОВ «Кременецьке молоко» важливою є розробка реальної стратегічної системи управління конкурентоспроможністю з метою підвищення конкурентного статусу на вітчизняному молочному ринку.

На нашу думку, аналіз фінансово-господарської діяльності та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Кременецьке молоко» дозволили визначити напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю в системі маркетингового менеджменту досліджуваного підприємства.

Впровадження та ефективне використання інструментів стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі розвитку ТОВ «Кременецьке молоко» потребує виконання певних вимог, наведених на рис. 3.1.

В основі удосконалення стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко» лежить модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства, яка забезпечить здійснення операційного та стратегічного маркетингу.

Таким чином, модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко» - це інтегрований набір (стратегічних, тактичних, оперативних) маркетингових інструментів, які забезпечать довгострокові переваги через задоволення конкретних потреб споживачів і являє собою процес інтеграції всіх методів управління для

підвищення конкурентоспроможності в майбутньому.



Рис. 3.1. Виявлені вимоги до стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко»

Схема пропонованої моделі інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко» представлена наступними рівнями (рис. 3.2):

1-й рівень – стратегічний рівень маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко»;

2-й рівень – тактичний рівень маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств;

3-й рівень - операційний рівень маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств.

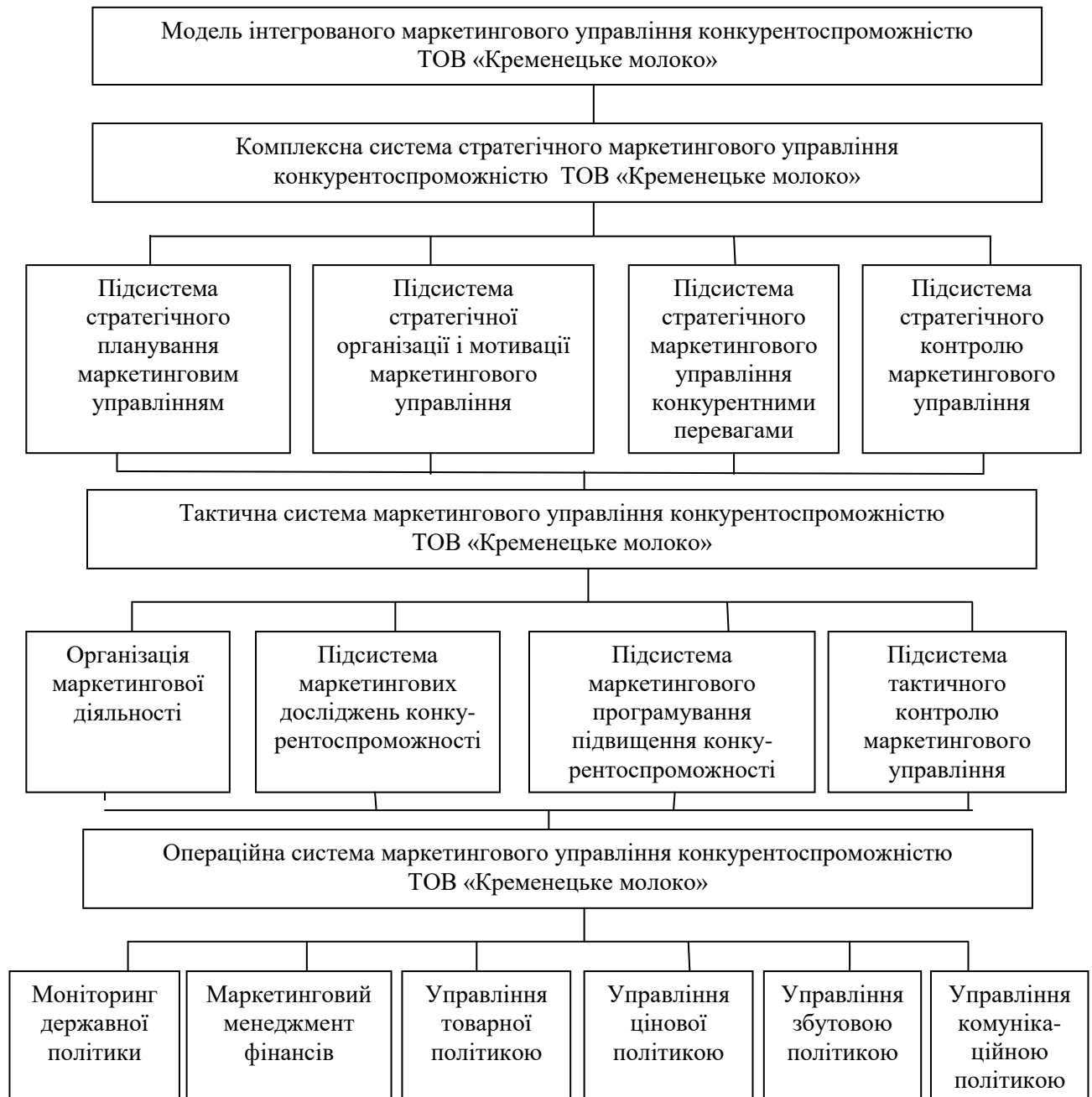


Рис. 3.2. Запропонована модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко»

Основною функцією моделі інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко» є не лише створення внутрішньої конкурентного потенціалу, а й перетворення його на стратегічні чинники успіху у мінливому зовнішньому середовищі.

Стратегічні фактори успіху повинні розглядатися на стратегічному рівні, що включає формулювання та впровадження комплексної маркетингової

стратегії бізнесу.

На нашу думку, система стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко» повинна включати наступні підсистеми:

- підсистема стратегічного планування маркетинговим управлінням конкурентоспроможністю;
- підсистема стратегічної організації і мотивації маркетингового управління конкурентоспроможністю;
- підсистема стратегічного маркетингового управління конкурентними перевагами;
- підсистема стратегічного контролю маркетингового управління конкурентоспроможністю.

ТОВ «Кременецьке молоко» доцільно було б використовувати комплексний підхід до формування конкурентних маркетингових стратегій, що дозволить повністю реалізувати концепцію стратегічного бачення.

Формування стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Кременецьке молоко» передбачає розробку та оцінку альтернатив конкурентних маркетингових стратегій, їх вибір і формування стратегічного набору.

Конкурентні маркетингові стратегії повинні зосередитися на якісній та своєчасній ліяотності підприємства в гнучкому маркетинговому середовищі для досягнення своїх конкурентних цілей. Конкурентні маркетингові стратегії є керівними принципами бізнесу, філософією бізнесу в контексті маркетингових тенденцій.

Портфель конкурентних маркетингових стратегій для ТОВ «Кременецьке молоко» повинен включати три стратегічні групи:

- корпоративні – координативні, глобальні, конкурентні, антикризові стратегії;
- бізнес-стратегії - портфельні стратегії, стратегії сегментації і вибору цільового ринку, стратегії позиціонування, стратегії експорту;
- функціональні стратегії – стратегії комплексу маркетингу (товарні

стратегії, стратегії в області збуту та розподілу, стратегії в області цінової політики, стратегії в області просування), інноваційні стратегії, стратегії виробництва, стратегії в області фінансів.

Тому керівництву ТОВ «Кременецьке молоко» необхідно регулярно переглядати портфель конкурентних маркетингових стратегій для адаптації конкурентних активів і ключових компетенцій товариства до змін конкурентного маркетингового середовища на ринку молочної продукції. Для цього нами запропоновано алгоритм розробки та діагностики портфеля конкурентних маркетингових стратегій, щозображений на рис. 3.3.

Наступною частиною системи стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко» є система стратегічної організації і мотивації маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства, яка включає: підсистему стратегічної архітектури; підсистему стратегічної корекції.

Стратегічна архітектури - це організація діяльності щодо розробки та реалізації конкурентних маркетингових стратегій та реалізація конкретних бізнес-планів, які є інструментами впровадження стратегій.

У системі стратегічної корекції визначаються стратегічні проблеми, визначаються стратегічні зміни, розробляються ефективні стимули та розробляються стратегічні бізнес-практики.

Структура стратегічного маркетингового управління конкурентними перевагами повинна включати: підсистему стратегічного маркетингового управління конкурентними компетенціями (маркетинг управління людськими ресурсами; стратегічний менеджмент інновацій; стратегічне управління маркетингом конкурентних ризиків; управління маркетинговими проблемами) та підсистему стратегічного маркетингового управління конкурентними активами (визначення стратегічних напрямків досягнення стійких конкурентних переваг).

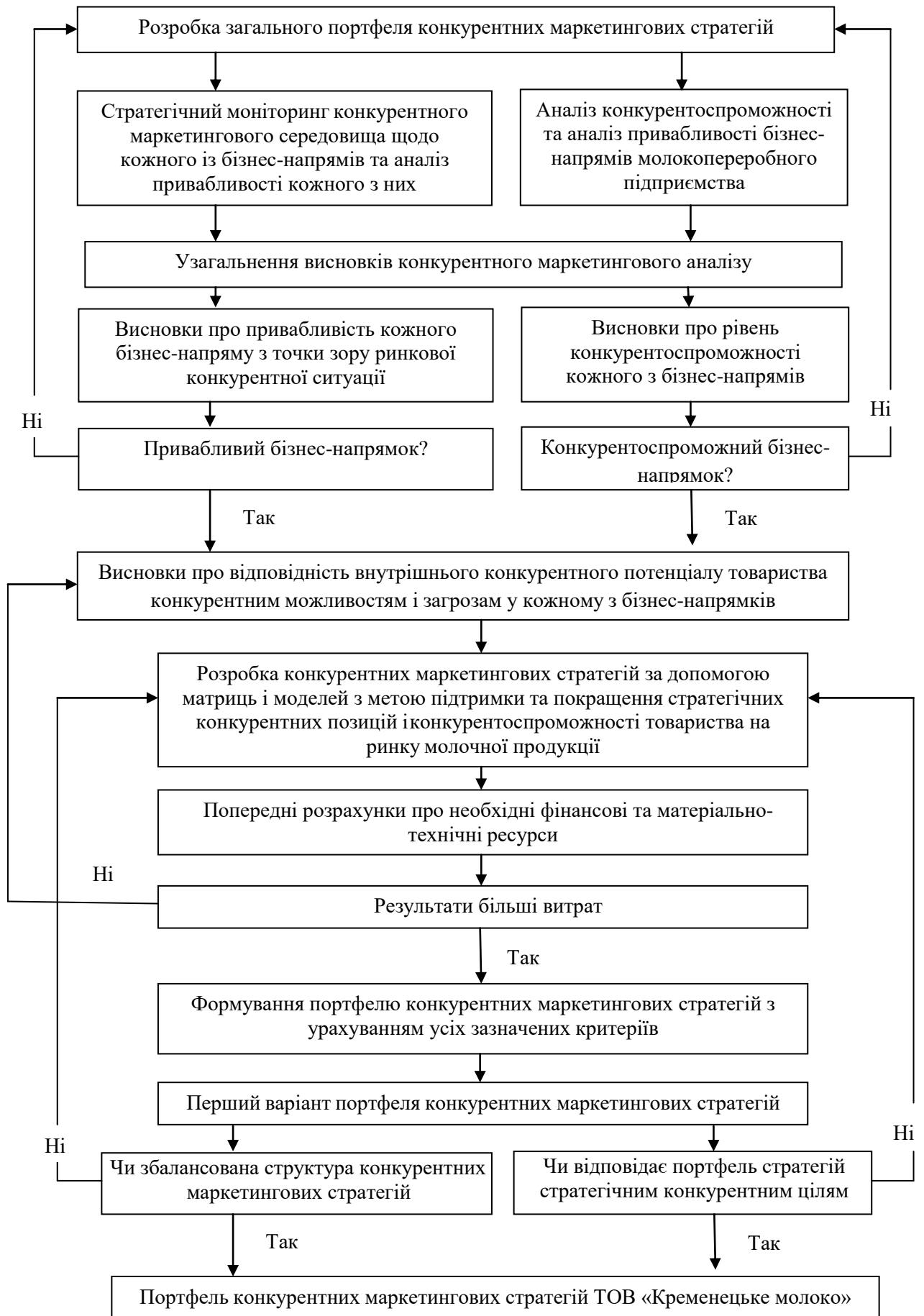


Рис. 3.3. Запропонований алгоритм розробки конкурентних маркетингових стратегій для ТОВ «Кременецьке молоко»

Запропонований цикл стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю має завершувати стратегічний контроль маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко», який є засобом зворотного зв'язку в досягненні цілей підприємств за допомогою конкурентних маркетингових стратегій.

Система стратегічного контролю маркетингового управління конкурентоспроможністю повинна охоплювати: підсистему аналітико-контрольної роботи та реалізації коригувальних дій.

Важливою частиною засвоєної запропонованої бізнес-моделі є тактична система управління маркетингом, яка повинна включати наступні підсистеми:

- підсистему організації маркетингової діяльності;
- підсистему маркетингових досліджень;
- підсистему маркетингового програмування підвищення конкурентоспроможності;
- підсистему тактичного контролю маркетингового управління конкурентоспроможністю.

Підсистема організації маркетингової діяльності ТОВ «Кременецьке молоко» повинна включати наступні елементи: вибір кооперативної структури організації маркетингової служби; підбір відповідного персоналу; встановлення прав, обов'язків та відповідальності працівників; створення ефективної взаємодії маркетингової служби та інших підрозділів товариства.

Підсистема маркетингових досліджень ТОВ «Кременецьке молоко» має включати такі компоненти: забезпечення успішності маркетингової інформації та системи моніторингу конкурентоспроможності; постійний моніторинг змін у конкурентному середовищі; перевірка конкурентних ринків бізнесу; оцінка конкурентоспроможності бізнесу відповідно до ринкових умов.

Підсистема маркетингового програмування конкурентоспроможності ТОВ «Кременецьке молоко» повинна охоплювати наступні елементи: встановлення рівноваги в орієнтації на споживачів і конкурентів; розробка тактики щодо отримання конкурентних переваг на ринку; бюджетування

маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності; передбачення реакції конкурентів; розробка маркетингових програм щодо розвитку підприємств.

Підсистема тактичного контролю маркетингового управління конкурентоспроможністю повинна охоплювати: контроль досягнення поставлених тактичних цілей і завдань підприємства; оцінку і коректування рівня виконання річних завдань; контроль річних маркетингових планів за напрямками; прийняття коригувальних заходів.

Рекомендована операційна система маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко» повинна включати маркетингові елементи, які містять конкретні маркетингові дії щодо досягнення цілей товариства, а також засоби та методи реалізації конкурентних маркетингових стратегій:

- моніторинг державної політики в області конкуренції;
- маркетинговий менеджмент фінансів;
- управління товарною політикою;
- управління ціновою політикою;
- управління політикою збуту та розподілу;
- управління комунікаційною політикою підприємства.

Моніторинг державної політики в конкурентному регіоні передбачає: регулярний моніторинг змін українського законодавства, дотримання нормативно-правової бази України, моніторинг дій Антимонопольного комітету України та інших державних органів щодо управління конкурентними відносинами.

Управління маркетингом фінансів ТОВ «Кременецьке молоко» передбачає регулювання фінансових операцій та фінансових відносин між підприємствами, іншими суб'єктами господарювання, фінансовими установами, фінансово-кредитними установами.

Для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кременецьке молоко» необхідно вдосконалювати товарну політику підприємства на основі

різноманітних підходів, тобто з урахуванням контролю товарної політики щодо регулюючих характеристик ринку. Тому ТОВ «Кременецьке молоко» необхідно розробити продуктову стратегію на основі: ідентифікації реальних і потенційних клієнтів, аналізу їх поведінки на ринку; приймати рішення щодо оновлення та розширення асортименту.

Управління ціновою політикою ТОВ «Кременецьке молоко» повинно включати: опис цілей ціноутворення; визначення факторів, що впливають на ціни; розробка цінових стратегій.

Управління політикою збуту ТОВ «Кременецьке молоко» включатиме: визначення альтернативних систем розподілу; встановлення цілей розподілу; ефективне використання традиційних та впровадження новітніх методів розподілу.

Тому ми вважаємо, що запровадження моделі інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко» забезпечить комплексний, системний, стратегічний підхід щодо управління конкурентними перевагами товариства в швидкозмінних ринкових умовах, підвищенню конкурентоспроможності та отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі на вітчизняних та зарубіжних ринках на основі ефективного використання конкурентних активів і ключових компетенцій.

3.2. Формування стратегічних напрямків управління конкурентними перевагами ТОВ «Кременецьке молоко»

Таким чином, організація процесу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності включає розвиток конкурентних переваг, що є ефективним процесом управління конкурентоспроможністю і включає ретельну перевірку внутрішніх і зовнішніх факторів впливу та використання сучасних методик їх оцінки.

Тому нами запропоновано процес управління конкурентними перевагами

ТОВ «Кременецьке молоко» (рис. 3.4), в якій основою формування конкурентних переваг є вибір стратегій конкурентного розвитку, стратегічне планування виробництва, удосконалення маркетингової діяльності.



Рис. 3.4. Запропонований процес управління конкурентними перевагами ТОВ «Кременецьке молоко»

Отже, умови діяльності ТОВ «Кременецьке молоко» зумовило необхідність розробки адаптованої методики, яка відповідає особливостям конкуренції на молочному ринку. У загальному вигляді схема запропонованої методики представлена на рис. 3.5.

Першим кроком запропонованого підходу є визначення можливого рівня конкурентоспроможності бізнесу, такого як рівень зовнішнього впливу середовища та потенціал внутрішньої конкурентоспроможності товариства.

При дослідженні зовнішнього середовища важливе значення має надаватися визначенню галузевих та географічних умов створення суттєвих впливів на підприємницьку діяльність ТОВ «Кременецьке молоко».

Другим етапом є дослідження здатності ТОВ «Кременецьке молоко»

ефективно конкурувати з іншими суб'єктами за обмежені ресурси й можливості зовнішнього середовища враховуючи якісні характеристики факторів внутрішнього середовища: виробництво; менеджмент; маркетинг; управління персоналом; фінансовий стан.



Рис. 3.5. Запропонований алгоритм оцінки конкурентоспроможності для ТОВ «Кременецьке молоко»

Завершальним етапом оцінки є позиціонування ТОВ «Кременецьке молоко» у матриці «конкурентний потенціал-привабливість зовнішнього середовища», яка дозволяє встановити рівень загальної конкурентоспроможності досліджуваного товариства (рис. 3.6).

Запропонована матриця являє собою двовимірну систему з розмірністю 3x3. Розмір матриці визначається безпосередньо показником ринкової привабливості та конкурентним статусом суб'єкта.

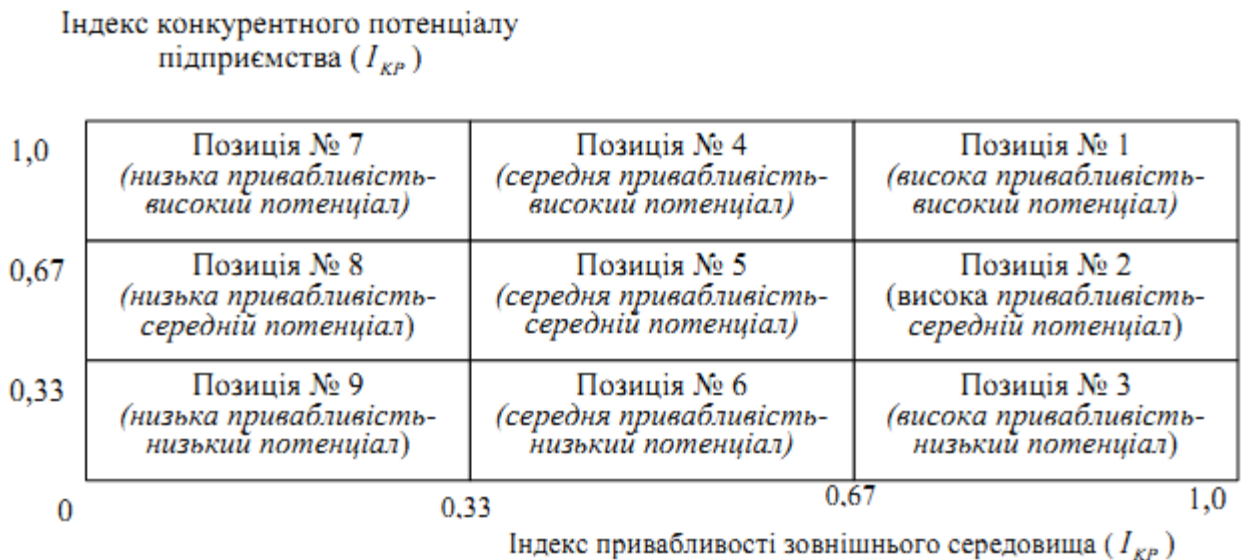


Рис. 3.6. Матриця оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Кременецьке молоко» та його конкурентів

Наступним кроком у реалізації запропонованого підходу є визначення конкурентної позиції на ринку та визначення характеру конкурентної переваги. Цей рівень є основою для формування стратегічних і тактичних заходів у процесі управління конкурентними перевагами ТОВ «Кременецьке молоко».

Оцінка результатів конкурентоспроможності та переваг є важливою умовою розробки конкурентної стратегії та дозволяє визначити шляхи досягнення стратегічних цілей. Отже, конкурентна позиція підприємства на ринку справляє головний вплив на тип створюваних конкурентних переваг. Оцінка конкурентного статусу суб'єкта дозволяє: визначити особливості конкурентного розвитку ринку; встановити ступінь домінування підприємства; виявити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію суб'єкта серед інших учасників ринку.

Наступним кроком є групування суб'єктів за конкурентними позиціями на внутрішньогалузевих ринках. В цьому випадку групування є проміжним процесом обробки даних для подальшого їх аналізу. Оцінка конкурентних переваг підприємства за розробленою методикою доповнює результати дослідження конкурентного статусу товаровиробника та створює цілісну картину фактичного рівня конкурентних переваг.

Основним завданням першого етапу дослідження є визначення пріоритетних для кінцевих споживачів характеристик молочної продукції. Саме тому, пропонуємо поділити всю сукупність характеристик молочної продукції на дві основні групи: якісні та вартісні. З точки зору створення ціннісної пропозиції для споживачів виділення цих двох груп характеристик найбільш повно й достовірно відображає природу основних типів конкурентних переваг продукції.

Загальна класифікація споживачів базується на результатах внутрішніх досліджень і поділяється за соціально-економічними ознаками. Використовуємо наступну послідовність дій:

- 1) розробка обсягу вибірки;
- 2) структурування споживачів за місцем проживання та рівнем доходів;
- 3) відсотковий поділ вибірки відповідно до структури генеральної сукупності.

Після визначення оптимального обсягу й структури вибірки необхідно визначитися з набором необхідних даних, вибрати метод отримання інформації про переваги споживачів та провести збір емпіричних даних. Визначення необхідного набору характеристик продукції доцільно проводити за допомогою аналізу переваг певної групи споживачів. Для цього можна застосовувати думку експертів, стратегії фокусування тощо. Суть подібного дослідження полягає у вивченні всіх якісних та вартісних характеристик товару і вибору на їх основі базових характеристик. Виділення еталонних параметрів може проводитися по одному або декільком видам продукції.

Отже, на основі проведених досліджень, можна зазначити різний характер впливу зовнішніх факторів на конкурентні позиції ТОВ «Кременецьке молоко». Серед зовнішніх характеристик нами виділене високе значення фактора «стан конкуренції», що свідчить про значний ступінь його впливу на діяльність ТОВ «Кременецьке молоко». Індекс привабливості даного фактору з урахуванням коефіцієнту вагомості становить 0,23, а найменший вплив мають торгові посередники та постачальники молока (0,03 і 0,1 відповідно). Підсумком

реалізації першого етапу запропонованого аналізу конкурентоспроможності є визначення загального рівня привабливості зовнішнього середовища регіонального ринку (рис. 3.7).

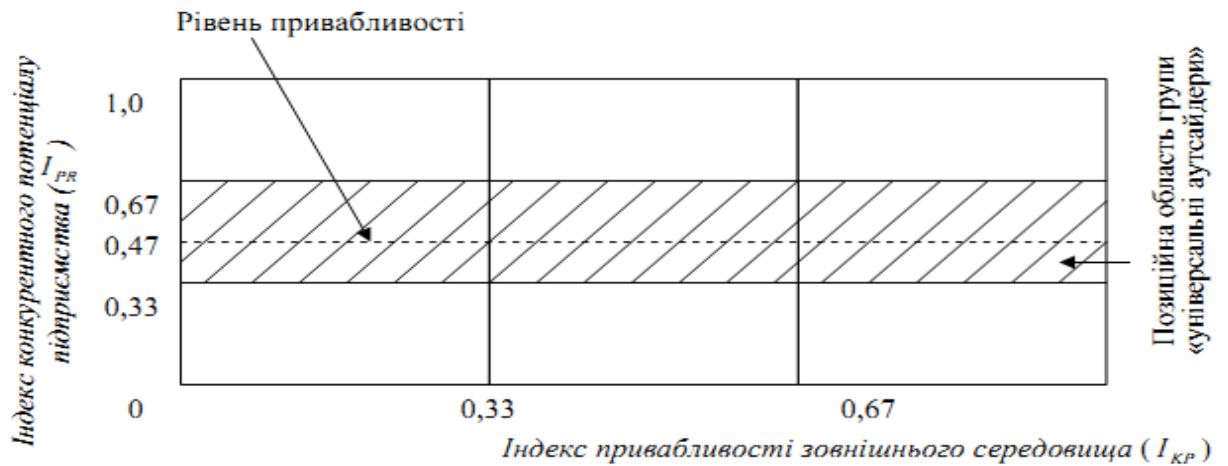


Рис. 3.7. Позиціонування групи «універсальні аутсайдері» в матриці «привабливість зовнішнього середовища-внутрішній потенціал підприємства»

Отже досліджуване підприємство знаходиться в позиційній зоні «універсальних аутсайдерів». Це означає, що ТОВ «Кременецьке молоко на регіональному ринку займає невеликі частки в сегментах масла вершкового, сиру, молока та нежирної молочної продукції з переважно позитивною динамікою росту. Але завдяки здатності товариства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, товариство має певні види конкурентних переваг.

Тому нами було проведено поглиблений аналіз внутрішнього потенціалу представника групи універсальних аутсайдерів – ТОВ «Кременецьке молоко» і споживчих переваг на ринку молочної продукції Тернопільської області. Проведений аналіз факторів внутрішнього середовища та визначення їх впливу дозволило оцінити конкурентний потенціал ТОВ «Кременецьке молоко» (табл. 3.1). Дані таблиці показують, що деякі конкурентні характеристики бізнесу класифікуються за рівнем розвитку. Результати оцінки свідчать про помірне значення конкурентоспроможності ТОВ «Кременецьке молоко», що відповідає середньому рівню конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1

Визначена оцінка конкурентного потенціалу ТОВ «Кременецьке молоко»

№ п/п	Фактори та критерії	Фактичне значення	Розрахунковий індекс	Індекс з врахуванням коефіцієнту вагомості
1	Виробництво			
1.1	Рівень рентабельності виробничої діяльності, %	5,71	0,34	0,02
1.2	Коефіцієнт відповідності продукції вимогам ДСТУ, %	100	1,00	0,06
1.3	Коефіцієнт використання виробничих потужностей, %	61,3	0,18	0,01
2	Менеджмент			
2.1	Коефіцієнт окупності витрат на утримання управлінського персоналу, од	1,27	0,51	0,04
2.2	Питома вага витрат на організацію управління, %	4,48	0,59	0,04
2.3	Коефіцієнт кваліфікації управлінських кадрів, %	88,9	0,63	0,04
3	Персонал			
3.1	Коефіцієнт окупності витрат на утримання персоналу підприємства, од	0,29	0,23	0,01
3.2	Коефіцієнт кваліфікації персоналу, %	28,2	0,21	0,01
3.3	Коефіцієнт забезпеченості трудовими ресурсами, од	95,9	0,80	0,04
4	Маркетинг			
4.1	Рентабельність продаж, %	7,24	0,15	0,01
4.2	Коефіцієнт забезпеченості маркетингової служби персоналом, %	0	0	0
4.3	Питома вага витрат на маркетинг у вартості реалізованої продукції, %	0,9	0,16	0,01
5	Фінанси			
5.1	Коефіцієнт фінансової автономії, од	0,4	0,14	0,01
5.2	Коефіцієнт поточної ліквідності, од	0,96	0	0
5.3	Рентабельність капіталу, %	7,78	0,68	0,05
	Всього		5,61	0,37

Така позиція характеризує становище ТОВ «Кременецьке молоко» як нестійке, що має обмежену можливість подальшого розвитку. З метою аналізу фактичних конкурентних переваг підприємства проведено розрахунок параметрів молочної продукції ТОВ «Кременецьке молоко» (табл. 3.2). Отже, цільовими споживчими ТОВ «Кременецьке молоко» є покупці з середнім рівнем доходів, які оцінюють комерційну продукцію як цінну пропозицію. Групи споживачів з високим рівнем доходів, визначають низьку оцінку якісних параметрів продукції. Малозабезпечені споживачі оцінюють продукцію

як високодиференційовану за своїми властивостями.

Таблиця 3.2

Визначена оцінка параметрів молочної продукції ТОВ «Кременецьке молоко»

Види молочної продукції	Групи споживачів						Усереднена оцінка
	I	II	III	IV	V	VI	
Якісні параметри							
Масло	1,22	1,00	0,72	1,37	0,99	0,79	0,99
Молоко	1,18	0,94	0,72	1,26	0,98	0,80	0,96
Кисломолочна продукція	1,11	0,93	0,74	1,32	0,97	0,77	0,95
Вартісні параметри							
Масло	0,91	0,81	0,67	0,97	0,88	0,67	0,82
Молоко	1,07	0,79	0,64	1,11	0,83	0,68	0,83
Кисломолочна продукція	1,30	0,90	0,73	1,25	1,00	0,80	0,96

Окрім ряду позитивних показників, ринкові позиції ТОВ «Кременецьке молоко», як універсального аутсайдера характеризується нестабільністю конкуренції, яка значною мірою залежить від швидкозмінного середовища молочної ринку. У зв'язку з цим обмежені можливості подальшого розвитку призводять до необхідності обґрунтованого вибору концепції стратегічного розвитку ТОВ «Кременецьке молоко». Наведені результати аналізу та оцінки конкурентних переваг є центральним етапом розробки концепції конкурентного розвитку ТОВ «Кременецьке молоко» в довгостроковій перспективі.

Отже, непередбачуваність зовнішнього середовища ставить перед ТОВ «Кременецьке молоко» завдання по визначенню можливих шляхів подальшого розвитку та вибору найкращого варіанту. У зв'язку з цим досягнення стійких ринкових позицій в довгостроковій перспективі неможливе без комплексного підходу до процесу розробки стратегічної концепції конкурентного розвитку.

Саме тому нами запропоновано наступну програму для цього процесу: аналіз конкурентоспроможних бізнес-можливостей та продуктів; визнання альтернатив напрямків конкурентного розвитку; порівняльна оцінка можливостей і ризиків для реалізації можливих варіантів розвитку; встановлення в рамках обраної концепції набору стратегій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Виходячи з поточної конкурентної позиції ТОВ «Кременецьке молоко»

на ринку молочної продукції Тернопільської області, найбільш доцільним напрямком його подальшого розвитку є перехід до групи спеціалізованих послідовників. Можлива зміна конкурентної ролі ТОВ «Кременецьке молоко» призведе до відповідної зміни тих умов, які впливають на формування позицій підприємства. Отже, потенційний перехід досліджуваного підприємства з групи «універсальних аутсайдерів» до групи «спеціалізованих послідовників» пов'язаний як із змінами внутрішніх факторів, так і пошуком нових зовнішніх можливостей розвитку.

Вибір однієї із стратегічних альтернатив та визначення системи цілей дозволяють перейти до вибору конкурентної стратегії й розробки конкретної програми дій по її реалізації в межах обраної концепції конкурентного розвитку. Оскільки, конкуренти займають різні ринкові позиції і завжди діють в неоднакових умовах і мають різний внутрішній потенціал, це і визначає індивідуальний підхід до процесу формування конкурентних переваг для кожного окремого підприємства.

У сучасних ринкових умовах збереження провідного бізнес-середовища, забезпечення його конкурентоспроможності на ринку є одним із найважливіших завдань бізнес-менеджера. Саме зростання конкурентоспроможності сприятиме покращенню ефективності самого бізнесу.

Формування конкурентних переваг у широкому розумінні перетворюється на завдання координації процесу змін у конкурентному середовищі, що дає змогу швидко й точно визначити конкурентоспроможність. Відсутність роботи щодо досягнення успіху підприємства на ринку, втрачається через цілеспрямовані дії його конкурентів. Така ситуація визначає необхідність якісного управління маркетингом у процесі отримання конкурентних переваг, що забезпечить хороший бізнес і конкурентоспроможне управління.

Саме забезпечення ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнесу дозволяє йому вдосконалити методи оцінки конкурентоспроможності з урахуванням динамічності його стандартів і показників.

Такий підхід передбачає маркетингове управління процесом формування конкурентних переваг та дозволяє формувати довгострокові відносини зі споживачами на предмет їх лояльності до молочної продукції. Зміст, складові, послідовність та очікувані результати цього підходу розробляються у вигляді поетапного процесу вигідного маркетингового управління конкурентними перевагами, який включає три складові та поєднує функції аналітичної, стратегічної та тактичної ринкової стратегії.

Ключовими особливостями системи підтримки конкурентних переваг є використання маркетингових інструментів і методів, заснованих на дослідженнях, оцінці конкурентного середовища та прийомах застосування маркетингових стратегій, необхідних для зміцнення позицій компанії на ринку.

Маркетингові стратегії розробляються на кожному етапі проектування та управління конкурентними перевагами:

- маркетингова діяльність на рівні збору даних;
- маркетингова діяльність на рівні оцінки конкурентних переваг;
- маркетингова діяльність на рівні проектування, підтримки та інтеграції конкурентних переваг;
- маркетингова діяльність на етапі позиціонування компанії.

Ключовою складовою пошуку переваг конкурентоспроможного бізнесу є аналітична робота, зміст якої визначається дослідженням та аналізом зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу.

Оскільки внутрішня інформація повинна розглядатися для визначення найкращої та найбільш конкурентної переваги бізнесу, її збиранням займається персонал. У той же час для збору зовнішньої інформації необхідне залучення незалежних експертів, тобто дослідницьких компаній.

Дослідження зовнішнього середовища мають бути спрямовані на вивчення стану та ринкових тенденцій, виявлення основних характеристик конкурентного середовища, факторів, що складають його роботу. Такі дослідницькі програми дозволяють оцінити можливості бізнесу в певній цільовій сфері та створити умови для успішної боротьби з конкурентами. Тому

метою маркетингових досліджень є вивчення контексту конкурентного середовища та визначення інтенсивності конкуренції.

Аналіз ринку отриманої інформації повинен базуватися на описі та оцінках конкурентної позиції підприємства на ринку, його конкурентних переваг. Управлінська складова цього рівня визначається шляхом вибору методів і прийомів на основі наукових методів зовнішнього та внутрішнього аналізу середовища. Послідовність процесу маркетингового аналізу конкурентних переваг показана на рис. 3.8.

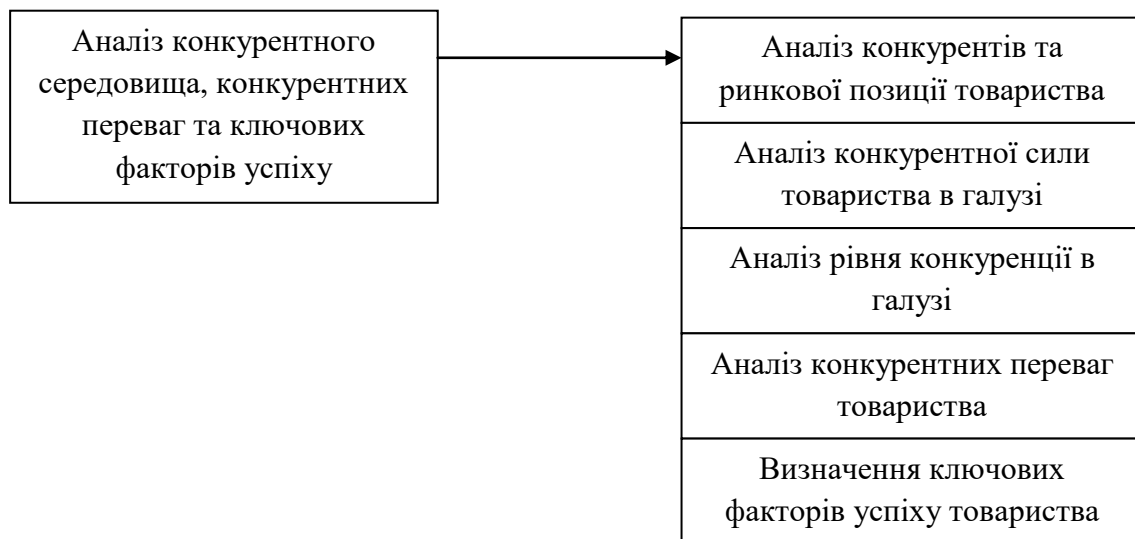


Рис. 3.8. Запропоновані етапи маркетингового аналізу конкурентних переваг ТОВ «Кременецьке молоко»

На нашу думку, наступним етапом маркетингового управління конкурентними перевагами повинен бути вибір стратегічних інструментів маркетингового впливу на конкурентноспроможність. За результатами маркетингового дослідження та маркетингового аналізу необхідно вибирати стратегію активізації діяльності ТОВ «Кременецьке молоко» на внутрішньому ринку, наприклад, шляхом побудови маркетингової мережі з різноманітними товарами тощо. Орієнтуючись на відомі конкурентні маркетингові стратегії та їх вплив на конкурентні переваги (зміцнення чи збереження), пропонується їх наступне угруповання (рис 3.9).

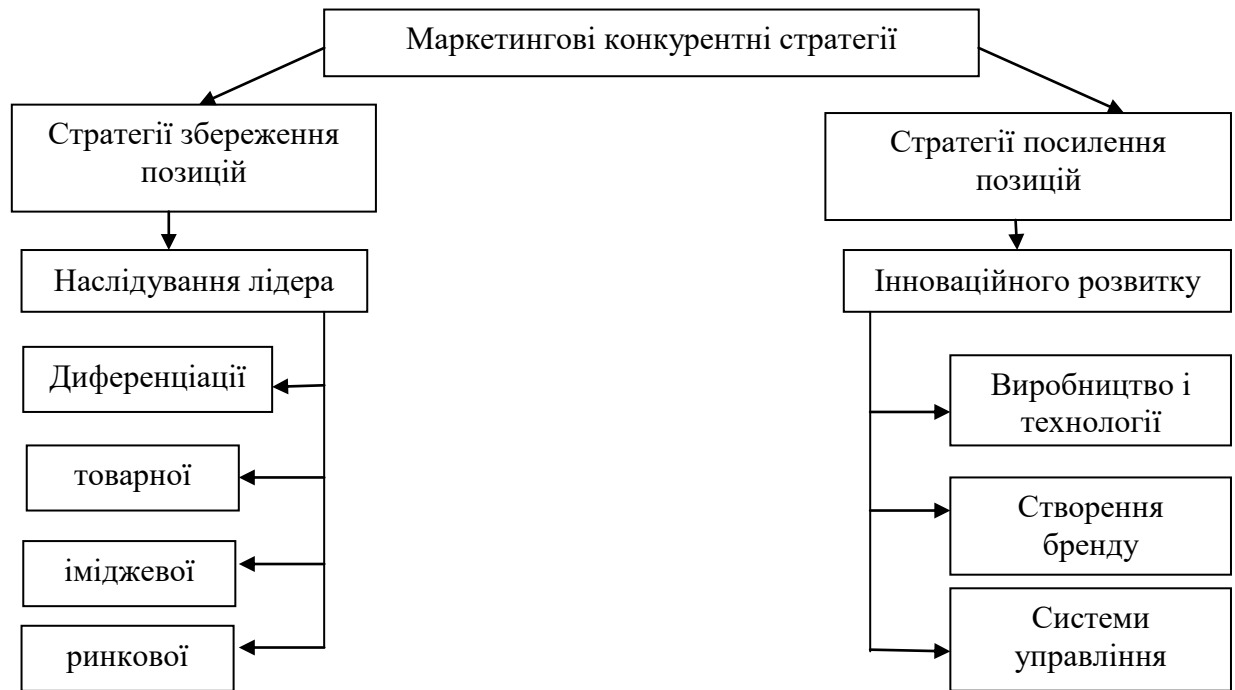


Рис. 3.9. Запропоноване угруповання маркетингових конкурентних стратегій за рівнем впливу на конкурентні переваги ТОВ «Кременецьке молоко»

Вибір найбільш доцільної для ТОВ «Кременецьке молоко» маркетингової стратегії, яка відповідає означеній цілі, в значній мірі залежить від стану розвитку внутрішнього потенціалу товариства та його можливостей. Тому виникає потреба у виборі правильних маркетингових інструментів і визначення можливих ресурсів необхідних для збереження або підвищення конкурентної переваги компанії на ринку. Саме тому, нами наведено наступні заходи щодо використання маркетингових інструментів, за умови наявності ресурсів товариства (табл. 3.3). У процесі вибору необхідного маркетингового заходу ТОВ «Кременецьке молоко» рекомендується визначитися із наявністю та рівнем сили ресурсного потенціалу, і у разі потреби, розробити відповідні управлінські заходи по їх коригуванню.

Зміст стратегічної складової процесів маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю виступає каталізатором розвитку тактичних заходів, спрямованих на створення системи лояльності споживачів та ефективного використання можливих ресурсів бізнесу.

Таблиця 3.3

Запропоновані маркетингові завдання процесу стратегічного управління
конкурентними перевагами ТОВ «Кременецьке молоко»

Стратегічне завдання	Стратегічне маркетингове рішення	Маркетинговий інструментарій	Напрямок застосування	Необхідний ресурсний потенціал
Збереження конкурентних переваг	Наслідування лідера	Ціна	Спрощення процесу виробництва товару; Зниження собівартості; Зростання обсягів продажу	Високий рівень технологічної підготовки виробництва; Автоматизація виробничих процесів Інтенсивне використання персоналу; Контроль собівартості продукції; Оптова реалізація продукції; Масовий маркетинг
	Товарна диференціація	Товар	Якість товару і його характеристики; Споживчі властивості; Стиль, дизайн; Упаковка	Додаткові фінансові ресурси; Можливість переустаткування обладнання; Розвинена маркетингова організаційна структура; Роздрібна чи дрібнооптова мережа
	Іміджева диференціація	Засоби комунікацій	Позитивний імідж; Співпраця із ЗМІ; Участь у виставках, ярмарках	Збільшення витрат на маркетингові комунікації
	Ринкова диференціація	Сегментація ринку	Фокусування на вузькому цільовому сегменті	Значні витрати на маркетингові дослідження; Розвинена маркетингова організаційна структура
Посилення конкурентних переваг	Інноваційний розвиток	Маркетинг інновацій	Диверсифікація діяльності у: виробництві й технологіях; Створення бренду; Ефективна система управління	Фінансові витрати на технологічні інновації; Виробництво нових товарів; Підвищення рівня компетенцій персоналу; Збільшення витрат на маркетингові комунікації

На тактичному рівні необхідно для ТОВ «Кременецьке молоко» вдосконалити підхід щодо формування маркетингового забезпечення конкурентоспроможності. Отже, важливо правильно вибрати місце, час і

ключові напрямки дії.

Отже, формування конкурентних стратегій підприємств насамперед повинні базуватися на стратегічному управлінні, оскільки вибір оптимальної стратегії безпосередньо зумовлений рівнем управління.

Найбільш відомі конкурентні стратегії М. Портера. Саме конкурентні стратегії М. Портера нами адаптовані для застосування ТОВ «Кременецьке молоко» в його діяльності при виконання стратегічних завдань процесу управління конкурентними перевагами (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Запропоновані базові стратегії конкуренції для ТОВ «Кременецьке молоко»

Стратегія	Зміст	Засіб реалізації
Мінімізації витрат	Зменшення собівартості продукції з метою отримання більшого прибутку	Удосконалення технологій. Зміцнення матеріально-технічної бази. Контроль за витратами матеріальних оборотнихресурсів. Збільшення масштабів виробництва. Пошук найефективніших форм організації виробництва, оптимізація чисельності персоналу.
	Зменшення собівартості продукції, що дасть змогу пропонувати її споживачам за нижчою ціною.	
Диференціації	Розширення асортиментних позицій підприємства.	Виробництво продукції з особливими споживчими характеристиками (екологічна чистота, свіжість, смак тощо). Виробництво товару особливовисокої якості. Пропонування диференційованих за характеристиками товарів.
	Пропонування особливо зручного для споживача способупросування товарів	Формування каналу реалізації, який скорочує витрати часу та коштів покупця.
Фокусування	Зосередження зусиль на удосконаленні окремої асортиментної групи товарів.	Вузька спеціалізація.
	Зосередження на окремому сегменті ринку.	Формування особливого каналу реалізації, орієнтованого на цільовугрупу споживачів.

Запропонована нами стратегія мінімізації витрат, заснована на намірі компанії досягти нижчих витрат порівняно з конкурентами і тим самими зберегти позиції підприємства, стратегія диференціації забезпечить можливість виробництва товару з унікальнимивластивостями з поміж інших аналогічних та стратегія фокусування, передбачає концентрацію на потребах одного сегмента або групи споживачів. Відповідно ці дві стратегії забезпечать ТОВ

«Кременецьке молоко» виконати ще одне запропоноване нами стратегічне завдання щодо формування конкурентних переваг, а саме посилити свої позиції на ринку молочних продуктів.

3.3. Обґрунтування шляхів забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Кременецьке молоко»

На наш погляд, для реалізації конкурентних стратегій найкраще для ТОВ «Кременецьке молоко» застосувати функціональні стратегії, серед яких: виробнича, маркетингова, фінансова, кадрова. Основні об'єкти, на перетворення яких спрямовані ці стратегії, наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Запропоновані функціональні стратегії зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Кременецьке молоко»

Стратегія	Об'єкт удосконалення	Спосіб формування конкурентної переваги
Виробнича	Технології	Удосконалення технологій з метою підвищення ефективності виробництва.
	Якість продукції	Підвищення якості продукції.
	Виробничий потенціал	Збільшення розмірів підприємства на основі нарощування ресурсного потенціалу.
	Організація	Удосконалення організаційної структури.
Маркетингова	Асортимент продукції	Формування різноманітного асортименту
	Обсяг ринку	Посилення позицій на старих ринках та вихід на нові сегменти ринку.
	Канали збуту	Удосконалення системи збуту виробленої продукції.
	Комунікації	Застосування різноманітних комунікацій для посилення іміджу
	Формування бренду	Формування образу товарства, комплексу інформації про товариство та його продукти.
Фінансова	Джерела фінансування	Обґрунтування найвигідніших способів залучення капіталу з урахуванням системи державної підтримки.
	Фінансовий стан	Оптимізація співвідношень власного й залученого капіталу, основних і оборотних засобів.
	Напрями інвестицій	Визначення найперспективніших інвестиційних проектів.
Кадрова	Персонал підприємства	Оптимізація кількості працівників підприємства. Формування системи підвищення кваліфікації.
	Мотивація працівників	Удосконалення системи матеріального стимулювання за досягнуті результати.

Маркетингова стратегія спрямована на розробку довгострокової політики для ТОВ «Кременецьке молоко». Вона спрямована на задоволення споживачів, що спонукає підприємство до покращення системи збуту на основі вибору каналів і термінів продажу, зміцнення позиції на старому ринку та вихід на нові географічні сегменти ринку.

У процесі маркетингового планування на основі результатів SWOT-аналізу необхідно визначити можливості та сильні сторони, які допоможуть ТОВ «Кременецьке молоко» зберегти його конкурентні переваги. На рівні визначення цілей діяльність повинна бути спрямована на збереження або посилення конкурентних переваг, а це вплине на вибір правильної маркетингової стратегії. У процесі розробки маркетингової стратегії визначити перелік маркетингових інструментів. Однак зміст цих заходів значною мірою залежить від обраної мети, бізнес-потенціалу, економічного рівня та добробуту обраного сектора ринку. Тому нами виявлені найважливіші маркетингові заходи, які, на нашу думку, допоможуть ТОВ «Кременецьке молоко» бути конкурентоспроможним на високо конкурентному ринку.

Саме процес маркетингового управління конкурентними перевагами на основі стратегічного напрямку дозволить інтегрувати результати маркетингових досліджень та аналізу в ресурсну потужність ТОВ «Кременецьке молоко», створити ефективну маркетингову стратегію, спрямовану на посилення уваги підприємства на вітчизняний сегмент ринку.

Тому головною метою керівника ТОВ «Кременецьке молоко» повинно бути вдосконалення саме маркетингової діяльності для зміцнення конкурентних позицій на ринку, забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

На нашу думку, для посилення конкурентних переваг при розробці маркетингової стратегії доцільно ретельно продумати заходи щодо реалізації товарної політики, торговельного партнерства з учасниками ринку, розробити технології просування продукції на цільовому ринку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Рекомендовані маркетингові заходи щодо посилення конкурентних переваг

ТОВ «Кременецьке молоко»

Етапи управління конкурентними перевагами	Зміст маркетингових заходів	Очікувані результати
Маркетингове планування	<ol style="list-style-type: none"> 1. SWOT-аналіз зовнішнього середовища і потенційних можливостей підприємства 2. Визначення місії та мети підприємства на ринку 3. Вибір, обґрунтування і розробка маркетингової стратегії 4. Визначення завдання підрозділу маркетингу по реалізації обраної стратегії 5. Розробка плану по реалізації маркетингових заходів у межах маркетингу-мікс 	Відповідність можливостей підприємства поставленим цілям по збереженню чи посиленню конкурентних переваг
Товарна політика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування товарної концепції 2. Моніторинг товарної марки, бренду, розробка стратегій, тактики й креативних заходів у межах асортиментної групи 	Формування унікальної цінності кінцевим споживачам
Взаємодія із суб'єктами ринку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застосування концепції маркетингу взаємовідносин 2. Формування мережі дистриб'юції 3. Зв'язки із оптовими та дрібнооптовими посередниками 	Довготривалі взаємовідносини із суб'єктами ринку
Технології просування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка рекламної кампанії та співпраця із ЗМІ 2. Участь у виставках, ярмарках 3. Система стимулювання продажу 4. Сервісне обслуговування 5. Програма лояльності споживачів 	Формування іміджу підприємства й продукції
Позиціонування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка концепції та стратегії позиціонування (створення бренду) 2. Позиціонування товарної номенклатури, відповідного асортименту, окремої товарної марки 	Розуміння потреб споживачів, їх особистих рис

Отже, для ефективного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко» керівництву необхідно знати інформацію з зовнішнього середовища, тобто розуміти потреби споживачів стосовної продукції. Саме тому ми пропонуємо використовувати саме спосіб спілкування з клієнтом. Надання клієнту можливості прокоментувати якість продукції та рекомендації щодо її покращення є одним із способів підвищити конкурентоспроможності продукції та створити позитивний імідж товариства, що є частиною бізнес-

конкуренції. Зрештою, лише споживачі можуть продемонструвати сильні сторони продуктів і бізнесу, які потребують покращення та розвитку, а також слабкі сторони, які потрібно усунути. Відомим способом вирішення цієї проблеми є надсилання запитань і ведення офіційного веб-сайту.

На даний момент у компанії є офіційний сайт, але проблема в тому, що він лише формальний, тобто фактично не працює. Хоч і можна надіслати листа, але знайти відповідь на запитання не вдається і невідомо, чи хтось читає лист. Наразі немає гарантії, що це буде відслідковуватися. Рекомендується створити офіційний сайт, де користувачі зможуть прокоментувати товар або задати питання представникам виробника. Це буде як книга скарг і порад, але тільки в Інтернеті, тому що сьогодні Інтернетом користується багато споживачів від молодих студентів до дорослих. Користувачеві важливо висловити свою думку про продукт в цілому та окремі елементи обслуговування, що дає змогу керівникові виявити проблемні ланки для створення позитивного іміджу. Якщо споживачі знають, що вони можуть зв'язатися з представниками компанії, вони будуть більш впевнені в якості продукції та що компанія відповідає за свою продукцію. Анкети також мають свою ціль – надати інформацію про думки споживачів та потенційних споживачів стосовно продукції ТОВ «Кременецьке молоко». Даний метод контакту з клієнтом є досить дієвим та і не вимагає великих грошових витрат.

Позитивно вплинуть на діяльність підприємства дії керівництва по збереженню та збільшенню частки на ринку, тобто для ТОВ «Кременецьке молоко» ми пропонуємо досягати дане стратегічне завдання декількома шляхами:

- оптимізувати цінову політику;
- продавати товар через торгових представників;
- розширювати асортимент продукції;
- через рекламу представити більш привабливий образ товару та підприємства в цілому, тобто створити власний бренд.

З основних чотирьох шляхів збереження та посилення позицій на ринку

ТОВ «Кременецьке молоко» використовує лише один з них досить вдало. Підприємство постійно розширює асортимент своєї продукції.

Але для того, щоб працювати в ринкових умовах, керівникам ТОВ «Кременецьке молоко» потрібно створити нову систему ціноутворення. Основними трьома видами цінових стратегій є:

1. Стратегія високих цін. Основна мета цієї стратегії — отримання прибутку шляхом «збирання вершків» з тих покупців, для яких товар має велику цінність і які готові заплатити за нього вищу ціну.

2. Стратегія середніх цін, яку використовує ТОВ «Кременецьке молоко».

3. Стратегія низьких цін. Стратегія може бути застосована на будь-якій фазі життєвого циклу, вона особливо ефективна при високій еластичності попиту.

Нами рекомендовано замінити стратегію середніх цін на комбіновану стратегію, а саме стратегією найшвидшого повернення вкладених коштів. Для неї характерне поєднання стратегії низьких цін та стратегії «збирання вершків». В результаті за допомогою вищих цін, дозволених у різних секторах ринку, буде отримано більший прибуток, а за допомогою нижчих цін буде охоплено більшу кількість споживачів. За допомогою цих двох стратегій буде завойовано максимальну частину ринку.

Також для ТОВ «Кременецьке молоко» ми пропонуємо максимально активізувати збутову діяльність, що призведе до збільшення виручки від продажу. ТОВ «Кременецьке молоко» не співпрацює зі збутовими організаціями, а самостійно поставляє свою продукцію на ринок. Тому доцільно налагоджувати контакти з ритейлерами на ринках, як Тернопільської області, так і інших регіонів, де зараз продається продукція ТОВ «Кременецьке молоко», і в подальшому це дасть змогу розширити ринок.

Ще одним завданням щодо забезпечення конкурентних переваг в реалізації маркетингових стратегій для ТОВ «Кременецьке молоко» повинно бути створення маркетингових стратегій просування товариства.

Позиціонування, на нашу думку є важливим інструментом у розробці

маркетингових стратегій, які є дуже гнучкими та узгоджуються з конкретними продуктами. Набір маркетингових стратегій для позиціонування товариства наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Виявлені маркетингові стратегії для позиціонування
ТОВ «Кременецьке молоко»

Матриці	Маркетингові стратегії/матриці на різних стадіях позиціонування товариства
	компанія - послідовник
Матриця БКГ	Стратегія розвитку, інтенсифікації маркетингових зусиль для зростання частки ринку
Матриця GE/McKinsey	Стратегія вибіркового розвитку
Матриця Ансоффа	Стратегія росту

В результаті виявлення стратегічних напрямків розвитку нами запропоновано для ТОВ «Кременецьке молоко» стратегію послідовника, то саме цю стратегію ми пропонуємо формувати з (рис. 3.10):

1. Стратегії підтримання позицій в обраній ніші (за допомогою стратегії глибокого проникнення або стратегії вибіркового розвитку);

2. Стратегії виходу за межі ніші – застосування стратегії росту.

Для переконання споживачів купувати продукцію ТОВ «Кременецьке молоко» рекомендуємо надати практичну інформацію про її походження, зручність використання та поєднання при приготування різних страв. Для придбання молочних продуктів у різних роздрібних магазинах необхідно надати придбаний продукт брошури про переваги використання цього продукту та способи приготування різних страв.

На нашу думку, основними методами просування стратегії глибокого проникнення на ринок ТОВ «Кременецьке молоко» повинно бути підвищення лояльності та мотивації у споживачів обирати саме його продукцію, вигадувати нові умови використання продукції з метою збільшення охоплення ринку. ТОВ «Кременецьке молоко» необхідно застосовувати цінові акції для підвищення лояльності споживачів та поступово збільшувати ціни в межах цінової

еластичності, а також використовувати акції для збутових мереж та посередників; при просуванні продукції на ринок компанія повинна утримувати міцний взаємозв'язок зі споживачами. Цих результатів можна досягти за рахунок різноманітності продукції, відгуків та рекомендацій, реклами, яка буде спрямована на зміцнення довіри до товариства.

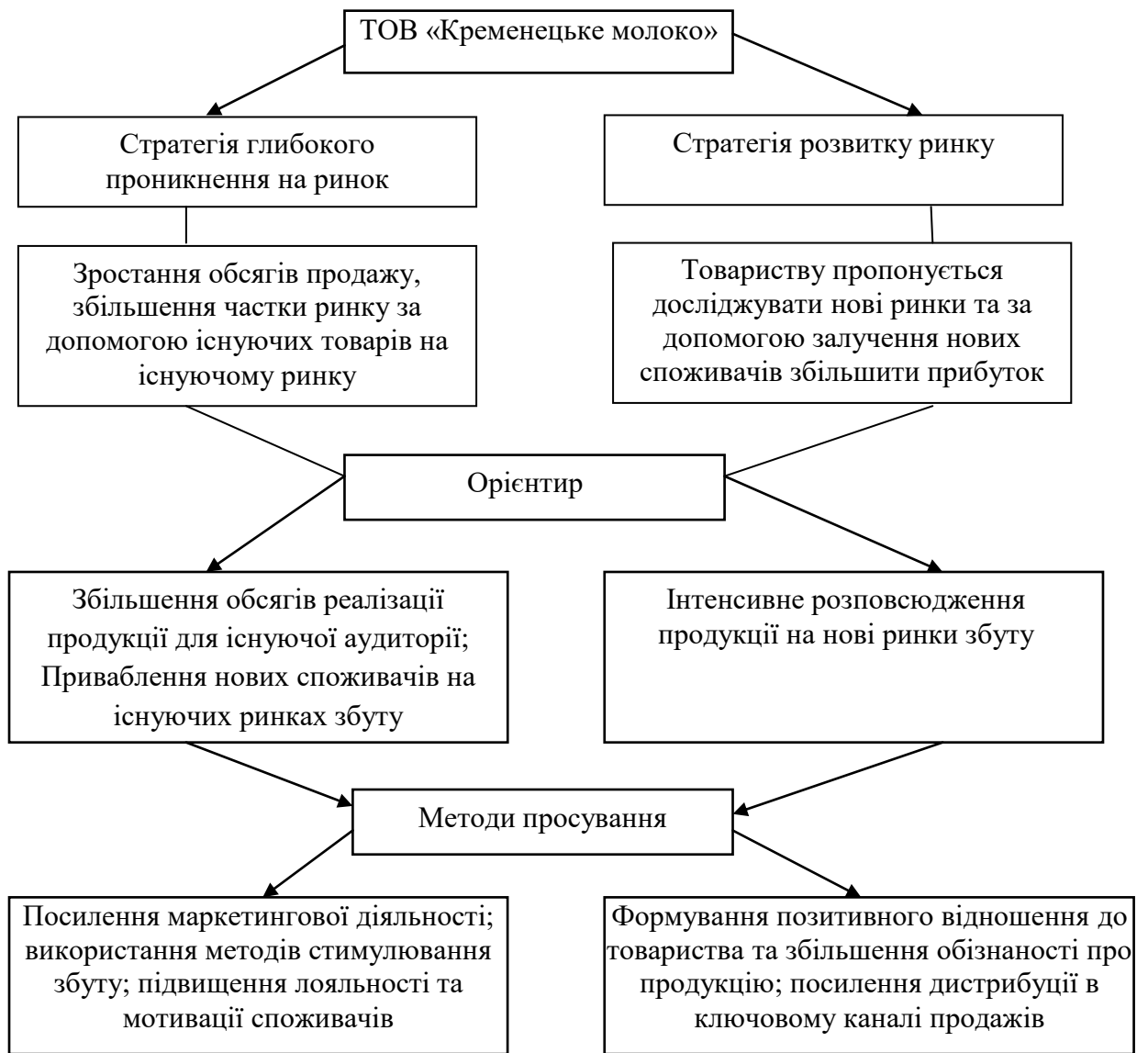


Рис. 3.10. Запропонований процес реалізація стратегій просування для ТОВ «Кременецьке молоко»

Стратегія розвитку ринку надасть змогу сформувати у споживачів позитивне відношення до товариства, посилювати обізнаність про продукцію та компанію в цілому; посилити дистрибуційну політику, націлене на побудову

дистрибуції у основних мережах продажу, тоді як асортиментна стратегія спрямована на пристосування продукції під потреби ринку. Іншим важливим аспектом цієї стратегії є зосередженість на зростанні впізнаваності товариства на новому ринку серед нових цільових аудиторій.

Отже, основна мета стратегії позиціонування для ТОВ «Кременецьке молоко» полягатиме в тому щоб сформувати позицію товариства з оптимальним співвідношенням «продукт-ціна», яка буде привертати увагу цільових споживачів та призведе до збільшення прибутку компанії. Вихід на певний ринок є запорукою успіху маркетингової стратегії, яка безпосередньо залежить від позиціонування продукту та маркетингової діяльності.

Формування стратегії позиціонування ТОВ «Кременецьке молоко» повинно складатися з трьох етапів:

1. Визначення поточної позиції компанії. Позиціонування – це перший серйозний крок у брендингу, який включає визначення конкурентних переваг та ідентичності ніші бренду, його місця в свідомості цільових користувачів. На цьому етапі важливим завданням є збір інформації про компанію, різної інформації, яка визначатиме емоційні стосунки з цільовим клієнтом.

2. Вибір бажаної стратегії позиціонування. При визначенні позиції конкурентів, бренд може визначити доречну для себе стратегію позиціонування. Отже, стратегія позиціонування ТОВ «Кременецьке молоко» повинна складатися з двох ключових рішень:

- формування стратегії впливу на конкурентів;
- розробка стратегії позиціонування товариства;

Розробка стратегії позиціонування товариства в подальшому буде слугувати основою для закріплення ринкових позицій в умовах жорсткої конкуренції, тому потрібно обрати той критерій позиціонування, який буде нести в собі цінність та певні вигоди для споживачів.

Для ТОВ «Кременецьке молоко» нами пропонується використовувати такі критерії позиціонування, що спрямована на привнесенні унікальних характеристик споживчих товарів, уникаючи порівняння з конкурентними

характеристиками та перевагами для споживачів.

Суть стратегії диференціації полягатиме у пошуку унікальних шляхів, відповідно, значення маркетингової диференціації полягає у створенні певного образу компанії і її продукції відмінного від конкурентів.

Таким чином, стратегія позиціонування напряду повинна залежити від вибору цільового ринку та розробки комплексних рекомендацій щодо залучення цільової аудиторії кращим чином, ніж конкуренти.

До складових позиціонування ТОВ «Кременецьке молоко» пропонуємо віднести:

- атрибути - висока якість продукції на всіх рівнях; різноманітність продукції; популярна серед споживачів; компанія завжди працює над підвищенням якості продукції;

- вигоди - надійність, впевненість; компанія дає гарантії безпеки та якості продукції, а також несе відповідальність за вплив на екологію;

- цінність - довіра до товариства та його продукції; впевненість у високій якості товарів; емоційне задоволення від покупки;

- індивідуальність - розвинена, сучасна компанія, якій можна довіряти; рекламний слоган;

- сутність - високоякісна продукція за новими технологіями.

3. Останнім кроком є реалізація стратегії просування для досягнення бажаної позиції. Важливою частиною стратегії маркетингової підтримки компанії є розробка стратегії просування товариства, яка базується на створенні її загального іміджу. Ефективні маркетингові комунікації відіграють важливу роль у просування компанії, дозволяючи забезпечити високий імідж при певних ринкових умовах.

Отже, нами запропонована схема реалізації стратегія просування для ТОВ «Кременецьке молоко» (рис. 3.11).

Отже, стратегія просування для ТОВ «Кременецьке молоко» повинна базуватися на застосування інтегрованих маркетингових комунікаціях.



Рис. 3.11. Запропонована схема реалізації стратегії просування для ТОВ «Кременецьке молоко»

На нашу думку, основними способами просування ТОВ «Кременецьке молоко» повинно бути:

1. PR-підтримка – допоможе компанії створити та підтримувати імідж; дозволить взаємодіяти з клієнтами, які не довіряють рекламі, а також статтям в журналах. Рекомендуємо використовувати наступні заходи: прес-конференції, презентації, інтерв'ю; обслуговування медіа; безкоштовне куштування продукту; виставки та ярмарки; поїздки, фестивалі, конкурси.

2. Реклама - націлена на просування ідей компанії та залучення нової аудиторії. Рекомендується використовувати POS-матеріали, зокрема

розповсюдження друкованих матеріалів; брендуння точок продажу продукції; формування позитивного образу товариства у свідомості споживачів, створення хороших асоціацій у сприйнятті логотипу компанії, її назви.

3. Стимулювання збуту рекомендуємо направити на споживачів, посередників та продавців. Для споживачів варто робити бонусні програми, заохочувати безкоштовними пробами, розіграшом подарунків, для посередників робити знижки за обсяг купленого товару, для продавців - премії, додаткові вихідні, цінні подарунки, тощо.

4. Використання pull-стратегії для кінцевого споживача. Таким чином товариству потрібно використовувати інструменти, які підвищують охоплення аудиторії та допоможуть підвищити впізнаваність: відео- та телевізійну рекламу; реклама в блогах і соціальних мережах; контент-маркетинг; бренд-маркетинг: банерна реклама, радіомаркетинг, зовнішня реклама.

5. Використання комплексу елементів «PENCIS», на якому показані існуючі види PR-комунікацій. Кожен представлений комплексний інструмент PR включає широкий спектр підінструментів.

Отже, розробка маркетингової стратегії щодо забезпечення конкурентних переваг для ТОВ «Кременецьке молоко» являє собою покроковий процес, в ході якого визначається необхідний план дій в сукупності з контролем та кінцевою оцінкою ефективності.

Таким чином, сукупність запропонованих функціональних стратегій допоможе в утворенні конкурентних переваг та інноваційного розвитку для ТОВ «Кременецьке молоко». Саме їх застосування забезпечить для товариства у кінцевому підсумку підвищення ефективності діяльності та досягнення конкурентних переваг за рахунок збереження існуючих позицій на ринку та посилення позицій як на існуючому так і нових ринках.

Висновки до третього розділу

В умовах зростаючої конкуренції для ТОВ «Кременецьке молоко» важливо розробити реальну стратегічну систему управління конкуренцією з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняного молочного ринку.

Саме тому, для удосконалення стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко» нами запропоновано інтегровану маркетингову модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Запропонована модель являє собою інтегрований набір і розподілених стандартів управління бізнесом (стратегічних, тактичних, операційних) маркетингових заходів, які забезпечать довгострокову конкурентну перевагу компанії.

Тому нами запропоновано поетапний процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко», який дозволить товариству визначити найбільш сприятливі можливості для формування конкурентних переваг. Також для ТОВ «Кременецьке молоко» запропоновані стратегічні концепції конкурентного розвитку та запропонований комплекс стратегічних цілей, які передбачають визначення майбутніх типів конкурентних переваг, вибір перспективних споживчих сегментів та розроблена програма конкретних дій по реалізації стратегічного плану.

Таким чином, основна функція процесу ринкових відносин, що спрямована на досягнення високого рівня конкуренції, а відповідно і конкурентного розвитку є маркетинг, суть якого полягає в задоволенні потреб споживачів. В роботі запропоновано теоретико-методичний підхід до використання сучасних механізмів маркетингу, що на відміну від існуючих передбачає розробку адаптованого до підприємства комплексу маркетингу і має на меті досягнення конкурентних переваг за рахунок застосування функціональних маркетингових стратегій та інтегрованих маркетингових комунікацій.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної роботи, в результаті досліджень теоретичних аспектів формування конкурентних переваг нами проаналізовано потенціал розвитку конкурентного середовища та відстежено появу конкурентних переваг, які на сучасному рівні поєднують трудові ресурси, фінанси, продуктивність та управління бізнесу та його маркетингову практику.

На нашу думку, серед сучасних методів оцінки конкурентоспроможності бізнесу особливої уваги заслуговує SWOT-аналіз, який зосереджується на виявленні та ідентифікації ключових елементів успіху підприємства шляхом інтеграції аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, що дозволяє комплексно оцінювати конкурентні переваги та успіх компанії.

Отже, хороше маркетингове управління конкурентними перевагами у ринковій економіці можливе лише за умови своєчасного відображення даних зовнішнього ринкового середовища та результатів господарської діяльності підприємства. Таким чином, розвиток конкурентного середовища вимагає відповідної адаптації бізнесу до нового контексту, розробки нового продукту та пристосування до існуючих систем управління, стратегій і тактик поведінки на ринку, з метою досягнення своїх цілей у конкурентній боротьбі з конкурентами.

Досліджуючи теоретичні підходи до формування конкурентоспроможності молокопереробних підприємств, нами відзначено, що під конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств розуміють динамічну характеристику спроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг. Отже, конкурентоспроможним є підприємство, яке здатне довгий час залишатися прибутковим в умовах відкритої ринкової економіки.

В роботі було проведене дослідження ТОВ «Кременецьке молоко», яке працює на ринку Тернопільщини з 2001 року. На основі проведених досліджень нами визначено, що стратегією діяльності ТОВ «Кременецьке молоко» та

головною конкурентною відмінністю є виготовлення лише натуральних молочних продуктів без застосування немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів.

Конкурентні позиції ТОВ «Кременецьке молоко» утримує за рахунок економії витрат, продуктивності праці, раціональності використання основних засобів, забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, технологічної складової. Також слід відмітити такі складові конкурентоспроможності як унікальність продукції та екологічний імідж.

Оцінюючи ефективність маркетингової діяльності ТОВ «Кременецьке молоко», у цілому можемо констатувати, що вона не відповідає оптимальному рівню. Основні проблеми – недостатній рівень аналітичної та дослідницької роботи в цілому та недостатня увага до окремих напрямів досліджень – споживачів, ринкового асортименту та позицій окремих продуктів.

За результатами аналізу конкурентної стратегії підприємства нами проведено SWOT-аналіз та виявлені специфічні загрози та слабкі сторони ТОВ «Кременецьке молоко».

ТОВ «Кременецьке молоко» має середній конкурентний статус серед конкурентів, тому на даному етапі розвитку ТОВ «Кременецьке молоко» рекомендується обрати стратегію зміцнення. Основним завданням є покращення позицій на ринку, зміцнення вже реалізованої ринкової ніші та продуманий захист наявних конкурентів.

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби ТОВ «Кременецьке молоко» необхідно розробити реальний механізм стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю з метою підвищення конкурентного статусу на вітчизняному ринку молочної продукції. В основі удосконалення стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко» лежить модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

Запропонована модель інтегрованого маркетингового управління

конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко» являє собою сукупність взаємопов'язаних та розподілених за рівнями управління підприємством елементів маркетингової діяльності, які забезпечать довгострокову конкурентну перевагу товариству через задоволення конкретних потреб та запитів споживачів, і являє собою органічний процес інтеграції всіх управлінських механізмів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Також нами запропоновано поетапний процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кременецьке молоко», який дозволить товариству визначити найбільш сприятливі можливості для формування конкурентних переваг, а саме процес проведення аналізу і оцінка системоутворюючих факторів зовнішнього середовища та формування його внутрішнього потенціалу.

Специфічні умови діяльності ТОВ «Кременецьке молоко» зумовлюють необхідність розробки адаптованих методик, які відповідають особливостям галузевого механізму конкуренції. Саме тому, нами запропонований підхід до оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Кременецьке молоко», який полягає у поетапному визначенні: потенційного рівня конкурентоспроможності підприємства; здатності підприємства ефективно конкурувати з іншими суб'єктами; конкурентної позиції підприємства для прийняття стратегічних і тактичних рішень в організації процесу управління його конкурентоспроможністю.

ТОВ «Кременецьке молоко» на регіональному ринку займає невелику частку на ринку молочної продукції з переважно позитивною динамікою зростання. Необхідність забезпечення відповідності якісних властивостей молочної продукції вимогам певних груп споживачів ставить перед ТОВ «Кременецьке молоко» завдання щодо формування сегментно-орієнтованої асортиментної політики та відповідного позиціонування молокопродуктів. Тому найбільш доцільним напрямком його подальшого розвитку визначений перехід з групи універсальних аутсайдерів до групи спеціалізованих

послідовників. В межах розробленої стратегічної концепції конкурентного розвитку товарництва запропонований комплекс стратегічних цілей, які передбачають визначення майбутніх типів конкурентних переваг, вибір перспективних споживчих сегментів та розроблена програма конкретних дій по реалізації стратегічного плану.

Орієнтація підприємства на конкурентний розвиток передбачає системне та комплексне використання наявного внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей, що мають бути трансформовані у конкурентні переваги на відповідному ринку. На нашу думку, ТОВ «Кременецьке молоко» має формувати адаптивні до динамічних вимог ринку механізми, шляхом виділення різних груп конкурентних переваг та розробляти комплекс заходів для досягнення кожної з них. Досягнення вказаних цілей можливе лише за умови проведення комплексної оцінки конкурентного розвитку досліджуваного підприємства, на основі аналізу інтегральних показників, що враховуватимуть фінансову (інвестиційну), виробничу, управлінську, маркетингову та інші системи забезпечення конкурентоспроможності.

Отже, базовою функцією в системі взаємозв'язків з ринком, яка відповідає за досягнення високого рівня конкурентоспроможності, а відповідно і конкурентного розвитку є маркетинг, суть якого полягає в задоволенні потреб споживачів. В роботі запропоновано теоретико-методичний підхід до використання сучасних механізмів маркетингу, що на відміну від існуючих передбачає розробку адаптованого до підприємства комплексу маркетингу і має на меті досягнення конкурентних переваг за рахунок застосування функціональних маркетингових стратегій та інтегрованих маркетингових комунікацій.

Просування товарництва напряму залежить від визначення правильної маркетингової стратегії, яка матиме позитивний вплив на цільову аудиторію. З метою визначення маркетингової стратегії для ТОВ «Кременецьке молоко» запропоновано застосовувати стратегію глибокого проникнення на ринок та стратегію розвитку ринку, які в свою чергу тримають орієнтир на збільшення

реалізації продукції для існуючих споживачів, приваблення нових споживачів на існуючих ринках збуту та інтенсивне розповсюдження продукції на нові ринки збуту.

Досліджено, що для формування стратегії позиціонування товариству потрібно пройти три етапи: визначити поточну позицію компанії, вибрати бажану стратегію позиціонування у, та останнім кроком буде - реалізація стратегії просування для досягнення бажаної позиції.

Отже нами запропоновано стратегію позиціонування, яка націлена на посилення позицій підприємства на ринку, тому поряд з визначенням критеріїв позиціонування вона пропонує диференціацію маркетингової пропозиції таким чином, щоб образ товариства і його продукції у свідомості споживачів відрізнявся від конкурентів та мав більшу цінність. Відповідно, основним критерієм позиціонування для компанії було визначено позиціонування, яке ставить акцент на унікальні якості продукції та на реалізацію вигод для споживачів. На основі запропонованої стратегії позиціонування для компанії охарактеризовано основні складові бренду товариства та окреслено спрямованість маркетингової підтримки для підприємства.

Також нами розроблено стратегію просування для ТОВ «Кременецьке молоко» на основі використання інтегрованих маркетингових комунікацій (PR-супровід, реклама, стимулювання збуту кінцевих споживачів, посередників та продавців), у відповідності з комплексом елементів «PENCIS» та pull-стратегії.

На нашу думку, запропонована сукупність функціональних стратегій допоможе в утворенні конкурентних переваг та інноваційного розвитку для ТОВ «Кременецьке молоко». Саме їх застосування забезпечить для товариства у кінцевому підсумку підвищення ефективності діяльності та досягнення конкурентних переваг за рухунок збереження існуючих позицій на ринку та посилення позицій як на існуючому так і нових ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. – К.: КНЕУ, 2013. 779 с.
2. Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Полтава: ПДАА. 2012. Вип.. 2 (5). Т. 3. С. 3-7.
3. Бабич О.М. Економічні проблеми підвищення якості молочної продукції. Економіка АПК. 2014. № 1. С.101– 106.
4. Борисенко О.С. Основні підходи до реалізації підприємствами сучасних маркетингових стратегій. Глобальний маркетинг: аналіз і виклики сучасності: III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 27 травня 2021р.: тези доп. К.: НАУ, 2021. С. 109-111.
5. Борисенко О.С., Романенко О.В. Сучасні тенденції розвитку ринку молочної продукції. Інфраструктура ринку. Електронне науково-практичне фахове видання. Одеса.: ПНДІЕІ, 2020. №42. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/42-2020>
6. Борисенко О.С., Табачук Н.О. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності українських підприємств. Інноваційно-інвестиційні проблеми кластеризації економіки України: VII Міжнародна науково-практична конференція, 6 грудня 2019р.: матеріали доп. К., 2019. С. 76-79
7. Борисенко О.С., Тарабан М.В. Роль маркетингу в управлінні інноваційною діяльністю підприємств в умовах глобалізації економіки. Інфраструктура ринку: електронне фахове видання. О.: ПНДІЕІ, 2017. № 14. – URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/14-2017>
8. Борисенко О.С., Шевченко А.В. Новий вектор розвитку концепції маркетингу: сучасні тренди та інструменти Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти: монографія / [Ромат Є. В., Бабаченко Л. В., Багорка М. О., Білоткач І. А. та ін.] ; за заг. ред. Є. В. Ромата та С. Ф. Смерічевського. Київ.: Студцентр, 2021. 308 с.

9. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. 2020. №1(75). С. 90-97. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-13>
10. Васіна К. Рынок молока и молочных продуктов Украины URL: <http://www.credit-rating.ua/ua/analytics/analytical-articles/12830/>.
11. Гамма Т. М., Молла М. Г. Алгоритм оцінки складових конкурентоспроможності молокопереробних підприємств. Економічні інновації. 2012. №51. С. 80 – 87.
12. Галак І.М. Залучення інвестиційних ресурсів на молокопереробні підприємства. Економіка АПК. 2015. № 3. С. 82–85.
13. Гарасим А. Агропромислова інтеграція в молочно продуктовому під комплексі. Регіональна економіка. 2012. № 5.–С.25–28.
14. Глібов Р.В. Формування збалансованого цінового механізму в молокопродуктовому під комплексі. Економіка АПК. 2016. № 7. С. 105–108.
15. Гнатенко О.А. Формування управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на прикладі підприємств – виробників молочних консервів. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 10. С. 123–126.
16. Говорушко Т.А., Дуда В.П. Продовольчий ринок молока України, його розвиток та перспективи. Вісник Одеського національного університету. 2013. Т. 18, Вип. 1/1. С. 102-106.
17. Гончар О.І., Поліщук І.І. Позиціонування маркетингового потенціалу в системі управління підприємством. Структурна модернізація економіки: прогнозні сценарії та перспективи розвитку регіону: монографія / за газ. ред. М. В. Шарко. Херсон: ПП Вишемирський В.С. 2018. С. 189-197
18. Горшкова Т. Ю. методи розрахунку конкурентоспроможності підприємства. Вісник Дніпропетровського університету. 2012. №6 (1). С. 103-106.

19. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність, поняття. Вісник економічної науки. 2012. № 1. С.41-44.
20. Житна І. П., Єфременко О. В. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств URL: http://www.chteiknteu.cv.ua/herald_ru/content/download/archive/2010/v4/NV-2010-V4_34.pdf
26. Зайцева Л.О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; ред.кол.: С.І. Шкарабан та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка». 2013. Том 14. № 3. С. 12-17.
27. Злидень І.М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія; зб. наук праць. Х.: ХНУ ім. В.Н Каразіна, 2019. С.63-67.
28. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. Економіка України. 2013. № 8. С. 33-38.
29. Ільчук М.М. Підвищення ефективності виробництва молока в контексті європейської інтеграції. Аграрна наука і освіта. 2016. № 3–4. С. 131–137.
30. Кафлевська С.Г., Ганжа Т.І. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції. Збірник наукових праць ВНАУ. 2017. №4. С 80-85
31. Коваль Н.В. Інноваційний чинник розвитку молокопереробної промисловості URL: <http://intkonf.org/koval-nv-innovatsiyniychinnik-rozvitku-molokopererobnoyi-promislovosti/>.
32. Ковальчук О.А. Особливості позиціонування конкурентоспроможного бренду. В: Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування. 2018. № 4(86). С. 84-86.
33. Колотуша М., Петруха С. Інноваційна активність підприємств харчової промисловості: упорядкування та динаміка параметрів (таблиці). Економіст. 2017. № 3. С. 35-81.

34. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Кролевецька Ю.В. Формування портфеля брендів сучасного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету, Випуск 9-1. Частина 2. 2014. С. 69-72.

35. Кукіна А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності діяльності сучасних підприємств. Управління розвитком. 2012. №13. С. 15-17.

36. Літвінова В.О. Порівняльний аналіз розрахункових методів визначення рівня конкурентоспроможності продукції. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. 4 (51). С. 81 – 87.

37. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2012. Випуск 7/13. С. 193-196.

38. Мартусенко І.В., Байківська Г.М. Особливості конкурентоспроможного розвитку молокопереробного підприємства в сучасній практиці господарювання. Агросвіт. 2014. № 18. С. 29–35.

39. Нужна О.А. Оцінка рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2016. № 4. С. 110–115.

40. Омельчак Г.В. Передумови побудови моделей конкурентоспроможності потенційних можливостей підприємств. Держава та регіони. 2014. № 1. С. 148 - 153.

41. Ор'єва К.В. Об'єктна орієнтованість прикладного стратегічного управління: сутність та проблеми забезпечення. Агросвіт. 2015. № 14. С. 29–34.

42. Офіційний сайт ТОВ «Кременецьке молоко» URL: <https://kremmilk.com.ua/>

43. Офіційний сайт «УкрМолПром». URL: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/component/acerpolls/poll/3-voting>

44. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

45. Половка К. О. Маркетингові дослідження: їх характеристика та необхідність. Управління розвитком. 2014. № 13 (176). С. 62–65.

46. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність.

Актуальні проблеми економіки. 2012. № 1. С.50-55.

47. Полторак В. А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ : ЦУЛ. 2014. 340 с.

48. Поняття конкурентоспроможності підприємства в системі економічних наук URL: http://rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/6_84127.doc.html

49. Портер Майкл Є. Конкуренція.: Пер. С англ. М. Видавничий дім «Вільямс» 2005. 608 с.

50. Прокопець Л.В. Складові підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць. Економічні науки (ПВНЗ «Буковинський університет»). Чернівці: Книги – XXI. 2011. С. 384-394.

51. Прус О.М. Бенчмаркінг як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Національного аграрного університету. Київ. 2016. Вип.97. С. 401–405.

52. Реутов В.Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методи оцінювання. Економіка та держава. 2013. № 5. С. 65-67.

53. Рынок молочной продукции Украины. URL: <https://trademaster.ua/articles/312870>

54. Спіріна М.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 8. С. 176-182.

55. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 11. С. 17-20.

56. Топ-20 світових переробників молока. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2018/07/25/rabobank-top-20-svitovih-molochnih-kompaniy-2018-roku/>

57. Ульянко К. В. Основні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємств URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1456/1/.pdf>

58. Фалович В. А. Особливості проведення маркетингових досліджень на споживчому ринку. Матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології

підприємств в сучасному науково-технічному середовищі», 26 квітня 2016 року. Т. : ТНТУ. 2016. С. 83-84.

59. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації: навч. допомога. М.: ЕКСМО, 2005. 544 с.

60. Хижина, А.М., Герасименко В.В. Формирование оптимального портфеля брендов как эффективный інструмент конкурентоспособности компании. Российское предпринимательство. 2013. № 13 (235). С. 161- 168.

61. Чернявський А.А. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції українських виробників. Економіка та держава. 2018. № 10. С. 40-42.

62. Шандова Н.В. Ключові елементи забезпечення конкурентних переваг підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 11. – С. 92-98

63. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Український бестселер. 2013. 427 с.