

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

Волинець Ірина Петрівна

Формування стратегії конкуренції при виході підприємства на зовнішні ринки / Formation of competitive strategy when entering external foreign markets

спеціальність: 073 – Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МІММ-21
І.П. Волинець

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О.М. Войтенко

Магістерську роботу допущено до захисту:

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **О. М. Сохацька**

ТЕРНОПІЛЬ - 2018

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 113 сторінок, 17 таблиць, 7 рисунків, 1 формулу, список використаних джерел із 62 найменувань та 5 додатків.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії конкуренції підприємства при виході на зовнішні ринки.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії конкуренції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» при виході на зовнішні ринки.

Предметом дослідження є організаційні засади та практичний інструментарій формування стратегії конкуренції при виході на зовнішні ринки.

Одержані висновки та їх новизна: полягають у теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань щодо формування стратегії конкуренції підприємства при виході на зовнішні ринки.

Ключові слова: стратегія, конкуренція, ринок, організація, формування.

RESUME

Thesis contains 113 pages, 17 tables, 7 figures, 1 formula, list of sources consists of 62 titles, 5 applications.

The aim of the thesis is generalization of theoretical foundations and development of practical recommendations for the formation of the competitive strategy of the enterprise when entering the external foreign markets.

The object of the research is the process of forming the competitive strategy of PJSC «Ternopil Dairy factory» when entering the external foreign markets.

The subject of the research is the organizational principles and practical tools of forming a competitive strategy when entering the external foreign markets.

The resulting conclusions and innovation: consist in theoretical substantiation and practical solution of a set of questions regarding the formation of the competition strategy of the enterprise when entering the external foreign markets.

Keywords: strategy, competition, market, organization, formation.

АНОТАЦІЯ

Волинець І. П. Формування стратегії конкуренції при виході підприємства на зовнішні ринки. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2018.

Розглянуто організаційні засади та практичний інструментарій формування стратегії конкуренції при виході на зовнішні ринки. Досліджено методи та показники оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства. Здійснено аналіз конкурентного середовища та діючої стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Запропоновано організаційні аспекти реалізації стратегії конкуренції досліджуваного підприємства при виході на зовнішні ринки.

ANNOTATION

Volynets I. P. Formation of competitive strategy when entering external foreign markets. – Manuscript.

This research is to submit a Master of International Management degree on specialization 073 – Management. – Ternopil national economic university, Ternopil, 2018.

The organizational principles and practical tools of forming a competitive strategy when entering external foreign markets are considered. The methods and indicators of competitive advantages and competitiveness of the enterprise are investigated. The analysis of the competitive environment and the current strategy of PJSC «Ternopil Dairy factory» was carried out. Organizational aspects of implementation of the competitive strategy of the investigated enterprise when entering the foreign markets are proposed.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування стратегії конкуренції при виході підприємства на зовнішні ринки.....	6
1.1. Сутність та види стратегій конкуренції при виході на зовнішні ринки.....	6
1.2. Фактори, що визначають конкурентні переваги на міжнародному ринку.....	15
1.3. Методи та показники оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства при виході на зовнішні ринки.....	21
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. Аналіз практики формування стратегії конкуренції підприємства при виході на зовнішні ринки.....	35
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	35
2.2. Аналіз конкурентного середовища досліджуваного підприємства.....	51
2.3. Оцінка діючої стратегії конкуренції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та його конкурентоспроможності.....	56
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення стратегії конкуренції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» при виході на зовнішні ринки.....	68
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення стратегії конкуренції підприємства при виході на зовнішні ринки.....	68
3.2. Організаційні аспекти реалізації стратегії конкуренції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» при виході на зовнішні ринки.....	85
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глобалізацією бізнесу, динамічним розвитком конкуренції та появою нових методів організації виробництва. Внаслідок цього, при виході на зовнішні ринки, для підприємства важливо не лише знайти канали збуту продукції, але й здійснити повний аналіз свого потенціалу в рамках стратегічного управління. Саме розробка стратегій дозволить у подальшому сконцентруватись на пріоритетних напрямках господарювання, ефективно використовувати наявні ресурси та досягти конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Дослідженням стратегій конкуренції займалися такі західні вчені, як М. Портер, Г. Мінтцберг, Г. Хамел, К.К. Прахалад, М. Трейсі, І. Ансофф, А.А. Томпсон, які запропонували різні типи конкурентних стратегій, а також методи їх впровадження в умовах розвинутої економіки. Проте, вітчизняне бізнес-середовище має низку суттєвих відмінностей, які потребують врахування. Дослідженнями даної проблематики займаються вітчизняні науковці, зокрема: З.Є. Шершньова, В.Є. Оборська та інші, які займаються детальним аналізом конкурентних стратегій.

Проте, розроблені підходи та методи формування стратегій конкуренції не є універсальними для усіх підприємств, а їх вибір має здійснюватися відповідно до конкретних можливостей та завдань певної компанії на зарубіжному ринку, а також особливостей макросередовища, специфічних потреб та поведінки іноземних споживачів на цьому ринку.

Таким чином, метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії конкуренції компанії при виході на зовнішні ринки.

Досягнення поставленої мети зумовило виконання таких завдань:

- визначити сутність та види стратегій конкуренції при виході на зовнішні ринки;

- розглянути фактори, що визначають конкурентні переваги на міжнародному ринку;
- дослідити методи та показники оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити оцінку фінансово-господарської діяльності ТМ «Молокія»;
- проаналізувати конкурентне середовище досліджуваного підприємства;
- оцінити діючу стратегію конкуренції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та його конкурентоспроможність;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення стратегії конкуренції підприємства при виході на зовнішні ринки;
- запропонувати організаційні аспекти реалізації стратегії конкуренції ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії конкуренції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» при виході на зовнішні ринки.

Предмет дослідження – організаційні засади та практичний інструментарій формування стратегії конкуренції при виході на зовнішні ринки.

Для досягнення поставленої мети, у процесі дослідження використано ряд загальнонаукових та спеціальних методів: діалектичний метод пізнання, фундаментальний аналіз, синтез, порівняння, метод аргументації, методи групування, опитування, методи визначення тенденцій, таблично-графічні методи, метод порівняння, індукції та дедукції.

Інформаційною базою дипломної роботи стали наукові та практичні видання вітчизняних і зарубіжних учених та спеціалістів з питань основ стратегічного управління, міжнародного менеджменту та маркетингу, матеріали періодичної літератури, присвячені досліджуваній проблематиці, статистичні дані, матеріали мережі Інтернет за проблематикою дипломної роботи, а також дані підприємства та результати самостійно проведених досліджень.

Наукова новизна полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань щодо формування стратегії конкуренції підприємства при виході на зовнішні ринки.

Практичне значення отриманих результатів підтверджується готовністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» впровадити у свою діяльність запропоновані інструменти забезпечення конкурентоспроможності, підходи до формування стратегії та організаційні аспекти реалізації стратегії конкуренції при виході підприємства на міжнародний ринок.

Окремі висновки дипломної роботи були представлені та обговорені на Всеукраїнській науковій Інтернет конференції «Монетарні і фінансові аспекти стабільного економічного розвитку» (м. Тернопіль, листопад 2018 р.), за результатами якої опубліковано тези доповідей на тему «Сутність та види стратегій конкуренції при виході на зовнішні ринки» та включено до Збірника матеріалів конференції.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел та викладена на 113 сторінках. Дипломна робота містить 17 таблиць, 7 рисунків та 5 додатків. Наведений перелік літературних джерел складає 62 позиції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПРИ ВИХОДІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1. Сутність та види стратегій конкуренції при виході на зовнішні ринки

В умовах становлення ринкових відносин стратегічне управління є одним із найважливіших факторів успішного функціонування підприємства. Розробка стратегій виходить на перший план, оскільки для здійснення зовнішньоекономічної діяльності необхідний повний аналіз свого потенціалу перед прийняттям остаточних управлінських рішень. Кожне підприємство, яке діє в умовах ринкової економіки, розробляє стратегію своїх дій, спрямовану на досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку [39].

Конкуренція, як складова ринкового механізму господарювання, багато в чому визначає ціни, обсяги і структуру ринку споживчих благ та послуг, взаємодію виробників та споживачів. У свою чергу, підприємництво, як особливий тип господарювання, реалізує свою інноваційну, творчу природу лише за умов існування конкурентного середовища. Це дає підстави розглядати конкуренцію як засіб реалізації підприємництва, що і становить провідну ідею теми. Внаслідок конкуренції створюється зацікавленість в удосконаленні виробництва, збуту, управління та інших сторін підприємницької діяльності. Тим самим конкуренція сприяє продуктивному бізнесу, створює спонукальні мотиви для зниження витрат виробництва, оновлення продукції, знаходження нових форм задоволення потреб споживачів [1].

Перш ніж проводити конкурентний аналіз та визначати найбільш прийнятні стратегії, необхідно дослідити саме поняття «конкуренції» та «конкурентної стратегії», а також розглянути види стратегій конкуренції за різними класифікаціями.

Точного підтвердження того, хто саме і коли сформулював визначення терміну «конкуренція» немає. Найчастіше дослідники зазначають, що

засновником терміну є Адам Сміт. У середині XVIII століття економіст сформулював вихідне положення класичної теорії – принцип абсолютних переваг, а також вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу [2]. Варто зазначити, що праці Адама Сміта є проривом у політичній економіці, та й в усіх науках пов'язаних з економікою, адже від того часу стало зрозуміло суть основної рушійної сили розвитку підприємництва.

Термін «конкуренція» увійшов в економічну теорію з розмовного мовлення від латинського слова «concurrentia», що означає «зіткнення», «змагання» і виражає собою форму взаємного суперництва суб'єктів ринкової економіки.

Як у зарубіжній, так і вітчизняній економічній літературі приділяється значна увага дослідженню поняття «конкуренція». Різноманіття наукових поглядів на це питання свідчить про неоднозначність підходів до його розуміння та необхідність у поглибленні теоретичних досліджень такого важливого елемента сучасної світової економіки.

Зокрема, цій проблематиці присвячено праці таких економістів, як І. Ансофф [3, 4], М. Портер [5], Д. Рікардо [6], А. Сміт [7], Й. Шумпетер [8], Дж. Мілль [9], А. Маршалл [10], Г. Азоев [11], Р. Фатхутдінов [12], З. Борисенко [13], В. Лагутіна [14] та інших вчених.

Класики політичної економіки А. Сміт та Д. Рікардо відзначили, що конкуренція є змаганням заради прибутку [6, 7].

У наукових працях І. Ансоффа та М. Портера закладено теоретичні основи щодо розуміння понять «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги», їх взаємозв'язок та вплив на процеси планування та стратегічного управління підприємством. У роботах М. Портера також детально досліджено міжнародну конкуренцію як економічну категорію, її форми та шляхи підвищення. Вище названі науковці по праву вважаються корифеями у теорії конкуренції [3, 4, 5].

Оригінальним положенням збагатив теоретичні основи конкурентних відносин відомий економіст Йозеф Шумпетер. Зокрема, йому належить розробка

понять «ефективної конкуренції» та «ефективної монополії». Не всяка конкуренція, на думку Й. Шумпетера, є ефективною для суспільного економічного розвитку. Ефективною він вважає конкуренцію, яка стимулює до введення нових продуктів, нових технологій, нових джерел збагачення, нових форм організації виробництва. Ці нововведення вчений називає інноваціями й зазначає, що найкращі умови для їх здійснення мають великі компанії та їх монополістичні об'єднання, оскільки їх монопольний прибуток може бути ефективним способом накопичення коштів для здійснення відповідних інвестицій [8, с.130].

Відомий послідовник Рікардіанської школи, видатний англійський економіст Дж. С. Мілль, досліджуючи проблеми розвитку економіки у руслі ідей класичної школи, наголошував на зростанні впливу конкуренції на економічне життя країни. У праці «Основи політичної економії» (1848 р.) він висловив думку, що конкуренція є єдиним регулятором ренти, прибутків, заробітної плати й ціни [9, с. 394]. Учений зазначав, що конкуренція є, можливо, не найкращим, але необхідним для розвитку економіки стимулом.

Досліджуючи питання конкуренції А. Маршалл вказував на її двоїстий характер. Так, за його твердженням конкуренція, буває двох видів – творча і руйнівна. Термін «конкуренція», за його висловом, «віддає надто великим присмаком зла, він став означати певну частку егоїзму й байдужості до благополуччя інших людей» [10, с. 61].

Сучасні дослідники розвинули теоретичні підходи до визначення конкуренції та конкурентоспроможності як економічної категорії. Г. Л. Азоєв вважає, що конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – це обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією [11].

Р. А. Фатхутдінов розглядає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення

ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку [12].

Конкуренція стимулює розвиток науки і техніки, сприяє міжнародній співпраці, підвищенню ефективності суспільного виробництва. Відповідно, з одного боку, вона є рушійною силою, могутнім поштовхом розвитку всіх сфер життя суспільства, з другого – захищає кожного окремого споживача, забезпечуючи йому широкий вибір товарів і послуг за доступними конкурентними цінами [13, с. 17]. Тобто конкуренція є тим механізмом, який встановлює ціну на рівні, за якого досягається ринкова рівновага і забезпечується оптимальний розподіл ресурсів і доходів [14, с. 29-30].

Питання щодо сутності конкурентоспроможності розглядаються багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими та науковцями. Щоб глибше зрозуміти сутність даного поняття, необхідно розглянути найбільш поширені його визначення:

1) Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин (Портер М.) [15, с.17].

2) Конкурентоспроможність компанії – це міра реальної сили організації в кожному сегменті, об'єктивна оцінка здатності компанії задовольнити потреби кожного сегмента в порівнянні з конкурентами (Макдоналд М., Данбар Я.) [16, с.28].

3) Конкурентоспроможність – характеристика товару, яка відображає його відмінність від товару-конкурента, з одного боку, за ступенем відповідності однієї і тієї ж суспільної потреби, а з іншого – за рівнем витрат на задоволення цієї потреби (Кретов І.І.) [17, с. 24].

4) Конкурентоспроможність об'єкта – це його здатність конкурувати (управляти своїми конкурентними перевагами, змагатися) з аналогічними об'єктами на даному ринку в даний час (Фатхутдінов Р.А.) [18, с.38].

5) Конкурентоспроможність організації – це здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) в даний період часу шляхом випуску та реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг (Хруцький В.Е., Корнєєва І.В.) [19,с.67].

У сучасній теорії та практиці наявні безліч невирішених проблем, пов'язаних із відсутністю єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій, складністю адаптації існуючих стратегій до вітчизняних умов та проблемою розробки й реалізації оригінальної конкурентної стратегії, яку важко скопіювати.

Такі західні вчені, як М. Портер, Г. Мінтцберг, Г. Хамел і К.К. Прахалад, М. Трейсі й Ф. Вірсема, І. Ансофф, А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд займались дослідженням різних типів конкурентних стратегій та методів їх впровадження в умовах розвинутої економіки. Проте, наше бізнес-середовище має суттєві відмінності з нею і вимагає дещо іншого підходу. Саме тому, вітчизняні вчені, такі як З.Є. Шершньова, В.Є. Оборська, В.Д. Маркова, О.С. Віханський, Р.А. Фатхутдінов, також займаються детальним аналізом конкурентних стратегій.

В ієрархії стратегій існують три рівні: корпоративна стратегія, бізнес-стратегія та функціональна стратегія. Місце конкурентної стратегії знаходиться на рівні бізнес-стратегій, що є недостатньо дослідженим провідними науковцями у сфері стратегічного управління.

Засновником конкурентної стратегії вважається М. Портер, який зазначив, що «конкурентна стратегія передбачає наступальні або оборонні дії, які застосовуються з метою захисту позиції від п'яти конкурентних сил» [15].

Дещо інше поняття даного терміну пропонують А.А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд: «стратегія конкуренції компанії містить в собі підходи до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і укріплення своєї позиції на ринку» [20].

У класифікації конкурентних стратегій М. Портер виділяв їх три основні види: стратегія лідирування у витратах, стратегія диференціації та стратегія фокусування.

Стратегія лідирування на основі зниження витрат базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи:

- виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва;
- рівня витрат на сировину, енергоносії;
- продуктивності праці;
- структури системи розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва.

Суть стратегії диференціації полягає в наданні продукту чи послугам унікальних особливостей і проявляється в розвитку брендів зі специфічними характеристиками, широкому асортименті подібних брендів, особливому дизайні упаковки, унікальності продукції за стилем і смаком, повноті портфелю брендів (присутності брендів у всіх ринкових сегментах – цінових, за видами тари, за об'ємом упакування та ін.), різноманітності послуг та якісному спілкуванні зі споживачем.

Стратегія фокусування ґрунтується на отриманні (формуванні) конкурентних переваг і закріпленні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (за продуктовою або географічною ознакою). Прикладом такої стратегії може бути фокусування зусиль в окремому регіоні чи області України. Стратегія фокусування є актуальною, коли фірма не має достатніх виробничих потужностей і конкурентної позиції на великому сегменті ринку [15].

А.А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд пропонують більш розширену класифікацію, виділяючи п'ять видів конкурентних стратегій [20]:

- стратегія лідирування у витратах, що передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, тим самим залучає велику кількість покупців;
- стратегія широкої диференціації направлена на надання товарам компанії специфічних рис, які відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості покупців;

- стратегія оптимальних витрат дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок сполучення низьких витрат і широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні (найнижчі) витрати і ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами і якістю;

- сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші на основі низьких витрат, орієнтована на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

- сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші на основі диференціації продукції, задається метою забезпечити представників обраного сегменту товарами або послугами, які найбільш повно відповідають їхнім смакам і вимогам.

Перед прийняттям управлінських рішень щодо виходу на зовнішні ринки, керівництво повинне оцінити реальні можливості та масштаб зовнішньоекономічної діяльності на конкретному підприємстві. Адже, недоцільно буде витратити багато зусиль та коштів на розробку зовнішньої конкурентної стратегії, якщо ЗЕД займає незначне місце в загальних результатах діяльності компанії. Водночас, при збільшенні ролі ЗЕД на підприємстві, варто звернути особливу увагу на розробку спеціальних стратегій, системи міжнародного стратегічного менеджменту та реалізацію стратегічного контролю [21, с.103].

Поширеним явищем для багатьох підприємств являється проблема реалізації вибраної стратегії через ряд наступних причин:

- некоректний аналіз та помилкові висновки;
- передбачувані зміни у зовнішньому середовищі;
- неправильне використання внутрішнього потенціалу компанії для реалізації стратегії.

Для успішної реалізації конкурентної стратегії, перед підприємством постає питання щодо виконання наступних вимог:

- правильне структурування цілей стратегії;

- доведення поставлених цілей до працівників та забезпечення їх коректного сприйняття;

- чіткий план дій по реалізації стратегії;
- забезпечення усіма необхідними ресурсами.

Крім того, необхідно враховувати основні фактори, які визначають стратегію:

- переваги компанії;
- цілі компанії;
- інтереси вищого керівництва;
- кваліфікація персоналу;
- зобов'язання компанії;
- ступінь залежності від зовнішнього середовища;
- фактор часу;
- фінансові результати.

Враховуючи усі вищезазначені вимоги, керівництво фірми здійснює вибір зовнішньої конкурентної стратегії на основі трьох складових:

- ключових факторів, які характеризують стратегію;
- результатів аналізу портфеля продукції;
- альтернативних варіантів стратегій.

При виборі стратегій основну роль повинні відігравати конкурентні переваги, якими володіє підприємство, враховуючи конкурентні бар'єри, які виникають на шляху до досягнення поставлених цілей. Відповідно до цього, усі фірми можна поділити на дві групи: сильні та слабкі, в яких підхід до вибору стратегії зовсім різний.

Політика сильної фірми полягає у максимальному використанні переваг лідируючого положення, посиленню позицій і розвитку бізнесу в нових видах діяльності та на нових ринках. В той же час, слабкі фірми повинні обирати стратегії, які виведуть їх на новий рівень економічної діяльності.

Для українського бізнесу поширені три основні способи виходу на зовнішній ринок: експорт; спільна підприємницька діяльність; стратегія прямого інвестування [22, с.84].

Застосовуючи стратегію експорту, підприємство виготовляє свої товари у власній країні, пропонуючи їх на експорт. Переваги цього способу наступні: потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі; потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань; забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу.

Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки за рахунок створення спільних підприємств ґрунтується на поєднанні його зусиль із ресурсами комерційних підприємств країни партнера з метою створення виробничих та маркетингових потужностей. Міжнародний маркетинг виділяє чотири види суб'єктів підприємницької діяльності: ліцензування; виробництво за контрактом; управління за контрактом; підприємства спільного володіння.

Стратегія прямого інвестування полягає в тому, що в процесі ведення зовнішньої торгівлі, з часом підприємство засновує за кордоном власні виробничі філії для виготовлення товарів ЗЕД.

Після вибору керівництвом стратегії, її затвердження та реалізації необхідно провести оцінку її ефективності. Це здійснюється у вигляді аналізу вирішальних факторів її формування. Саме результат оцінки дозволяє визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей.

Підсумовуючи усе вищевказане, можна зробити висновок, що існує значна кількість стратегій проникнення на зовнішній ринок. Детальний аналіз діяльності підприємства та його потенціалу дозволить обрати ту, яка найбільш повно задовольнить поставлені завдання. Крім того, необхідно дослідити конкурентоспроможність товару та підприємства в цілому, визначити конкурентні переваги та фактори, які їх визначають на міжнародному ринку.

1.2. Фактори, що визначають конкурентні переваги на міжнародному ринку

Дослідження конкурентоспроможності підприємства мають важливе значення при розробці практичних рекомендацій щодо зміцнення позиції підприємства на визначеному сегменті ринку.

Питання міжнародної конкурентоспроможності підприємства не є достатньо опрацьованими у вітчизняній літературі, тобто визначення комплексного підходу до управління цією діяльністю залишається актуальним. Проте, у роботах М. Портера [23] та Р. Фатхутдінова [24] ми можемо бачити аналіз різних аспектів даної проблеми.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку [23].

Тобто, конкурентоспроможність можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку.

Можливість підприємства конкурувати на певному товарному ринку залежить насамперед від конкурентоспроможності товару, тобто ефективності використання наявних трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Конкурентоспроможність товару – це сукупність його властивостей, що відображає міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованого на ринку аналогічного товару, що визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати певні вагомі переваги над виробами інших товаровиробників за сукупністю оціночних показників діяльності на певних ринках та за певний проміжок часу [26].

Конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина одного цілого, при цьому конкурентоспроможність товару є лише частиною конкурентоспроможності підприємства. Виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми [25].

Конкуентоспроможність підприємства визначається такими чинниками як споживчі властивості товарів, міра маркетингової підтримки, характеристика цільових ринків, поведінка споживачів, потенціал і ресурси підприємства.

Набір чинників, які визначають конкурентоспроможність підприємства, виявляється настільки значимим і своєрідним, що неможливо запропонувати єдину методику збирання даних стосовно їхнього оброблення та ідентифікації для прийняття відповідних рішень. Серед таких чинників особлива увага концентрується на так звані конкурентні переваги підприємства, тобто такі характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству переваги над прямими конкурентами.

Проблема визначення сутності, формування та реалізації конкурентних переваг висвітлюється у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як А. Сміт, Д. Рикардо, М. Портер, Ж.Ж. Ламбен, Г.Л. Азоєв, Д.О. Барабась, М.І. Книш, Р.А. Фатхутдінов, З.Є. Шершньова та інші.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «конкурентна перевага»

№	Автор	Визначення
1.	М. Портер	Конкурентна перевага – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо [23]
2.	Ж.-Ж. Ламбен	Конкурентна перевага – це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами [36]
3.	Р.А. Фатхутдінов	Конкурентна перевага – певна ексклюзивну цінність, властива системі, яка надає їй перевагу над конкурентами [24]
4.	Н.П. Теслюк	Конкурентні переваги – характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів [37]
5.	Д.О. Барабась	Конкурентна перевага є концентрованим проявом переваги над конкурентами в різних сферах діяльності підприємства. [38]

Після ознайомлення із сутністю поняття «конкурентна перевага», пропонуємо розглянути класифікацію конкурентних переваг підприємства:

За ступенем стійкості виділяють наступні види конкурентних переваг:

- конкурентні переваги з низьким ступенем стійкості. Цей вид конкурентної переваги легко доступний конкурентам. Наприклад, конкурентна перевага дешевої робочої сили або сировини, досягнення ефекту масштабу від застосування технологій, обладнання або методів, легко доступних конкурентам;
- конкурентну перевагу із середнім ступенем стійкості. До цього виду слід віднести конкурентні переваги, утримувані більш тривалий час. Наприклад, диференціацію на основі унікальних товарів або послуг, репутацію фірми, налагоджені канали збуту продукції;
- конкурентні переваги з високим ступенем стійкості. Цей вид конкурентної переваги вимагає поєднання великих капіталовкладень з високою якістю здійснення діяльності. До даної категорії відносяться нові відкриття, нові технології та ін.

Залежно від можливості використання або часу досягнення конкурентні переваги поділяються:

- на реальні конкурентні переваги, що визначають поточну конкурентну позицію підприємства в галузі;
- потенційні конкурентні переваги, службовці основою майбутньої бажаної конкурентної позиції.

Залежно від сфери конкуренції або масштабу діяльності підприємства виділяють наступні конкурентні переваги:

- локальні, які досягаються в межах середовища (регіону, місцевості) базування підприємства;
- національні, які обумовлюються перевагами країни, де розташоване підприємство;
- глобальні, пов'язані з підприємницькою діяльністю підприємства на світовому ринку [27].

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства проявляється у досягненні ним конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами [23]:

- Конкурентна перевага ґрунтується на інноваціях, нововведеннях та управлінні переминами. Інновації можуть стосуватись як нових технологій, так і методів роботи, конкурентної боротьби. Вони можуть проявлятися у новому дизайні товару, новому процесі виробництва, новому підході до маркетингу, новій методиці підвищення кваліфікації робітників тощо. Інновації створюють конкурентні переваги, формуючи нові сприятливі можливості на ринку, чи дозволяють заповнити сегменти ринку, які здалися непривабливими для конкурентів. Водночас інновації, специфічні для внутрішнього ринку певної країни, можуть деколи не сприяти досягненню конкурентних переваг у світовому масштабі.

- Конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним удосконаленням. Після того, як компанія досягла конкурентних переваг завдяки інноваціям, їй необхідно підтримувати їх з допомогою постійних удосконалень, оскільки будь-яке досягнення може бути відтворене конкурентами. В окремих випадках вихідні переваги, такі як взаємозв'язки зі споживачами, економія на масштабах виробництва чи надійність каналів збуту, є достатніми для того, щоб дозволити інертній компанії утримувати свої позиції протягом десятиліть. Однак, раніше чи пізніше більш динамічні конкуренти обійдуть її за рахунок інновацій. Лише постійні удосконалення можуть забезпечити утримання досягнутих конкурентних переваг. При всій очевидності цього успішно діючі компанії всіляко намагаються уникнути змін, оскільки прагнуть до стабільності і захищеності. Минулі підходи стають стандартами у методах роботи; існуюча стратегія переплітається з культурою компанії; інформація, що стосується нових підходів, відхилення від норми просто відфільтровуються. Це все неминуче веде до стагнації і втрати конкурентних переваг.

- Конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей. Система створення цінностей – це весь набір видів діяльності, які залучені у

процес створення і збуту виробу і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців. Конкурентна перевага часто є результатом досягнення нових методів у формуванні всього ланцюжка цінності і управління нею. Важливим фактором забезпечення міжнародної переваги є наявність у даній країні постачальників і споживачів світового класу.

Підтримка переваги вимагає вдосконалення її джерел. Конкурентна перевага компанії може впливати з будь-якого виду діяльності у ланцюжку цінностей, починаючи з розробки виробу і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. Джерела переваги розрізняються своєю здатністю зберігати довгочасну дію. Джерела короткочасної дії – такі, як вартість основних фондів компанії, управління власністю, розраховані на разове використання проектні концепції, легко можуть бути скопійовані конкурентами. Переваги нижчого порядку є, як правило, статичними і пасивними. Вони можуть бути відтворені шляхом простого наслідування – іноземні конкуренти можуть скопіювати виробничий процес і купити те ж саме виробниче устаткування.

Переваги ж вищого порядку і більш довгочасної дії, зокрема, фірмові знаки, які міцно утвердилися, є результатом багаторічних зусиль із завоювання ринку. Більш тривалі конкурентні переваги залежать від володіння висококваліфікованими людськими ресурсами і внутрішніми технічними можливостями. Керівництво компанії повинно стимулювати постійне вдосконалення цих переваг.

Підтримання переваг у кінцевому підсумку вимагає глобального підходу до стратегії. Компанія не може довго підтримувати перевагу у міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює переваги, пов'язані з базуванням у своїй країні, за допомогою глобального підходу до стратегії. Такий підхід доповнює вже існуючі переваги і допомагає мінімізувати несприятливі фактори, пов'язані з країною базування.

На нашу думку, міжнародна конкурентоспроможність підприємства, його конкурентні переваги прямо залежать не лише від конкурентоспроможності товарів, але й від конкурентоспроможності галузі, регіону, країни, у яких воно діє.

Це зокрема підтверджується і “теорією національного ромба” та аналізом кластерів М. Портера [23]. Тому доцільно виділити визначальні фактори конкурентоспроможності кожного з цих об’єктів та основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.2) [28].

Таблиця 1.2

Визначальні фактори конкурентоспроможності

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень конкурентоспроможності країни. 2. Рівень конкурентоспроможності галузі. 3. Рівень конкурентоспроможності регіону. 4. Рівень конкурентоспроможності організації, що випускає товар. 5. Сила конкуренції на виході системи. 6. Сила конкуренції на вході системи (серед постачальників сировини, матеріалів та ін. ресурсів). 7. Сила конкуренції серед товарів-замінників. 8. Поява нових потреб. 9. Рівень організації виробництва, праці і управління у посередників і споживачів товарів. 10. Активність контактних аудиторій (громадських організацій, ЗМІ тощо). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Патентоспроможність (новизна) конструкції (структури, складу) товару. 2. Раціональність організаційної і виробничої структур системи. 3. Конкурентоспроможність персоналу системи. 4. Прогресивність інформаційних технологій. 5. Прогресивність технологічних процесів і обладнання. 6. Науковий рівень системи управління. 7. Обґрунтування місії організації.

Джерело: [28]

Виділені фактори є важливими для досягнення вітчизняними підприємствами міжнародної конкурентоспроможності. Проте, не існує єдиного переліку необхідних чинників для усіх суб’єктів господарської діяльності. Саме тому, кожне підприємство повинне індивідуально фокусуватись на класифікацію, яка найбільш прийнятна для даного виду діяльності, враховуючи власні можливості для розвитку. У такому випадку, ми вважаємо, що доцільно буде дослідити та проаналізувати методи та показники оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства при виході на міжнародні ринки.

1.3. Методи та показники оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства при виході на зовнішні ринки

Для успішного функціонування будь-якого підприємства необхідно регулярно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності. Така оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявляти його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалювати його стратегію функціонування, приймати правильні управлінські рішення, розробляти заходи щодо розвитку конкурентних переваг та адаптувати підприємство в мінливих умовах господарювання, що дає можливість перемагати в конкурентній боротьбі [30].

Забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства неможливе без комплексного аналітичного дослідження умов та результатів його функціонування [29].

Вибір методу оцінки конкурентоспроможності залежить від того, хто та з якою метою цю оцінку проводить. Наприклад, узагальнити ситуацію на підприємстві і на ринку, побачити шанси та загрози допомагає SWOT-аналіз, що будується на основі визначення слабких і сильних сторін підприємства і його конкурентів. Процес такого аналізу охоплює три етапи: ідентифікацію сильних і слабких сторін; ідентифікацію шансів і загроз та відображення їх з точки зору слабких і сильних сторін підприємства; пошук можливості діяти на межі відповідних характеристик підприємства і його конкурентів.

Даний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства рекомендується застосовувати в умовах обмеженості існуючої інформації та часу для прийняття рішень, він має на меті дослідити у взаємозв'язку такі групи факторів: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози. Побудована на основі проведеного дослідження матриця дає змогу проаналізувати парні комбінації сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами, а також виявити пріоритетні сфери ділової активності та сформулювати управлінські акценти. Але для достовірної оцінки позиції підприємства порівняно із його конкурентами необхідно

застосовувати інші методи, наприклад, графічні – багатокутник, радар конкурентоспроможності.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT – аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії фірми:

- «Максі-Максі» – стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей. У цій ситуації фірма повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

- «Міні-Максі» – стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей. Фірма повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

- «Максі-Міні» – стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз. Фірма опинилася в досить поганій ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці фірми можуть вибірково здійснювати „контратаки” – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

- «Міні-Міні» – стратегія спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз. Найскладніша ситуація. Фірма вимушена поступово згортати діяльність, перепрофільовуватись, реінвестувати кошти в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках фірма може ризикнути залишитися, наприклад, з допомогою об'єднання з іншою фірмою.

Для дослідження зовнішнього середовища підприємства та розроблення заходів по мінімізації впливу негативних факторів та можливості використання позитивних факторів розвитку підприємства рекомендується застосовувати STEP (PEST)-аналіз, назва якого сформувалася за початковими буквами англійських слів: суспільство, технологія, економіка, політика. Даний метод здійснюється за схемою «чинник-підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній — сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Таким чином, основною особливістю PEST-аналізу є оцінка макросередовища функціонування підприємства, при цьому зовсім не враховуються стан мікросередовища, що і обумовлює обмеженість його використання.

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності за їх головними класифікаційними ознаками

За напрямком формування інформаційної бази	<ul style="list-style-type: none"> • критеріальні (К) – за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими. • експертні (Е) – прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб’єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки.
За способом відображення кінцевих результатів виділяють	<ul style="list-style-type: none"> • графічні (Г) – забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об’єктах (рисунках, графіках, діаграмах та ін.) • математичні (М) – базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників. • логістичні (Л) – є алгоритмізованими методами оцінки які базуються на логічних припущеннях.

Продовження табл.1.3

За можливістю розробки управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> • одномоментні (О) – це статичні методи тому, що оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу. • стратегічні (С) – уможлиблюють не тільки оцінку стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу.
За способом оцінки	<ul style="list-style-type: none"> • індикаторні (І) – ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта. Отже постає складне завдання з відбору найвагоміших індикаторів для оцінки кожного щодо названих факторів. • матричні (табличні) (Т) – в основу цих методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці. Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку.

Джерело: [31]

Узагальнення існуючих підходів до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності дозволило сформувати розширену класифікацію, що подана в табл. 1. В цій таблиці за основу взято класифікацію запропоновану М. І. Івановою та О. Е. Маркусом [32], які виділяли такі головні класифікаційні ознаки методів оцінки конкурентоспроможності: напрям формування інформаційної бази, засіб відображення кінцевих результатів, можливість розробки управлінських рішень, спосіб оцінки. Запропоновану авторами статті класифікацію було доповнено іншими методами [33-35].

Таблиця 1.4

Розширена класифікація методів оцінки конкурентоспроможності
підприємства

Метод оцінки конкурентоспроможності	Класифікаційна ознака			
	1	2	3	4
1. Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж-Ж. Ламбена	К	Г	С	Т
2. SWOT – аналіз	Е	Г	С	Т
3. Модель аналізу Мак-Кінсі 7S	К	Г	С	Т
4. Аналіз конкурентоспроможності за сист. «111-555»	Е	М	О	І
5. Метод Градова щодо детермінантів «нац. ромбу»	Е	Г	С	Т
6. Метод порівнянь	Е	М	О	І
7. Метод рангів	Е	М	С	І
8. Метод інтегрального критерію	К	М	О	І
9. STEP – аналіз	Е	Л	С	Т
10. SPACE- аналіз	К	Л	С	Т
11. GAP – аналіз	К	Л	С	І
12. LOTS – аналіз	К	Л	С	І
13. PIMS - аналіз	Е	М	С	І

*Примітка: позначення — критеріальні (К) та експертні (Е); графічні (Г), математичні (М) та логістичні (Л); одномоментні (О) та стратегічні (С); індикаторні (І) та матричні (табличні) (Т).

I. Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж-Ж. Ламбена

Ж-Ж. Ламбен вперше виокремлює зовнішні і внутрішні конкурентні переваги.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті відмінні якості товару, які створюють цінність для покупця. Підприємство має зовнішні конкурентні переваги тоді, коли воно може примусити ринок прийняти його ціну на товар, яка є вищою за ціни конкурентів, що випускають аналогічну продукцію, але без відповідної відмінної характеристики. По суті це перевага в більш високому рівні цін на основі якісних характеристик (за М. Портером – перевага в диференціації товарів).

Внутрішні конкурентні переваги базуються на лідерстві фірми у витратах. Таке положення може бути досягнуте за рахунок зменшення витрат на виробництво шляхом введення організаційного і виробничого ноу-хау фірми, доступу до більш дешевих джерел сировини і матеріалів, власного пошуку фірмою методу зниження витрат на виробництво та реалізацію товарів. Це перевага в більш низькій собівартості продукції в порівнянні з конкурентами.

II. Аналіз конкурентоспроможності за системою «111-555»

Експертний інститут Торгово-промислової палати запропонував систему, яка ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників:

- конкурентоспроможність продукції;
- якість продукції;
- ціна продукції.

Шкала оцінювання була обрана від 0 до 5 балів (один бал означає низький рівень чинника на думку експерта, а п'ять балів – високий рівень). Зрозуміло, що для ціни продукції один бал – це найкраща оцінка, а для конкурентоспроможності та якості продукції – найгірша.

За результатами досліджень були отримані такі класичні сполучення:

551 – традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм.

555 – європейське (усе високе).

511 – східно-азіатське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні).

III. Метод Градова щодо детермінантів «національного ромбу»

М. Портер на основі аналізу статистичних матеріалів галузей промисловості восьми промислово розвинутих країн виявив найбільш важливі причини успіхів та невдач в конкурентній боротьбі фірм цих країн. Їм запропонована оригінальна концепція конкурентної переваги країни. Основою цієї концепції є ідея так

званого «національного ромбу», що розкриває чотири властивості (детермінанти) країни, що формують конкурентне середовище, в якому діють фірми даної країни.

«Національний ромб» характеризує систему детермінантів конкурентних переваг, компоненти якої взаємодіють, створюють ефект цілісності, тобто підсилюють, або послаблюють потенціальний рівень конкурентних переваг фірм даної країни. До складу детермінантів входять:

- параметри факторів – матеріальні та нематеріальні умови необхідні для формування конкурентної переваги в самому виробничому процесі фірми, а також в країні її базування.
- стратегія фірми, їх структура і суперництво
- параметри попиту (вимоги покупців до якості товарів, еластичність попиту за ціною, рівень доходу, національні традиції і т. п.)
- споріднені і підтримуючі галузі.

В загальну систему Портер включає також «випадкові події» (винахідництво, великий технологічний прорив, різкі зміни цін на ресурси, значні зміни на світових фінансових ринках чи в обмінних курсах, злети світового чи місцевого попиту, політичні рішення місцевих і закордонних урядів, війни та інші форс-мажорні обставини) та «дії уряду».

IV. Метод порівнянь

Полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами – показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності.

Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

V. Метод рангів

Він визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, в боротьбі з конкурентами. Застосування цього методу

ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників.

Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає (кількісна оцінка відставання (випередження) в цьому разі не проводиться).

Підсумування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінки дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінки визначається як мінімальний ранг) або критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом).

Обраний принцип оцінювання повинен дотримуватися стосовно всіх показників оцінки. Порівняння суми рангів, отриманих підприємством, що оцінюється за найкращими показниками дозволяє визначити місце підприємства та його основного конкурента в конкурентній боротьбі.

Перевагою даного методу є його простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. В той же час даний метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

VI. LOTS – аналіз

Метод було розроблено у 1980 році в Швеції. LOTS у перекладі зі шведської мови означає «лоцман». Даний метод включає детальне, послідовне обговорення низки проблем бізнесу на різних рівнях і різному ступені складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту в середині підприємства. Обговорення включає дев'ять етапів і стосується існуючого стану, стратегії, довгострокових цілей, короткострокових цілей, методів і об'єктів аналізу, кадрового потенціалу, планів розвитку, організації менеджменту, звітності.

При обговоренні цих проблем можуть бути використані різні моделі ділової стратегії і способи вирішення задач. Кінцевою метою є розробка позиції, яка дозволить компанії, підрозділу чи окремому індивідууму правильно будувати свої

взаємовідносини із зовнішнім оточенням, збільшуючи, таким чином, свою конкурентоспроможність.

VII. PIMS – аналіз

Це метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток. Був розроблений у середині 60-х років у компанії «Дженерал Електрик».

Являє собою спробу звести всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Ця модель, що використовує приблизно тридцять змінних, дозволяє виявити біля 67% чинників успіху компанії. Модель складається з бази даних, що налічує біля 3000 підприємств, головним чином північноамериканських і європейських компаній. За допомогою моделі можна порівнювати дані, які характеризують діяльність підприємств, функціонуючих у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Використання емпіричного матеріалу є великою перевагою моделі, тому що дозволяє скоротити розбіжності між абстрактним (теоретичним) і конкретним(практичним).

Вирішальні чинники прибутковості для будь-якої галузі ділять на три групи:

- 1) конкурентна ситуація (частка ринку «+», відносна частка ринку «+», відносна якість продукту «+»);
- 2) виробнича ситуація (капітал/сума продажу «-», капітал/додану вартість «-», ступінь використання виробничих потужностей «+», продуктивність праці «+»);
- 3) ринкова ситуація (зростання +, капіталомісткість «-», витрати на маркетинг / сума продажу «-», сума покупок «-»)

*(Знак «+» означає позитивний ефект на прибутковість, а знак «-» негативний).

Найбільш сильний вплив на норму прибутку (в порядку зростання) справляють: продуктивність праці, відносна доля компанії на ринку, відносна якість продукту, капіталомісткість.

Значна перевага моделі закладена у спробі виміряти відносну якість продукту, оскільки вирішальною умовою успіху в бізнесі є задоволення потреб

споживачів. У цій моделі передбачається оцінити відповідність структури виробництва структурі потреб.

VIII. Бенчмаркінг (від англійського benchmarking) – діяльність, за допомогою якої підприємство вивчає «кращу» продукцію та маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами, які працюють на ринку, для виявлення можливих способів вдосконалення їх власних методів.

Цілями бенчмаркінгу є:

- визначення конкурентоспроможності підприємства та його слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи для підприємства;
- розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес- процесів;
- сприяння постановці «довгострокових» цілей за показниками якості роботи, котрі значно перевершують поточні;
- переорієнтування корпоративної культури і ментальності.

Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами, як ринкова частка, якість продукції, ціна продукції, технологія виробництва, собівартість продукції, рентабельність продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продажі, канали збуту продукції, близькість до джерел сировини, якість менеджерської команди, нові продукти, співвідношення світових та внутрішніх цін, репутація фірми.

Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти вразливі та раціональні сторони діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній галузі. Це дозволяє знайти незаповнені ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів по виробничо-технічній кооперації тощо. Таким чином, користь бенчмаркінгу полягає в тому,

що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології інших, провідних підприємств даної галузі. Такий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції та задоволення потреб покупців.

ІХ. Реінжиніринг – це перебудова технологічних процесів для досягнення радикального, стрибкоподібного покращення діяльності підприємства.

Реінжиніринг – найбільш ефективна інновація у справі керівництва, яка ґрунтується на тому, що при розробленні процесів повинні виникати нові правила, які відповідають вимогам часу. Для цього широко використовуються інформаційні технології, завдяки чому досягається значне зростання виробництва, підвищення продуктивності, якості та ефективності, полегшується контроль за витратами. Засновники теорії реінжинірингу М. Хамер та Дж. Чемпі визначили його як «фундаментальне переосмислення та радикальні зміни рішень щодо операційних процесів з метою досягнення драматичних покращень у критично важливих показниках діяльності, таких, як витрати, якість продукції».

Реінжиніринг має такі властивості:

- відмова від застарілих правил і підходів і початок ділового процесу ніби з «чистого аркуша»;
- радикальна зміна способів господарчої діяльності;
- приведення до значних змін показників діяльності.

Реінжиніринг використовується у трьох основних ситуаціях:

1) Підприємство знаходиться у стані глибокої кризи. Ця криза може виражатися у неконкурентному рівні витрат, масовій відмові споживачів від продукції підприємства. Ситуація поглиблюється такими чинниками, як скорочення традиційних ринків сировини, фінансова криза, низький рівень керівництва та ін.

2) Коли наданий час стан підприємства може бути визнаний як задовільний, але прогнози його діяльності є несприятливими.

3) Реалізація можливостей благополучними підприємствами, завдання яких полягає в прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів та створенні унікальних конкурентних переваг.

Тривала практика діяльності суб'єктів господарювання в умовах жорсткої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках привела до усвідомлення того, що неможливо запропонувати єдиної методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, що може застосовуватися для усіх випадків.

У практичних ситуаціях, особливо в умовах доступності різних видів інформації, корисно застосовувати різні методичні підходи, аналізувати їх результати і вибирати найбільш прийнятний варіант, зваживши всі показники.

Описані вище методи різняться за своєю суттю, базою формування показників конкурентоспроможності. Вибір показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства, методики в цілому залежить від багатьох факторів: мети проведення оцінювання, сфери бізнесу, наявної інформації, постановки проблеми, переваг особи, що приймає рішення, кількості часу, відведеного для ухвалення рішення, професійної підготовки особи, що приймає рішення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Відповідно до поставлених завдань, у даному розділі розглянуто підходи до трактування поняття «конкуренція» та його особливості. Як свідчать результати проведеного аналізу, це наукове поняття розглядається як комплексна категорія, що відображає відносини між суб'єктами господарювання, які виникають на ринку і проявляються в боротьбі за кращі результати діяльності, завдяки чому формуються різні моделі ринку та задовольняються потреби як окремих споживачів, так і суспільства в цілому.

Конкуренція є основним інструментом регулювання ринкової економіки і важливою частиною ринкового середовища діяльності підприємства. Саме тому, для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, перш за все, необхідно володіти конкурентним перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства повинно сприяти покращенню основних характеристик стану підприємства та підвищувати конкурентоздатність його продукції на світовому ринку.

Варто зауважити, що для успішного функціонування будь-якого підприємства необхідно регулярно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності. Така оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявляти його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалювати його стратегію функціонування, приймати правильні управлінські рішення, розробляти заходи щодо розвитку конкурентних переваг та адаптувати підприємство в мінливих умовах господарювання, що дає можливість перемагати в конкурентній боротьбі.

Враховуючи практику діяльності суб'єктів господарювання в умовах жорсткої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, є усвідомлення того, що неможливо запропонувати єдиної методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, що може застосовуватися для усіх

випадків. У практичних ситуаціях, особливо в умовах доступності різних видів інформації, корисно застосовувати різні методичні підходи, аналізувати їх результати і вибирати найбільш прийнятний варіант, зваживши всі показники. Саме побудова комплексної системи управління конкурентоспроможністю, на мою думку, сприятиме ефективному функціонуванню та стійкому положенню підприємства на ринку.

Отже, перед вітчизняними підприємствами виникають як додаткові можливості, так і додаткові перешкоди на шляху до нових ринків. Проте, розробка ефективних стратегій конкуренції та практичних методів їх реалізації, допоможе уникнути помилок та бар'єрів на міжнародному ринку, а також розробити своєчасні коригувальні рішення завдяки стратегічному плануванню.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» (надалі
ПрАТ «Тернопільський молокозавод», компанія «Молокія», Товариство) створене
23 жовтня 2000 року і відоме під торговою маркою «Молокія».



Рис. 2.1. Логотип ТМ «Молокія»

Джерело: [40]

Основними видами діяльності товариства є заготівля і переробка молочної сировини та виробництво молока і молокопродуктів.

Підприємство знаходиться на території міського молокозаводу, який введений в дію 1 лютого 1956 року.

Основними вимогами до продукції є безпечність, фізико-хімічні показники, смакові властивості та якість пакування. В обов'язковому порядку перевіряється дотримання санітарних норм і правил, якими керуються підприємства молочної промисловості.

У 2011р. на підприємстві завершено реконструкцію першої черги діючих виробничих потужностей: для дільниць фасування рідких продуктів, ферментаційної та приймання сировини встановлено обладнання фірм “Tetra Pak” (Швеція), “Biostal”, “Mleczmasz”, “Dozo-pak”, “Spomasz” (Польща), “Index-6” (Болгарія), що дало можливість переробляти до 340т молока на добу, в т.ч. по цільномолочній групі – до 170 тонн в перерахунку на молоко. На сьогоднішній день потужності виробництва завантажені по цільномолочній групі на 90% в

залежності від асортименту, а в окремі періоди – на 100%. У зв'язку з даною ситуацією назріла гостра необхідність у нарощуванні виробничих потужностей.

У 2017 році остаточно завершено реконструкцію діючих виробничих потужностей, що дає змогу переробляти до 600 тонн молока за добу. У 2013 – 2017 роках було змонтовано виробниче обладнання фірм «GEA Westfalia Separator» (Німеччина), «Galdi» (Італія).

По заготівлі сировини ПрАТ «Тернопільський молокозавод» співпрацює з 30-ма приватними с/г підприємствами і сільськогосподарськими кооперативами (понад 90% сировини) та понад 5 тис. молокоздавачами (особисті селянські господарства), забезпечуючи необхідну кількість та якість сирого молока встановленням холодильного обладнання, мобільних пунктів збору молока, поставками на взаємовигідній основі техніки для заготівлі кормів.

Протягом останніх 15-ти років на підприємстві втілюється стратегія «виробництво свіжої натуральної молочної продукції з максимальним збереженням природних цінних властивостей молока», яка вимагає від персоналу на всіх етапах від заготівлі молока до продажу готової продукції ефективних, злагоджених дій. Реалізація цієї стратегії почала приносити свої позитивні результати з 2007 року, коли протиріччя між стратегічними цілями лідерів молочного ринку України на завоювання максимальної його частки (надмірні віддалі доставки, специфічний фізико-хімічний та біологічний склад продукту для подовження термінів реалізації) та зростаючими вимогами споживача щодо якості і натуральності продукту почали поглиблюватись.

На сьогодні продукція підприємства реалізовується у власній торгівельній мережі (4%), торгівельній мережі м. Тернополя та Тернопільської області (13%), через збутові філії у Львівській (17%), Івано-Франківській (8%), Рівненській (7%), Вінницькій (8%), Хмельницькій (5%), Волинській (6%), Чернівецькій (5%), Житомирській (4%), Закарпатській (3%), Черкаській (2%), Чернігівській (1%), Одеській (4%) та Київській областях (13%).

У I півріччі 2018р. штатна чисельність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» становила понад 1300 працівників.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має 15 філій, які є відокремленими структурними підрозділами товариства. Предметом діяльності філій є реалізація молока і молокопродуктів у Тернопільській (1 філія), Київській (1), Житомирській (1), Вінницькій (1), Хмельницькій (1), Рівненській (1), Волинській (1), Львівській (2), Івано-Франківській (1), Закарпатській (1), Чернівецькій (1), Чернігівській (1), Черкаській (1) та Одеській (1) областях.

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

Ціль і місія команди – внести вклад у побудову здорового майбутнього для кожного мешканця України. Саме для цього керівники підприємства обрали шлях чесності і довіри і впевнені, що своїм прикладом та просвітницькою діяльністю започаткували новий тип стосунків: "виробник-споживач".

Нині, компанія «Молокія» динамічно розвивається – поряд із зростанням у масштабах діяльності відбувається вдосконалення продуктової лінійки та оновлення дизайну. Так, у I-му півріччі 2017 року підприємство презентувало свою оновлену лінійку «Молокія», довго попрацювавши над її втіленням і щиро сподівається, що продукти в новому дизайні смакуватимуть споживачам ще більше.

Крім того, змінилось і основне гасло Товариства – «Молоко, яке тебе любить». Це лаконічна та чітка візуальна інтерпретація ключового меседжу: «Молокія» визнається в любові і заряджає свою продукцію енергією і силою. Такими словами нам повідомляють, що саме вкладають в продукцію, та, відповідно, що споживач отримає і відчує.

Тип виробництва на підприємстві – масовий: обмежена номенклатура продукції і масштабність її вироблення. Використовується спеціальне устаткування, інструмент і технологічне оснащення, широко застосовуються автоматичні лінії. Технологічний процес розробляється докладно на кожну операцію з зазначенням режимів роботи устаткування, норм затрат часу, матеріалів. Робітники виконують обмежене коло операцій і мають вузьку

спеціалізацію. Устаткування розташовується за ходом технологічного процесу, застосовується паралельний метод сполучення операцій, що веде до значного скорочення тривалості виробничого циклу, зменшення незавершеного виробництва, підвищення продуктивності праці та зниження витрат на виготовлення продукції.

Як і будь-яке підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має свою організаційну та виробничу структуру. Акціонерне товариство є підприємством з найбільш складною управлінською структурою, що обумовлено так званою акціонерною власністю. Тому акціонерні товариства за загальним правилом мають два контрольні органи – вищий контрольний та контрольний (відповідно спостережна рада і ревізійна комісія) та вищий орган АТ – загальні збори. Виконавчим органом АТ є правління товариства, а посадовими особами правління – його голова та члени правління. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлена у Додатку А.

Виробнича структура на Тернопільському молокозаводі має дільничну побудову і складається з основного виробництва, що містить у собі основні та допоміжні дільниці і обслуговуюче господарство (рис. 2.2).

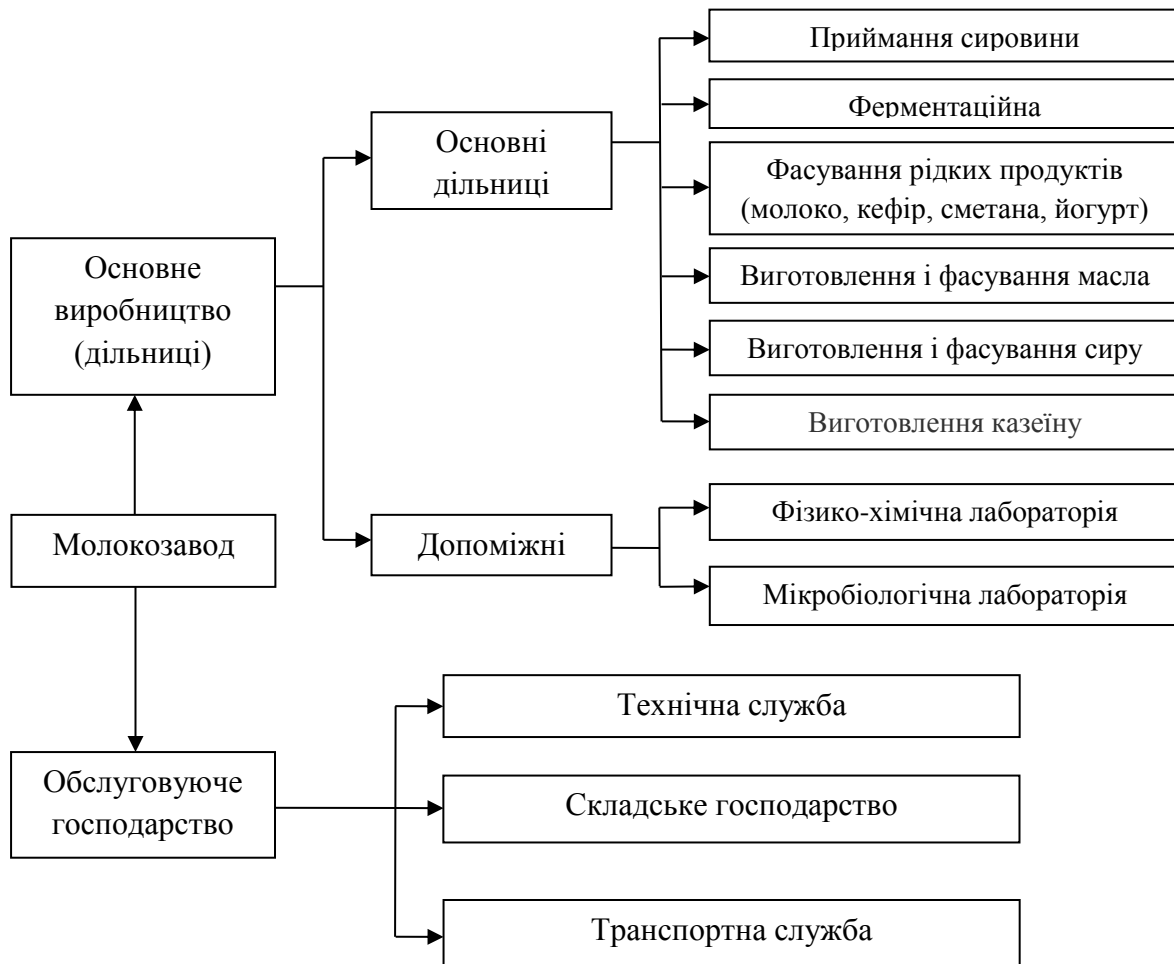


Рис 2.2. Виробнича структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Відзначимо, що зображена на рисунку 2.1, виробнича структура є частиною загальної структури підприємства.

Нині, асортиментний ряд готової продукції налічує 50 найменувань цільномолочної продукції та масла вершкового. Як товар в реальному виконанні – молочна продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлена торговою маркою «Молокія».

Основна торгова марка – «Молокія» – кисломолочні продукти:

1. Молоко жирн. 3,6% упаковка Pure-Pak 900г.
2. Молоко «До кави» жирн. 2,5% упаковка Pure-Pak 900г.
3. Кефір жирн. 1% і 2,5% упаковка Pure-Pak 900г, упаковка Pure-Pak 430г та пляшка HDPE 900г.
4. Напій кефірний «I Run» (Айран) нежирний упаковка Pure-Pak 430г.

5. Йогурти білі натуральні жирн. 1,6% – густий стакан 330г, упаковка Pure-Pak 900г, упаковка Pure-Pak 430г.

6. Йогурти білі солодкі жирн. 1,6% – наповнювачі «Полуниця-м'ята», «Злаки», «Ваніль» упаковка Pure-Pak 700г, наповнювачі «Полуниця-м'ята», «Мак-горіх», «Злаки», «Ваніль», «Зелений чай» упаковка Pure-Pak 300г.

7. Сметана густа жирн. 12% і 20% – стакан 330г.

8. Сир кисломолочний жирн. 0,2%, 5% і 9% – упаковка еколін із захисною плівкою 200г, упаковка «Стабілло» /Pet-пліка/ 400г.

9. Масло солодковершкове «Селянське» жирн. 72,5% – моноліт 20кг, пергамент 200г та фольга 200г.

10. Масло солодковершкове «Екстра» жирн. 82,5% упаковка фольга 200г.

Окрім того, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» випускає продукцію під суббрендами «Молокія казкова» та «Молокія сонечко».

Зокрема, під торговою маркою «Молокія казкова» здійснюється виробництво і реалізація споживачам:

1. Молока жирн. 1,6%, 2,5% та 3,4% упаковка Pure-Pak 900г.

2. Йогуртів жирн. 1,6% – наповнювачі «Злаки без глютену», «Полуниця», «Абрикос» і «Лісова ягода» плівка 400г.

Під торговою маркою «Молокія сонечко» виробляється продукція:

1. Молоко жирн. 1,6%, 2,5% та 3,4% плівка 900г.

2. Кефір жирн. 1% і 2,5% плівка 900г та 400г.

3. Сметана жирн. 12%, 15%, 20% і 30% плівка 400г.

Молочна продукція компанії «Молокія» має наступні показники:

- торгова марка «Молокія» є зареєстрованим брендом, за яким легко відрізнити продукцію підприємства від продукції конкурентів;

- проводяться спеціальні тренінги для спеціалістів 15 філій в 14 областях України;

- на головному підприємстві створено службу маркетингу, спеціалісти якої пройшли курси навчання в Європі та США і здійснюють підтримку маркетингових планів розвитку збуту у філіях Товариства по Україні;

- компанія «Молокія» має власний Інтернет-сайт, який працює в режимі інформаційно-рекламного цілодобового представника-консультанта продукції Товариства;

- філії в областях проводять самостійно доставку продукції зі своїх складів власним автотранспортом у роздрібні торговельні підприємства;

- філії Товариства в областях проводять консультаційні семінари з представниками роздрібних торговельних мереж в областях по рекламі продукції ТМ «Молокія» та забезпечують оперативне вирішення рекламацийних питань щодо якості продукції, представленої в торговельних мережах клієнтів.

Фінансово-економічний аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відіграє велику роль при дослідженні конкурентних позицій підприємства. За допомогою показників внутрішньої звітності можна відобразити реальний фінансовий стан і перспективність діяльності Товариства.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2014 - 2017 роки

Показники	Од. виміру	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення, 2017 р. до 2016, %	Відхилення, 2017 р. 2015, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	654310	867708	1172345	1522871	+ 29,9	+ 75,5
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	506419	707475	970317	1228697	+ 26,6	+ 73,7
Адміністративні витрати	тис. грн.	26341	32090	36094	39421	+ 9,2	+ 22,8
Витрати на збут	тис. грн.	71729	85887	119465	164214	+ 37,5	+ 91,2
Інші операційні витрати	тис. грн.	7899	7991	14810	15618	+ 5,5	+ 95,4
Чистий прибуток (+), збиток (-)	тис. грн.	+20328	+28207	+13172	+ 42550	+ 223,0	+ 50,8

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

У 2017 році дохід (виручка) від реалізації молочної продукції зріс на 30% у порівнянні із 2016 роком та на 75% – із 2015 роком.

За рахунок оптимізації адміністративних витрат та інших операційних витрат (ріст у 2017 році становить 5 – 10 % у порівнянні із 2016 роком) та фактичного зростання цін на пальне, що зумовило зростання витрат на збут на 37,5%, Товариству вдалось значно покращити фінансові показники та отримати за минулий рік чистий прибуток у розмірі 42,3 млн. грн., що більш ніж втричі перевищує показник 2016 року.

Таблиця 2.2

Елементи операційних витрат Товариства за 2014 - 2017 роки

Показники	Од. вимір у	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсол. відхилен- ня, 2017 р. до 2016, %	Абсол. відхилен- ня, 2017 р. 2015, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріальні затрати	тис. грн.	485619	688057	951095	1230229	+ 29,3	+ 78,8
Витрати на оплату праці з відрахування на соц. заходи	тис. грн.	102372	101311	141346	139389	-1,4	+ 37,6
Амортизація	тис. грн.	22247	30335	33435	46969	+ 40,5	+ 54,8
Інші операційні витрати	тис. грн.	7899	7991	14810	15618	+ 5,5	+ 95,4

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Вартість основних засобів Товариства у 2017 році зросла на 116190 тис. грн. або на 42,6%. Надійшло у минулому році основних засобів на суму 119040 тис. грн., вибуло активів на суму 2850 тис. грн.

У структурі вартості основних засобів найбільшу питому вагу займають виробничі машини та обладнання – 71,4 %. Ступінь зносу основних засобів становить 42,5 %.

На основі наявних методик визначення фінансового стану підприємств, ми пропонуємо зробити розрахунки показників оцінки фінансової стійкості

ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а також проаналізувати зміни фінансової стійкості підприємства протягом 2016-2017 років.

Відзначимо, що фінансова стійкість – це рівновага між власними та залученими засобами, надійно гарантована платоспроможність, незалежність від випадковостей ринкової кон’юнктури та партнерів, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофіксування, довіра кредиторів та інвесторів, а також рівень залежності від них [41].

Пропонуємо застосувати основні показники, які у світовій та вітчизняній практиці використовуються для оцінки фінансової стійкості підприємств. Щоб зробити розрахунки показників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і дослідити зміни фінансової стійкості підприємства протягом 2016-2017 років, ми використаємо Баланс (Звіт про фінансовий стан) Товариства та проведемо обчислювальні операції (табл. 2.3) [42, 43].

Таблиця 2.3

Показники оцінки фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» 2016-2017 рр.

Показник	2016 рік	2017 рік	Відхилення	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	$\frac{138137}{366174} = 0,38$	$\frac{182779}{468308} = 0,39$	0,01	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{(366174 - 138137)}{366174} = 0,62$	$\frac{(468308 - 182779)}{468308} = 0,60$	-0,02	< 0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\frac{(138137 - 233694)}{132480} = -0,72$	$\frac{(182779 - 258244)}{210064} = -0,36$	0,36	> 0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{138137}{132480} = 1,04$	$\frac{182779}{210064} = 0,87$	-0,17	> 0,4
Коефіцієнт поточних зобов’язань	$\frac{105884}{(122193 + 105884)} = 0,46$	$\frac{121578}{(163951 + 121578)} = 0,43$	-0,03	> 0,5

Продовження табл. 2.3

Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	$\frac{233694}{138137} = 1,69$	$\frac{258244}{182779} = 1,41$	-0,28	>0,5
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	$\frac{122193}{(122193 + 105884)} = 0,54$	$\frac{163951}{(163951 + 121578)} = 0,57$	0,03	<0,2
Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу (фінансової стійкості)	$\frac{138137}{(122193 + 105884)} = 0,60$	$\frac{182779}{(163951 + 121578)} = 0,64$	0,04	>1,0
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансового ризику, фінансування)	$\frac{(122193 + 105884)}{138137} = 1,65$	$\frac{(163951 + 121578)}{182779} = 1,56$	-0,09	<1,0

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Провівши розрахунки, можна зробити наступні висновки:

- 1) на кінець 2016-2017 років коефіцієнт автономії на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має низьке значення, нижче від нормативного, що свідчить про залежність від позикових джерел фінансування діяльності;
- 2) коефіцієнт фінансової залежності зріс за досліджуваний період, що означає збільшення частки позичених коштів у фінансування підприємства;
- 3) прослідковується позитивна динаміка у показниках забезпеченості власними оборотними коштами, тобто відображає збільшення частини оборотних активів, яка фінансується за рахунок власного капіталу;
- 4) спостерігається погіршення показників маневреності власного капіталу, це свідчить про зменшення частини власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності підприємства;

5) коефіцієнт поточних зобов'язань, який характеризує питому вагу поточних зобов'язань у загальній сумі зобов'язань також дещо погіршився;

6) прослідковується негативна динаміка у показниках співвідношення необоротних і власних коштів, що характеризує рівень забезпеченості необоротних активів власними коштами;

7) коефіцієнт довгострокових зобов'язань показує незначну зміну за досліджуваний період у частці довгострокових зобов'язань у загальній сумі джерел зобов'язань;

8) на підприємстві спостерігається низький рівень забезпеченості власними оборотними коштами, а значення показників фінансування та фінансової стійкості свідчать про низьку фінансову стійкість підприємства протягом досліджуваного періоду.

До найважливіших економічних категорій, які характеризують ефективність діяльності підприємств на засадах господарського розрахунку, відносять рентабельність. Вона означає дохідність, прибутковість підприємства. Рентабельно працює підприємство тоді, коли воно отримало надлишок над витратами на виробництво продукції у вигляді доходу. Доходом підприємства є частина вартості валової продукції, що залишилася після відшкодування затрат на її виробництво [44].

Рентабельність реалізованої продукції показує, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції. Вона визначається як відношення валового прибутку та собівартості реалізованої продукції:

$$РРП = \frac{ВП}{С} \quad (2.1)$$

Отже, рентабельність реалізованої продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» станом на 2016 р.: $РРП = 202028 \text{ тис.грн.} / 970317 \text{ тис.грн.} = 0,21\%$.

Рентабельність реалізованої продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2017 р.: $РРП = 294174 \text{ тис.грн.} / 1228697 \text{ тис.грн.} = 0,24\%$.

Збільшення показника рентабельності реалізованої продукції свідчить про підвищення попиту на продукцію підприємства. Вищевказаним способом

розрахунку рентабельності характеризується рівень ефективності тих коштів, які підприємства інвестували в виробництво та реалізацію своєї продукції.

Аналіз ділової активності є важливим етапом оцінки фінансового стану підприємства. Метою даного аналізу є одержання ключових показників обґрунтованої оцінки стану суб'єкта господарювання і перспектив його розвитку.

Таблиця 2.4

Розрахункові значення показників ділової активності

Показник	Нормативне значення	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Коефіцієнт оборотності активів	> 1	0,70	0,76	1,40	1,74
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	5,16	5,63	19,99	76,97
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	23,63	25,81	39,42	271,96
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	збільшення	56,85	62,96	138,21	308,56
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	2,78	3,03	5,47	7,85

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, аналіз показників ділової активності в розрізі років показує, що існує позитивна динаміка в розрахункових значеннях. Це свідчить про економічну активність підприємства. Адже, чим швидше обертаються ресурси підприємства, тим краще для нього.

Прибутковість компанії «Молокія» формується трьома центрами прибутковості – кисломолочна (цільномолочна) продукція, масло вершкове та казеїн технічний. Більш стабільними і прогнозованими є перші два напрямки, оскільки в даний час вони орієнтовані виключно на внутрішній ринок.

Значні обсяги виробництва та реалізації кисломолочної групи товарів забезпечують стабільність фінансових потоків Товариства.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2017 році вироблено 52897 тонн молокопродуктів, в т.ч. цільномолочної продукції 48234 тонн (або 91,2 % від

загального обсягу виробництва), масла вершкового 2738 тонн (5,2 %) та казеїну технічного 1925 тонн (3,6%).

Розглянемо основні статті експорту ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

I. Експорт казеїну. У 2017 році та I кварталі 2018 року Товариство експортувало казеїн технічний кислотний у Польщу, Німеччину, Голландію, Францію і Латвію. У 2017 році середньозважена вартість 1 тонни казеїну технічного становила 149,7 тис. грн. (149,7 грн. за 1 кг).

Проаналізуємо дані про обсяги експорту молокопереробними підприємствами України казеїну технічного у 2017 році (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика діяльності експортера казеїну за 2017 рік

Експортери	Країна призначення	Імпортери	Об'єм, т	Частка ринку, %	Середня фактурна ціна, \$/т
	<i>I квартал</i>				
Всього			1650	100	5514
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Польща, Німеччина, Франція	Naarden Polska, Agrocomplex, Lactoprot, Millenis	420	25,5	5540
	<i>II квартал</i>				
Всього			2340	100	5609
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Польща, Німеччина, Франція, Латвія	Kazeina Polska, Lactoprot, Millenis, CMM Traiding	545	23,3	5583
	<i>III квартал</i>				
Всього			2050	100	5852
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Польща, Німеччина, Латвія	Kazeina Polska, Agrocomplex, Lacona, Hans J.Heinemann, Richard Husterer, CCM Traiding	520	25,4	5933
	<i>IV квартал</i>				
Всього			1130	100	5599
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Польща, Франція, Нідерланди	Kazeina Polska, Agrocomplex, Millenis, Hoogwegt Int.	440	38,9	5678

У 2017 році українськими молокозаводами експортовано 7170 тонн казеїну технічного. Компанія «Молокія» у минулому році відвантажила 1925 тонн казеїну, що становить 26,8 % від загального обсягу експорту Україною даної продукції.

Так, у грудні 2017р. середньозважена експортна ціна 1 тони технічного казеїну становила 5342 дол., у I кварталі – 5514 дол. (зниження становить 3,1 %), тоді як у вересні були максимальні ціни – 5991 дол. (ріст 8,7 % у порівнянні із цінами на початок року).

У I-III кварталах 2017 року ПрАТ «Тернопільський молокозавод» утримувало серед молокопереробних підприємств України частку в експорті казеїну у розмірі 23-26 %. У IV кварталі минулого року питома вага казеїну компанії «Молокія» у загальному обсязі експорту даної продукції зросла до 39 % за рахунок зменшення обсягів реалізації іншими підприємствами.

Із загального обсягу експортованого Україною у минулому році кислотного казеїну в кількості 7170 тонн, у весняно-літній період реалізовано 4390 тонн, що становить 61,2%. У IV кварталі 2017р. обсяг експорту казеїну знизився більш як удвічі (на 51,7% або на 1210 тонн) у порівнянні з II кварталом (з 2340 тонн до 1130 тонн).

У 2017 році покупцями казеїну виробництва ПрАТ «Тернопільський молокозавод» були компанії із Польщі (Naarden Polska, Agrocomplex, Kazeina Polska), Німеччини (Lactoprot, Lacona, Hans J.Heinemann, Richard Husterer), Франції (Milenis), Нідерландів (Hoogwegt Int.) та Латвії (СММ Traiding).

Проаналізуємо обсяги експорту молокопереробними підприємствами України казеїну технічного у I кварталі 2018 році (Додаток Б).

У I кварталі поточного року українськими молокозаводами експортовано 990 тонн казеїну технічного, що на 660 тонн (або на 40%) менше аналогічного періоду минулого року. Компанія «Молокія» у січні-березні 2018 року відвантажила 460 тонн казеїну, що становить майже половину (46,5 %) від загального обсягу експорту Україною даної продукції.

Ціни реалізації казеїну на експорт у I кварталі поточного року коливались в залежності від цінових тенденцій на світових ринках і становили від 4350 дол./тонну у березні до 5825 дол./тонну у січні.

У січні-березні 2018 року середньозважена експортна ціна 1 тони технічного казеїну становила 5333 дол. і знизилась на 266 дол. або на 4,8% у порівнянні із IV кварталом минулого року та на 519 дол. або на 8,9% у порівнянні із III кварталом 2017р.

У I кварталі 2018 року частка ПрАТ «Тернопільський молокозавод» серед молокопереробних підприємств України в експорті казеїну продовжила зростати і склала вже майже половину від загального обсягу за рахунок:

- збільшення обсягу експорту на 9,5 % або на 40 тонн (експорт у I кварталі 2017р. склав 420 тонн);
- зменшення загального обсягу експорту казеїну іншими молокопереробними підприємствами на 660 тонн або на 40%.

Покупці казеїну технічного виробництва ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у I кварталі 2018 року не змінились – це компанії із Польщі (Agrocomplex, Kazeina Polska), Німеччини (Hans J.Heinemann), Франції (Milenis) та Нідерландів (Hoogwegt Int.).

Коливання обсягів експорту казеїну технічного зумовлене, в першу чергу, відсутністю стабільного попиту у країнах Євросоюзу.

В подальшому експортований нашими молокопереробними підприємствами технічний казеїн покупці з Європейського союзу використовують для виготовлення різноманітних клеючих сумішей. Отже, експортований казеїн технічний слугує лише сировиною для подальшого виробництва і не є готовим продуктом.

Зважаючи на ситуацію, що складається на світовому ринку у 2018 році, казеїн технічний кислотний, скоріш за все, буде найвигіднішим з фінансової точки зору із усіх експортованих товарів, що виробляються підприємствами молочної галузі України.

Тому ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слід продовжувати утримувати лідируючі позиції серед українських експортерів казеїну технічного кислотного шляхом збереження діючих і відкриття нових зовнішніх ринків збуту даної продукції.

II. Експорт вершкового масла.

У другій половині 2017 року відбулись перші разові відвантаження масла вершкового виробництва ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у країни Східної Європи, Азії та Африки (Грузія, Туреччина, Кувейт, Марокко) (Додаток В).

У 2017 році українськими молокозаводами експортовано 23556 тонн масла вершкового. Компанія «Молокія» у минулому році відвантажила 334 тонни масла, що становить 1,4 % від загального обсягу експорту Україною даної продукції.

Ціни реалізації вершкового масла на експорт у 2017 році коливались в залежності від цінових тенденцій на світових ринках і становили від 3600 дол./тонну у II кварталі до 5970 дол./тонну у вересні.

У I кварталі поточного року українськими молокозаводами експортовано 5655 тонн масла вершкового, що на 3010 тонн (або на 113,8 %) більше аналогічного періоду минулого року.

Компанія «Молокія» у січні та березні 2018 року відвантажила 225 тонн масла, що становить 4,0 % від загального обсягу експорту Україною даної продукції.

Ціни реалізації вершкового масла у I кварталі поточного року коливались в залежності від цінових тенденцій на світових ринках і становили від 3791 дол./тонну у лютому до 4936 дол./тонну у березні.

У I кварталі 2018 року частка ПрАТ «Тернопільський молокозавод» серед молокопереробних підприємств України в експорті масла вершкового продовжила зростати і склала 4,0 % від загального обсягу за рахунок збільшення обсягу експорту на 5,6 % або на 12 тонн у порівнянні із IV кварталом минулого року (тоді частка становила 3,4%) та на 86,0 % або на 104 тонни у порівнянні із III кварталом 2017 року (частка на той час складала лише 1,8%).

У I кварталі 2018р. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вийшло на нові ринки збуту масла вершкового в Азії – у Ємені (компанія Robbo Al Saeeda) та Саудівській Аравії (компанія Wafir). Водночас, компанією «Молокія» збережено збут масла вершкового у Марокко (компанія AFE Distributions) і Туреччині (компанія Muratbey).

У дуже вигідному становищі перебувають зараз поодинокі молокопереробні підприємства, які отримали єврономери (євросертифікати), що дають право експорту на ринок Європейського союзу.

Отже, попри суттєві цінові коливання, на зовнішніх ринках існує стабільний попит на масло вершкове, вироблене в Україні, а тому Товариству слід докладати максимальних зусиль для збільшення обсягів реалізації через діючі канали збуту та задля відкриття нових зовнішніх ринків збуту.

Проблематика експорту масла вершкового полягає у мізерних його поставках у країни Євросоюзу. Окрім того, екпортується масло вершкове з України лише вагове (моноліт 20 кг у ящиках). В подальшому вивезене з України масло вершкове покупці розфасовують і лише після цього воно потрапляє на полиці іноземних крамниць, але вже за значно вищими цінами.

2.2. Аналіз конкурентного середовища досліджуваного підприємства

Розвиток ринку молочної продукції, на якому здійснює діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», залежить від обсягів виробництва молока та стану тваринництва в країні. Проте, протягом останніх 20-ти років більшість молокопереробних підприємств дотримувалась політики, що сприяла скороченню поголів'я ВРХ та обсягів виробництва молока. Молокозаводи вкладали значні кошти у закупівлю нового обладнання та у заходи з просування виробленої продукції, що пояснюється високою конкуренцією на ринку молочної продукції - частка ринку найбільших гравців оцінюється в межах 5-12%. У вкладанні коштів у розвиток власного стада більшість підприємств була незацікавлена, маючи можливість впливу на закупівельну ціну молока у періоди сезонного збільшення

надоїв. Через низьку купівельну спроможність населення зменшилися обсяги реалізації найбільш рентабельної продукції. А отже, переробні підприємства зіткнулися зі зменшенням операційних надходжень в умовах ускладненого доступу до фінансових ресурсів і високого рівня боргового навантаження.

Для стабілізації ситуації молокозаводи удавалися до реструктуризації боргових зобов'язань та утримання закупівельних цін на молоко на мінімально можливому рівні, що було ускладнено у період скасування дотацій для аграріїв. Актуальною у сучасних умовах залишається проблема дефіциту молока за збереження тенденцій до скорочення поголів'я ВРХ. Подальший розвиток молокопереробних підприємств залежатиме від можливості розплатитися за наявними зобов'язаннями та утворити ферми, що будуть забезпечувати виробництво власною сировиною.

Найважливішим кількісним показником, що характеризує конкурентоспроможність продукції, є займана частка ринку.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із лідерів ринку молока Західної України. На кінець 2017 року частка Товариства на молочному ринку України складала близько 5%, на ринку Західної України – понад 20%.

Основні конкуренти ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – «Молочний Альянс» («Яготинське», «Славія» та ін.), «Терра Фуд» («Тулчинка», «Ферма» та ін.), «Вімм-Білл-Данн Україна» («Слов'яночка» та ін.), «Формула» («Волошкове поле» та ін.), «Люстдорф» («На здоров'я», «Селянське» та ін.), «Лакталіс Україна» («Президент» та ін.), «Данон Україна» («Простоквашино» та ін.).

В Україні за підсумками 2018 року вироблено 807,4 тис.т. молочної продукції – на 3% більше, ніж за аналогічний період минулого року [45].

Топ-10 найбільших виробників молочної продукції включає такі підприємства:

1. «Данон» – 13,15%.
2. «Молочний альянс» – 11,19%.
3. «Лакталіс» – 9,95%.

4. «Люстдорф» – 9,8%.
5. «Вімм-Білл-Данн» – 8,84%.
6. Придніпровський молочний комбінат – 5,52%.
7. «Галичина» – 5,26%.
8. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – 5,2%.
9. «Терра Фуд» – 4,71%.
10. Група компаній «Формула» – 3,11%.

Щодо ринку молочних продуктів на Тернопільщині, то загалом він формується завдяки двом основним чинникам – робота підприємств молокопереробної галузі області і завіз молокопродуктів з інших областей. У Тернопільській області нараховується майже 15 підприємств молочної галузі різних форм власності. Серед найпотужніших, окрім ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: ПП «Альма-Віта» (торгова марка «Альма-Віта»), ТзДВ «Кременецьке молоко» (торгова марка «Кременецькі молочні вироби»), ТОВ «Росса» (м. Ланівці), ТОВ «Бучацький сирзавод» і ПП «Чортківсир».

Окрім того, у м. Тернополі і області реалізується молочна продукція основних конкурентів Товариства.

На внутрішньому ринку України змінилася структура виробників молочної продукції. Якщо раніше в Україні було 25 молочних об'єднань, сформованих за територіальним принципом, і виробляли вони майже весь спектр – від продукції з незбираного молока до сирів і молочних консервів, – то сьогодні відбувається формування нових молочних об'єднань, заснованих на новому принципі – спеціалізації. Станом на 2018 рік в Україні діє десять таких нових об'єднань: п'ять у галузі продукції з незбираного молока і п'ять – у виробництві твердих сирів. Перша група об'єднань (сектор продукції з незбираного молока) виробляє приблизно 45% обсягів виробництва всієї молочної продукції, частка другої групи (виробники твердих сирів) – 35%.

Надалі розвиток української молочної галузі йтиме саме шляхом утворення нових спеціалізованих об'єднань, відбуватиметься поглинання невеликих заводів.

З розвитком ринку молокопродуктів виникла конкуренція між його учасниками, але експерти констатують, що держава не створила нормальних умов для добросовісної конкуренції. Це, у свою чергу, призвело до того, що на ринку є багато фальсифікату молочної продукції та невідповідності її державним стандартам. Окреме питання, що потребує розгляду, – випуск подібних продуктів. Наприклад, на ринку тваринного масла, яке в нас називають вершковим, 70% обсягів того, що виробляють та реалізують, лиш умовно можна назвати вершковим, бо воно на 90% складається із замінників молочного жиру: кулінарні, рослинні та навіть дезодоровані рибні жири. ТМ «Молокія» не використовує рослинних жирів чи інших немолочних компонентів у виробництві вершкового масла, яке є виключно натуральним, а у складі містяться лише пастеризовані вершки з коров'ячого молока, згідно з ДСТУ.

Отже, загалом компанію «Молокія» можна вважати конкурентоспроможним підприємством, оскільки:

- 1) Продукція Товариства якісна і користується попитом.
- 2) Добре налагоджений організаційно-управлінський механізм: на підприємстві частково використовуються всі методи управління колективом, важливе значення має метод переконання.

Механізм маркетингової діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» полягає у створенні попиту та одержанні прибутку шляхом максимального задоволення потреб споживачів. Працівники служби маркетингу докладають максимум зусиль у сфері збуту і стимулювання, а саме підприємство є структуроутворюючим елементом економіки нашої держави.

За підсумками результатів роботи у 2017 році, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» входить у ТОП-10 українських переробників молока:

1. «Молочний Альянс» («Яготинське», «Пирятин», «Славія» та ін.);
2. «Терра Фуд» («Тульчинка», «Ферма» та ін.);
3. «Континіум» («Комо», «Клуб сиру» та ін.);
4. Вінницький молокозавод «Рошен»;
5. «Вімм-Білл-Данн Україна» («Слов'яночка», «Агуша» та ін.);

6. «Формула» («Волошкове поле» та ін.);
7. «Люстдорф» («На здоров'я», «Селянське» та ін.);
8. «Лакталіс Україна» («Президент», «Лактель», «Лактонія» та ін.);
9. «Данон Україна» («Простоквашино», «Тема», «Актив» та ін.);
10. Тернопільський молокозавод («Молокія»).

Отже, компанія «Молокія» входить до першого ешелону найпотужніших гравців молочного ринку України. Продукція підприємства на основі незалежних досліджень, проведених Всеукраїнським центром досліджень, відзначена знаком якості «Вища проба».

На діяльність будь-якого підприємства впливають фактори зовнішнього середовища, які доцільно проаналізувати за допомогою такого інструменту, як PEST-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

PEST-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

<p>1. <u>Політика (P):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - проведення політичних реформ; - зміна податкового законодавства; - зміни законодавства щодо молочної галузі; - відношення підприємства з урядом і владою в цілому; - державне регулювання конкуренції молочної галузі; - сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі. 	<p>2. <u>Економіка (E):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - економічна ситуація в Україні; - підвищення рівня інфляції; - рівень платоспроможності населення; - зміна тарифів на основні витрати підприємств, в тому числі: <ul style="list-style-type: none"> а) витрати на паливо, електроенергію та водопостачання; б) витрати на транспортування; в) витрати на упаковку молочної продукції тощо.
<p>3. <u>Соціум (S):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - зміни в базових цінностях; - зміна стилю життя; - екологічний стан країн; - здоровий спосіб життя; - демографічні зміни; - зміни в основних споживчих перевагах на молочну продукцію. 	<p>4. <u>Технологія (T):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - поява нових технологій; - державна технологічна політика; - оцінки швидкості зміни і адаптації нових технологій; - виробництво нових молочних продуктів на базі інновацій.

Проведений аналіз показує, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є стійким та прогресивним підприємством з позитивним іміджем і ефективною організацією своєї діяльності та можливостями для його розвитку. Виявлені в процесі аналізу загрози дозволять врахувати свої слабкі сторони та уникнути негативного впливу на діяльність підприємства.

2.3. Оцінка діючої стратегії конкуренції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та його конкурентоспроможності

В умовах формування жорсткого конкурентного середовища та ймовірного виходу цільномолочної продукції Товариства на зовнішні ринки у 2019 році, особливо гостро постає проблема підвищення конкурентоспроможності.

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» питаннями стратегічного управління та, безпосередньо, розробкою конкурентних стратегій займається керівництво компанії, яке, у свою чергу, взаємодіє з менеджерами різних ланок при прийнятті стратегічних рішень.

Для розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності слід об'єктивно оцінити рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і визначити слабкі та сильні сторони його діяльності.

Визначення стратегічного потенціалу підприємства ґрунтується на використанні системного підходу до розгляду умов та результатів функціонування підприємства, його ціле визначення. Згідно з цим підходом підприємство розглядається як система ресурсів, які вступають у взаємодію та обумовлюють досягнуті результати.

Саме тому обрано SWOT-аналіз для оцінки стратегічного потенціалу та конкурентних переваг ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

SWOT-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

1. Сильні сторони (S):
 - Конкурентна ціна.
 - Використання нових технологій.
 - Кваліфікований персонал.

- Виробничі потужності.
 - Імідж торгової марки.
 - Здатність до інновацій.
 - Поставка сировини вищого гатунку та екстра.
 - Різноманітний асортимент продукції.
 - Високий рівень якості продукції.
 - Виробництво безпечної для здоров'я продукції.
 - Ефективна політика підприємства в області якості продукції.
 - Використання прогресивних технологій виробництва.
2. Слабкі сторони (W):
- Неоптимізовані канали збуту.
 - Збій поставок продукції через велику кількість філій.
3. Можливості (O):
- Виведення на ринок нової торгової марки для жителів інших областей.
 - Підвищення вхідних бар'єрів на продукцію конкурентів за рахунок введення в Україні державних норм ДСТУ, що регламентують європейські вимоги до якості сирого молока по нормах СОР.
 - Розширення географії експорту.
 - Розширення товарного асортименту.
 - Впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльність.
 - Використання можливостей інформаційного забезпечення споживачів та бізнес- партнерів.
 - Організація рекламної кампанії.
 - Збільшення частки ринку молочної продукції України.
 - залучення необхідних інвестицій для розширення діяльності.
 - Стабілізація економічної ситуації в країні.
 - Державна підтримка молочної галузі України.
 - Підвищення купівельної спроможності населення.
 - Зменшення податків та кредитних відсотків.
4. Загрози (T):
- Подорожчання молочної продукції за рахунок систематичного зменшення поголів'я молочного стада корів в Україні.
 - Нестабільність економічного середовища.
 - Посилення позицій конкурентів.
 - Зміна законодавства щодо молочної галузі (зокрема, податкового).
 - Спалах епідемій серед худоби.
 - Зміна смаків та уподобань споживачів щодо молочної продукції.

- Підвищення цін на сировину.
- Зниження рівня життя населення, і, як наслідок, купівельної спроможності споживачів.

Відповідно до проведеного SWOT-аналізу можна стверджувати, що ТМ «Молокія» має досить стійку позицію на ринку молочних продуктів та формує позитивний імідж у споживачів за рахунок екологічності та високої якості продукції.

Знання слабких і сильних сторін Товариства необхідне для вироблення стратегії, здатної покращити його становище по відношенню до конкурентів у довгостроковій перспективі. В той же час оцінка конкурентної сили показує, який суперник може бути найбільш вразливий при конкурентній атаці і які його слабкі сторони. Коли підприємство має значну конкурентну силу в галузях, в яких конкуренти слабкі, воно має саме поміркувати про наступ, щоб використати слабкості конкурентів. Розглянемо матрицю конкурентних переваг ПрАТ «Тернопільський молокозавод», представлену на рисунку 2.3.

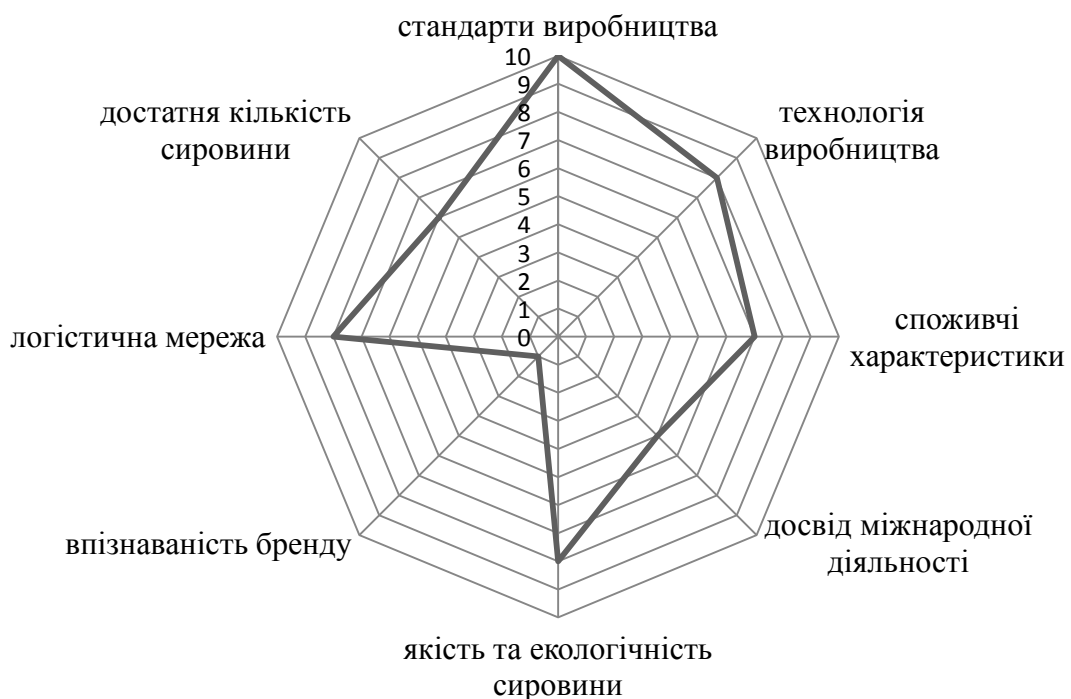


Рис. 2.3. Матриця конкурентних переваг ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Вибір підходів та методів формування стратегій конкуренції має здійснюватися відповідно до особливостей макросередовища підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз макросередовища збутової діяльності

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№ п/п	Фактор	Загроза	Можливість
1	Введення державних норм ДСТУ, які регламентують впровадження європейських стандартів щодо якості та безпечності вхідної сировини (сирого молока)		+
2	Політична нестабільність, що негативно впливає на інвестиційну привабливість промисловості України	-	
3	Наслідки вступу України у Світову організацію торгівлі		+
4	Адміністративні бар'єри для ведення господарської діяльності	-	
5	Наслідки світової фінансової кризи та їх вплив на політико-правове становище в країні	-	
6	Девальвація національної валюти		+

Стратегія продукту:

- Відносно стабільна в часі рекламна кампанія, що робить акцент на необхідності покупки молока та кисломолочної продукції, як носія конкретних характеристик.
- Пропаганда дієтичного харчування із залученням персонажів, що домоглися успіху в роботі та особистому житті.
- Реклама з акцентом на складі молока та кисломолочної продукції, відсутності шкідливих добавок, що демонструє “натуральність” виробництва продукту.
- Рекламна кампанія на початку весни, восени та початку зими, що показує процес поліпшення здоров'я споживача при вживанні молока при застуді.

Наскрізним гаслом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є: «Цінуємо здоров'я кожного – якість і безпечність продукту гарантуємо для всіх!». В цій короткій фразі закладена мета існування одного із найуспішніших на сьогодні виробників молочної продукції. Це означає, що найбільший акцент в організації

своєї роботи підприємство робить на забезпечення високого рівня якості своєї продукції, призначеної для споживачів будь-якої категорії незалежно від віку, статевої приналежності чи майнового статусу. І ця єдність інтересів досягається також через проведення різноманітних культурно-масових заходів, вікторин, спортивно-розважальних змагань та ін.

В цілому взаємозв'язок між визначенням місії і особливостями роботи даного виробника в сучасних кризових умовах господарювання можна охарактеризувати за допомогою таких основних положень :

- 1) Досягнення високої майстерності у всіх сферах – у цілях, продукції, послугах, людях і стилі життя;
- 2) Мета – стати високотехнологічною компанією, що забезпечує 30% прибутку на вкладені активи;
- 3) Якість – невід'ємна частина продукції, працівника, оточення і людей;
- 4) Професійний менеджмент, повна довіра людям, підтримка творчості й обґрунтованого ризику;
- 5) Прийняття управлінських рішень менеджерами всіх рівнів за чітко визначених повноважень і відповідальності;
- 6) Чесність і відкритість, робота в єдиній команді, вільний обмін інформацією.

Як бачимо, відкрито виробник не ставить собі за мету захопити якомога більшу частку на ринку, але він усвідомлює, що в сучасних умовах розширення клієнтської бази є дуже важливою умовою конкурентної боротьби. Це характеризує як соціальну політику організації (методи її взаємодії із суспільством), так і методи досягнення поставлених цілей. В майбутньому ця перспектива може бути реалізована, за умови якщо підприємство продовжуватиме дотримуватись обраного шляху, а значить успішно реалізовуватиме свою місію.

Підприємство в першу чергу прагне до побудови стосунків зі своїми споживачами і партнерами на засадах чесності та довіри. Водночас спостерігається наявність високого рівня співробітництва і взаєморозуміння всередині організації, що безперечно відбивається на обсягах виробництва і

продажу і є важливою складовою процесу втілення місії та умовою прискорення адаптації підприємства до «стресових» економічних умов.

З урахуванням тенденцій розвитку вітчизняного молочного ринку, особливостей поведінки споживачів і поставленої мети ТМ «Молокія» використовує наступну маркетингову комунікаційну стратегію, яка передбачає використання таких маркетингових інструментів:

1. POS - матеріали: каталоги іміджеві, з переліком всієї продукції; листівки окремо для нових стратегічних продуктів і для існуючих; плакати для менеджерів і дилерів по ТМ; іміджеві плакати для роздрібних й фірмових магазинів; наклейки і магніти на холодильники; іміджева продукція тощо.

2. Реклама на ТВ: розміщення рекламного ролику на різних телеканалах; спонсорство рейтингових телепрограм для цільової аудиторії.

3. Реклама в друкованих виданнях: загальнонаціональна реклама у виданнях для цільової аудиторії; регіональна реклама в регіональних виданнях за узгодженням з менеджерами, дилерами; інформаційна реклама.

4. Радіо-реклама: регіональна реклама на радіо за узгодженням з менеджерами, дилерами з іміджевими цілями або з метою анонсування планованих акцій.

5. Стимулювання оптових продажів: акція для менеджерів з нагромадження й обміну на подарунки балів, набраних за продажі; гнучка система знижок; тренінги й корпоративні семінари.

6. Пряма реклама: безадресне розсилання листівок у районах, наближених до супермаркетів і продовольчих магазинів; безадресне розсилання електронних листівок.

7. Інтернет: оновлення сайту ТМ «Молокія», інтернет-реклама.

8. BTL - акції: стимулювання покупок у супермаркетах (розробка й проведення всеукраїнських акцій з новими цікавими умовами); акції для покупців мережних супермаркетів.

9. PR - заходи: висвітлення новин підприємства й інформації про новинки в інформаційних каналах; спонсорство соціальних акцій; участь у конкурсах і виставках, проведення соціальних акцій.

Окрім того, підприємство часто виступає спонсором різноманітних свят, акцій та змагань, які проходять у різних містах та бере активну участь у благодійних заходах, які проводяться в Україні.

Формування стратегії компанії є досить складним творчим процесом, що вимагає високої кваліфікації виконавців. Передусім формування стратегії базується на прогнозуванні умов здійснення інвестиційної діяльності (інвестиційного клімату) і кон'юнктури інвестиційного ринку як загалом, так і в розрізі окремих його сегментів.

Складність цього процесу полягає в тому, що при формуванні стратегії відбувається пошук та оцінювання альтернативних варіантів інвестиційних рішень, які найбільш оптимально відповідають іміджу компанії і завданням її розвитку. Певна складність формування стратегії полягає також у тому, що вона не є незмінною, а вимагає періодичного коригування з урахуванням змінних зовнішніх умов і нових можливостей зростання компанії.

Ідентифікація перспектив використання конкурентних переваг в залежності від факторіального впливу зовнішнього конкурентного середовища визначає успішність діяльності на певному ринку товарів і послуг. Це зумовлюється вибором правильної економічної політики фірми, яка, в свою чергу, формує конкурентну стратегію.

Розробка конкурентної стратегії дає тривку конкурентну перевагу, тому звертають увагу на вирішення таких питань:

- вирішити питання, де підприємство має найбільші шанси виграти конкурентну боротьбу. Для цього проводиться аналіз споживачів, сегментація ринку, аналізуються існуючі ринки та можливі нові, на яких можуть з'явитись потенційні нові споживачі;
- розробити такі характеристики продукції, які спроможні виокремити компанію серед інших та залучити нових покупців. Для цього залучаються кошти

інвесторів, які будуть направлені на проведення модернізації обладнання, що покращить якість продукції, збільшить обсяги виробництва, з'явиться можливість розширення асортименту продукції та зниження собівартості;

- проводити політику нейтралізації конкурентних заходів супротивника, яка полягає у встановленні співвідношення «ціна-якість», укладанні вигідних контрактів, покращенні рівня обслуговування клієнтів.

За характером поведінки на ринку, керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозавод» обрало активну стратегію. Про це свідчить диверсифікація виробництва – збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту продукції, покращення якості товару; технологічна орієнтація – впровадження нових технологій, збільшення виробництва упаковок; наступальність – підприємство прагне випередити конкурентів.

В якості базової конкурентної стратегії Товариство обрало стратегію диференціації. Метою впровадження даної стратегії є надання товару відмінних властивостей, які мають важливе значення для споживача та відрізняють товар від товарів конкурентів. Вірно розроблена стратегія диференціації надає підприємству можливість збільшити обсяги продажів, завоювати лояльність покупців до своєї торгової марки, мати постійну клієнтську базу.

За результатами реалізації даної організаційно-економічної політики Товариству вдасться забезпечити довгострокові конкурентні переваги шляхом підвищення рівня конкурентоспроможності.

Значна увага приділяється організації постачань якісної сировини, хоча вкладати інвестиції в розвиток сировинної бази навіть великі виробники не поспішають.

Просування продукції та реклама являються головними факторами в конкурентній боротьбі за долю ринку. Велику роль також відіграє наявність у компаній брендів та власної системи дистрибуції. Для ефективнішого використання потужностей шляхом спеціалізації підприємств на певному виді продукції підприємства молочної галузі об'єднують свої зусилля.

Дистрибуційна стратегія, починаючи з 2017 року, націлена на забезпечення присутності продукції в усіх торгових центрах великих міст України, для цього створено відділ по роботі із VIP-клієнтами, проводиться набір територіальних менеджерів та мерчандайзерів.



Рис. 2.4. Ринки збуту ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: [40]

Стратегічним проектом Товариства передбачається будівництво заводу для приймання і короткострокового зберігання сирого молока у центральній Україні (м. Умань), що дасть можливість уникнути дефіциту сировини вищого ґатунку та класу екстра.

Отже, фактори конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» згідно вищенаведених показників наступні:

1. Споживчі характеристики. Висока якість сирого молока (молоко коров'яче незбиране вищого ґатунку і екстра класу) і технологічна обробка на заводі створюють комплекс високої споживчої вартості продукції.

2. Технологічні показники. Продукція виготовлена на сучасному обладнанні з використанням новітніх технологій первинної обробки молока згідно стандартів СOT.

3. Частка ринку. Компанія «Молокія» входить у ТОП-10 виробників цільномолочної продукції України, ТОП-5 виробників молока та є №1 у Західній Україні.

4. Ціна. Всі виробники працюють з однаковим асортиментом молочної продукції і намагаються знизити вартість своєї продукції за рахунок зниження вартості вхідної сировини (сирого молока) та собівартості технологічної обробки молока.

5. Розфасовка. Розфасовка молочної продукції визначає зручність і економічність використання, Найзручніші упакування – Pure-Pak і пляшка HDPE – це тара, яка має підвищену герметичність, естетичне рекламне оформлення продукції та нульові збитки при віддаленому транспортуванні.

6. Кваліфікація персоналу. Від ступеня кваліфікації працівників залежить робота і розвиток Товариства.

7. Технічний супровід товару. Компанія «Молокія» надає різноманітні послуги: оцінка стану продукції, розробка технічних рішень під конкретну продукцію, проведення майстер-класів тощо (товар з підкріпленням).

8. Імідж торгової марки. Кількість виробників і споживачів активно зростає, вхідні бар'єри відносно невисокі, технологія не є унікальною, тому прибутковість визначається ступенем диференціації торгової марки - цінова премія бренду.

9. Наявність інвестицій для розширення збуту. Для впровадження нових технологій та розширення виробництва, Товариству необхідні значні фінансові інвестиції, які дають змогу швидко збільшувати кредитний механізм пропозицій.

10. Час необхідний для розробки нових товарів. Цей показник напряму залежить від наявності в компанії достатніх коштів, науково-дослідницького персоналу, відповідних лабораторій.

11. Наявність каналів збуту. Чим більше у компанії каналів збуту, тим швидше вона реалізує свій товар.

12. Маркетингові дослідження. Дозволяють Товариству швидко реагувати на зміни в попиті, виявляти нові можливості і загрози для розвитку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У даному розділі дипломної роботи здійснено аналіз господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», його конкурентного середовища та діючих стратегій конкуренції.

Молочна промисловість належить до провідних у харчовій та переробній промисловості та формує достатньо привабливий за обсягами ринок. Це пов'язано з тим, що продукція молочної галузі займає важливе місце у споживанні.

У зв'язку зі значною конкуренцією на сировинному ринку виробництво готової молочної продукції все у більшій мірі концентрується на великих підприємствах, які вкладають значні кошти в модернізацію виробництва, мобільно реагують на зміни кон'юнктури ринку, постійно збільшують свій асортимент та щоб не втратити свою нішу на ринку за умов сезонного дефіциту сировини, розширюють ринок збуту.

Торгова марка «Молокія» – це бренд, під яким виготовляє молочну продукцію ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Основними видами діяльності Товариства є заготівля і переробка молочної сировини та виробництво молока і молокопродуктів.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є лідером ринку молока Західної України. На кінець 2017 року частка Товариства на молочному ринку України складала близько 5%, на ринку Західної України – понад 20%.

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

За характером поведінки на ринку, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» обрало активну стратегію. Про це свідчить диверсифікація виробництва – збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту продукції, покращення якості товару; технологічна орієнтація – впровадження нових технологій,

збільшення виробництва упаковок; наступальність – підприємство прагне випередити конкурентів.

В якості базової конкурентної стратегії Товариство обрало стратегію диференціації. Метою впровадження даної стратегії є надання товару відмінних властивостей, які мають важливе значення для споживача та відрізняють товар від товарів конкурентів. Вірно розроблена стратегія диференціації надає підприємству можливість збільшити обсяги продажів, завоювати лояльність покупців до своєї торгової марки, мати постійну клієнтську базу.

Проведений аналіз показує, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є стійким та прогресивним підприємством з позитивним іміджем і ефективною організацією своєї діяльності та можливостями для його розвитку.

Отже, тенденції та перспективи розвитку українського ринку молока та молочних продуктів дозволяють зробити висновок про те, що ця ринкова ніша є однією з найбільш динамічних та рентабельних, а отже і найбільш перспективних.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення стратегії конкуренції підприємства при виході на зовнішні ринки

На даний час, український експорт переживає перехідний період своєї історії. Зростаючі ціни на молочну продукцію і низькі заробітні плати населення призводять до зниження попиту і, як наслідок, низьких прибутків переробників на внутрішньому ринку. Для сьогоднішнього вихід на зовнішні ринки являється не лише способом підвищення іміджу на внутрішньому, а й економічним добробутом держави.

Щоб вивести продукцію на зовнішній ринок, потрібно підвищувати стандарти, змінювати обладнання, технології та підходи до виробництва і головне – виготовляти продукт, який є затребуваний на кожному конкретному ринку. В даному контексті актуалізується необхідність серйозного і довготривалого дослідження актуального молочного ринку і врахування потреби інвестування значних сум коштів.

Щоб мати високі прибутки, потрібно постійно інвестувати в свою діяльність, вивчаючи культуру споживання. А для того, щоб бути успішним, потрібно виготовляти і поставляти якісну продукцію за нижчими цінами і добре спланованим маркетингом [46].

Проведений аналіз ринкової ситуації, рівня конкуренції та підходів до позиціонування бренду «Молокія» в Україні, дозволяють зробити очевидний висновок щодо необхідності підкреслення індивідуальності бренду та розвитку лояльності споживачів до даної торгової марки на основі підвищення її цінності з метою розширення географії збутової діяльності.

Цінність торгової марки складається з багатьох складових, включаючи репутацію якості і високу обізнаність про торгову марку, але основним елементом

є асоціації, які виникають у споживача у зв'язку з назвою торгової марки, символом та упаковкою.

Вивчення літературних джерел дало змогу зробити висновок, що підвищення економічної ефективності функціонування молокопереробних підприємств залежить від чинників формування їх конкурентоспроможності, до яких відносять: фінансовий стан, рівень менеджменту та конкурентоспроможність продукції (рис. 3.1) [47].

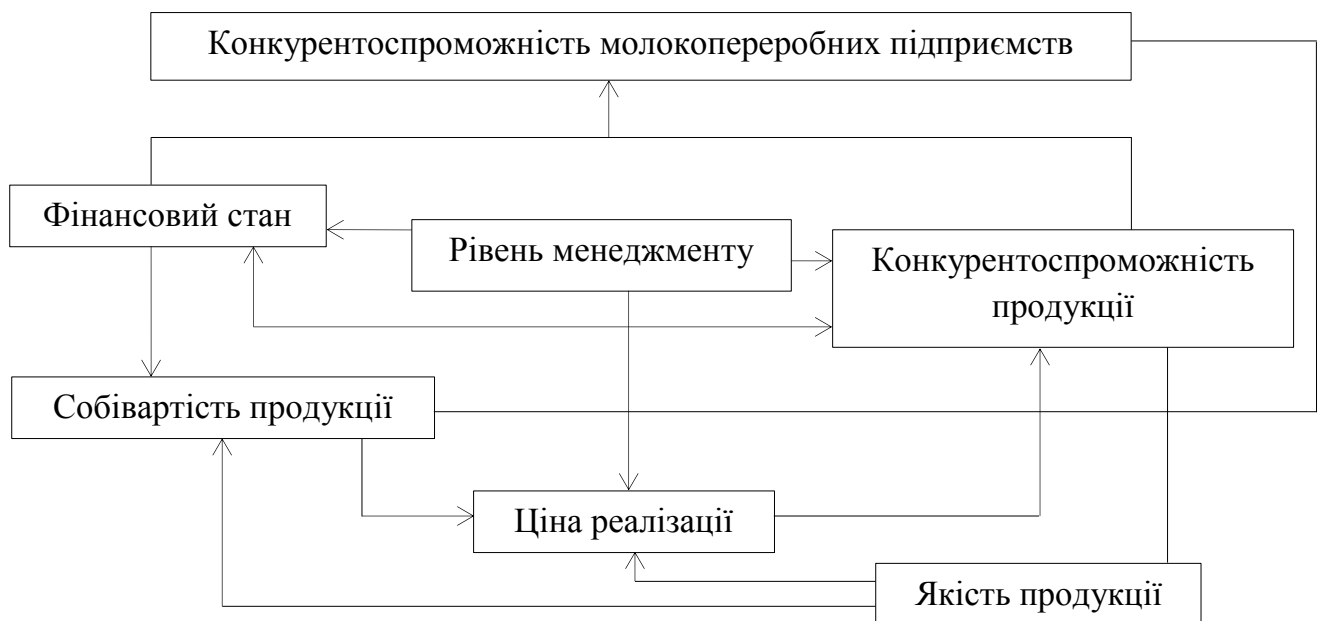


Рис. 3.1. Чинники формування конкурентоспроможності молокопереробних підприємств

Проведений аналіз показав, що, на сьогоднішній день, ТМ «Молокія» є одним із лідерів в сегменті молочної продукції України. Проте, з успішним розвитком та ростом, компанія зіткнулась з рядом дилем, вирішення яких несе стратегічні наслідки.

Стратегія залишається незмінною – стати кращою молочною компанією України, але, залишаючись регіональною маркою, «Молокія» вступила в конкуренцію з національними та міжнародними корпораціями.

Ще до недавнього часу, до стратегічних планів Товариства не належала розробка шляхів виходу на зовнішній ринок, адже компанія будує свою стратегію з прив'язкою до продукту. Відповідно, є обмеження запасів підприємства по

сировині (фермерському молоці), а замінити натуральне молоко сухим чи рослинним жиром – означає відходити від основної ідеї та філософії, крім того, свіжа продукція потребує ретельного обслуговування торгівлі. Саме тому, ТМ «Молокія» повністю відмовилась від посередників-дистриб'юторів, побудувавши власну fresh-логістику. Сьогодні у кожному регіоні збуту побудовані власні збутові підрозділи з власними складським, холодильним обладнанням та транспортним парком. Відповідно, підприємство може забезпечити щоденну свіжість не лише завдяки щоденному збору сирого молока від ферм та щоденному виготовлені продукту, а й завдяки щоденній розвозці у кожен торгову точку.

Враховуючи вищезгадані факти, вихід на нові географічні ринки для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є складним та високозатратним процесом. Саме через це, компанія багато років обирала шлях максимальної інтенсивності роботи на території України. Проте, настав час, коли керівництву потужного підприємства необхідно вдосконалювати наявні стратегії та формувати нові шляхи виходу на міжнародний ринок.

В умовах зростаючої конкуренції одним з найефективніших методів підвищення конкурентоспроможності підприємства виступає формування перспективного товарного асортименту та постійне його оновлення і розширення на основі моніторингу кон'юнктури ринку, що забезпечує своєчасну інформацію про зміни попиту і пропозиції на продукцію.

Трьома основними конкурентними підходами при розробці конкурентної стратегії є:

- прагнення стати виробником із низькими витратами;
- досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як: якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока цінність;
- концентрація уваги на невеликій ніші на ринку через якісне виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців.

Беззаперечно, універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів усередині компанії можуть бути потрібні різні стратегії для різних підрозділів або видів

товарів. Кожна компанія має визначити, яка стратегія найкраще спрацює, враховуючи її становище в галузі, цілі, можливості та ресурси.

Ми пропонуємо розглянути базові стратегії конкуренції та форми економічної поведінки для забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.2) [48].

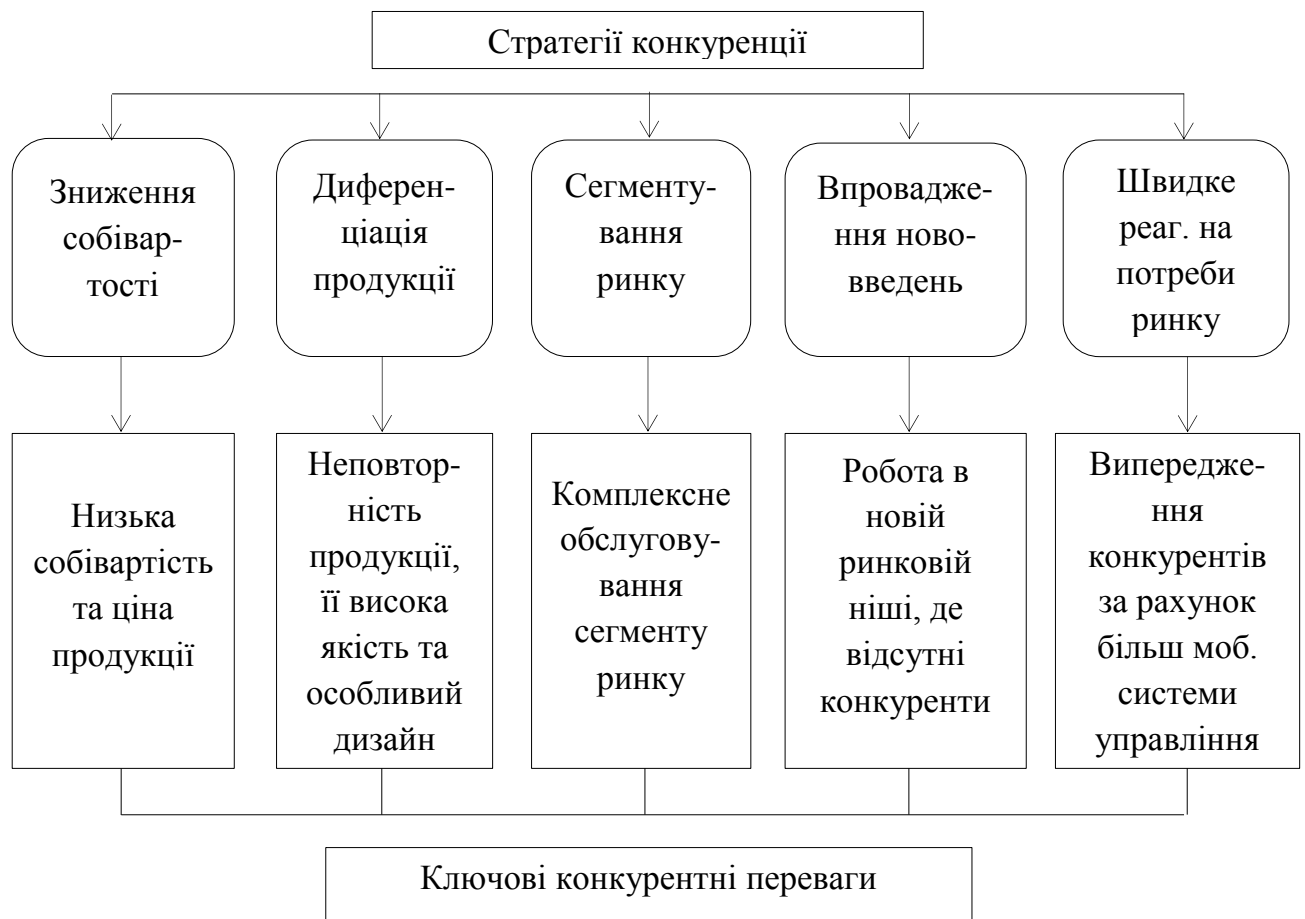


Рис. 3.2. Базові стратегії конкуренції та конкурентні переваги

Джерело: [48]

При виборі базової конкурентної стратегії виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

Саме вибір певної базової конкурентної стратегії накладає відбиток на вимоги до використовуваних при її реалізації конкурентних переваг, а кожній з базових стратегій конкуренції відповідає свій набір конкурентних переваг.

Для підвищення конкурентоспроможності, підприємству необхідно спрямовувати діяльність на максимальне задоволення попиту споживача і разом з цим на активний вплив на попит в сторону його розширення, чого можна досягти завдяки ефективному управлінню асортиментом продукції.

Відсутність в пропозиції окремих товарів, їх вузький, нестабільний або невідповідний запитам асортимент, породжують незадоволений попит, змушуючи споживачів шукати необхідну продукцію серед товарів, що пропонуються конкурентами підприємства, що негативно відбивається на ефективності його діяльності.

Щоб підприємство стало лідером на ринку, йому необхідно випереджати конкурентів у всіх нововведеннях. Прагнення досягти переваг в конкурентній боротьбі змушує його пропонувати нові види молокопродуктів, що забезпечують споживачу підвищення ступеню задоволення потреби.

В таких умовах значення набуває необхідність застосування інноваційного шляху створення продукції, як передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Використання інновацій як головного інструменту досягнення високого рівня конкурентоспроможності має особливе значення при розробці ефективної організації створення нової продукції, наукова обґрунтованість якої є однією з основних передумов успішної діяльності підприємства з точки зору забезпечення стратегічних планів його розвитку.

Досягнення конкурентного успіху підприємства при його орієнтації на інноваційний шлях розвитку передбачає вирішення ряду маркетингових, науково-технічних і виробничих проблем, що виникають на основі перспективних вимог ринку. В таких умовах тільки наявність споживчих запитів, конкретних сегментів чи ніш ринку, інтелектуальних і технологічних можливостей використання досягнень науки і техніки, технічних і економічних можливостей організувати виробництво і збут конкурентоспроможної продукції створює фундамент для досягнення конкурентних переваг на основі ефективної інноваційної діяльності [49].

Згідно офіційних даних, спостерігаємо, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не один рік займається експортом технічного казеїну у Польщу, Німеччину, Нідерланди, Францію і Латвію. Але у країнах Євросоюзу відсутній стабільний попит на цей товар, тому існують помірні коливання обсягів замовлення. Крім того, експортований казеїн технічний слугує лише сировиною для подальшого виробництва і не є готовим продуктом.

Також у другій половині 2017 року відбулись перші разові відвантаження вершкового масла виробництва ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у країни Східної Європи, Азії та Африки. Проте, незважаючи на стабільний попит на даний український товар, проблематика експорту масла полягає у мізерних його поставках у країни Євросоюзу, тобто Товариству слід докладати максимальних зусиль для збільшення обсягів реалізації через діючі канали збуту та задля відкриття нових зовнішніх ринків збуту.

Нині, згідно заяв керівництва, до стратегічних планів підприємства належить будівництво нового цеху для виготовлення сухого молока та експорт даного продукту на зовнішній ринок.

Сухе молоко – це дрібно розпилений сухий порошок білого кольору з світлим кремовим відтінком, який виготовляється шляхом технологічної обробки зі звичайного пастеризованого молока способом згущення та висушування, при цьому зберігаючи властивості свіжого молока.

Готовий продукт володіє тими ж корисними властивостями, що і свіже пастеризоване молоко, і застосовується в основному для приготування кулінарних страв, крім того, є складовим елементом дитячого харчування [50].

Технологічна особливість виробництва сухого порошку дозволяє зберігати продукт протягом тривалого часу, що і є головною відмінною рисою сухого молока порівняно з традиційним молочним продуктом.

Відзначимо, що Україна експортує близько 90% виробленого сухого молока. Ще шість-сім років тому країна входила у десятку провідних світових експортерів. Але через різні причини, у тому числі й через скорочення виробництва, Україна втратила свої позиції на міжнародній арені. Завдяки

девальвації Україна стала найдешевшим у світі виробником сухого молока (СНМ – сухого незбираного молока, і СЗМ – сухого знежиреного молока) і казеїну. Це дає шанс відновити втрачені позиції одного з найбільших експортерів цього виду продукції і не зможе завадити навіть зниження цін на світовому ринку [51].

На нашу думку, для молокопереробного підприємства, в першу чергу, при виході на зовнішній ринок з короткотерміною молочною продукцією, основним викликом є конкуренція з компаніями, які виготовляють довготермінову молочну продукцію і вже багато років являються лідерами на ринку країн Європи.

Більше 10 років на ринках стимулювали ріст та популярність сегменту довготермінового молока (стерилізація, ультрапастеризація). Його термін зберігання становить від 3 місяців до 1 року, що досягається шляхом його високотемпературної обробки, при якій гине патогенна (і частково корисна) мікрофлора. Це молоко розфасоване у спеціальну упаковку з захисним шаром, що дозволяє йому зберігатись без холодильника, не потребуючи спеціально відведених місць на полицях супермаркетів, його зручно складувати та транспортувати, управляти запасами. Проте, компанія «Молокія» продовжує робити ставку виключно на натуральну молочну продукцію (без використання замінників - рослинних жирів та сухого молока) коротких термінів зберігання (молоко – 10 діб, кефір – 12 діб, сметана – 14 діб) і, відповідно, позиціонує себе як якісний виробник.

Зважаючи на це, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинно розробити такі стратегії, які би відповідали цінностям компанії. Це означає, що акцент слід робити на виробництво і споживання екологічної та органічної продукції і формувати цілісну систему екологічного маркетингу на підприємстві, яка дозволить забезпечити конкурентні переваги продукції в сучасних умовах.

Загальний огляд тенденцій у сфері екологічної продукції свідчить про перспективність такого напрямку діяльності, адже мода на здоровий стиль життя, бажання продовжити свій вік спонукають покупців до пошуку та вибору екологічно чистих продуктів. Тому важливим завданням екологічно-відповідальних підприємств є донести інформацію про переваги своєї продукції

споживачам, які здатні їх оцінити, та просвітництво тих споживачів, котрі не є екологічно свідомими.

Пропонуємо розглянути основні принципи органічної продукції [46]:

- принцип здоров'я – органічне виробництво забезпечує збереження та зміцнення здоров'я ґрунту, рослин і тварин, людей, а відтак і здоров'я усієї екосистеми як одного цілого;
- принцип екологічності – основу органічного сільського господарства становлять живі екосистеми та природні цикли, робота разом із ними, наслідування їхнього прикладу, що забезпечує збереження цілісності та гармонії екосистеми;
- принцип справедливості – органічне виробництво гарантує справедливе відношення до навколишнього середовища та рівні можливості всіх людей;
- принципи турботи та збереження – у основі органічного сільського господарства – бережливі методи вирощування та відповідний підхід до охорони здоров'я та добробуту усіх поколінь і навколишнього середовища загалом.

Окрім принципів, важливо знати і основні вимоги до органічної продукції [46]:

- відсутність ГМО та похідних;
- відсутність у складі штучних ароматизаторів, стабілізаторів, консервантів, барвників та згущувачів;
- продукція повинна бути вироблена без використання шкідливих технологій;
- у складі повинна бути відсутня сировина, при виробництві якої були використані хімічні добрива та пестициди, агрохімічні продукти та стимулятори росту;
- у складі повинна бути відсутня сільськогосподарська сировина, яка вироблена поблизу промислових об'єктів.

У відповідності до міжнародного законодавства, виробники органічної продукції повинні зазначати на упаковці походження всіх без винятку компонентів. Органічна продукція зазвичай дорожча на 20-40% порівняно зі звичайними аналогами — ця різниця пов'язана із обмеженістю пропозиції, вищими витратами виробництва та необхідністю сертифікації.

Ми вважаємо, що для ТМ «Молокія» такий варіант стратегії є актуальним, тому що на виробничих потужностях ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вперше в Україні запроваджено технологію «Fresh Milk» для виготовлення продукції. Це технологія, що передбачає механічну очистку молока з подальшою низькотемпературною пастеризацією, також так класифікують тип свіжого молока у Європі. Як тільки молоко надходить на дільницю приймання сировини Товариства, воно проходить механічну очистку на новітньому німецькому обладнанні, спроектованому компанією «GEA Westfalia Separator GmbH».

В європейських країнах такі молочні товари є показником високоякісного продукту. Дана технологія «Fresh Milk Technology» – це один з найбільш дбайливих способів обробки з усіх існуючих на сьогоднішній день. Тому Товариству слід докласти максимальних зусиль, щоб проінформувати споживачів про переваги технології «Fresh Milk» та її унікальність не лише в Україні, а й за її межами.

На нашу думку, для розширення ринків збуту, підприємству необхідно скористатись стратегією диверсифікації. Тобто розвивати свою діяльність за допомогою освоєння нових виробництв та розширення асортименту товару [52].

Отже, суть проблеми формування асортименту полягає у плануванні фактично усіх видів діяльності, спрямованих на вибір продуктів для майбутнього виробництва і реалізації на ринку, а також на приведення їх характеристик у відповідність до вимог споживачів. Проте, незважаючи на всю складність цього завдання, формування перспективного асортименту продукції є однією з основних задач підвищення конкурентоспроможності Товариства. Необхідно постійно мати перелік певних номенклатурних позицій, що користуються потенційним попитом на ринку і забезпечать виживання в довгостроковому періоді.

Враховуючи це, «Молокія» вже оновила асортимент продукції та дизайн упаковки і продовжує і надалі цим займатись на постійній основі, вдосконалюючи свою продукцію. Зокрема, почала випускати йогурти з горіхом та маком, з зеленим чаєм, з м'ятою та полуницею, а також айран – літній кисломолочний напій, популярний у тюркських народів. Тобто в планах є експорт не лише сухої продукції, а й йогуртів і кефіру, адже кефір став в Європі трендовим продуктом, як і фруктові йогурти без цукру на основі фруктози, виробництво яких налагодила «Молокія».

Також на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» постійно триває оновлення технологічного процесу, вкладаються кошти у розвиток, що дає підстави підприємству з оптимізмом дивитися в майбутнє і думати про закордонні ринки збуту.

Ми вважаємо, що у підприємства є можливість зайнятись активною зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки деякі продукти зберігаються в такій тарі, що термін зберігання не так швидко спливає, для прикладу це картонна упаковка Риге-Пак, в яку розфасовують молоко, кефір та йогурти (термін зберігання 12 діб, 15 діб та 18 діб відповідно), пляшки з HDPE-матеріалу, які є тарою для кефіру (термін зберігання – 14 діб) та фольга для зберігання масла (термін зберігання – 35 діб). Отже, як видно термін зберігання є достатній щоб доставити продукти, наприклад в Польщу, та реалізувати їх там.

На підприємстві крім молочних продуктів також виготовляють пляшки з HDPE-матеріалу, тобто це екологічний пластик, який швидко розкладається в навколишньому середовищі. А, як відомо, в Європі дуже цінують екологічну продукцію, тому можна було б залучити більше працівників та розширити виробничі потужності для того, щоб виробляти більше пляшок та продавати за межами України.

Існують різні підходи до здійснення експорту, які можна використовувати як відокремлено, так і в поєднанні (табл. 3.1) [53].

Таблиця 3.1

Методи виходу на експорт

1.	Кооперування та спільне підприємництво (контрактні угоди)	<p>Передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> – підписання ліцензійних угод; – організацію спільного підприємництва; – співробітництва на умовах франчайзингу тощо.
2.	Пряме інвестування	<p>Передбачає створення виробничих потужностей на зарубіжному ринку шляхом:</p> <ul style="list-style-type: none"> – заснування (будівництва) нових виробничих потужностей; – придбання (викупу) наявних виробничих потужностей; – викупу частки партнера в СП.
3.	Непрямий експорт	<p>Не передбачає присутності компанії на зарубіжному ринку. Відбувається через вітчизняних, іноземних або міжнародних посередників. У випадку реалізації цього підходу компанія використовує послуги посередницької компанії. Саме вона шукає ринки збуту та покупців для Вашого товару та несе всі ризики стосовно оплати та транспортування. Такий підхід є, по суті, навчальним і дає можливість компанії дізнатися більше про іноземних конкурентів, нові можливості та технології. Цей підхід є найбільш поширений серед українських та європейських компаній.</p>
4.	Прямий експорт	<p>Передбачає присутність компанії на зарубіжному ринку через організацію власних представництв, використання ексклюзивних дилерів тощо.</p> <p>Найамбітніший та разом із тим найскладніший підхід до здійснення експорту. Причина цього в тому, що компанія бере на себе весь процес експорту від дослідження та планування ринку до дистрибуції на ринку направлення. Саме цей підхід до експорту дає змогу гравцям ринку досягти високих результатів, проте і потребує значних зусиль. Прямий експорт не виключає можливості залучення посередників. Так, компанія може експортувати до найближчих ринків, а посередницька компанія — до більш складних закордонних ринків.</p>

Джерело: [53].

Проаналізувавши світовий досвід, ми зрозуміли, що ефективним шляхом до успіху в становленні конкурентоспроможних молокопереробних підприємств є концентрація капіталу та виробничих потужностей на основі розвитку інтеграційної взаємодії. Інтеграція впливає на життєстійкість підприємств, підвищення фінансової стабільності, зниження рівня невизначеності у постачанні ресурсів та збуті продукції, зміцнення позицій об'єднаних підприємств на ринку товарів і послуг, диверсифікацію виробництва, зниження ризиків тощо [54].

Інтеграційна взаємодія – це цілеспрямований процес формування стійких виробничих та економічних зв'язків між суб'єктами господарювання, як на основі спільної власності (у випадку жорсткої інтеграції), так і на основі договору про спільну діяльність (м'яка інтеграція), що призводить до створення нової системи на базі об'єднання ряду підсистем, що взаємодіють між собою при виробництві та просуванні продукції на ринку. При цьому відбувається об'єднання певних загальних функцій, вирішуються загальні завдання, розробляються стратегія та спільні програми розвитку, що у результаті призводить до повного або часткового організаційного злиття. Прогресивна інтеграція веде до утворення якісно нової цілісної системи, яка дозволяє набути конкурентних переваг, зміцнити ринкову позицію та збільшити ринкову владу учасників інтеграційної взаємодії [55].

Проте, фахівці застерігають, що молочна галузь може і постраждати від цього, оскільки їхня сировинна база формується дрібними господарствами, виробництво яких не може повністю відповідати сучасним вимогам до якості і діючим на світовому ринку стандартам. Як відомо, ситуацію в Україні в молочній галузі ускладнює те, що близько двох третин молочної сировини не відповідає нормам СОТ. Загалом на території ЄС вимоги до безпечності сільськогосподарської сировини рослинного та тваринного походження, а також продуктів переробки регламентуються великою кількістю законодавчих актів. Таким чином, забезпечення відповідності вітчизняної харчової продукції європейським стандартам є необхідною передумовою конкурентоздатності молочної галузі на зовнішніх ринках та важливим чинником її конкурентоспроможності на внутрішньому. Власне це і є основним засобом, який

дозволяє максимізувати позитивні ефекти і мінімізувати загрози та ризики, пов'язані із зовнішньоторговельною лібералізацією.

При запровадженні стратегії конкуренції потрібно також враховувати, що рівень ціни виробництва безпосередньо визначає конкурентоздатність товару. Зрозуміло, що чим нижче цей рівень, тим за інших рівних умов вища конкурентоздатність виробленої продукції на ринку і, вигідніша позиція її виготовлювача в суперництві з іншими виробниками аналогічної продукції. І навпаки, більш високий рівень ціни знижує цінову конкурентоздатність товарів, зводячи її нерідко до нуля. З урахуванням даних умов і формується цінова політика в боротьбі за підвищення конкурентоздатності вироблених товарів.

В українського підприємства, в даному випадку, є вагома перевага, адже на міжнародному ринку буде лідирування на основі зниження витрат, що базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи. Як відомо, сировина, виробництво та робоча сила в Україні значно дешевші, ніж в Європі, у зв'язку із знеціненням національної валюти.

Саме завдяки цьому, на зовнішньому ринку наше підприємство матиме змогу отримати більший обсяг прибутку при менших затратах на виготовлення продукції, враховуючи той факт, що купівельна спроможність у країнах ЄС значно вища, ніж в Україні.

Протягом останніх років українські підприємства особливо активно вели пошук нових напрямків експорту молочної продукції та альтернатив щодо забезпечення потреб споживачів не лише на вітчизняному ринку, але й і на міжнародному.

Кожна країна має свої вподобання стосовно молочних продуктів виходячи з традицій або сучасної моди. Деякі звичні для нашого ринку продукти можуть бути маловідомими або взагалі невідомими для споживачів інших країн і, відповідно, не мати перспектив масового збуту. Наприклад, ряжанка, сметана, кефір вважаються суто східно-європейськими продуктами і можуть претендувати тільки на вузькі ніші ринків інших країн. Додаткові обмеження щодо вибору торговельного партнера диктує короткий термін придатності більшості молочних

продуктів, який повинен охоплювати всі етапи руху продукту від виробника до споживача.

Проаналізувавши світові тенденції у сфері харчування, ми дійшли до висновку, що існує значне зростання чисельності населення із проблемою засвоювання лактози, яка міститься у молоці великої рогатої худоби, що зумовлює пошук альтернативних видів молочної продукції. Саме тому, в якості стратегії диверсифікації і розширення асортименту продукції, ми пропонуємо виготовляти нову продукцію на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – безлактозне молоко.

В наш час даний товар виробляють у таких країнах, як США, Канада, Японія, Нова Зеландія, Австралія, Малайзія, Аргентина та деякі країни Європи. Усі виробники роблять усе можливе, щоб смак і склад продукту були максимально наближеними до звичайного коров'ячого молока, за виключенням вмісту в ньому молочного цукру – лактози [56].

Дослідивши дане питання, ми з'ясували, що існують 3 основні технології виробництва безлактозного молока: ферментоване розщеплення лактози (штучне отримання лактази з молочних грибів або під час добування її з дріжджів), заквашування пастеризованої молочної суміші (пастеризоване молоко квасять спеціальною кисломолочною закваскою) та більш новітній метод – технологія мембранної фільтрації (ультрафільтрація на мембрані).

Виготовляють таку продукцію не лише з коров'ячого молока, але і з козячого та овечого. Проте, перше з них має найбільшу популярність серед споживачів.

В той же час існує інша безлактозна продукція, яка привертає ще більшу увагу до себе серед поціновувачів рослинної їжі – кокосове, соєве, рисове, мигдальне та вівсяне молоко, але його ціна є значно вищою, ніж тваринне молоко.

Вагомим мінусом для багатьох споживачів є склад безлактозного молока, адже виробники додають чимало штучних ароматизаторів, стабілізаторів, консервантів, хімічних добавок та інших шкідливих компонентів у даний продукт, що, як наслідок, являється некорисним для організму людини.

Саме тому, ми пропонуємо для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вихід на міжнародний ринок з новою екологічною продукцією – безлактозне козине молоко, яке, беззаперечно, користуватиметься популярністю у країнах Європи. Виробництво безлактозної молочної продукції шляхом первинної та глибокої переробки козиного молока характеризується високими економічними показниками. Вивчення світових тенденцій показує дефіцит пропозиції на ринку безлактозної молочної продукції, що актуалізує розвиток вітчизняної галузі козівництва у напрямі стратегії самозабезпечення та експортної орієнтації як сировинної бази формування даного ринку.

Непереносимістю лактози страждають близько 65% людей усього світу. Саме тому, зростання чисельності населення, яке через фізіологічні особливості відмовляється від традиційного виду молочної продукції, зумовлює переорієнтацію попиту до альтернативних продуктів харчування, зокрема від переробки козиного молока.

Виробництво козиного молока, як основної сировини для формування ринку безлактозної продукції, обумовлено економічною ефективністю та високими показниками рентабельності операційного процесу. Такі показники забезпечуються придатністю кіз до високотехнологічного використання та високої стійкості до переважної більшості захворювань. Вказане дає можливість мінімізувати виробничі ризики з огляду на загальний епізоотичний стан України. Формування даного ринку на засадах впровадження міжнародних норм виробництва забезпечить отримання сертифікації щодо якості виробленого товару. Це сприятиме утворенню конкуренції на даному ринку та поступовому заміщенню конкурентних товарів вітчизняною безлактозною молочною продукцією високої якості.

Дослідження показали, що матеріальні затрати на обладнання та корми для виробництва козиного молока менші у порівнянні з виробництвом молока корів [57].

Така специфіка обумовлена біологічними особливостями молока кіз, оскільки воно містить легкозасвоювані жири, білки казеїну та альбуміну, кальцій,

фосфор, кобальт та вітаміни групи В і С, що обумовлює його антианемічні та протиінфекційні особливості. Завдяки фізико-хімічній подібності за рядом показників козиного молока до жіночого, воно являється найкращим замінником материнського вигодовування. Таким чином, особливого значення набуває забезпечення людей із проблемою незасвоєння лактози у якісних молочних продуктах українського товаровиробника.

Аналіз даних наповнення ринку Європейського Союзу показав, що країнами-лідерами з виробництва козиного молока є Греція та Кіпр [58, 59].

Сучасні тенденції світового ринку безлактозної молочної продукції показують збільшення обсягів заготівлі козиного молока у цілях виробництва дитячого харчування, лікувального харчування та виробництва сирів. У той же час вітчизняний стан ринку ілюструє початкову стадію зародження та характеризується фактичною відсутністю конкурентного наповнення. Таке становище відкриває можливості для успішного входження у даний вид підприємницької діяльності за умови активізації усієї вертикалі товарообмінних процесів, за допомогою яких регулюються виробництво, переробка та реалізація продукції, а також відбувається формування пропозиції відповідно до попиту та ринкового ціноутворення. Саме тому, ми вважаємо, що формування ринку безлактозної молочної продукції на принципах міжнародних стандартів забезпечить ефективність соціально-економічного розвитку України.

Отже, враховуючи усі вищенаведені пропозиції, можна сформуванати цілісну систему факторів конкурентоспроможності, які наявні у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фактори міжнародної конкурентоспроможності

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№	Фактор	Характеристика
1.	Споживчі характеристики	Висока якість сирого молока (молоко коров'яче незбиране вищого гатунку і екстра класу) і технологічна обробка на заводі створюють комплекс високої споживчої вартості продукції.
2.	Технологічні показники	Продукція виготовлена на сучасному обладнанні з використанням новітніх технологій первинної обробки молока згідно стандартів СОР.
3.	Частка ринку	Компанія «Молокія» входить у ТОП-10 виробників цільномолочної продукції України, ТОП-5 виробників молока та є №1 у Західній Україні.
4.	Ціна	Всі виробники працюють з однаковим асортиментом молочної продукції і намагаються знизити вартість своєї продукції за рахунок зниження вартості вхідної сировини (сирого молока) та собівартості технологічної обробки молока. На підприємстві встановлюються ціни для покупців з різними купівельними можливостями.
5.	Розфасовка	Розфасовка молочної продукції визначає зручність і економічність використання. Найзручніші упакування – Pure-Pak і пляшка HDPE – це тара, яка має підвищену герметичність, естетичне рекламне оформлення продукції та нульові збитки при віддаленому транспортуванні.
6.	Кваліфікація персоналу	Від ступеня кваліфікації працівників залежить робота і розвиток Товариства. Тому на підприємстві працює більше 1000 людей, які є професіоналами у своїй справі.
7.	Технічний супровід товару	Компанія «Молокія» надає різноманітні послуги: оцінка стану продукції, розробка технічних рішень під конкретну продукцію, проведення майстер-класів тощо.
8.	Імідж торгової марки	На сьогоднішній день, ТМ «Молокія» є одним із лідерів в сегменті молочної продукції України.
9.	Наявність інвестицій для розширення збуту	Наявні інвестиції у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дають змогу розширювати виробництво та впроваджувати нові технології.
10.	Наявність каналів збуту	Підприємство займається розширенням ринку та каналами збуту на постійній основі.
11.	Маркетингові дослідження	Підрозділ маркетингу на підприємстві досліджує та аналізує ситуацію у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дає змогу швидко реагувати на зміни в попиті, виявляти нові можливості і загрози для розвитку.

Джерело: розроблено автором самостійно на основі власних досліджень

Підсумовуючи, відзначимо, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» являється конкурентоспроможним підприємством, яке здійснює свою діяльність з метою задоволення споживчого попиту не лише на вітчизняному, а й на міжнародному ринку. Це свідчить про те, що після обраної стратегії конкуренції, потрібно дослідити організаційні аспекти впровадження стратегії при виході на зовнішній ринок.

3.2. Організаційні аспекти реалізації стратегії конкуренції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» при виході на зовнішні ринки

Визначення правильного стратегічного курсу є найбільш відповідальною справою для підприємства, оскільки формує пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. Тому топ-менеджменту компанії вкрай важливо підійти зважено до процесу розробки та реалізації стратегії, врахувавши багато внутрішніх і зовнішніх чинників і акцентувавши увагу на низці чинників. Глибоке розуміння важливості цього моменту надасть можливість своєчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, забезпечувати формування та підтримання конкурентних переваг у ринкових умовах, максимально використовувати стратегічний потенціал підприємства [60].

Слід зазначити, що процес формування конкурентної стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. Результатом досліджень останніх публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики та власних міркувань виступає необхідність доповнення процесу розробки конкурентної стратегії етапами, що пов'язані з подальшою її реалізацією (табл. 3.3) [61].

Таблиця 3.3

Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

№	Етап	Характеристика етапів
1.	Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.

Продовження табл. 3.3

2.	Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і з майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети.
3.	Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження двох областей підприємства: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу).
4.	Визначення мети і постановка завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, загроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку.
5.	Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / загрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства; відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням. Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо.
6.	Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
7.	Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

Джерело: [61].

Отож, після розглянутих етапів розробки та реалізації стратегії конкуренції, пропонуємо дослідити тенденції експорту з України до ЄС.

Доступ до ринку ЄС для молочної продукції з України було відкрито 11 січня 2016 р. Тоді перші 10 українських виробників отримали дозвіл на експорт молочної продукції на ринок Євросоюзу. Станом на 2018 р., кількість затверджених експортерів з України до ЄС зросла до 21.

Основними споживачами української молочної продукції були – Польща, Нідерланди, Фінляндія.

Харчове законодавство країн ЄС досить вимогливе до виробників харчових продуктів і стоїть на захисті здоров'я споживачів. Це сприяє виробництву гарантовано якісних та безпечних харчових продуктів і стосуються гігієни харчових продуктів, ветеринарного контролю за виробництвом, гігієни кормів, якості утримування тварин тощо.

Контроль за виробництвом харчових продуктів в країнах Європи здійснюється як з боку державних структур, так і з боку виробника, який застосовує систему самоконтролю для забезпечення якості та безпечності готової продукції. Характерним для міжнародного харчового законодавства є також те, що контроль за виробництвом харчових продуктів повинен бути суцільним на всьому харчовому ланцюгу починаючи з якості корму для корів, закінчуючи готовою продукцією для кінцевого споживача. Жодна ланка цього харчового ланцюга не повинна випадати з поля зору вищезазначеного подвійного контролю.

В Україні, на даний час, триває процес гармонізації національного законодавства та стандартів до сучасних міжнародних вимог. В нашій країні діють такі закони, які стосуються забезпечення якості та безпеки продовольчої сировини та харчових продуктів: "Про безпечність та якість продовольчої сировини та харчових продуктів", "Про ветеринарну медицину", "Про забезпечення санітарного епідеміологічного благополуччя населення", "Про стандарти", "Про молоко і молочні продукти" тощо. Ці закони вдосконалюються, до них вносяться зміни, що гармонізують їх з міжнародними законодавчими та нормативними документами.

Відповідно до умов ПВЗВТ (Поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі) між Україною та ЄС ставка ввізного мита ЄС для частини молочних продуктів Групи 04 (в тому числі сири всіх видів і кисломолочний сир, молочна сироватка) були зменшені до 0%.

Решта позицій підпадають під дію тарифних квот, в рамках яких проводиться безмитний експорт (ставка ввізного мита ЄС – 0%) (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Безмитні тарифні квоти

Молоко, вершки, згущене молоко та йогурти	8000 т/рік – із поступовим збільшенням протягом 5 років до 10000 т/рік
Сухе молоко	1500-5000 т/р
Вершкове масло, молочні пасти	1500-3000 т/р
Перероблені молочні продукти	2000 т/р
Перероблені масляні продукти	250 т/рік

Джерело: [62].

Безмитні тарифні квоти не означають заборони на експорт, але при перевищенні обсягу квот застосовуються ставки увізних мит ЄС.

Для отримання преференційного доступу на ринок ЄС у рамках ПВЗВТ необхідно підтвердити походження товару з України та отримати сертифікат EUR.1 (видається митницями безоплатно на кожну партію товару).

Європейські замовники можуть також вимагати від виробника наявності сертифікату відповідності певному міжнародному стандарту безпечності харчових продуктів (зазначається у контракті), зокрема:

- ISO 22000,
- FSSC 22000,
- BRC,
- IFS.

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

Основні вимоги споживачів до технічних показників знаходять висвітлення в національних і міжнародних стандартах.

Під стандартизацією розуміють розробку і встановлення технічних показників (норм) для прийнятої до випуску продукції, способів її маркування, упакування, транспортування і зберігання. Документ, яким визначається (нормується) предмет, називається стандартом. Він є не тільки технічним, але і державним документом. Стандарти містять у собі повну характеристику товару і містять технічні умови на його виготовлення, правила приймання, сортування, упакування, маркування, транспортування та зберігання. При оцінці якості товару насамперед визначається його відповідність стандартам. Відповідність стандартам – регламентований споживчий параметр, порушення якого зводить конкурентоздатність товару до нуля.

У компанії «Молокія» діють фізико-хімічна та мікробіологічна лабораторії, які здійснюють постійний контроль за якістю сирого молока і виготовленої продукції, а також їхню відповідність діючим стандартам.

У кожній країні існує своя система стандартизації товарів, що відповідає ступеню розвитку національної економіки, науки, техніки і технологій. В Україні діє своя система стандартизації, але вона ще не набула європейських мірок.

Разом з тим у міру поглиблення інтеграції національної економіки у світову економіку і розширення зовнішньоекономічного співробітництва товаровиробників усе більшого значення набувають розвиток міжнародної стандартизації товарів і досягнення відповідності національних стандартів міжнародним вимогам якості товарів.

Якість товару – це ступінь досягнення встановленого технічного рівня при виробництві кожної одиниці товарної продукції. Воно визначається або органолептичним методом (за допомогою органів почуттів), або лабораторними дослідженнями з використанням приладів, апаратів, реактивів і інших технічних засобів.

У 2016 році міжнародною компанією BUREAU VERITAS сертифіковано виробничі потужності ПрАТ "Тернопільський молокозавод" відповідно до вимог системи управління безпечністю. Компанія BUREAU VERITAS – міжнародний орган сертифікацій, який має понад 40 національних та міжнародних органів з

акредитації в усьому світі. Товариство отримало сертифікат “Standard ISO 22000 : 2005”, тобто усі виробничі потужності відповідають міжнародним стандартам, є безпечними для працівників та якісними для виробництва продукції (Додаток Д).

Окрім того, компанія «Молокія» отримала сертифікат ДСТУ ISO 9001 – це офіційний документ, який підтверджує те, що Товариство працює відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001, а система управління якістю відповідає всім необхідним вимогам (Додаток Е).

Система управління якістю згідно з ISO 9001 – це схема проведення бізнес-процесів, яка забезпечує стабільну якість роботи підприємства і охоплює основні етапи його діяльності: облік та аналіз документації, проектування, закупівлю сировини і комплектуючих, контроль якості готової продукції, навчання персоналу, обслуговування клієнтів/споживачів, роботу з відгуками і рекаламаціями тощо.

Враховуючи, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має ресурси та можливості для виходу на ринок країн ЄС, необхідно ознайомитись із основними етапами здійснення експорту товарів Групи 04 (молоко та молочні продукти; яйця птахів; натуральний мед; харчові продукти тваринного походження) [62]:

1. Провести підготовчу роботу: забезпечити відповідність вимогам ЄС щодо безпечності, провести сертифікацію на відповідність міжнародним стандартам (за необхідності), вивчити ринок збуту, знайти партнерів в ЄС тощо.

2. Провести акредитацію (облік) на митниці та отримати картку акредитації компанії або приватного підприємця.

3. Укласти зовнішньоекономічний контракт та договір на надання транспортно-експедиційних послуг. Уточнити вимоги щодо показників безпечності, які діють у країні призначення ЄС.

4. Зареєструвати експортні потужності у відповідному реєстрі Держпродспоживслужби як експортера молочних продуктів із зазначенням країни призначення.

5. Отримати ветеринарний сертифікат на молочні продукти для споживання людиною, що пройшли термічну обробку і призначені для імпорту в

ЄС (Model Milk-НТС). Сертифікат видається на кожну партію вантажу Головним управлінням Держпродспоживслужби відповідної області на основі результатів лабораторних досліджень.

6. Отримати сертифікат з перевезення товару EUR.1, який видається на кожну партію товару митницями ДФС України під час або після здійснення експорту товару.

7. Провести митне оформлення вантажу в режимі експорту, надавши необхідні документи (митну декларацію, контракт, інвойс, калькуляцію виробництва, транспортну накладну, сертифікат EUR.1, ветеринарний сертифікат, ін.).

8. Пройти митні перевірки та контроль у пункті в'їзду на територію ЄС. Продукція тваринного походження повинна бути заявлена щонайменше за 24 год до прибуття вантажу до місця перетину кордону. Попередні повідомлення надсилаються у пункт пропуску або через електронну систему TRACES.

Крім того, для успішної діяльності за межами України, на підприємстві необхідно вдосконалювати систему зовнішньоекономічної діяльності, яка функціонує лише з березня 2018 року.

Як відомо, на даний час до складу служби входить одна людина – начальник служби ЗЕД. Проте, цього недостатньо для ефективної роботи у даному підрозділі, якщо керівництво має на мені розширювати ринки збуту.

Ми пропонуємо розширити функції служби та збільшити штатну чисельність до трьох осіб, як мінімум. Для виконання конкретних завдань, які пов'язані з реалізацією стратегій конкуренції при виході на зовнішній ринок, у службі ЗЕД необхідні такі фахівці:

- фахівець з комерційної роботи;
- фахівець з митно-брокерських послуг.

Для кращого розуміння як саме наша пропозиція вплине на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства, пропонуємо розглянути функції та обов'язки служби ЗЕД, від яких залежатиме успіх діяльності на міжнародному ринку.

Функції служби ЗЕД на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

- аналіз і прогнозування основних кон'юктуро утворюючих чинників потенційних ринків збуту продукції, що випускається Товариством; співвідношення попиту і пропозиції на конкретні види продукції; наявність нових ринків збуту і цільової аудиторії;
- забезпечення одержанню ліцензій у випадках, передбачених чинним законодавством;
- декларування і своєчасне митне оформлення експортно-імпорتنих вантажів Товариства;
- здійснення контролю за виконанням експортно-імпорتنих поставок;
- облік виконання всіх зовнішньоекономічних договорів з експорту продукції та імпорту товарів;
- участь у підготовці техніко-економічних обґрунтувань до контрактів з іноземними покупцями;
- організація пошуку вірогідних джерел інформації щодо кон'юнктури світового ринку та продукції Товариства з метою подальшого просування її на світовий ринок;
- організація проведення ділових зустрічей і переговорів із зарубіжними партнерами;
- участь в організації реклами на продукцію Товариства, яка експортується та сприяння підвищенню конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку;
- організація підготовки, обліку та аналізу річних контрактів та разових договорів з іноземними фірмами;
- забезпечення складання і подання необхідної статистичної звітності про зовнішньоекономічну діяльність Товариства.

Завдання служби ЗЕД на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

- організація комплексного вивчення та аналіз зарубіжних ринків, перспектив їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції;

- забезпечення стійкої планової реалізації продукції на визначених правлінням Товариства зовнішніх ринках;
- розробка поточних та перспективних планів зовнішньоекономічної діяльності Товариства, прийняття стратегічних рішень з орієнтацією на ринок (умови попиту та конкуренції);
- визначення сегментів ринку з метою вибору варіанту орієнтації виробничо-збутової політики, уточнення характеру і диференціації попиту;
- координація роботи з проведення експортно-імпортних операцій;
- організація роботи з вивчення кон'юнктури цін та вироблення форм взаємовідношень і підготовка матеріалів для укладання контрактів з іноземними фірмами;
- організація реєстрації зовнішньоекономічних договорів (контрактів) в органах реєстрації;
- вдосконалення аналітичної бази та дослідницького інструментарію з метою точнішого планування та прогнозування обсягів продажу, своєчасного та адекватного реагування на ситуативні ринкові зміни, тренди в поведінці товарів, уподобаннях споживачів, маркетингові кроки конкурентів тощо.

Отже, підвищення конкурентоспроможності компанії «Молокія» буде здійснено за такими основними напрямками:

- підвищення технологічного рівня виробництва;
- раціоналізація організаційної системи;
- забезпечення виробничого процесу якісними сировиною та матеріалами;
- забезпечення та дотримання системи менеджменту якості;
- організація належного рівня обслуговування;
- проведення відповідної рекламної компанії.

Після впровадження усіх пропозицій та стратегій, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зможе повноцінно конкурувати не лише на українському, а й на міжнародному ринку, що, в свою чергу, виведе молочну галузь України на новий європейський рівень.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Ринок молока і молокопродуктів має пріоритетне значення не тільки в агропромисловому комплексі, а й в національній економіці України. У зв'язку з цим, для вітчизняного молокопереробного підприємства велике значення відіграє налагодження зовнішньоекономічних зв'язків та участь у міжнародній торгівлі в якості активного і рівноправного партнера. Ведення успішного та конкурентоспроможного молочного бізнесу на світових ринках можливе за умови постійного контролю за ефективністю господарювання, підвищення якості продукції та наближення її до європейських стандартів.

До стратегічних планів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» належить вихід на зовнішній ринок, що передбачає впровадження міжнародних стандартів якості у процесі виробництва, переробки та реалізації молочної продукції.

На нашу думку, для розширення ринків збуту, підприємству необхідно скористатись стратегією диверсифікації. Тобто розвивати свою діяльність за допомогою освоєння нових виробництв та розширення асортименту товару.

Ознайомившись із світовими тенденціями у сфері харчування, ми дійшли до висновку, що існує значне зростання чисельності населення із проблемою засвоєння лактози, яка міститься у молоці великої рогатої худоби, що зумовлює пошук альтернативних видів молочної продукції. Саме тому, в якості стратегії диверсифікації і розширення асортименту продукції, ми пропонуємо виготовляти на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» безлактозне молоко.

Проаналізувавши світовий досвід, ми зрозуміли, що ефективним шляхом до успіху в становленні конкурентоспроможного молокопереробного підприємства є концентрація капіталу та виробничих потужностей на основі розвитку інтеграційної взаємодії. Це являє собою процес формування стійких виробничих та економічних зв'язків між суб'єктами господарювання, як на основі спільної власності, так і на основі договору про спільну діяльність, що призводить до

створення нової системи на базі об'єднання ряду підсистем, що взаємодіють між собою при виробництві та просуванні продукції на ринку.

У зв'язку з цим, було досліджено тенденції експорту з України до ЄС та запропоновано організаційні аспекти реалізації стратегії конкуренції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» при виході на зовнішні ринки.

Отже, для молокопереробного підприємства міжнародні ринки відкривають значні можливості для нарощування виробництва, збільшення доходів та отримання додаткових конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

Основним результатом дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення підходів для практичного вдосконалення стратегії конкуренції підприємства при виході на зовнішні ринки. Проведене наукове дослідження дозволило отримати такі наукові та практичні результати:

1. Автором визначено сутність та види стратегій конкуренції при виході на зовнішні ринки, вивчивши погляди науковців на розуміння змісту даного поняття, підходи до класифікації, тощо. Різноманіття наукових поглядів на поняття «конкуренція» свідчить про неоднозначність підходів до його розуміння та необхідність у поглибленні теоретичних досліджень такого важливого елемента сучасної світової економіки.

2. Як свідчать результати проведеного аналізу, це наукове поняття розглядається як комплексна категорія, що відображає відносини між суб'єктами господарювання, які виникають на ринку і проявляються в боротьбі за кращі результати діяльності, завдяки чому формуються різні моделі ринку та задовольняються потреби як окремих споживачів, так і суспільства в цілому.

Засновником конкурентної стратегії вважається М. Портер, який зазначив, що «конкурентна стратегія передбачає наступальні або оборонні дії, які застосовуються з метою захисту позиції від п'яти конкурентних сил».

Стратегія конкуренції компанії містить в собі підходи до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і укріплення своєї позиції на ринку.

3. Розглянуто фактори, що визначають конкурентні переваги на міжнародному ринку. Дослідження конкурентоспроможності підприємства мають важливе значення при розробці практичних рекомендацій щодо зміцнення позиції підприємства на визначеному сегменті ринку. Проаналізувавши підходи до визначення поняття міжнародної конкурентоспроможності підприємства, підсумовано, що це здатність підприємства створювати та реалізовувати

продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку.

Визначальні фактори конкурентоспроможності поділяються на внутрішні і зовнішні та являються важливими для досягнення вітчизняними підприємствами міжнародної конкурентоспроможності. Проте, не існує єдиного переліку необхідних чинників для усіх суб'єктів господарської діяльності. Саме тому, кожне підприємство повинне індивідуально фокусуватись на класифікацію, яка найбільш прийнятна для даного виду діяльності, враховуючи власні можливості для розвитку.

4. Проаналізовано методи та показники оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства. Для успішного функціонування підприємства оцінка конкурентоспроможності дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявляти його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалювати його стратегію функціонування, приймати правильні управлінські рішення, розробляти заходи щодо розвитку конкурентних переваг та адаптувати підприємство в мінливих умовах господарювання, що дає можливість перемагати в конкурентній боротьбі.

5. В основі дослідження було Приватне Акціонерне Товариство «Тернопільський молокозавод», основними видами діяльності якого є заготівля і переробка молочної сировини та виробництво молока і молокопродуктів.

Аналіз показників ділової активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в розрізі років показує, що існує позитивна динаміка в розрахункових значеннях, що свідчить про економічну активність та ефективність діючої стратегії на підприємстві.

6. Встановлено, що в якості базової конкурентної стратегії Товариство обрало стратегію диференціації. Метою впровадження даної стратегії є надання товару відмінних властивостей, які мають важливе значення для споживача та відрізняють товар від товарів конкурентів. Вірно розроблена стратегія диференціації надає підприємству можливість збільшити обсяги продажів,

завоювати лояльність покупців до своєї торгової марки та мати постійну клієнтську базу.

7. Оцінка конкурентного середовища досліджуваного підприємства показала, що за підсумками результатів роботи у 2017 році, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» входить у ТОП-10 українських переробників молока та, відповідно, є одним із лідерів ринку молока Західної України: на кінець 2017 року частка Товариства на молочному ринку України складала близько 5%, на ринку Західної України – понад 20%.

8. Доведено, що ТМ «Молокія» має досить стійку позицію на ринку молочних продуктів та формує позитивний імідж у споживачів за рахунок екологічності та високої якості продукції.

У результаті визначено, що до факторів конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» належать такі, як: споживчі характеристики, висока якість сировини, технологічні показники, займана частка ринку, платоспроможна ціна, розфасовка у найзручнішому упакуванні Pure-Pak і пляшках HDPE, кваліфікація персоналу, технічний супровід товару (включає оцінку стану продукції, розробку технічних рішень під конкретну продукцію, проведення майстер-класів тощо), позитивний імідж торгової марки, наявність інвестицій для розширення збуту, велика кількість каналів збуту та ефективні маркетингові дослідження, які дозволяють Товариству швидко реагувати на зміни в попиті, виявляти нові можливості і загрози для розвитку.

9. Для вдосконалення стратегії конкуренції підприємства при виході на зовнішні ринки, автором запропонована стратегія диверсифікації, яка забезпечить розвиток діяльності за допомогою освоєння нових виробництв та розширення асортименту товару, зокрема, виготовлення безлактозного молока, яке, за дослідженнями, користується зараз неабияким попитом на ринку ЄС. Це зумовлено тим, що зростає чисельність населення із проблемою засвоєння лактози, яка міститься у молоці великої рогатої худоби, що зумовлює пошук альтернативних видів молочної продукції.

10. Проаналізувавши світовий досвід, зроблено висновок, що ефективним шляхом до успіху в становленні конкурентоспроможного молокопереробного підприємства є концентрація капіталу та виробничих потужностей на основі розвитку інтеграційної взаємодії, що являє собою цілеспрямований процес формування стійких виробничих та економічних зв'язків між суб'єктами господарювання, як на основі спільної власності, так і на основі договору про спільну діяльність, що призводить до створення нової системи на базі об'єднання ряду підсистем, що взаємодіють між собою при виробництві та просуванні продукції на ринку.

11. На останньому етапі були запропоновані організаційні аспекти реалізації стратегії конкуренції ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Як результат, розглянуті етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства, які включають: встановлення цілей, аналіз зовнішнього середовища, дослідження внутрішнього середовища підприємства, визначення мети і постановка завдань, аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії, планування та реалізація стратегічних рішень.

Враховуючи, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має ресурси та можливості для виходу на ринок країн ЄС, було розглянуто основні етапи здійснення експорту молочних продуктів. Крім того, для ефективної зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, запропоновано розширити функції служби ЗЕД та збільшити штатну чисельність.

Отже, після впровадження усіх пропозицій та стратегій, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зможе повноцінно конкурувати не лише на українському, а й на міжнародному ринку, що, в свою чергу, виведе молочну галузь України на новий європейський рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конкуренція у міжнародному бізнесі: навчально-методичний комплекс з дисципліни / Уклад. В.В. Зеліч (Яцко). – Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2015. – 76 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 208 с.
3. Ансофф, И. Планирование будущего корпорации [Текст] / И. Ансофф. — М.: Прогресс, 1985. — 560 с.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. — СПб.: Terra, 2001. — 574 с.
5. Портер, М. Международная конкуренция [Текст] / М. Портер; пер. с англ. В. Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993. — 51 с.
6. Блауг, М. 100 великих экономистов до Кейнса [Текст] / М. Блауг. — СПб.: Экономикс, 2008. — 352 с.
7. Сміт, А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй [Текст] / А. Сміт. — К.: Port-Royal, 2001. — 596 с.
8. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер ; [пер. с нем.]. – М. : Прогресс, 1982. – 454 с. – С. 130.
9. Милль Дж. С. Основы политической экономии : в 3 т. / Дж. С. Милль ; под общ. Ред. А. Г. Милейковского. – М. : Прогресс, 1980. – Т. 1. – 496 с. – С. 394.
10. Маршалл А. Принципы экономической науки : в 3 т. / А. Маршалл. – М. : Прогресс, 1993. – Т. 1. – 416 с. – С.64.
11. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Текст]: монографія / Г. Л. Азоев. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с.
12. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. — М.: Инфра-М., 2002. — 892 с.

13. Борисенко З.М. Конкурентна політика держави як фактор розвитку економіки України: Моногр. – К.: Таксон, 2004. – 344 с. – С. 17.
14. Антимонопольна діяльність: Підручник / В.Д. Лагутін, Л.С. Головка, Ю.І. Крегул та ін.; За ред. проф. В.Д. Лагутіна. – К.: КНТЕУ, 2005. – 580 с. – С. 29–30.
15. Портер Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
16. Макдоналд М., Данбар Я. Сегментирование рынка: Практическое руководство. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 2002. – 288 с.
17. Кретов И.И. Организация маркетинга на предприятии: Практическое пособие. – М.: Юристъ, 2001. – 96 с.
18. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: Учебник. – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2005. – 504 с.
19. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка.–М.: Финансы и статистика, 2002. – 528 с.
20. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 928 с.
21. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. пос. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384с.
22. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. пос – К.: Знання, 2006. – 462с.
23. Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие / Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2001. – 495 с.
24. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – 2-е изд. – СПб: Питер, 2002. – 448 с
25. Пермінова С.О., Романко Є.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства / С.О. Пермінова, Є.В. Романко // Молодий вчений. – №2 (29) - 2016 - С. 70-74

26. Азоев Г. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Азоев, А. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2000. – С.24
27. Рубін Ю. Б. Теорія і практика підприємницької конкуренції: підручник. 5-е изд., Перераб. і доп .. М. : Маркет ДС, 2006.
28. Горбаль Н.І., Шандрівська О.Є., Фактори впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства – 2003 – С. 183-189
29. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Економіка і управління підприємством: Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства / І. А. Брижань, В. Я. Чевганова – К.: Технологічний аудит і резерви виробництва. – №4/5 (24), 2015. – с.10-14.
30. Bridoux, F. Resource-based approach to performance and competition: an overview of the connections between resources and competition [Electronic resource] / F. Bridoux // IAG working paper. — 2011. — Available at: \www/URL: http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_110_Brid-oux.pdf
31. Verhoglyadova, N. The methods of building enterprise competitiveness estimation [Electronic resource] / N. Verhoglyadova, D. Levchinskyy, O. Rossikhina // In global international scientific analytical report. — 2012. — Available at: \www/URL: <http://gisap.eu/node/291>
32. Іванова, М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності [Текст]: зб. наук. пр. / М. І. Іванова, О. Е. Маркус // Економічний простір. — 2011. — № 48/2. — С. 189–196.
33. Thompson, A. A. Strategic Management: Concepts and Cases [Text] / A. A. Thompson, A. J. Strickland. — Ed. 11. — Boston: McGraw-Hill, 2007. — 1104 p.
34. Hofer, C. Strategy formulation: Analytical concepts [Text] / C. Hofer, D. Schendel. — St. Paul, MN: West Publishing, 1978. — 234 p.
35. Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix [Electronic resource] / McKinsey & Company. — 2008. — Available at: \www/ URL: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix

36. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Перев. с англ. под ред. В.В. Колганова. – СПб.: Питер. – 2004. – С. 800.
37. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 11. – С. 17–20.
38. Барабась Д.О. Управління конкурентними перевагами підприємства – Економіка, організація і управління підприємствами. – Київ, 2003. – С. 226.
39. Волинець І.П. Сутність та види стратегій конкуренції при виході на зовнішні ринки – Всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Монетарні і фінансові аспекти стабільного економічного розвитку». – Тернопіль, 2018.
40. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://molokija.com/>
41. Кемарська Л.Г. Оцінка фінансової стійкості [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/127.pdf
42. Річна інформація емітента цінних паперів за 2016 рік [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://molokija.com/ckeditor_assets/Звіт%20річний%20за%202016%20р..pdf
43. Річна інформація емітента цінних паперів за 2017 рік [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://molokija.com/ckeditor_assets/Річний%20звіт%20емітента%202017..pdf
44. Розрахунок показників рентабельності в Україні [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/reports/accountant/16483/>
45. Топ10 виробників молочних продуктів [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://agroportal.ua/ua/news/zhivotnovodstvo/top10-proizvoditelei-molochnykh-produktov/>
46. Бурка А., Гонтар В., Кищук О., Костомаха В., Панкратов А., Поліщук Р., Шаповал Б., Ярмак А. Практичний довідник експортера молочної продукції [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.ukrainian-food.org/uk/post/prakticnij-dovidnik-eksportera-molocnoi-produkcii>

47. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / За заг. ред. Іванова Ю. Б., Тищенко О. М. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
48. Агафонова Л.Г., Агафонова А.Е. Туризм, готельний і ресторанный бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання / Навч. посібник. - М.: Україна, 2002. - 358 с.
49. Управління інноваційною діяльністю. Інноваційний менеджмент в економіці: магістерський курс: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2014. – 728 с.
50. Сухе молоко. Матеріал з Вікіпедії. [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/сухе_молоко
51. Бізнес-публікації. Ринок сухого молока. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://msb.aval.ua/news/?id=24848>
52. Багорка М.О. Диверсифікація якфактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М.О. Багорка, І.А. Білоткач // Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — №10. — С. 17 — 21.
53. Козак Ю.Г. Міжнародний маркетинг: [навч. посіб.] / За ред. Ю.Г. Козака, С. Смичка, І.Л. Литовченко. – Київ: Центр учбової літератури, 2014. – 294 с.
54. Нестерчук Ю.О. Інтеграційні процеси в аграрно-промисловому виробництві: монографія / Ю.О. Нестерчук. – Умань: Видавець «Сочінський», 2009. – 372 с.
55. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / А.А. Пилипенко. – Харків: ВД «Інжек», 2007. – 380 с.
56. Безлактозне молоко: користь і шкода, склад, виробники, відгуки покупців. [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://www.nastroy.net/post/bezlaktoznoe_moloko_polza_i_vred

57. Ільчук М.М. Функціонування молокопродуктового і м'ясопродуктового підкомплексу в умовах розвитку інтеграції / М.М. Ільчук, М.М. Рудий. – К. : Нічлава, 2006. – 384 с
58. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] // Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.
59. Офіційний сайт ФАО [Електронний ресурс] // Режим доступу: www.fao
60. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – №8.
61. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Клменко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
62. Експорт молока та молочних продуктів до ЄС: перші кроки [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://eu-ua.org/eksport-yes/moloka-ta-molochnoi-produktsii>

ДОДАТКИ

Додаток А

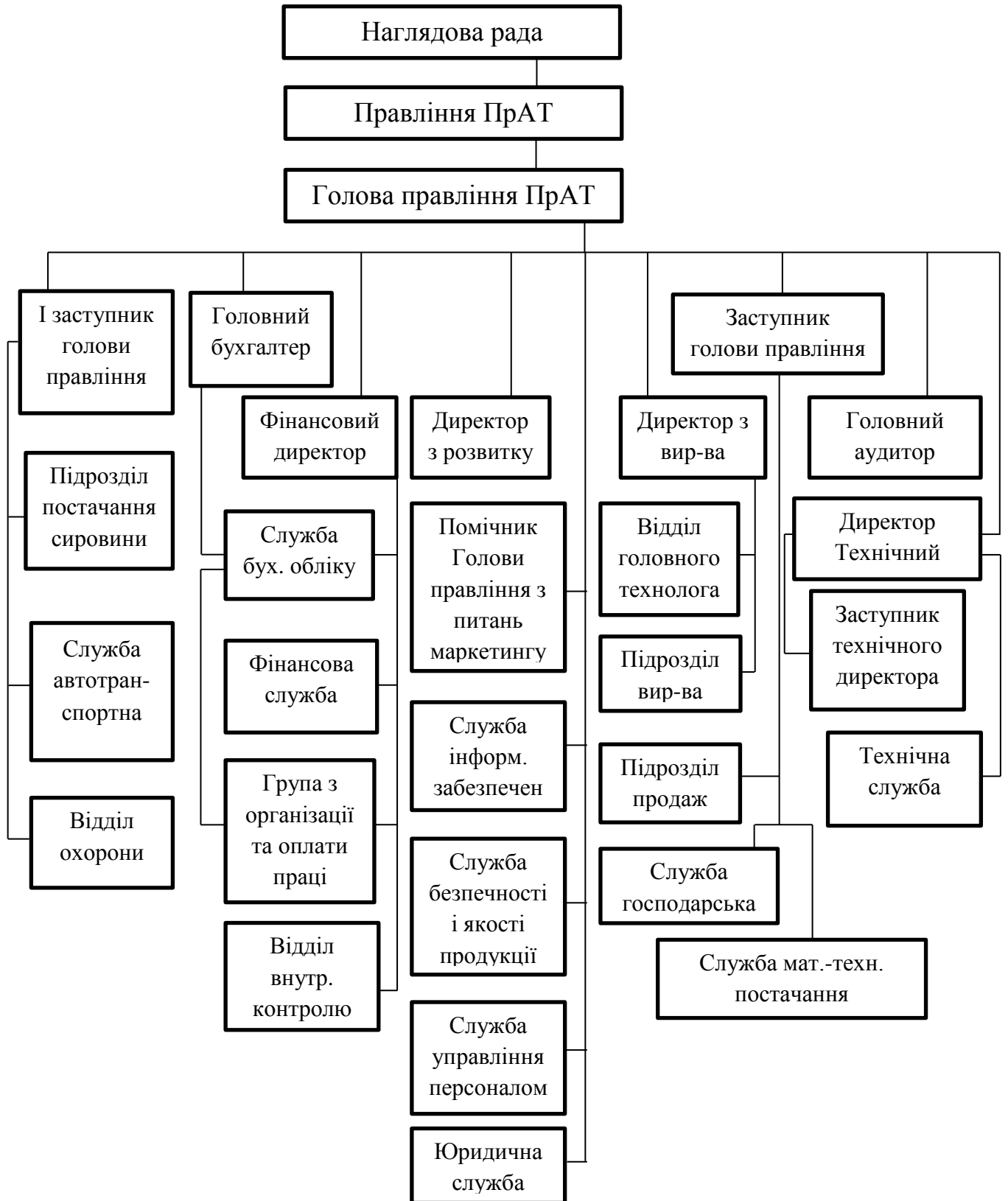


Рис. А.1. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Додаток Б

Таблиця Б.1

Характеристика діяльності експортера казеїну за I квартал 2018 року

Експортери	Країна призначення	Імпортери	Об'єм, т	Частка ринку, %	Середня фактурна ціна, \$/т
	I квартал				
Всього			990	100	5333
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Польща, Німеччина, Нідерланди, Франція	Agrocomplex, Kazeina Polska, Hans J.Heinemann, Hoogwegt Int., Millenis	460	46,5	5447
В тому числі:					
	Січень				
Всього:			270	100%	5 287
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Польща	Agrocomplex	140	51,9%	5 396
Лакталіс	Польща	Agrocomplex	40	14,8%	5 500
Вісмол	Франція, Хорватія	Millenis, Frag D.O.O.	30	11,1%	4 687
Олком	Польща	Naarden Polska	20	7,4%	5 000
Вільнянський МЗ	Німеччина	Lactos	12	4,4%	5 640
Альма-Віта	Польща	Kazeina Polska	10	3,7%	4 850
Кременець	Польща	Kazeina Polska	10	3,7%	4 850
Шацький МЗ	Німеччина	Lactos	8	3,0%	5 825
	Лютий				
Всього:			260	100%	5 402
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Польща, Німеччина	Kazeina Polska, Hans J.Heinemann	160	61,5%	5 414
Олком	Польща	Kazeina Polska	20	7,7%	5 200
Новомиколаївський МЗ	Польща	Kazeina Polska	20	7,7%	5 200
Айленд	Польща	Naarden Polska	20	7,7%	5 380
ГК Формула	Польща	Agrocomplex	20	7,7%	5 600
Вісмол	Хорватія	Frag D.O.O.	10	3,8%	5 250
ДейріКо	Бразилія	Trust Importacao	10	3,8%	5 821
	Березень				
Всього:			460	100%	5 322
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Польща, Нідерланди, Франція	Kazeina Polska, Hoogwegt Int., Millenis	160	34,8%	5 525
Радивилівмолоко	Німеччина, Польща, Нідерланди	Lactoland, Naarden Polska, Hoogwegt Int.	60	13,0%	5 400

Продовження табл. Б.1

ГК Формула	Польща, Нідерланди	Kazeina Polska, Hoogwegt Int.	60	13,0%	5 517
Укрмолпродукт	Польща	Naarden Polska	40	8,7%	5 300
Кременець	Польща	Kazeina Polska	40	8,7%	5 010
Терра Фуд	Польща	Naarden Polska	20	4,3%	5 300
Бімол	Польща	Naarden Polska	20	4,3%	5 100
Деражнянський МЗ	Польща	Naarden Polska	20	4,3%	5 350
Дунаєвецький МЗ	Німеччина	Hans J.Heinemann	20	4,3%	5 270
Вісмол	Франція	Millenis	20	4,3%	4 350

Додаток В

Таблиця В.1

Обсяги експорту молокопереробними підприємствами України масла
вершкового у I кварталі 2018 році

Експортери	Країна призначення	Імпортери	Об'єм, т	Частка ринку, %	Середня фактурна ціна, \$/т
	I квартал				
Всього			5655	100	4241
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Туреччина, Йемен, Марокко, Саудівська Аравія	Muratbey, Robbo Al Saeeda, AFE Distributions, Wafir	225	4,0	4022
В тому числі:					
	Січень				
Всього:			1515	100	4280
Альміра	Туреччина, Вірменія, Азербайджан	Mbh Food Industry, Дустр Марианна, Sun Food	225	14,8%	4 224
Молочний Альянс	Марокко, Грузія, Молдова, Азербайджан	Stock Pralim, Georgian Business Group, DiNova, Avoa	222	14,6%	4 025
АП Альянс	Південна Африка, Грузія, Ліван, Азербайджан	Dairy-Best , Меркури 2015, Azm Group, Нур Гида	207	13,7%	4 756
Укрпродукт Групп	Саудівська Аравія, Сенегал, Туреччина, Китай, Молдова	Danya Foods, Patisen, Muratbey, Flusus Co., Инкомлак	188	12,4%	4 566
Терра Фуд	Марокко, Саудівська Аравія, Ірак, Єгипет, Молдова	Margafrique, Madina Co., Awsat, Al Hozayen For Imex, Vitafor	178	11,8%	4 870
Охтирська МПК "Славія"	Туреччина	Kaanlar Gida	102	6,7%	4 039
Лубенський МЗ	Марокко	Fresh Butter	100	6,6%	4 025
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Туреччина, Йемен	Muratbey, Robbo Al Saeeda	100	6,6%	3 990
Мілкіленд Україна	Саудівська Аравія	Danya Foods	100	6,6%	4 100

Продовження табл. В.1

Рошен	Сінгапур, Єгипет, Грузія	Woodlands Sunny Foods, Arab French Co., ВИММ- Билль-Данн	94	6,2%	5 093
	Лютий				
Всього:			2 032	100%	4 189
Охтирська МПК "Славія"	Марокко, Туреччина	Stock Pralim, Rella Gida	481	23,7%	3 988
Молочний Альянс	Туреччина, Саудівська Аравія, Молдова, Азербайджан, Австрія	Pinar Sut, United Trading Corp., DiNova, Avoa, Salvinia Shipping	404	19,9%	4 006
АП Альянс	Марокко, Південна Африка, Вірменія, Азербайджан, Грузія	Stock Pralim, Dairylake Foods, Арман енд партнер, Agro- Vest, Geo Distribution	315	15,5%	4 464
Укрпродукт Групп	Саудівська Аравія, ОАЕ, США, Австрія, Мальта	United Trading Corp., Tayseer Arar, Leo'S Trading Company, Sparta Steamship, Vazon Navigation	177	8,7%	4 164
Рошен	Туреччина, Грузія	Ak Gida, ВИММ- Билль-Данн	170	8,4%	4 706
Ружин-Молоко	Азербайджан, Гонконг (Китай), Китай, Вірменія, Молдова	Abis Alarco, Ricco Food, Lica, Трейд- Имп, Rodals	121	6,0%	3 791
Терра Фуд	Марокко, Молдова, Гонконг (Китай), Грузія, Азербайджан	Comander Distribution, Vitafor, European House, Мзиури, Foodini	120	5,9%	4 392
Лубенський МЗ	Марокко	AFE Distributions	100	4,9%	3 940
Альміра	Вірменія, Туреччина, Азербайджан	Ардис, Joint Stock Co., Agro-Vest	74	3,6%	4 302
Росток Холдинг	Туреччина, Марокко, Казахстан	Navimarfood, AFE Distributions, Аяла Плюс	70	3,4%	4 016
	Березень				
Всього:			2 107	100%	4 264

Продовження табл. В.1

АП Альянс	Марокко, Південна Африка, Йемен, Саудівська Аравія, Катар	Stock Pralim, Parmalat, Robbo Al Saeeda, United Trading Corp., Qatar National ImpEx	377	17,9%	4 321
Рошен	Туреччина, Єгипет, Нідерланди, Франція, Грузія	Ak Gida, Arab French Co., Hoogwegt Int., Flechar, Вимм- Билль-Данн	295	14,0%	4 936
Терра Фуд	Саудівська Аравія, Марокко, Гонконг (Китай), Молдова, Грузія	Madina Co., Prolainat, Sea Global Line, Vitafor, Мзиури	280	13,3%	4 415
Охтирська МПК "Славія"	Марокко, Танзанія	Stock Pralim, Majaan Traders	250	11,9%	4 050
Альміра	Туреччина, Вірменія, Азербайджан	Muratbey, Дустр Марианна, Sun Food	222	10,5%	3 908
Молочний Альянс	Марокко, Туреччина, Молдова	Stock Pralim, Mbh Food Industry, DiNova	176	8,3%	4 202
Мілкіленд Україна	Нідерланди, Марокко	Interfood, Stock Pralim	145	6,9%	4 503
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Марокко, Саудівська Аравія	AFE Distributions, Wafir	125	5,9%	4 047
Лубенський МЗ	Алжир, Марокко, Грузія	Tammy, Stock Pralim, Gidani	122	5,8%	4 173
Херсонський МЗ	Туреччина, Південна Корея, Азербайджан	Navimarfood, Biin Co., Delta Qrup	116	5,5%	4 173

Додаток Д

BUREAU VERITAS
Certification


Сертифікат

Виданий

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

вул. Лозовецька, 28, м. Тернопіль, Тернопільська область, 46010, Україна

Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch підтверджує, що Система Менеджменту вищезазначеної організації перевірена та відповідає вимогам стандарту на систему управління, який вказано нижче.

СТАНДАРТ

ISO 22000:2005

СФЕРА СЕРТИФІКАЦІЇ

Виробництво пастеризованого молока, пастеризованого знежиреного молока, пастеризованих вершків, масла та кисломолочних продуктів: кефіру, сметани, йогурту, сиру кисломолочного.

Виробництво кислотного казеїну.

Категорія продукту: C1

Дата первинного затвердження: 09-12-2013

За умови постійного належного функціонування Системи Менеджменту організації цей сертифікат діє до: 08-12-2019

Для підтвердження чинності цього сертифіката звертайтеся за тел.: +380 44 354 16 00.

Інформація щодо сфери сертифікації та придатності вимог Системи Менеджменту може бути одержана від сертифікаційної організації.

Номер сертифіката: DNKI-RC100840H *Дата:* 23-12-2016



Підписано від імені BVGH SAS UK Branch

Адреса органу з сертифікації: 66 Prince Street, London E1 8BC, United Kingdom

Керуваний офіс: 5-й поверх, вул. Лозовецька (Південні) 28, Київ, 01032, Україна



008



Додаток Е



НАЦІОНАЛЬНИЙ ОРГАН УКРАЇНИ З СЕРТИФІКАЦІЇ

Система сертифікації УкрСЕПРО

СЕРТИФІКАТ

НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Quality Management System Certificate

Зареєстрований у Реєстрі Системи
сертифікації УкрСЕПРО
«20» вересня 2012 року
№ UA 2.058.07174 -12
дійсний до «19» вересня 2017 року

Цим сертифікатом посвідчується, що система управління якістю
стосовно виробництва молочної продукції
(коди ДКПП: 15.51.11; 15.51.12; 15.51.30; 15.51.40; 15.51.52; 15.51.53, коди УКТ ЗЕД:
3501, 0401, 0403, 0405, 0406), яке здійснює

ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

46000, м. Тернопіль, вул. Лозовецька 28, код ЄДРПОУ 30356917

згідно з чинними в Україні нормативними документами

відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 “Системи управління якістю.
Вимоги”

Контроль відповідності сертифікованої системи управління якістю вимогам зазначеного
стандарту здійснюється шляхом наглядового аудиту, періодичність і процедури якого
регламентуються програмою.

Сертифікат виданий державним підприємством “Тернопільський науково-виробничий центр
стандартизації, метрології та сертифікації” – органом з сертифікації систем управління
(вул. Оболоня, 4, м.Тернопіль, 46008 (свідоцтво про призначення органу з сертифікації в системі
УкрСЕПРО № UA.MQ.058 від 02.04.2011р.), тел/факс 25-04-97)
на підставі сертифікаційного аудиту та оцінки системи управління якістю.

Керівник органу з
сертифікації систем управління

М.П.



М.О.Федоров