

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

DIAGNOSIS OF THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE DAIRY INDUSTRY

У статті узагальнено сутність поняття «конкурентна перевага», визначено її місце у забезпеченні стійкого конкурентоспроможного розвитку підприємства. Встановлено, що сучасні тенденції розвитку середовища функціонування підприємства зумовили неоднозначність поглядів науковців і практиків на визначення поняття «конкурентна перевага». Доведено, що конкурентна перевага є певною сукупністю особливих наявних і сформованих ознак економічної системи підприємства, які визначають його переваги перед конкурентами. Наведено рейтинг виробників молочної продукції на ринку України. Сформульовано основні умови забезпечення конкурентоспроможності та основні напрями розвитку, які дадуть змогу сформувати конкурентні переваги. Розглянуто чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність молочної продукції. Методом SWOT-аналізу здійснено комплексну оцінку конкурентної позиції підприємства на ринку молокопереробної галузі. На основі дослідження розроблені практичні рекомендації для підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги підприємства, конкурентне середовище, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, SWOT-аналіз.

В статті обобщена сущность понятий «конкурентное преимущество», опреде-

лено ее место в обеспечении устойчивого конкурентоспособного развития предприятия. Установлено, что современные тенденции развития среды функционирования предприятия обусловили неоднозначность взглядов ученых и практиков на определение понятий «конкурентное преимущество». Доказано, что конкурентное преимущество является определенной совокупностью существующих и сложившихся признаков экономической системы предприятия, определяющих его преимущества перед конкурентами. Приведен рейтинг производителей молочной продукции на рынке Украины. Сформулированы основные условия обеспечения конкурентоспособности и основные направления развития, которые позволят сформировать конкурентные преимущества. Рассмотрено влияние основных факторов внешней и внутренней среды на конкурентоспособность молочной продукции. Методом SWOT-анализа осуществлена комплексная оценка конкурентной позиции предприятия на рынке молокоперерабатывающей отрасли. На основе исследования разработаны практические рекомендации для предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества предприятия, конкурентная среда, внешняя среда, внутренняя среда, SWOT-анализ.

УДК 339.137.22

<https://doi.org/10.32843/infrastruct37-25>

Берницька Д.І.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та економічної теорії
Тернопільський національний
економічний університет

The theoretical, methodical and practical aspects of formation and realization of competitive advantages of products of dairy industry of Ukraine in modern conditions are investigated in the article. The essence of the concept of "competitive advantage" is generalized. The main properties of competitive advantages are highlighted. It is established that the modern tendencies of development of the environment of an enterprise have caused ambiguity of views in scientist community and practitioners on definitions of concepts "competitive advantage". Two main categories of competitive advantage are explored: external ones based on market strength and internal ones based on productivity and, as a consequence, lower costs. It has been proven that the enterprise can take advantage of its competitive advantages depends not only on the intensity of direct competition, but also on other competitive forces. The rating of dairy producers on the Ukrainian market is given. The basic conditions for ensuring competitiveness and the main directions of development will be formulated, which will allow to generate competitive advantages. The influence of the main factors of the external and internal environment influencing the competitiveness of dairy products is considered. Increasing the competitive position of enterprises is possible only in view of changing factors and adaptation to it, studying the needs of consumers, better satisfying them and forming loyalty to brands, finding ways to defy competitors. The method of SWOT analysis made a comprehensive assessment of the competitive position of the enterprise in the dairy industry market and the influence of internal and external factors on its formation. With this method, we can understand what needs to be looked at in the management process in order to improve our competitive position in the market. As a result of the conducted SWOT-analysis, the priorities of improving the competitiveness of the enterprise were identified from the category of strengths and opportunities and practical recommendations for application were given. Based on the results of the study, a slight predominance of strengths and opportunities over weaknesses and threats was discovered, which testifies to the unstable nature of the available competitive advantages.

Key words: competitiveness, competitive advantages of the enterprise, competitive environment, external environment, internal environment, SWOT analysis.

Постановка проблеми. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язане з визначенням конкурентних переваг: стратегічних перспектив, сили конкурентної позиції підприємства, сильних і слабких сторін діяльності підприємства тощо. Проте виникають проблеми, пов'язані з відсутністю узагальнених підходів до визначення сутності поняття «конкурентні переваги підприємства». Зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, вимагають швидкої й адекватної реакції підприємства для підтримки і посилення своєї конкурентоспроможності.

Виходячи з цього, конкурентоспроможність підприємства можна забезпечити досягненням і розвитком конкурентних переваг, котрі виникають в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства.

Таким чином, конкурентні переваги є одним із базових понять теорії конкуренції, а їхня дія відбувається у конкретних ринкових умовах. Однак вплив одних і тих самих чинників може посилювати чи послаблювати одну й ту саму перевагу, що висуває необхідність п'ять разів їх дослідження дотримуватися системного підходу.

Підприємство повинно володіти унікальними конкурентними перевагами. Завдяки перевагам у наявних ресурсах чи перевагам, що забезпечують операційну ефективність, можна досягти лише тимчасового результату, в сучасних умовах цього не досить. Тому важливим напрямом формування та розвитку конкурентних переваг є розроблення ефективного механізму їх оцінювання, який базуватиметься на унікальному позиціонуванні компанії, орієнтації на унікальні види діяльності. Саме це дасть змогу забезпечити довгострокові конкурентні переваги, ефективно використовувати та розвивати на довгострокову перспективу потенціал підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження конкурентоспроможності засновується на теорії конкурентної переваги М. Портера. Крім того, проблемні питання оцінки конкурентних переваг, рівня конкурентоспроможності продукції й підприємства, методи їх визначення та підходи до класифікації конкурентних переваг висвітлюються у наукових працях таких учених: Г.Л. Азоєва, Л.В. Балабанової, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, І. Должанського, З.Є. Шершньової, Р.А. Фатхутдінова та інших.

Є питання, які не набули достатнього висвітлення та потребують докладного розгляду. Зокрема, відсутність цілісного, обґрунтованого інструментарію оцінки конкурентних переваг з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, який враховував би вітчизняну специфіку і допомагав підприємствам виживати та досягати успіху в складних умовах ринкової економіки, зумовлює необхідність і актуальність досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження й обґрунтування теоретичних, методологічних положень щодо сутності конкурентних переваг підприємства на вітчизняному ринку молочної продукції та їх оцінка з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність продукції характеризується наявністю у неї конкурентних переваг. Низка авторів ототожнюють конкурентну перевагу і конкурентоспроможність на індивідуальному рівні, їхня позиція полягає в тому, що конкурентна перевага є властивістю товару, яка робить його привабливішим для споживача, ніж подібний товар конкурента.

Класиком теорії конкуренції і конкурентоспроможності вважається Майкл Портер [7], вагомим внеском якого є дослідження категорії «конкурентних переваг» – ключових факторів успіху, характерних для певного підприємства (галузі) чинників, що дають йому переваги над конкурентами (іншими галузями)

М. Портер дійшов висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому, так і на зовніш-

ньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми. Причому комбінація ключових факторів успіху не є постійною та універсальною для всіх галузей промисловості. Кожна окрема галузь має свої специфічні вимоги до такої комбінації.

Більш повне визначення суті конкурентних переваг підприємства наводиться у праці Ж.Ж. Ламбена, який вказує, що конкурентна перевага – це характеристики і властивості товару, що створюють для підприємства певний пріоритет над прямими конкурентами [6, с. 369]. Так, Ж. Ламбен визначає три групи факторів (джерел) формування конкурентних переваг підприємства: якість продукції, витрати виробництва, ключові компетенції.

Р.А. Фатхутдінов визначає конкурентну перевагу як ексклюзивну цінність, що дає перевагу над конкурентами [9, с. 200]. Однак таке визначення, на наш погляд, є не зовсім правильним, оскільки конкурентними перевагами підприємства можуть бути не лише певні цінності, а й спосіб їх застосування чи використання в процесі господарської діяльності.

На думку Г.Л. Азоєва та А.П. Челенкова, конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності, що можна виміряти економічними показниками [1]. На думку І. Должанського [4], конкурентна перевага – рівень ефективного використання всіх наявних у фірми всіх видів ресурсів. Таким чином, конкурентна перевага визначає можливість суб'єкта конкуренції випередити конкурентів і досягти конкурентоспроможності.

Аналіз наукової літератури дав змогу зробити висновок, що науковці по-різному намагаються трактувати це поняття. Таким чином, нині використовується ціла низка визначень конкурентних переваг підприємства, і якщо одні з них досить правильно і повно відображають суть цього поняття, то інші є частковими і стосуються лише окремих сфер діяльності виробничих одиниць. Загалом же, характеризуючи суть поняття «конкурентні переваги підприємства», можна відзначити, що конкурентними перевагами підприємства є сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами.

Найбільш поширеним в наукових колах нині є поділ джерел формування конкурентних переваг підприємства на внутрішні і зовнішні.

До внутрішніх конкурентних переваг належать: виробничі; технологічні; кваліфікаційні; організаційні; управлінські; інноваційні; спадкові; еконо-

мічні та географічні чинники, які відображають потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з іншого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Швидко вплинути на зовнішні фактори підприємство не в змозі, але внутрішні фактори є майже цілком контрольованими керівництвом підприємства [2, с. 36].

Конкурентні переваги мають порівняльний характер, оскільки вони можуть бути оцінені лише методом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажу. Для забезпечення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Абсолютні конкурентні переваги створюють додаткові стимули для науково-технічного прогресу, сприяючи у перспективі розвитку конкуренції.

Аналізуючи конкурентоспроможність підприємства молокопереробної промисловості та його конкурентні переваги, доцільно надати коротку характеристику підприємства та його місця у галузі.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має досить стійку позицію на ринку молочних продуктів та формує позитивний імідж у споживачів, виробляє конкурентоспроможну продукцію яка славиться бездоганною якістю, відповідає міжнародним стандартам, що підтверджується перемогами на національних та регіональних конкурсах.

Фірма займає 5% вітчизняного ринку молокопродукції, що є досить високим показником. З 30 вітчизняних підприємств лише 4 компанії молочної галузі займають більшу частку ринку, ніж ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: ТОВ «Люстдорф» (Вінницька обл.) – 12%; ПАТ «Яготинський МЗ» (Київська обл.) – 9%; ПАТ «Кременчузький ГМЗ» (Полтавська обл.) – 6%; ПАТ «Київський ГМЗ № 3» (Київська обл.) – 6%. Ще два підприємства займають таку ж частку ринку, як досліджуване підприємство: ПАТ «Комбінат Придніпровський» (Дніпропетровська обл.) та ТОВ «Данон-Дніпро» (Херсонська обл.) – по 5% ринку. Це свідчить про стійку конкурентну позицію ТМ «Молокія»

Аналіз обсягів виробництва молокопродуктів в Україні свідчить, що досліджуване підприємство займає лідируючі позиції серед конкурентів. Так, за рівнем виробництва цільномолочних продуктів у 2015–2016 роках ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає 6-ту позицію серед 30 аналогічних підприємств України [8, с. 187].

Проте висока собівартість сировини, недостатня забезпеченість виробництва прогресивними технологіями, відсутність повноцінного управління сировинним потоком можуть спричи-

нити послаблення конкурентних позицій компанії порівняно з іншими молокопереробними підприємствами. Тому важливим аспектом стратегії розвитку підприємств молокопереробної галузі у ринковій економіці є створення умов для випуску продукції, яка має конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках, має включати заходи, спрямовані як на випуск конкурентоспроможної продукції, так і на утримання досягнутого рівня конкурентоспроможності. Усе це неможливе без певних зусиль підприємств з вивчення конкурентного середовища.

Також слід звернути увагу на фактори середовища, в якому перебуває підприємство. Узагальнено їх можна поділити на фактори зовнішнього впливу та внутрішні. Зовнішні фактори – це чинники ринкового середовища, у якому функціонує виробник, які доцільно аналізувати за допомогою такого інструменту стратегічного аналізу, як PEST-аналіз [3, с. 43].

Результатом PEST-аналізу є вибір основних факторів зовнішнього макросередовища, які формують можливості і загрози у прогнозованому періоді. Фактори внутрішнього середовища формують сильні і слабкі сторони підприємства,

з метою оцінки діяльності підприємства та визначення його конкурентних переваг дослідимо зовнішнє та внутрішнє середовище за допомогою SWOT-аналізу.

У цьому методі підприємство розглядають з чотирьох принципів позицій: сильних та слабких сторін його діяльності, можливостей та загроз майбутнього розвитку. Такий структурний аналіз дає змогу своєчасно виявляти резерви, визначати потенційні загрози, розраховувати оптимальну траєкторію на перспективу і в кінцевому результаті суттєво підвищувати конкурентоспроможність та ефективність. Цей метод є досить результативним внаслідок реальної можливості чітко структурувати проблему, визначити пріоритетні напрями майбутнього розвитку, передбачити бар'єри та загрози, які стануть перепорою для досягнення поставлених цілей, а також оцінити ступінь впливу тих чи інших факторів та тенденцій.

Використання моделі SWOT-аналізу з дев'ятьма активним полями дає змогу зіставляти між собою дію виявлених факторів, що дає можливість розробляти найбільш перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності молокопродуктів. Пропонований метод перехресно поєднує між собою фактори різних полів і дає змогу вишукувати способи посилення факторів за рахунок один одного (можливості і сильні сторони) чи нівелювання негативного впливу одних за рахунок інших (слабкі сторони і загрози – за рахунок сильних сторін і можливостей) або визначати дії, які можуть знизити негативний вплив загроз і посилити слабкі позиції.

Для того щоб краще оцінити можливості розвитку потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», проведемо SWOT-аналіз та побудуємо його матрицю (див. Табл. 1). Визначивши основні позиції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у макро-і мікросередовищі, доцільно оцінити досягнутий рівень стійкості розвитку підприємства, який є основою для визначення впливу внутрішніх чинників розвитку компанії на її становище у зовнішньому середовищі (тобто її конкурентоспроможність), а також прийняття рішень для своєчасного вдосконалення механізму управління підприємством.

Як бачимо, підприємство має достатню ресурсну та інформаційну базу для розширення конкурентних переваг, ведення активної стратегічної політики, яка дасть змогу надалі ефективно функціонувати, збільшувати прибутки та зміцнювати фінансове становище.

На основі проведеного аналізу можна чітко сформулювати основні принципи ефективної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

– орієнтація на вимоги споживача, виготовлення якісної продукції, що користується попитом на ринку;

– дуже важливим елементом є правильний підбір кадрів, адже персонал – це основа будь якого підприємства, який забезпечує діяльність і розвиток фірми;

– правильна побудова організаційної структури та сучасний підхід до управління підприємством, зумовлений динамічністю ринку та новими методами;

– налагодження контактів із постачальниками, посередниками, споживачами;

– розроблення і постійне вдосконалення, доповнення маркетингової політики повинно займати на підприємстві чільне місце, адже основної мети діяльності підприємства – отримання прибутку – можна досягти лише через задоволення попиту споживачів, для чого проводяться маркетингові дослідження, впроваджуються різноманітні методи збуту.

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

	Можливості:	Загрози:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Під час створення новинок можливість впровадження зовнішньої реклами 2. Зниження ціни на товари за рахунок встановлення нового, більш раціонального обладнання; 3. Впровадження таких видів реклами, як: sales promotion; sampling; 4. Підвищення рівня регулювання ринку з боку держави 5. Вихід на нові географічні ринки, розширення експорту продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Погіршення економічної ситуації 2. Збільшення попиту на товари-замінники 3. Прихід сильних конкурентів у галузь 4. Підвищення ціни на молочну сировину 5. Відсутність шляхів зовнішнього фінансування.
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Наявність різноманітного асортименту продукції може сприяти більш швидкому й ефективному виходу на нові географічні ринки; впровадженню таких видів реклами, як: sales promotion; sampling; 1.2. Встановлення нового обладнання дозволить збільшити продуктивність, знизити собівартість; 1.3. Ефективна політика підприємства у сфері якості продукції ускладнює вхід на ринок конкурентів і забезпечує більшу кількість конкурентних переваг; 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Конкуренція з боку товарів-замінників має менший ефект, коли фірма володіє великим асортиментом пропонованих товарів; 1.2. Наявність у компанії широкого асортименту пропонованої продукції ускладнює вхід на ринок конкурентів, і забезпечує більшу кількість конкурентних переваг; 1.3. Збільшення ціни на сировину спричинить підвищення собівартості;
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Встановлення нового технологічного обладнання дозволить знизити ціну на продукти 1.2. Проведення неординарної реклами дозволить покупцям познайомитися з продукцією і купувати продукцію. 1.3. Загроза банкрутства. Ця слабка сторона підприємства може погіршити ситуацію за погіршення економічної ситуації в країні. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Збільшення ціни на сировину спричинить підвищення собівартості; 1.2. Введення нових законів, більш жорстких умов функціонування призведе до згортання виробництва; 1.3. Подальше руйнування зв'язків між с/г виробниками і молокопереробними підприємствами.

Однак, для розширення конкурентних переваг на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонуємо використання ІТ-продукту та вдосконалення CRM-системи.

Основним механізмом розвитку відносин із клієнтами є поєднання концепції соціально-етичного маркетингу і маркетингу взаємодії, що дозволить сформувати міцні засади CRM-системи на підприємстві і забезпечити реалізацію головних завдань щодо роботи з клієнтами.

Використання ІТ-продукту забезпечить для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» збільшення прибутку за рахунок оптимального навантаження на співробітника, високої продуктивності праці, мотивації співробітників, відмінної робочої атмосфери і дисципліни, при цьому зберігаючи демократичний стиль керівництва. Адже кожний робітник буде досконало володіти тайм-менеджментом і свій ресурс часу використовуватиме з максимальною користю, що стане непохитною конкурентною перевагою підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Конкурентна перевага є певною сукупністю особливих наявних і сформованих ознак економічної системи підприємства, які визначають його переваги перед конкурентами. Охарактеризовано можливості виявлення потенційних конкурентних переваг, що базуються на синтезі матриці SWOT-аналізу. Проведений SWOT-аналіз дав змогу визначити ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як стійке та прогресивне підприємство з позитивним іміджем і ефективною організацією своєї діяльності та виявити можливості для його розвитку. Виявлені в процесі аналізу загрози дадуть змогу врахувати слабкі сторони та уникнути негативного впливу на діяльність підприємства

Завдяки цьому методу ми можемо зрозуміти, на що саме необхідно звернути увагу в процесі управління для того, щоб покращити конкурентну позицію на ринку, що нині є одним з найнеобхідніших заходів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. 256 с.
2. Берницька Д.І. Особливості розвитку конкурентних переваг підприємства за сучасних умов функціонування. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль, Економічна думка. Науковий журнал. 2018. Випуск 23. С. 34–39.
3. Берницька Д.І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища методом Pest / Step аналізу. Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ; Тернопіль, Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2012. Вип.11. Частина 2. С. 41–46.

4. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. К., Центр навч. лі-ри, 2002. 282 с.

5. Кондратюк О.І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості як механізм їх ефективного розвитку. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 31. С. 59-64.

6. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2007. 800 с.

7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 452 с.

8. Сарай Н.І. Оцінка конкурентоспроможності вітчизняного ринку молокопродукції. Сталий розвиток економіки. 2018. Випуск 1 (38). С. 186–192.

9. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие. М., Изд-во «Эксмо», 2004. 546 с.

REFERENCES:

1. Azoev Gh. L., Chelenkov A. P. (2000) *Konkurentnye preimushchestva firmy* [Competitive advantages of the company]. Moscow: OAO "Tipografiya "NOVOSTI". (in Russian)
2. Bernycjka D. I. (2018) *Osoblyvosti rozvytku konkurentnykh perevagh pidpryemstva za suchasnykh umov funkcionuvannja*. [Features of development of competitive advantages of the enterprise under modern operating conditions] *Reghionaljni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy. Ternopilj, Ekonomichna dumka. Naukovyj zhurnal*, vol. 23, pp.34–39.
3. Bernycjka D. I. (2012) *Strategichnyj analiz zovnishnjogho seredovyshha metodom Pest / Step analizu*. [Strategic analysis of the external environment of the enterprise by PEST / STEP analysis] *Ekonomichnyj analiz: zb. nauk. pracj TNEU; Ternopilj, "Ekonomichna dumka"*, vol. 11, part 2, pp. 41–46.
4. Dolzhanskyj I. Z., Zaghorna T. O. (2002) *Konkurentospromozhnistj pidpryemstva* [Competitiveness of the enterprise]. Kyiv: Centr navch. li-ry. (in Ukrainian)
5. Kondratjuk O. I. (2018) *Zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidpryemstv molochnoji promyslovosti jak mekhanizm jikh efektyvnogho rozvytku* [providing competitiveness of dairy industry enterprises as the mechanism of their effective development] *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 31, pp. 59-64.
6. Lamben Zhan-Zhak (2007) *Menedzhment, orientirovanny na rynek* [Market oriented management]. SPb.: Piter.
7. Porter M. (2005) *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov*. Per. s angl. M.: Al'pina Biznes Buks.
8. Saraj N.I. (2018) *Ocinka konkurentospromozhnosti vitchyznjanogho rynku molokoprodukciji* [Estimation of competitiveness of the domestic dairy market]. *Stalij rozvytok ekonomiky*, vol. 1, no. 38, pp. 186–192.
9. Fatkhudynov R. A. (2004) *Upravlenye konkurentosposobnostiju orghanyzacyu* [Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsii]. Moscow: Yzd-vo "Eksmo". (in Russian)

DIAGNOSIS OF THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE DAIRY INDUSTRY

The purpose of the article. The basis for finding competitive advantages is the analytical work on the study of the state and tendencies of development of the enterprise (market) in general and the activity of competitors in particular. In this regard, special attention is paid to the diagnosis of the main characteristics of the competitive environment, the factors that determine its activity. Increasing the level of competitiveness of an enterprise is related to its competitive position, strengths and weaknesses, opportunities and threats.

The purpose of the article is to determine the category of “competitive advantages” in terms of different approaches, research and substantiation of theoretical, methodological provisions and practical recommendations for the enterprise in the domestic dairy market and their assessment taking into account the factors of external and internal environment.

Methodology. The theoretical and methodological basis of the research is the scientific works of domestic and foreign scientists on the study of the category “competitive advantage”. To achieve this goal, the following general scientific methods of research were used: grouping, comparison and theoretical generalization – to study scientific works on the problems of competitive advantages of the enterprise; induction and deduction – for determination of main competitive advantages for dairy enterprises Ukraine; abstract-logical – for theoretical generalization and formulation of conclusions.

Results. The theoretical, methodical and practical aspects of formation and realization of competitive advantages of the products of dairy industry of Ukraine in modern conditions are investigated in the article. The essence of the concept of “competitive advantage” is generalized. The main properties of competitive advantages are highlighted. It is established that modern tendencies of development of environment of functioning of the enterprise have caused ambiguity of views of scientists and practitioners on definitions of concepts “competitive advantage”.

It is proved that the enterprise can take advantage of its competitive advantages depends not only because direct competition is intense, but also on other competitive forces.

The rating of dairy producers in the Ukrainian market is given. Analysis of the volume of dairy production in Ukraine shows that the surveyed company occupies a leading position among the competitors. This indicates a strong competitive position. The basic conditions for ensuring competitiveness and the main directions of development will be formulated, which will allow to generate competitive advantages.

The influence of the main factors of the external and internal environment influencing the competitiveness of the enterprise and its products is considered. The method of SWOT analysis made a comprehensive assessment of the competitive position of the company in the dairy industry market and determined the influence of internal and external factors on its formation. With this method, we can understand what needs to be looked at in the management process in order to improve our competitive position in the market.

Based on the analysis, it is possible to articulate clearly the basic principles of effective activity of PJSC “Ternopil Milk Factory”.

As a result of the conducted SWOT-analysis, the priorities of improving the competitiveness of the enterprise were identified from the category of strengths and opportunities and practical recommendations were given for the application.

Practical implications. On the basis of the results of the research, general recommendations were made regarding the strategic position of the Ukrainian dairy processing plant. In particular, it is proposed to use the IT product and improve the CRM system to expand its competitive advantages. The main mechanism of customer relationship development is a combination of the concept of social and ethical marketing and interaction marketing, which will allow to form a strong foundation of the CRM-system in the enterprise and ensure the realization of the main tasks in dealing with clients, which will become an unwavering competitive advantage of the enterprise among competitors.