

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького
Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра економіки та бізнесу в АПК імені Івана Поповича

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри,
д.е.н., професор
_____ Павло МУЗИКА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на присвоєння ступеня вищої освіти «Магістр»
за спеціальністю 051 «Економіка»,
«Економіка довкілля і природних ресурсів»

ТЮТЮННИК ОЛЕГ МИХАЙЛОВИЧ

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «***»
ЛУЦЬКОГО РАЙОНУ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ)**

Керівник кваліфікаційної роботи
доцент кафедри економіки та бізнесу
в АПК імені Івана Поповича, к.е.н.
_____ Оксана САЛАМІН

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Визначення сутності понять конкуренція та конкурентоспроможність.....	5
1.2. Чинники конкурентоспроможності продукції підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства	23
Розділ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
ТОВ «***»	38
2.1. Загальна характеристика ринку молока та молочної продукції...	38
2.2. Аналіз конкурентного середовища та конкурентоспроможності ТОВ «***».....	53
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СПОСОБІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	70
3.1. Формування конкурентних переваг ТОВ «***»	70
3.2. Адаптація ТОВ «***» до ринкових умов з метою підвищення конкурентоспроможності	81
3.3. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «***»	88
Висновки та пропозиції	95
Список використаних джерел	100

ВСТУП

Конкурентоспроможність підприємства надзвичайно важлива в контексті забезпечення ефективності його діяльності. Через високу насиченість ринку, велику кількість виробників та обмеження в обсягах сировини, необхідної для виготовлення продукції, підприємства постійно повинні зміцнювати свої позиції з метою збереження стабільності та ефективності діяльності. Конкуренція стимулює підприємства підвищувати ефективність виробництва, оптимізувати процеси, зменшувати витрати, впроваджувати інноваційні технології. Прагнення бути конкурентоспроможними підштовхує компанії до інновацій, створення нових продуктів, що дозволяє задовольняти потреби найвибагливіших споживачів та отримувати стабільний рівень доходу.

Актуальність теми зумовлена зростанням динамічності ринкового середовища та посиленням конкуренції на ринку. Сучасні підприємства стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до технологічних змін і нових економічних умов. Підвищення конкурентоспроможності забезпечує стабільність, ефективність і здатність підприємства підтримувати стійкі ринкові позиції, сприяє формуванню інноваційного потенціалу та підвищенню якості продукції. Удосконалення конкурентоспроможності є ключовим чинником забезпечення ефективності його діяльності.

Метою дослідження є комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства реалізації молочної продукції та обґрунтування рекомендацій щодо її підвищення. Відповідно до мети передбачається вирішення наступних завдань: визначення сутності поняття конкуренція та конкурентоспроможність підприємства, виокремлення чинників та методів оцінки конкурентоспроможності, аналіз конкурентоспроможності та конкурентного середовища ТОВ «***», обґрунтування способів адаптації підприємства до ринкових умов та стратегічних напрямів підвищення його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є потенціал та конкурентне середовище ТОВ «***».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи та засади забезпечення і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження базуються на загальнотеоретичному підході, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства розглядається у зв'язку з мікро- та макроекономічним середовищем, в якому воно функціонує та розвивається. В процесі дослідження використовувались економіко-статистичні методи для аналізу ринку та конкурентного середовища, здійснення порівняльного аналізу підприємства з основними конкурентами, методи індукції та дедукції, при формуванні теоретичних положень, пов'язаних із конкурентною перевагою, кінцевими результатами діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження послужили нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, інформація підприємства. У ході дослідження було опрацьовано інформаційно-аналітичні бюлетені, довідкові джерела, монографії та статті провідних українських та іноземних учених, присвячені проблематиці конкурентоспроможності підприємств.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення сутності понять конкуренція та конкурентоспроможність

Поняття конкуренція багатогранне, включає визначення великої кількості параметрів. Як один із ключових показників ринкової економіки воно відображає сутність ринкових відносин. Значення слова конкуренція походить від латинського «concurrentia», що в перекладі означає змагання, боротьба, протистояння.

Вперше в світовій економіці про конкуренцію згадав А. Сміт ще у вісімнадцятому столітті у своїй праці «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй», де вперше виокремив конкуренцію як невидиму руку ринку, яка регулює процес створення та розподілу благ відповідно до заздалегідь спланованого розвитку. При цьому контроль над ринковими процесами як такими повністю виключався. Економіка самостійно розвивається, досконала конкуренція призводить до оптимального розподілу праці та капіталу.

В українській економіці увага до визначення і трактування поняття конкуренція почало з'являтися досить нещодавно, з 90-х років минулого століття, з переходом до ринкових відносин. До цього часу конкуренція, як така, не те що не досліджувалась, вона не існувала в принципі. Відсутність приватної власності, централізоване планування та управління для усіх підприємств призвели до відсутності конкурентного середовища. Вироблялася лише та продукція, яка була визначена планами, незалежно від того чи виробництво рентабельне, чи продукція затребувана на ринку. Це мало негативний вплив на багато процесів. Зокрема якість продукції, витрати на її виробництво, інноваційність розвитку.

В сучасних умовах, з виокремленням приватної власності, коли кількість виробників аналогічної продукції висока, конкуренції приділяється значна

увага. Це основний локомотив національної економіки, який служить регулятором значної кількості процесів що відбуваються не лише в Україні, але і в світі.

Існує велика кількість багатограних визначень поняття «конкуренція», кожне з яких розглядає її під іншим кутом зору, акцентуючи увагу на певних характерних особливостях, які чинять визначальний вплив на місце продукції, підприємства серед аналогічних виробників. Значна кількість вчених-економістів присвятили свої праці виокремленню конкуренції як такої, що служить основним регулятором національної економіки. Зокрема, Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. розглядають конкурентоспроможність як вміння використовувати сильні сторони підприємства з метою отримання лідерських позицій на ринку. До сильних сторін які чинять такий вплив на думку авторів відноситься технології, ресурсний потенціал підприємства та вміння ефективно розпоряджатися ними [12].

Кісінг Д. вважає що конкурентоспроможність підприємства забезпечується сукупністю трьох факторів виробництва: кваліфікована праця, некваліфікована праця та капітал. Якщо підприємство спроможне забезпечити в достатній кількості можливість застосування їх у виробничому процесі, це забезпечить його кращі позиції на ринку [26].

Фатхутдінов Ф. визначає внутрішню структуру системи управління конкурентоспроможністю, розроблену за його концепцією, як комплекс із п'яти взаємопов'язаних підсистем: Керуючої та керованої підсистеми, наукової підтримки, цільової, забезпечуючої. Конкурентоспроможність підприємства визначається умінням ставити реальні цілі, забезпечувати виробництво продукції, яка відповідає кращим параметрам якості, потребам споживачів та затребувана на ринку, реалізовувати її на вигідних умовах. Трактуювання поняття конкурентоспроможності Фатхутдіновим розглядає її як спроможність об'єкта задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналогічні представники на ринку [49].

Розглядаючи конкурентоспроможність як окрему категорію, більшість

авторів акцентують увагу на багатовимірність поняття, яке включає сукупність параметрів, за якими відбувається співставлення. Найпоширенішими параметрами, за якими здійснюється оцінка виступають кадровий потенціал, ресурсне забезпечення, інноваційність технологій, якість та показники виготовленої продукції, ринки. Наявність цих переваг у підприємства забезпечує його конкурентоспроможність на ринку. Для отримання конкурентних позицій на ринку для підприємства недостатньо лише забезпечення виокремлених показників. Не менш важливе значення має спроможність швидко реагувати на зміни що відбуваються на ринку. В умовах висококонкурентного ринку, де основними учасниками ринку є сучасні, інноваційні, продуктивні підприємства, з метою отримання конкурентних позицій, підприємство змушене випереджувати своїх конкурентів, орієнтуючись на дослідження ринків, результати прогнозів, або і випереджувати зміни, які можуть виникати.

Чіков І.А., Ящук А. розглядають конкурентоспроможність підприємства як спроможність випускати товари, які за ціновими та якісними показниками більш привабливі для споживачів ніж аналогічні товари конкурентів. Відмінним є те, що автори не концентрують уваги на особливостях самого підприємства чи його можливостях. Основна увага приділяється кінцевому результату, який спроможний забезпечити очікувані результати [53].

Денисенко М., Бреус С. розглядають конкурентоспроможність як здатність протистояти викликам зовнішнього середовища, готовність до боротьби за частку ринку, за клієнтів, за можливість реалізувати продукцію на окремих ринках, і при цьому не акцентуються способи та засоби для досягнення поставленої мети [17].

Задоя О.А, Магдіч А.С, Новіков А.М. ототожнюють конкуренцію к здатність ефективно управляти конкурентними перевагами, Шишковський С., Одінцева О. акцентують увагу на тому, що конкурентоспроможність обов'язково повинна бути вимірною та оціненою [24, 55].

Ханенко Н.Б., трактуючи сутність поняття конкурентоспроможність

виокремлює чинники зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу. До чинників зовнішнього середовища, які чинять вплив на конкурентоспроможність підприємства відносить економічні, політичні, правові та ситуацію на ринку. Окремо автор виокремлює здатність керівництва приймати ефективні управлінські рішення, ефективно розпоряджатися наявним потенціалом та, найважливіше, мислити стратегічно, приймати рішення на основі стратегічного бачення та можливість врахування ризиків, вміння пристосуватися до ринкової кон'юнктури. Окремим чинником конкурентоспроможності підприємства Ханенко Н.Б. виокремлює інноваційний потенціал. Під інноваційним потенціалом підприємства розуміється можливість втілювати інноваційні рішення відповідно до запитів споживачів та комерціалізувати їх на ринку[51].

Значна увага у працях вітчизняних науковців приділена маркетинговій діяльності підприємства, як одного із найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У працях Денисенко М. [17], Бреус С. [17], Ханенко М. [51], Железняк К. [23], Отрок М. [23], Ареф'єва О. [4], Задоя О. [24], Магдіч А. [24], Новіков А. [24], Дмитрієв І. [20], Кирчата І. [20], Шершенюко. О. [20] виокремлено показники, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Автори виділяють позиціонування товарів, розвиток бренду, маркетингове ціноутворення, організацію системи дистрибуції продукції підприємства. Ефективна маркетингова стратегія допомагає компанії не лише зайняти своє місце на ринку, а й забезпечити кола постійних споживачів.

Ханенко М., Кирчата І.М., Шершенюко. О. М. [20, 51] виокремлюють ринкову кон'юнктуру яка, на думку авторів, є визначальною в процесі формування рівня конкуренції на ринку. Аналіз кон'юнктури ринку передбачає врахування ємності ринку, наявності взаємодоповнюючих та взаємозамінних товарів на ринку, платоспроможності споживачів, формування ефективної цінової політики.

Державні програми підтримки, які передбачають отримання пільгових кредитів, спеціальні умови оподаткування, програми підтримки виробників в межах галузях чинять сприятливий вплив на загальний рівень конкуренції, сприяють підвищенню конкурентних можливостей суб'єктів господарювання.

Отже визначення поняття конкурентоспроможність передбачає врахування значної кількості параметрів, які притаманні підприємству, вміле та ефективне управління наявними ресурсами, можливість випускати продукцію, яка в повній мірі задовольняє потреби споживачів, вміння бути сильнішим, інноваційнішим та ефективнішим ніж конкуренти. Тому, на нашу думку найдоцільніше розглядати конкуренцію як взаємне змагання учасників ринку, які прагнуть забезпечити собі вигідніші умови діяльності, залучити покупців та посісти сильніші позиції порівняно з іншими виробниками чи продавцями, зайняти лідерські позиції на ринку, збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції, що призведе до підвищення прибутковості.

Конкурентоспроможність залежить та ототожнюється з конкуренцією, але розглядається як можливість протистояти іншим учасникам ринку, пропонуючи споживачам товари та послуги, які є кращими за певними параметрами ніж у конкурентів.

Конкуренція на певному ринку залежить від сукупності показників, які визначають її форми. В залежності від форм та методів конкуренції виокремлюють ринок чистої конкуренції, монополістичний ринок, олігополістичний та ринок монополістичної конкуренції. Ці моделі відображають різні рівні концентрації виробництва, ступінь впливу суб'єктів на ринкову ціну та характер їхньої взаємодії (рис. 1.1.) [28].

Ринок чистої конкуренції один із небагатьох ринків, на яких саморегулювальні функції виконуються учасниками ринку. Особливістю даного ринку є велика кількість виробників аналогічної продукції, практично відсутні бар'єри для входу на ринок. Перевагами даної моделі є прозорість

ринку, повна інформативність учасників ринку забезпечує раціональність прийняття рішень. Виробники, які неспроможні здійснювати виробництво в умовах високонкурентного ринку витісняються конкурентами. Ціни формуються під впливом попиту та пропозиції. Нецінова конкуренція на такому ринку відсутня. З метою забезпечення конкурентоспроможності продукції для підприємства необхідно здійснювати системний аналіз рівня конкуренції, оптимізувати витрати та модифікувати продукцію до вимог ринку.

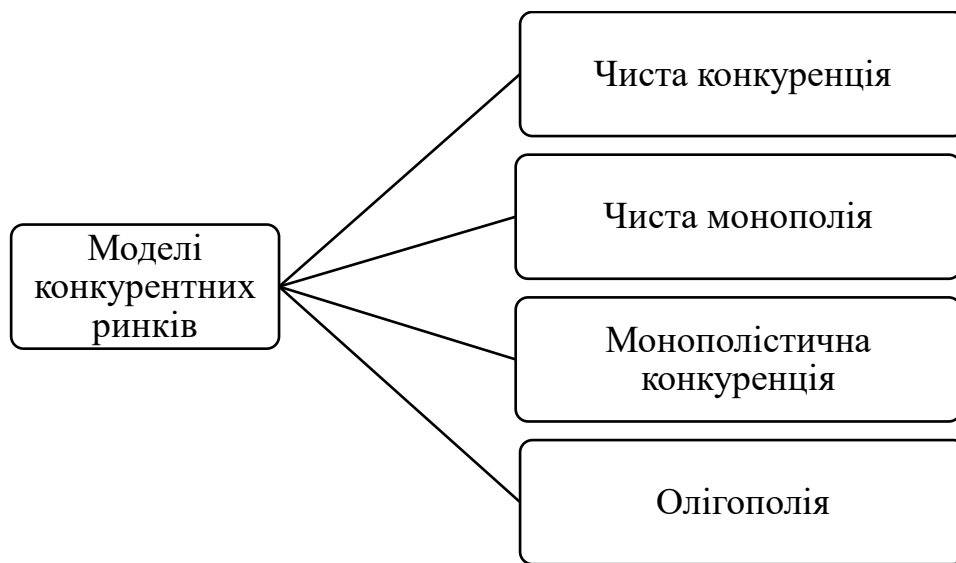


Рис. 1.1. Моделі конкурентних ринків

Джерело інформації: [28].

Прикладами недосконалої конкуренції є ринок монополії, олігополії та олігополістичної конкуренції. Ринок монополістичної конкуренції характерний для виробників диференційованого продукту. Значна кількість виробників, частина з яких впливають на формування ціни. Бар'єри для входження на ринок незначні, що дозволяє виробникам, які спроможні оцінити ринковий потенціал та свої конкурентні позиції на ринку боротися за лідируючі позиції.

Ринок чистої монополії абсолютно протилежний щодо рівня конкуренції до ринку чистої конкуренції. Продукція, яка реалізується на цьому ринку унікальна. Невелика кількість виробників які формують пропозицію на даному ринку, що неминуче призводить до відсутності конкуренції як такої.

Олігополістичний ринок характеризується невеликою кількістю виробників, може мати місце цінова змова між окремими виробниками з метою отримання конкурентних позицій на ринку. Бар'єри для входження на ринок для нових виробників достатньо великі, що призводить до незначної кількості виробників які контролюють ринок. Рівень конкуренції невисокий через невелику кількість виробників [28].

Конкурентоспроможність підприємства, так само як і конкуренція, виникають та аналізуються на мікро-, мезо-, макро-, мега- рівнях.

Конкуренція на мікрорівні виникає найчастіше, особливо в умовах ринку чистої конкуренції. Конкуренція на мезо- рівні виникає між підприємствами різних галузей. Конкуренція на макрорівні та мега рівні носить більш глобальний характер, і визначається, як правило, як підвищення рівня життя певного регіону, вигідніші умови для окремої країни чи регіону, конкурентні переваги в межах певного територіального угруповання.

Функції конкуренції відіграють ключову роль у ринковій економіці, оскільки саме завдяки їм проявляється вплив конкуренції на ефективність діяльності підприємств. Вона є не лише змаганням між учасниками ринку, а й важливим механізмом його саморегулювання, що сприяє оптимальному розподілу ресурсів, стимулює впровадження нових технологій та підтримує економічну дисципліну. В умовах швидких змін і постійного розвитку технологій значення конкурентних процесів зростає ще більше. Функції конкуренції зображено на рис. 1.2. [20].

Регулююча функція конкуренції полягає в узгодженні інтересів виробників і споживачів через формування ринкових цін та оптимальних обсягів виробництва. Завдяки взаємодії попиту й пропозиції конкуренція забезпечує самостійне налаштування економічних процесів, що підвищує стабільність та конкурентоспроможність підприємства.

Стимулююча функція полягає у створенні постійного мотиваційного тиску на підприємства, який спонукає підвищувати ефективність, запроваджувати нові технології та модернізувати виробництво.



Рис. 1.2. Економічні функції конкуренції

Джерело інформації: [20].

Завдяки цьому конкуренція стимулює зниження витрат, удосконалення якості продукції та впровадження управлінських інновацій, що сприяє зростанню конкурентоспроможності економіки [57].

Селективна функція визначає механізм оптимального розподілу ресурсів між різними секторами та підприємствами відповідно до їхньої ефективності. У результаті ресурси концентруються там, де їх використання забезпечує найбільший економічний ефект, що формує раціональну галузеву структуру та сприяє сталому економічному розвитку.

Контрольна функція конкуренції пов'язана з обмеженням можливостей окремих ринкових суб'єктів впливати на ціни або займати домінуюче становище. Такий механізм знижує ризики монополізації, забезпечує рівні умови для всіх учасників ринку та перешкоджає концентрації економічної влади, сприяючи підтриманню справедливих ринкових відносин.

Розподільна функція забезпечує природний економічний відбір, коли більш ефективні та конкурентоспроможні підприємства утримуються на ринку, а слабші - поступово зникають. Таким чином, конкуренція сприяє підвищенню загальної ефективності економічної системи та її здатності до оновлення.

Дисциплінуюча функція полягає в тому, що конкуренція зобов'язує підприємства дотримуватися раціональної економічної поведінки: оптимізувати витрати, підвищувати якість продукції та оперативно реагувати на потреби споживачів. Це формує високий рівень управлінської культури та зміцнює позиції підприємств на ринку.

Інформаційна функція виявляється через формування ринкових цін, які сигналізують про реальні економічні умови - дефіцит або надлишок ресурсів, зміну попиту чи технологічні зрушення. Завдяки цим сигналам учасники ринку можуть робити обґрунтовані рішення та коригувати свою економічну поведінку, адаптуючись до поточної кон'юнктури.

Вивчення функцій конкуренції дозволяє глибше зрозуміти, як ринок забезпечує стійкий розвиток, підвищення якості продукції та захист інтересів

споживачів. Тому дослідження їхньої сутності є необхідним для кращого розуміння механізмів сучасної економіки.

1.2. Чинники конкурентоспроможності продукції підприємства

Визначивши сутність поняття конкурентоспроможність доцільно виділити чинники, які визначають спроможність підприємства конкурувати на ринку. Значна кількість публікацій вітчизняних та іноземних вчених присвячені визначенню чітких чинників, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємства. Сукупність визначених чинників зображено на рис. 1.3.

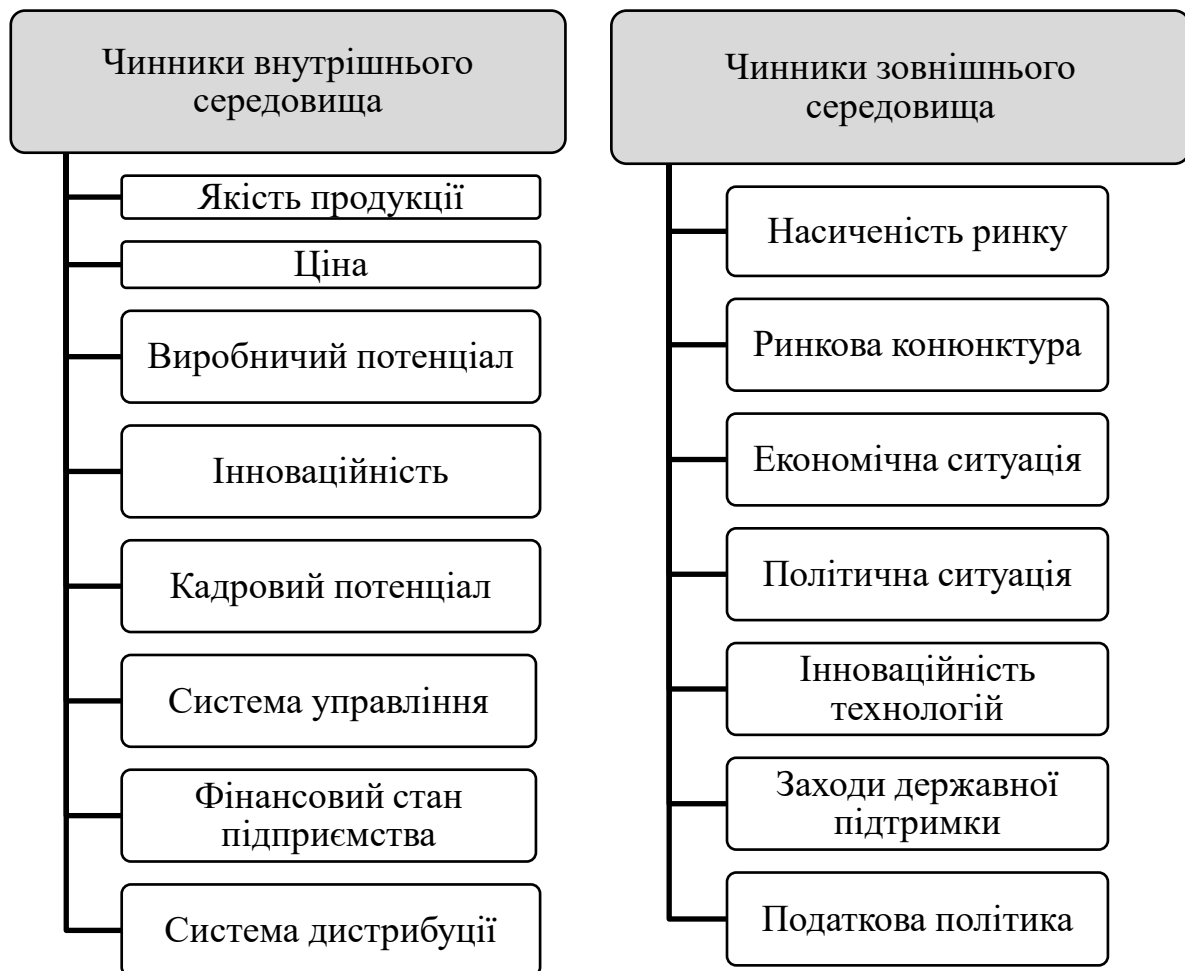


Рис. 1.3. Чинники конкурентоспроможності продукції підприємства

Джерело інформації: [14].

Сукупність чинників, що визначають конкурентоспроможність

підприємства, можна поділити на дві основні групи: чинники зовнішнього середовища та чинники внутрішнього середовища. До внутрішніх чинників, на які підприємство має вплив та які визначають його конкурентні позиції на ринку належить якість продукції, ціна реалізації, виробничий та інноваційний потенціал підприємства, кадровий потенціал, структура управління та система ухвалення управлінських рішень, система дистрибуції, фінансовий стан підприємства. З метою отримання конкурентних позицій підприємство змушене вкладати ресурси щоб підсилити внутрішні чинники конкурентоспроможності підприємства.

Чинники зовнішнього середовища мінливі. Вони формуються під впливом динамічних процесів, як на національному так і іноземному ринках, не залежать від потенціалу підприємства, його забезпеченості, але визначають його спроможність пристосовуватись до змін ринкового середовища та враховувати їх в процесі забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку.



Рис. 1.4. Вплив якості продукції на формування конкурентоспроможності підприємства

Джерело інформації: [16].

До чинників зовнішнього середовища належить кількість споживачів

продукції, продавців, насиченість ринку, ринкова кон'юнктура, економічна, політична ситуація на ринку, рівень інфляції, податкова політика, заходи держави спрямовані на підтримку виробників, тощо.

Якість продукції має вирішальне значення в процесі вибору продукції споживачами. Чим вищої якості товар, тим більша імовірність того що споживачі віддаватимуть перевагу саме цьому товару, а не товару конкурентів.

Якщо товар якісний, він викликає довіру у споживачів, що неминуче формує вищу репутацію серед споживачів, і таким чином забезпечує його конкурентні позиції на ринку. Якщо на ринку підприємство зарекомендує себе як таке, якому можна довіряти, його популярність серед виробників зростатиме. Стабільно висока якість формує гарну репутацію підприємства. Якщо компанія відома тим, що її продукція надійна, це допомагає їй привертати увагу нових клієнтів і легше виходити на нові ринки. Довіра до якості та бренду створює додаткові переваги, які інколи важливіші за ціну.

Зменшення витрат і підвищення ефективності виробництва матиме позитивний вплив на забезпечення вищого рівня прибутку та забезпечення конкурентних позицій підприємству. Якщо товар вирізняється якісними параметрами серед аналогічних товарів конкурентів, підприємство може завоювати преміальні сегменти ринку, на яких продукція реалізується за вищими цінами. Це створює додаткові можливості для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Відповідність міжнародним стандартам відкриває можливості для експорту продукції. Компанії, які сертифікують свою продукцію за ISO чи іншими світовими нормами, легше інтегруються у глобальні ланцюги постачання й можуть працювати на ширших ринках.

Якість продукції не лише забезпечує параметри відповідності очікуванням споживачів але це також фундаментальний чинник, який визначає успішність підприємства, його можливості для зростання, розвитку і конкуренції. Чим якісніша продукція, тим конкурентоспроможніше

підприємство та сильніші позиції компанія займає на ринку.

Надзвичайно важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства є ціна, яка впливає не лише на покупців та продавців, але і сприйняття продукції підприємства на ринку. Значення ціни не завжди може бути передбачуваним. Іноколи намагання підприємства знизити ціну на продукцію з метою залучення нових клієнтів призводить до сприйняття продукції як нижчої якості. В загальному розумінні для більшості споживачів ціна розглядається як чинник, який має вирішальний вплив на вибір продукції споживачами. Вирішальне значення на вибір продукції споживачами має нижча ціна на товари аналогічної якості. В такому випадку довіра споживачів зростає.

Ціна допомагає компанії визначити своє місце на ринку - бути брендом масового сегмента, середнього класу чи преміум. Дешевші товари створюють образ доступності й орієнтації на широку аудиторію. Вищі ціни, навпаки, можуть підкреслювати якість, престиж і ексклюзивність. Так створюється певна репутація, яка впливає на те, які покупці обирають бренд.

Прямим чинником, який безпосередньо впливає на рівень прибутковості підприємства є ціна. Не завжди висока, чи навпаки, низька ціна є гарантією забезпечення прибутковості підприємства. Із зростанням ціни на більшість товарів, обсяги споживання її скорочуються, що призводить до зменшення рівня прибутковості підприємства. Зниження ціни може трактуватися як невисока якість продукції, що також не сприятиме підвищенню рівня прибутковості підприємства. Тому, з метою забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку, встановлення ціни повинно бути обґрунтованим, сформованим на основі ретельно проведеного маркетингового дослідження ринку.

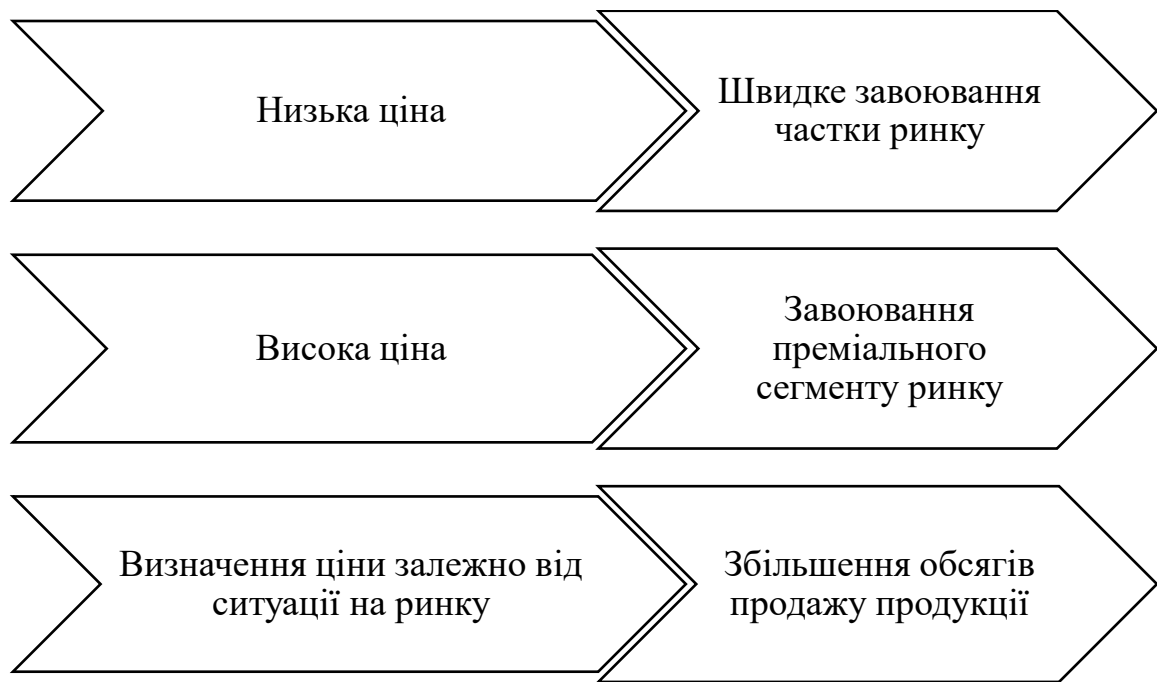


Рис. 1.5. Вплив ціни на формування конкурентоспроможності підприємства

Джерело інформації: [57].

Ціна виступає регулятором управління конкурентоспроможністю. Якщо стратегія фірми зводиться до швидкого завоювання ринку, доцільно орієнтуватись на встановлення низьких цін. Якщо частка ринку, яку планує завоювати фірма незначна, але продукція за своїми параметрами відрізняється від аналогічної продукції конкурентів, доцільним є встановлення високих цін на товари. При цьому, якщо ринок преміальний, чим вища ціна, тим більша довіра споживачів в преміум сегменті. Якість товару в цьому випадку не відіграватиме ключового значення.

Найпоширенішим в умовах висококонкурентного ринку є встановлення ціни залежно від ситуації на ринку, рівня конкуренції, врахування сукупності цінових та нецінових факторів. Ретельно проведені маркетингові дослідження сприятимуть детальному аналізу ринкового середовища, та, за рахунок цього, збільшення обсягів реалізації продукції.

Виробничий потенціал визначає спроможність підприємства ефективно використовувати ресурси для створення продукції. Вплив виробничого потенціалу на формування конкурентоспроможності підприємства зображено

на рис 1.6.



Рис. 1.6. Вплив виробничого потенціалу на формування конкурентоспроможності підприємства

Джерело інформації: [57].

Із зростанням рівня технологічності виробництва, автоматизації та контролю якості продукції конкурентоспроможність підприємства зростає, формує позитивний імідж серед споживачів продукції. Рациональне використання сировини, енергоефективність технологічних процесів та автоматизація дають змогу зменшити витрати та знизити собівартість виготовленої продукції, що неминуче призводить до встановлення конкурентних цін для споживачів. Збільшення виробничих потужностей визначають максимальний можливий обсяг випуску продукції. Збільшення

обсягів виробництва продукції сприятиме отриманню економії від ефекту масштабу, та, за рахунок цього, підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Використання новітнього обладнання в процесі випуску продукції, впровадження нових позицій в асортименті продукції, випуск новинок завжди викликатимуть зацікавленість зі сторони споживачів. Для підприємства, з метою підвищення конкурентоспроможності важливо орієнтуватися на впровадження інновацій та вміло використовувати їх в процесі своєї діяльності.

Сучасна система управління дає змогу підприємству ефективно координувати всі бізнес-процеси та забезпечувати їх узгоджене функціонування. Її вплив на конкурентоспроможність проявляється у кількох ключових напрямках.

Раціонально побудована управлінська структура дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов, своєчасно коригувати виробничі й комерційні плани, що знижує ризики та підвищує гнучкість підприємства. Якісне управління передбачає чітке планування обсягів виробництва, потреб у ресурсах і строків виконання операцій, що сприяє оптимізації витрат і підтриманню високої продуктивності праці. Наявність дієвої системи контролю забезпечує стабільність характеристик продукції, відповідність установленим нормам і стандартам, що є обов'язковою умовою для підвищення довіри споживачів і партнерів. Формування довгострокових цілей, програм розвитку та напрямів інвестування дає змогу підприємству послідовно зміцнювати свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Ефективна система управління забезпечує стабільну роботу всіх підрозділів, підвищує результативність діяльності та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг.

Кадровий потенціал визначає професійну компетентність працівників, їх здатність до навчання, рівень мотивації та готовність до впровадження

інновацій. У сучасних умовах саме людські ресурси стають однією з головних рушійних сил конкурентоспроможності. Від професійності працівників залежить якість виконання технологічних процесів, що особливо актуально у молочній промисловості, де необхідно суворо дотримуватися стандартів безпечності та якості. Підготовлений і мотивований персонал здатний ініціювати покращення технологій, упроваджувати нове обладнання та оптимізувати виробничі операції. Сприятливий психологічний клімат, система матеріального й нематеріального заохочення, можливості розвитку сприяють підвищенню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів. Постійне підвищення кваліфікації дозволяє працівникам швидко адаптуватися до нових технологічних і ринкових вимог.

Ефективність управління і результативність роботи персоналу є взаємозалежними. Висококваліфікований персонал здатний реалізувати управлінські рішення, а грамотна управлінська система створює умови для найповнішої реалізації кадрового потенціалу.

Їх поєднання забезпечує:

- зростання продуктивності праці;
- оптимальне використання ресурсів;
- швидке впровадження інновацій;
- здатність підприємства до стратегічного і довгострокового розвитку.

Безумовно, фінансовий стан підприємства забезпечує можливість розвитку підприємства, створює можливості для ефективної реалізації намічених планів та забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Насиченість ринку істотно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, адже в умовах великої кількості виробників зростає жорсткість боротьби за споживача. Це змушує компанії посилювати контроль за якістю продукції, впроваджувати нові технології та оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації. Ті підприємства, які вміють швидко адаптуватися до високої конкуренції, оптимізувати витрати, пропонувати більш

різноманітний асортимент та активно працювати над брендом і маркетинговими інструментами, отримують вагомі конкурентні переваги та здатні утримувати або зміцнювати свої позиції на ринку.

Стабільність економічної та політичної ситуації в країні є вирішальною для підприємств, які планують розвиватись на певному ринку. Високий рівень інфляції, коливання цін, дефіцит ресурсів, тощо матимуть негативний вплив на динаміку розвитку підприємства, розширення діяльності підприємства. Варто зазначити що економічна ситуація в країні чинитиме однаковий вплив на усі підприємства в галузі, тому її вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства більш відчутний за умови виходу на іноземні ринки.

Заходи державної підтримки та податкові пільги матимуть позитивний вплив на процес забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку. Як правило, заходи державної підтримки спрямовані на розвиток інфраструктури, зниження витрат, забезпечення умов для ефективного ведення бізнесу. Підприємства, які отримують державну підтримку, мають вищу фінансову стійкість, кращий доступ до кредитних ресурсів, можливість планувати діяльність у довгостроковій перспективі. Це особливо важливо в умовах нестабільної економічної ситуації, коливань цін на сировину чи проблеми у логістиці.

Отже, система чинників конкурентоспроможності багатогранна та унікальна для кожного окремого підприємства. За умови ефективного управління кожен із чинників виступатиме конкурентною перевагою. Тому для підприємства, з метою посилення його конкурентних позицій важливим є виокремлення тих чинників, які в даному випадку матимуть найвагоміший вплив та формування ефективної системи управління даними чинниками.

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

З метою оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку використовують різноманітні способи, інструменти, індикатори, техніки, матриці, які дозволяють виокремити його сильні сторони та порівняти їх з аналогічними параметрами конкурентів, а також спроможність підприємств ефективно розвиватись в умовах які сформувались.

Існує велика кількість класифікацій методів. Кожна з виокремлених класифікаційних ознак враховує особливості ринки на якому здійснюється оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та способи, які застосовуватимуться в процесі дослідження.

Суханова А. виокремлює кількісні та якісні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Кількісні методи дають найточнішу оцінку реальних конкурентних можливостей підприємства, та на основі отриманих даних приймати обґрунтовані управлінські рішення. Якісні методи вирізняються тим, що вони не дають точних оцінок конкурентоспроможності підприємства, але дозволяють провести ґрунтовний аналіз реальної ситуації на ринку [46].

Кириченко О.М., Мігдальський А.В. та Джулай Л. виокремлюють різні методики для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Це можуть бути набори показників або спеціальні матриці, які допомагають виявити переваги компанії на ринку. У загальному вигляді виділяють два підходи: індикаторні методи, що базуються на числових даних та конкретних показниках, і матричні методи, які дозволяють наочно зіставити позиції кількох підприємств між собою [32].

Джулай Л. методи аналізу конкурентоспроможності підприємства визначає як аналіз окремих конкурентних показників, факторів, які забезпечують фірмі конкурентні позиції на ринку. Усю сукупність методів аналізу конкурентоспроможності підприємства Джулай Л. рекомендує

розподілити залежно від виокремлених критеріїв [19].

Залежно від об'єкту аналізу Джулай Л. виокремлює оцінку конкурентоспроможності продукції, персоналу та конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Варто наголосити що в такому випадку діє принцип акумуляції, відповідно до якого, конкурентоспроможність потенціалу „(всієї сукупності) на пряму залежить від показників конкурентоспроможності продукції та персоналу.

Залежно від напрямів аналізу інформаційної бази Джулай Л виокремлює аналіз конкурентоспроможності на основі заздалегідь визначених критеріїв, які матимуть вплив на визначення рівня конкурентоспроможності, та експертні, які дають відповідь про конкурентоспроможність на основі експертних оцінок [19].

Залежно від комплексності дослідження ринку виокремлюють диференційовані методи визначення конкурентоспроможності та комплексні. Диференційовані орієнтуються на визначення окремих параметрів, вузьких, спеціалізованих показників які важливі для окремого ринку, підприємства або продукту. Комплексні методи носять загальний характер, враховують ситуацію на ринку комплексно.

За способом здійснення оцінки Джулай Л. виокремлюють математичні методи, які передбачають створення математичних моделей для оцінки закономірності розвитку аналізованого об'єкту, графічні методи, які дають оцінку за допомогою візуального сприйняття інформації, індикаторні методи, які орієнтуються на виокремлення коефіцієнтів аналізу досліджуваного об'єкту. Такі методи дозволять оцінити сильні та слабкі сторони системи що досліджується. Матричні методи передбачають врахування великої кількості показників, що дозволяє досить ретельно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Показники, які розраховуються для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства у найближчій перспективі враховують прогностичні дані, які дозволяють спланувати ситуацію на

основі параметрів, які за оцінками експертів найімовірніше матимуть вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. З метою порівняння зіставляють прогностичні показники з фактичними. Такий аналіз дозволяє проаналізувати на скільки рівень конкурентоспроможності зміниться залежно від зміни аналізованих показників.

Джулай Л виокремлює показники конкурентоспроможності залежно від розроблення управлінських рішень. При цьому виокремлюють показники конкурентоспроможності поточні та стратегічні. Поточні показники більш точні та деталізовані. Для підприємства необхідно орієнтуватись на них в процесі аналізу. Стратегічні розраховані на довготривалу перспективу, вони більш глобальні та орієнтовані на бачення місця підприємства серед інших виробників у довготривалому періоді [19].

Залежно від мети оцінювання Левицька А. О. виокремлює показники конкурентоспроможності в конкретному середовищі, дослідження зміни ринкових позицій, визначення конкурентних переваг підприємства в певній групі.

Аналіз позиціонування підприємства в конкурентному середовищі полягає у визначенні місця компанії серед інших учасників ринкових відносин на основі ключових показників, таких як обсяги реалізації, частка ринку, цінова стратегія, рівень якості продукції та інші параметри. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки підприємство є конкурентоспроможним порівняно з основними суперниками [35].

Метою дослідження змін ринкових позицій підприємства є простеження як трансформувалося становище компанії на ринку протягом певного часу. Аналізується динаміка ринкової частки, коливання попиту, а також результативність управлінських рішень. Це дає змогу виявити загальні тенденції розвитку та визначити стабільність конкурентних позицій.

Визначення ключових конкурентних переваг полягає в ідентифікації характеристик, ресурсів і властивостей, що забезпечують підприємству вигідні позиції на ринку. До таких переваг можуть належати висока якість

продукції, впровадження інновацій, ефективна цінова політика, оптимізоване виробництво чи сильний імідж бренду. Виявлення цих чинників є основою для формування ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності. [35].

Суханова А. Залежно від середовища виникнення невизначеності Суханова А виокремлює методи аналізу рівня конкурентоспроможності, що враховують вплив ризиків зовнішнього середовища та методи, зорієнтовані на внутрішні ризики. Основними методами аналізу є метод експертних оцінок, ситуаційний метод, бенчмаркінг, оцінка безпекової ситуації, метод готовності персоналу, аналіз конкурентних переваг [46].

Методи аналізу рівня конкурентоспроможності різноманітні, враховують велику кількість показників, дозволяють ретельно вивчити усі чинники та проаналізувати їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. Сукупність методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства які найчастіше використовуються в процесі аналізу зображено на рисунку 1.7.

Аналітичні методи аналізу конкурентоспроможності підприємства орієнтовані на кількісне та якісне визначення позицій підприємства на ринку, виокремлення напрямів стратегічного розвитку. Сукупність аналітичних методів аналізу конкурентоспроможності підприємства складається з великої кількості варіантів які доцільно застосовувати в процесі аналізу із врахуванням особливостей ринку та самого підприємства, продукції, чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Найпоширенішими методами аналізу, які обгрунтовано оцінюють конкурентні позиції підприємства на ринку є метод різниць, метод балів, порівняння за ключовими параметрами, визначення індексу Херфіндаля-Хіршмана, бенчмаркінг, тощо [57].

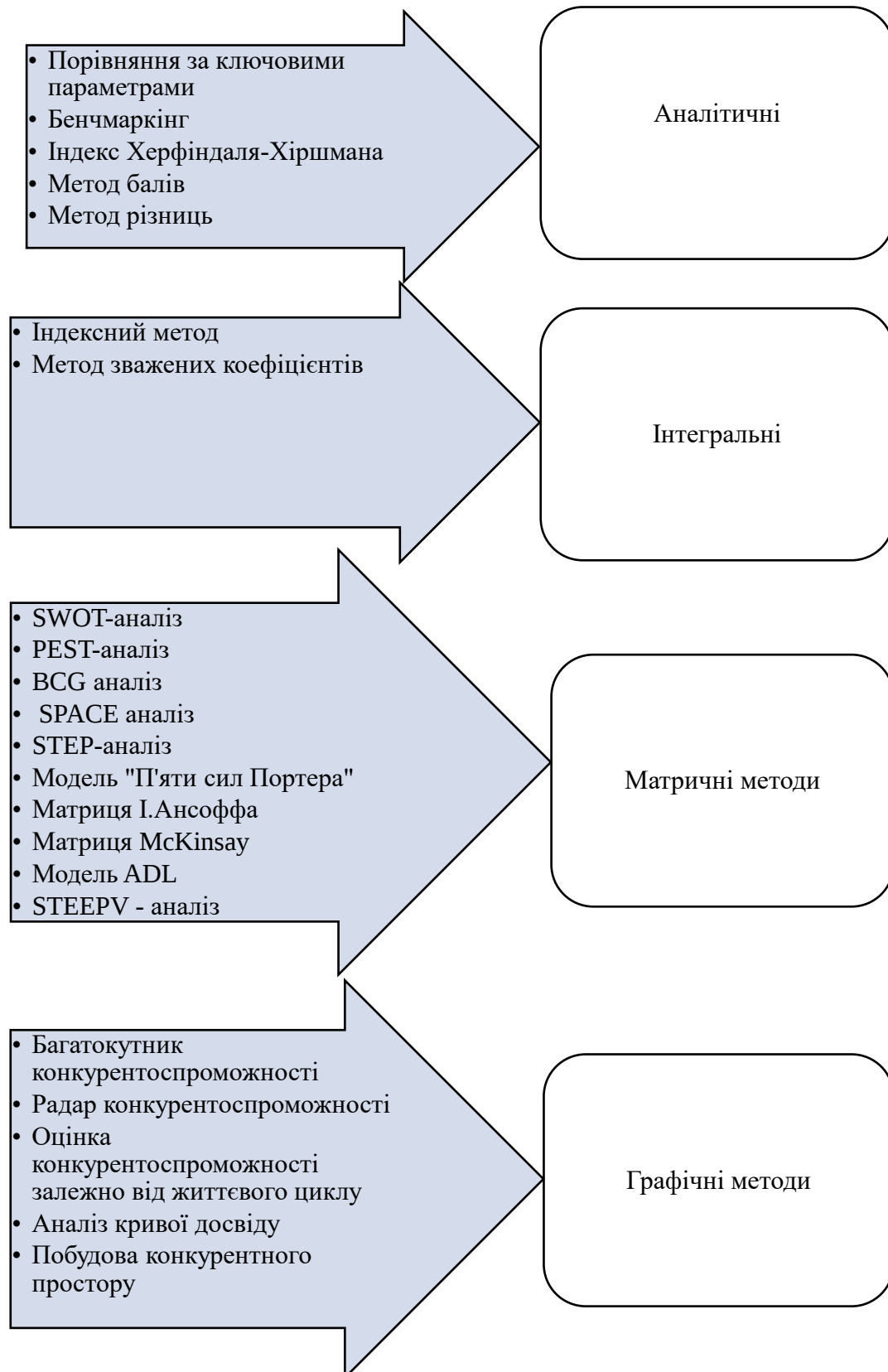


Рис. 1.7. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [55].

Метод порівняння за ключовими параметрами полягає визначенні ключових параметрів які мають вплив на конкурентоспроможність підприємства та зіставлення їх з аналогічними показниками прямих конкурентів або із середньогалузевим значенням. Основні параметри, які мають вплив є ціна та якість продукції, асортимент продукції, собівартість, інноваційність технологічних процесів, ефективність виробничої діяльності. Алгоритм проведення дослідження на основі порівняння за ключовими параметрами зображено на рис. 1.8.

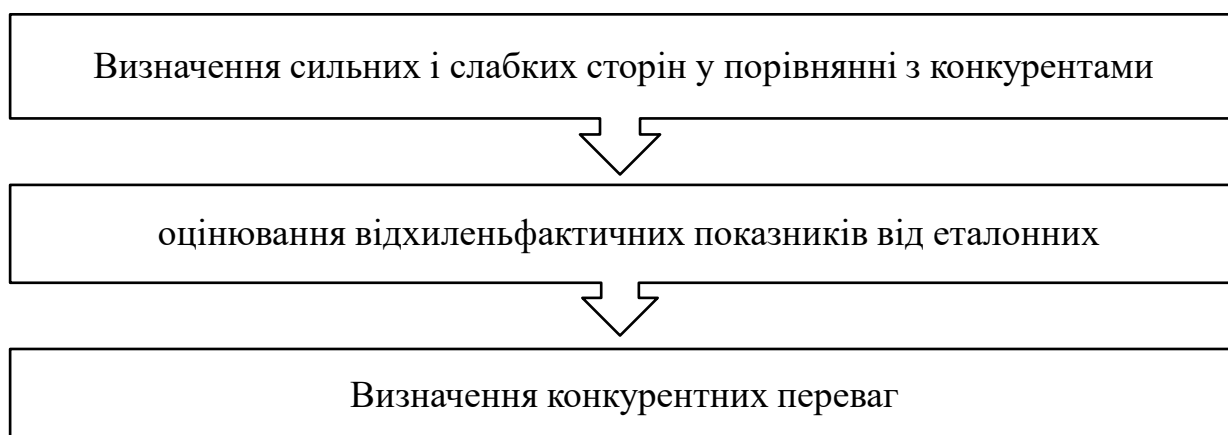


Рис. 1.8. Аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства на основі порівняння за ключовими параметрами

Джерело [57].

Перевагами аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства є комплексне та обґрунтоване визначення місця підприємства в конкурентному середовищі, чітке обґрунтування його потенційно сильних та слабких конкурентних позицій.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства за методом бенчмаркінгу передбачає зіставлення раніше виокремлених показників. Які мають вплив на конкурентоспроможність підприємства з аналогічними показниками лідерів галузі, або підприємствами, діяльність яких має найбільший вплив на аналізоване підприємство. Суть даного методу полягає не лише у визначенні вказаних показників, але і у запозиченні досвіду та впровадженні кращих

рішень у діяльність підприємства. Процес аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства за методом бенчмаркінгу зображено на рис.1.9 [57].

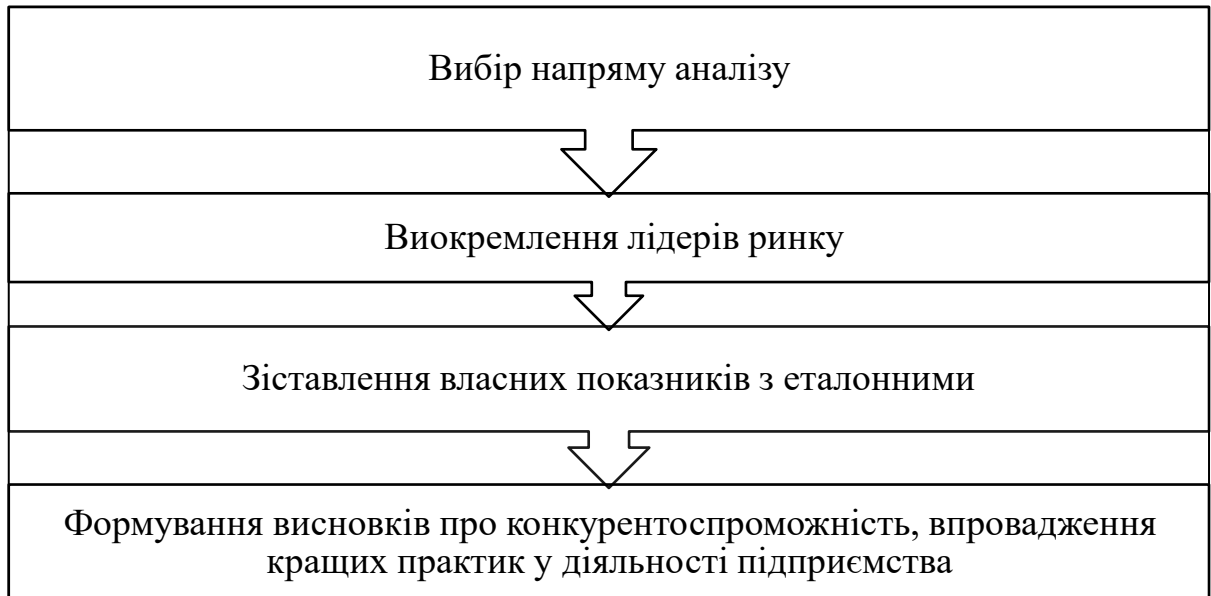


Рис. 1.9. Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства методом бенчмаркінгу

Джерело :[57].

Перевагами методу бенчмаркінгу є безперервне вдосконалення діяльності та досягнення рівня лідерів галузі.

Порівняння за ключовими параметрами та метод бенчмаркінгу ефективні для якісного аналізу, кількісним методом, який широко використовується в процесі аналізу є метод Херфіндаля-Хіршмана. Суть даного методу полягає у визначенні сум квадратів ринкових часток усіх підприємств що діють на відповідному ринку. Високі значення показників вказують на високу концентрацію ринку та низький рівень конкуренції, низькі значення вказують на фрагментований ринок з більшою кількістю конкурентів.

Значення індексу дозволяють визначити, чи домінують окремі компанії на ринку, а також оцінити ринкові ризики та можливість монополізації

галузі. Це один із найпоширеніших інструментів антимонопольного аналізу. Янковий О.

Метод балів передбачає кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом присвоєння кожному критерію певної кількості балів залежно від ступеня відповідності еталонним значенням. Етапи аналізу конкурентоспроможності підприємства за методом балів зображено на рис. 1.10. [57].



Рис. 1.10. Етапи аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства за методом балів

Джерело: [57].

Цей метод дозволяє здійснити всебічну оцінку, враховуючи як кількісні, так і якісні показники, та порівнювати результати між підприємствами.

Оцінка конкурентоспроможності за методом різниць полягає у встановленні відмінностей між еталонних та середньогалузевих значень. За допомогою цього методу можна з'ясувати наскільки значення певного показника перевищує, чи навпаки, поступається аналогічному значенню підприємства-лідера ринку. Етапи аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства за методом різниць зображено на рис. 1.11.

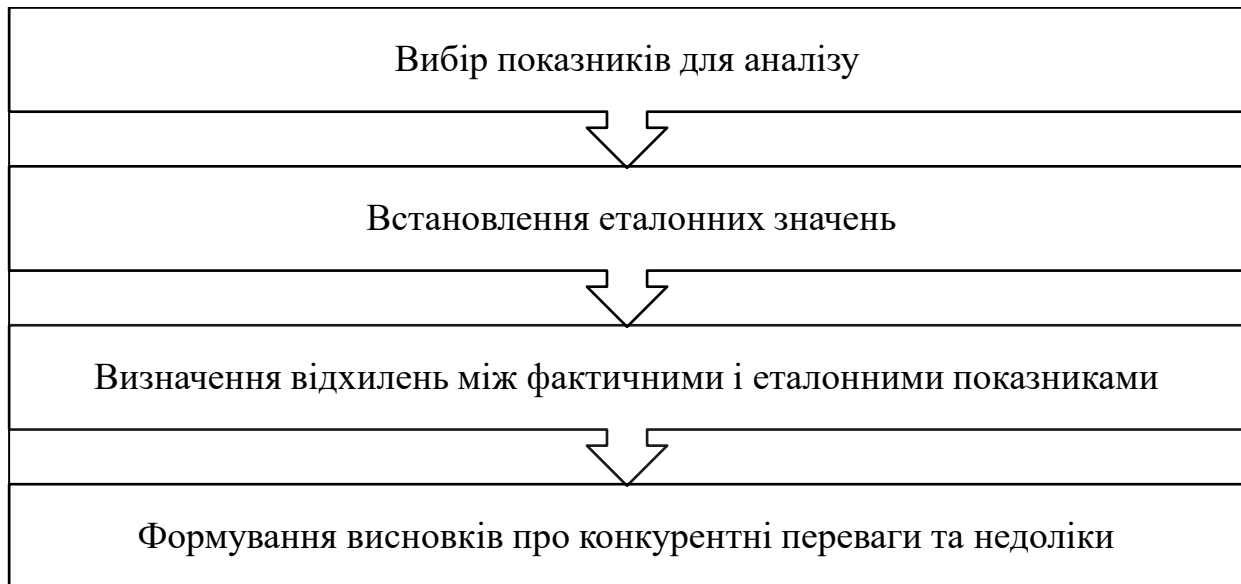


Рис.1.11. Етапи аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства за методом різниць

Джерело: [57].

Метод різниць дозволяє чітко визначити, у яких саме сферах підприємству слід покращувати свої позиції, щоб підвищити конкурентоспроможність.

Індексний метод дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства через порівняння окремих факторів та отримання інтегрального індексу. Суть даного методу полягає у представленні кожного показника конкурентоспроможності який аналізується у вигляді коефіцієнтів (індексів). Кожен індекс розраховується як відношення фактичного значення показника підприємства до еталонного. На основі отриманих індексів формується інтегральний індекс конкурентоспроможності [34].

Індексний метод часто використовують для оцінки якості продукції, фінансових показників, виробничої ефективності, ринкових позицій підприємства та структури витрат.

Перевагами індексного методу є можливість порівняння різнопланових показників, можливість виявлення найвагоміші відхилення від конкурентів.

Метод зважених коефіцієнтів ґрунтується на формуванні узагальненого (інтегрального) показника конкурентоспроможності шляхом зваженого

оцінювання критеріальних параметрів. Кожному показнику присвоюють певну вагу, що відображає його важливість у загальній системі конкурентних переваг.

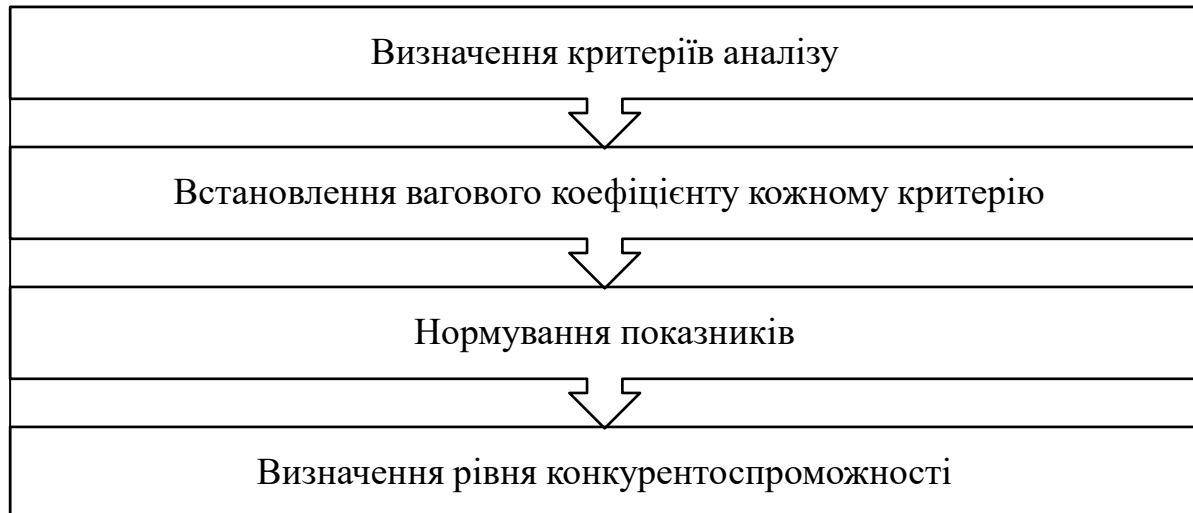


Рис. 1.12. Етапи аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства за методом коефіцієнтів
Джерело: [26].

Перевагами даного методу є об'єктивніша оцінка порівняно з іншими методами, в процесі аналізу можна враховувати як кількісні, так і якісні показники. Метод використовують у стратегічному аналізі, при порівнянні компаній-конкурентів, у маркетингових дослідженнях для формування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності.

Індексний метод та метод зважених коефіцієнтів належать до найбільш поширених і науково обґрунтованих підходів оцінювання конкурентоспроможності. Вони забезпечують можливість кількісного вимірювання конкурентних позицій підприємства, виявлення проблемних зон та формування ефективної стратегії розвитку [26].

Матричні методи аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати для аналізу всієї системи, упорядковуючи усі елементи що аналізуються та зв'язки між ними [40].

Найпростішим матричним методом аналізу є SWOT-аналіз. Суть даного методу полягає у виявленні внутрішніх сильних та слабких сторін

підприємства та зовнішніх можливостей та загроз. Перевагами цього методу є простота аналізу, врахування сукупності параметрів які чинять вирішальний вплив на становище підприємства. Результати отримані в процесі аналізу за цим методом використовуються в процесі стратегічного планування. Недоліком цього методу є неможливість врахування кількісних показників. Цей метод досить широко використовується на практиці [6].

Досить поширений метод аналізу конкурентоспроможності підприємства - PEST-аналіз. Цей метод широко використовується для аналізу впливу макрооточення на діяльність підприємства. Недоліками цього методу є неврахування чинників внутрішнього середовища. Із чинників зовнішнього середовища аналізуються політичні, економічні, соціальні, технологічні. Найдоцільніше застосовувати цей метод у випадку прогнозування ринку, визначення та формування стратегічних планів, ретельного аналізу макросередовища підприємства [40].

Аналіз ринкового середовища за допомогою матриці BCG в процесі дослідження конкурентоспроможності продукції підприємства доцільно використовувати для оцінки темпів зростання ринку та визначення частки підприємства на ринку. В процесі аналізу уся продукція підприємства розподіляється у чотири категорії: "зірки", "дійні корови", "важкі діти", "собаки". В залежності від отриманих результатів визначаються пріоритети в інвестуванні та розвитку продуктового портфеля. Перевагами аналізу за допомогою матриці BCG є можливість ретельного аналізу продуктового портфелю підприємства. Недоліками аналізу за допомогою цього методу є надто спрощена модель сприйняття ринку, можливість упущення в результаті аналізу суттєвих параметрів. Найдоцільнішим застосування матриці BCG в процесі оцінки життєвого циклу товару та прийняття інвестиційних рішень [11].

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) оцінює стратегічну позицію підприємства за чотирма групами факторів: фінансова сила, конкурентоспроможність, стабільність зовнішнього середовища,

привабливість галузі. Перевагами цього методу в процесі аналізу конкурентоспроможності підприємства є можливість обґрунтованого вибору оптимальної стратегії з метою збереження конкурентних позицій підприємства. Найефективнішими є результати для середньострокових та довгострокових стратегічних рішень. Недоліком є проведення оцінки середовища на основі експертних оцінок, які не завжди достатньо обґрунтовані [43].

Варіантом PEST-аналізу є STEEPV-аналіз - розширена версія PEST-аналізу, що включає шість груп факторів: соціальні, технологічні, економічні, екологічні, політичні, ціннісні (value factors). Метод дає більш глибоку оцінку зовнішніх умов, враховуючи екологічні вимоги та зміни суспільних цінностей. Перевагами даного методу є достатньо комплексний аналіз, який окрім чотирьох основних чинників враховує вплив на екологічну ситуацію та рівень сприйняття суспільством. Недоліком даного методу є необхідність аналізу великого масиву інформації, що викликає складності із збором та аналізом. Цей метод широко поширений в економічно розвинутих країнах, де суспільні цінності та екологічність відіграють важливу роль [7].

Модель М. Портера дає відповідь на оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу можливості появи нових конкурентів, впливу постачальників, покупців, товарів-замінників та рівня конкуренції між існуючими підприємствами [39].

Аналіз конкурентного середовища за моделлю Портера дає розуміння наскільки конкурентний тиск має вплив на підприємство та загальну ситуацію в галузі. Перевагами цього методу є можливість отримання обґрунтованих результатів аналізу всієї галузі, на яку зорієнтоване підприємство. Недоліком є проведення аналізу на основі статистичних даних, які не завжди дають точну відповідь про ситуацію на ринку. Для більш точного та ретельного аналізу доцільніше орієнтуватись на детальніші показники, отримані в результаті власних маркетингових досліджень ринку, зорієнтованих на індивідуальні потреби самого підприємства. На основі цього аналізу

підприємство спроможне оцінити інтенсивність конкуренції та привабливість галузі в цілому [39].

Матриця Ансоффа визначає стратегічні орієнтири розвитку підприємства на основі дослідження товару та ринку. Основними досліджуваними об'єктами з метою аналізу конкурентоспроможності є можливість проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація. Перевагами даного методу аналізу є можливість чітко визначити шлях розвитку. Недоліком даного методу є недостатнє врахування сили конкурентів та можливих ризиків. Ефективність використання даного методу обумовлена при виборі оптимальної стратегії розширення ринку чи продуктового портфеля [47].

Аналіз рівня конкурентоспроможності за допомогою багатofакторної матриці McKinsey передбачає визначення привабливості ринку та конкурентних позицій бізнесу. В процесі аналізу виділяються стратегічні зони, які відображають пріоритети інвестування, продовження діяльності на обраному ринку або згортання діяльності. Перевагами даного методу є багатofакторність та глибина аналізу, які сприяють отриманню ретельного аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства та конкурентної ситуації на ринку. Серед недоліків можлива складність розрахунків [47].

Матриця ADL оцінює бізнес-портфель із орієнтацією на стадію життєвого циклу галузі та конкурентну позицію підприємства. Метод дозволяє сформулювати стратегії розвитку відповідно до позиції компанії на ринку та етапу розвитку галузі. Перевагами даного методу є врахування розвитку галузі, проте достовірність такого дослідження залежить від повноти даних що використовуються в процесі аналізу [51].

Графічні методи використовують графіки, діаграми, криві які представляють аналіз за допомогою візуального зображення математичних моделей. Аналіз конкурентоспроможності підприємства можна оцінити за допомогою графічних методів. Найпоширенішими є багатокутник конкурентоспроможності, радар конкурентоспроможності, побудова

конкурентного простору, та побудова кривої досвіду для оцінки конкурентоспроможності.

Оцінку конкурентоспроможності підприємства можна здійснити шляхом побудови багатокутника конкурентоспроможності. На вершинах багатокутника відкладають ключові параметри, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємства: ціна продукції, якість, технологічність, сервіс, рівень обслуговування. Кожен показник відображається на осі діаграми. Утворений багатокутник відображає силу конкурентоспроможності підприємства. Перевагами даного методу є можливість візуального порівняння конкурентоспроможності підприємств та швидкого визначення найсильніших показників конкурентоспроможності [42].

Радар конкурентоспроможності за змістом та формою проведення аналізу близький до побудови багатокутника конкурентоспроможності. Відмінністю є можливість порівняння підприємств щодо великої кількості показників. Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства будується радіальна діаграма, де паралельно відображаються показники підприємства та основних конкурентів. Перевагами даного методу є можливість порівняння двох і більше компаній одночасно. Такий аналіз дає можливість наглядно оцінити ступінь ринкової переваги за кожним параметром [57].

Рівень конкурентоспроможності підприємства, окрім вище зазначених показників, залежить від життєвого циклу продукту. Виокремлюють фази зародження, зростання. Зрілості, насичення та спаду. Суть даного методу оцінки конкурентоспроможності полягає у визначенні індикаторів на кожній стадії життєвого циклу. Такими індикаторами можуть бути темп зростання ринку, обсяги реалізації продукції, ринкова частка підприємства. В залежності від отриманих результатів визначається стратегія конкурентоспроможності підприємства на кожній стадії життєвого циклу. Перевагою даного методу є можливість адаптації стратегії підприємства до

реального етапу розвитку підприємства [57].

Аналіз рівня конкурентоспроможності методом кривої досвіду ґрунтується на припущенні, що із зростанням накопиченого досвіду виробництва знижується собівартість одиниці продукції. Чим більше підприємство виробляє, тим ефективніше використовує ресурси, собівартість одиниці продукції при цьому скорочується. Аналіз кривої досвіду дозволяє оцінити потенціал зниження витрат та визначити оптимальні стратегії ціноутворення. Перевагами даного методу є довгострокові конкурентні переваги підприємств, що швидко нарощують обсяги [57].

Визначення конкурентоспроможності підприємства методом моделювання конкурентного простору передбачає розташування підприємств залежно від їхніх ключових параметрів. Суть даного методу полягає у визначенні основних параметрів підприємства. На карті конкурентоспроможності відображають показники підприємства та групи конкурентів, ступінь конкуренції та незайняті ринкові ніші. На основі отриманих результатів приймаються обґрунтовані рішення про можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства. Перевагами даного методу є можливість візуального виявлення стратегічних сегментів ринку з низьким конкурентним тиском та стратегічні можливості в кожному конкурентному сегменті [57].

Отже, існує велика сукупність методів для оцінки та аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства. Кожен із розглянутих методів має свої переваги та недоліки. З метою проведення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства при виборі методу необхідно орієнтуватися на особливості ринку та особливості підприємства, показники які мають стратегічне значення. На основі цього обирати саме той метод, який враховуватиме ті параметри, які важливі в процесі оцінки.

Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

ТОВ «***»

2.1. Загальна характеристика ринку молока та молочної продукції

Ринок молока та молочної продукції має стратегічно-важливе значення не лише для аграрної сфери, але для всієї економіки України, забезпечуючи зайнятість сільського населення, стабільний рівень доходу для малих та середніх виробників та продовольчу безпеку на внутрішньому та закордонному ринках.

Виробництво молочної продукції залежить від великої кількості різноманітних факторів, які мають як позитивний, так і негативний вплив на галузь. Найвагоміше значення має наявність сировини. За даними державної служби статистики України у 2023 році всіма категоріями господарств виготовлено 7,412 тис. т молока, що на 4,6 % менше ніж у минулому році. (рис 2.1.).

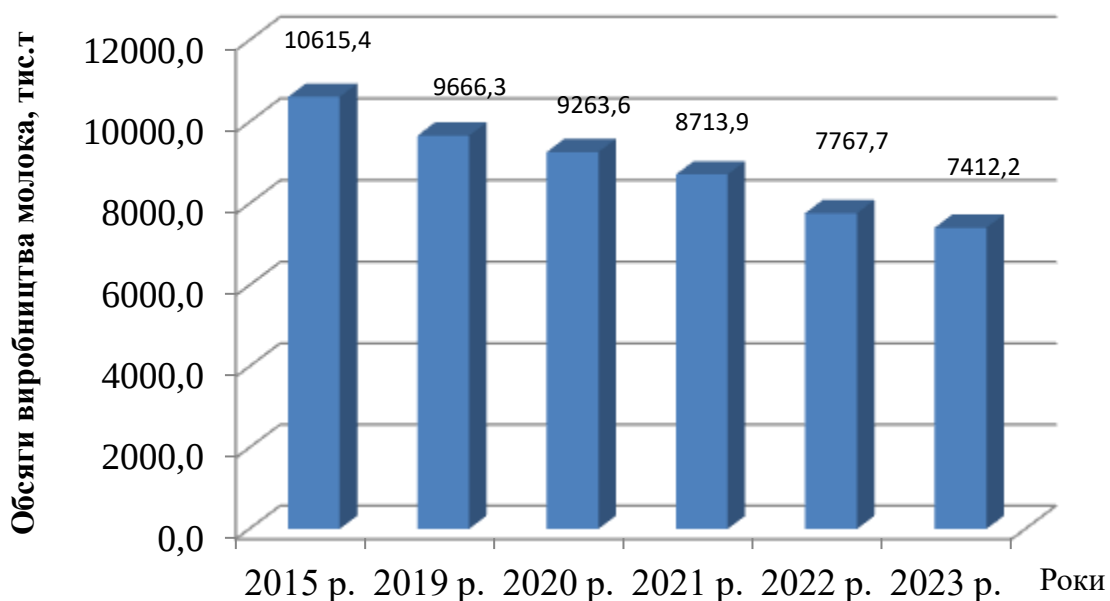


Рис. 2.1. Виробництво молока всіма категоріями господарств в Україні

Джерело інформації: [18].

Простежується негативна динаміка у виробництві молока. Обсяги виробництва молока поступово скорочуються з кожним роком. У 2023 році обсяги виробництва молока скоротились на 30 % в порівнянні з 2015 роком. Негативна тенденція спричинена загальною несприятливою ситуацією, яка з кожним роком стає все гострішою та відчутнішою. Основна причина через яку зменшуються обсяги виробництва молока полягає у скороченні поголів'я ВРХ в Україні (рис. 2.2.).

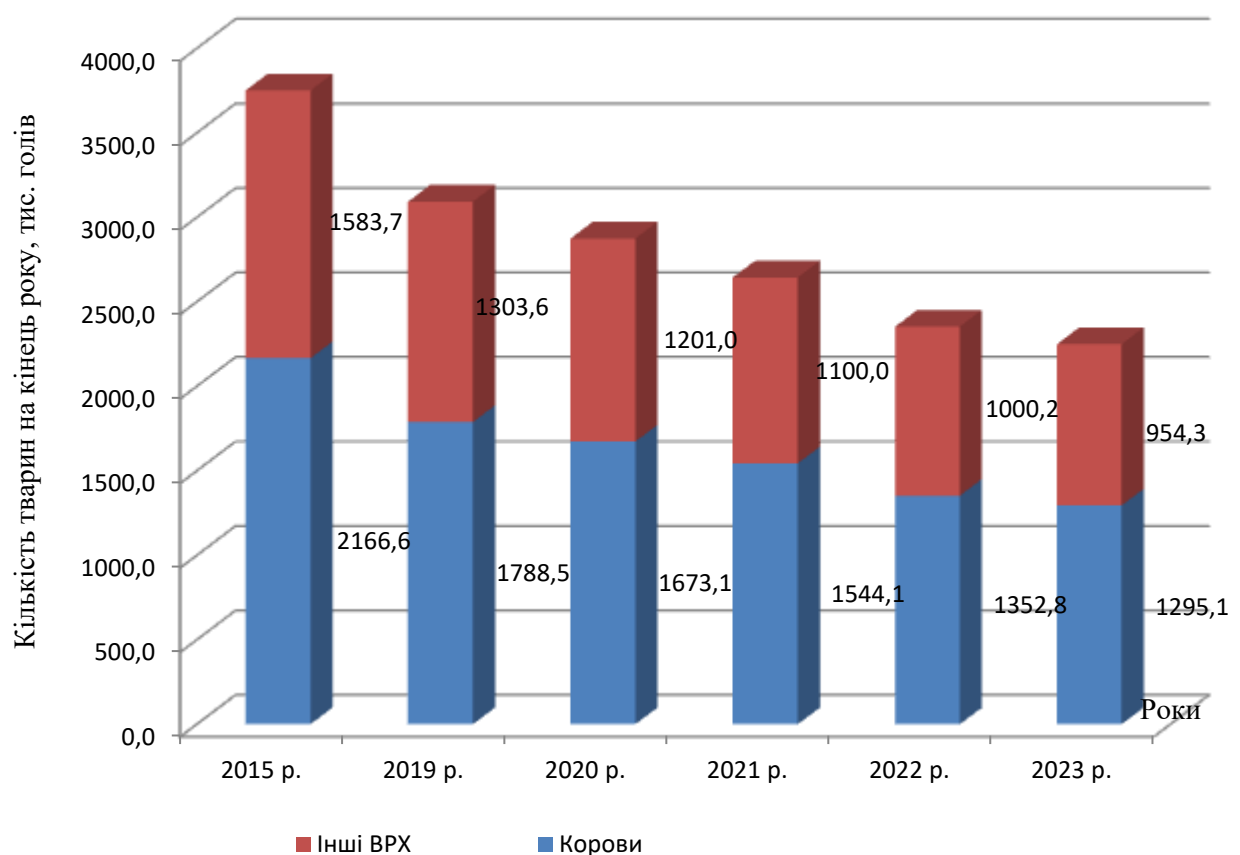


Рис. 2.2. Поголів'я ВРХ в Україні, тис. голів
Джерело інформації: [18].

У 2023 році в Україні всіма категоріями господарств утримувалась 954,3 тис. голів ВРХ, рекордно низька кількість за останні роки. Кількість корів що утримувались з кожним роком скорочується близько на 100-150 тис. голів. У 2023 році всіма категоріями господарств утримувалось 1295,1 тис. голів корів. Це рекордно низька кількість з 90-х років.

Невелика кількість корів що утримується всіма категоріями господарств компенсується нарощенням річного удою молока. З кожним роком цей показник зростає. У 2023 році середній річний удій молока однією коровою становив 5125 кг (рис. 2.3.).

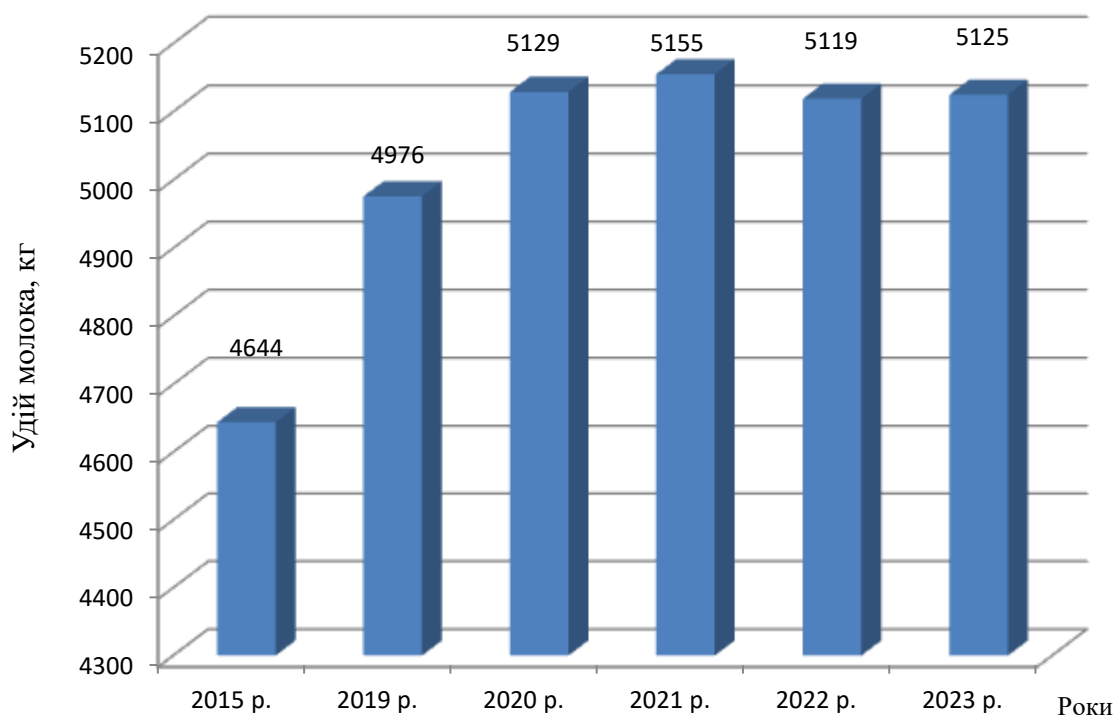


Рис. 2.3. Середній річний удій молока, кг
Джерело інформації: [18].

В першу чергу це пов'язано з концентрацією виробництва у великих товарних підприємствах та фермерських господарствах. Частка промислових молоко-товарних підприємств зростає (рис). Високопродуктивні породи корів, що утримуються на товарних фермах дають значно більше молока. Удої в таких господарствах у 3-4 рази вищі ніж у домогосподарствах.

Окрім того використання сучасних кормів, раціонів, покращення мікроклімату та автоматизоване доїння, професійний догляд сприяють підвищенню продуктивності ВРХ.

Основними категорією господарств, які забезпечували переробні підприємства сировиною були господарства населення. Частка таких господарств у 2023 році становила 64,9%. Більшість з них тримають корів

для власних потреб, невеликі обсяги продукції реалізують переробним підприємствам. Частка продукції, яку виготовляли домогосподарства в останні роки мала тенденцію до скорочення. Не зважаючи на велику кількість таких господарств, обсяги молока яке здається на переробку такими господарствами незначні. Це пов'язано з самостійною переробкою та реалізацією молока та молочних продуктів на ринку, через сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи. Під впливом економічної нестабільності та війни багато господарств скоротили поголів'я або взагалі припинили виробництво молока.

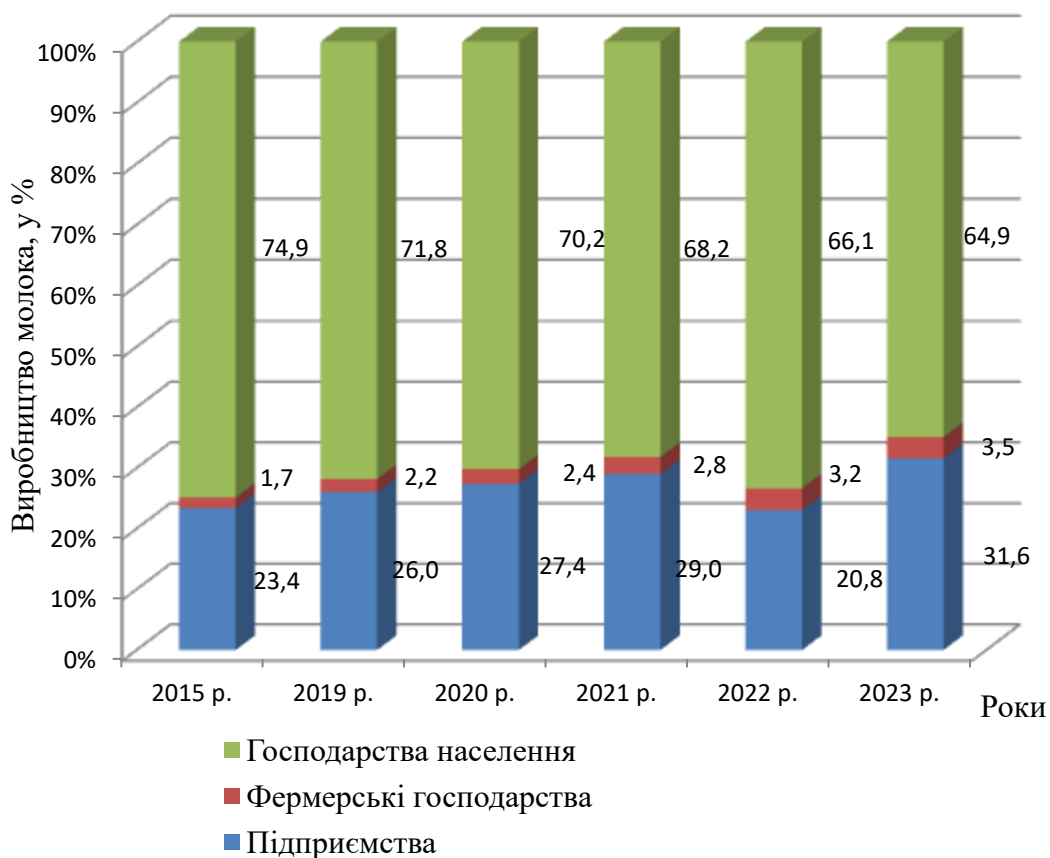


Рис. 2.4. Виробництво молока за категоріями господарств, у %
Джерело інформації: [18].

Чисельність домашніх господарств, які утримують корів з кожним роком скорочується. Не зважаючи на численні програми підтримки для сімей, які утримують корову, дана ситуація не змінюється. Основна причина

це виїзд молоді у великі міста, за кордон в пошуках роботи. Старше покоління не спроможне утримувати ВРХ через високу трудомісткість, та потребу в постійному залученні та догляді ВРХ. Тому частина домашніх господарств припиняє утримання корів через низьку рентабельність та високу трудомісткість процесу виробництва. Продуктивність тварин у домогосподарствах значно нижча ніж у великих товарних підприємствах. Старіння сільського населення також має вагомий вплив на можливість утримання ВРХ господарствами населення.

Ціни на молоко, яке збувається переробним підприємствам поступово зростають (рис. 2.5.). Варто зазначити що темп зростання цін на молоко значно нижчий ніж на інші продукти. Це спонукає домогосподарства орієнтуватись на пошук інших, більш рентабельних каналів збуту продукції. Така продукція може реалізовуватись виробниками самостійно на ринку, або через сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи. Через це обсяги молока які поставляються на переробку переробним підприємствам є незначними.

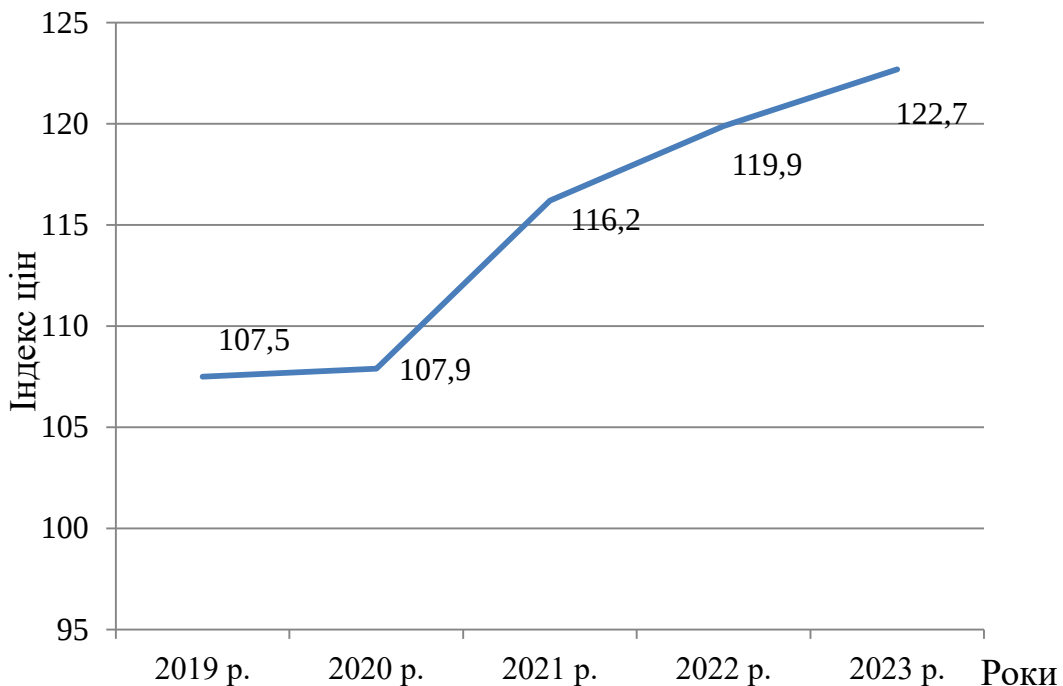


Рис. 2.5. Індекс цін на молоко, у % до попереднього року

Джерело інформації: [18].

У 2024 році переробними підприємствами закуплялось молоко в населення в середньому по 15-18 грн, що абсолютно не рентабельно для виробників. Собівартість молока в окремих випадках вища ніж закупівельні ціни, які пропонували переробні підприємства.

У 2024 році з метою підтримки галузі тваринництва та недопущення зменшення поголів'я ВРХ, яке і так зменшилось до критично низького рівня, діяла «Спеціальна бюджетна дотація за утримання корів», яка передбачала виплату кожному господарству, яке утримувало від 3 до 100 корів до 7000 грн за кожну. Така програма сприяла утриманню кількості ВРХ. Помітного зростання кількості корів у вказаний період не відбулося, але це мало помітний вплив на збільшення кількості корів що утримуються фермерськими господарствами.

Обсяги виробництва молока фермерськими господарствами у 2024 році зросли до рекордно високих показників, що має позитивний вплив на забезпечення переробних підприємств сировиною для виробництва молочної продукції. Проте через невеликі їх розміри та незначну кількість на даний момент таке нарощення обсягів виробництва молока фермерськими господарствами в Україні було не настільки високим як цього вимагає переробна сфера. Позитивними є очікування що в найближчі декілька років такі програми підтримки сприятимуть зростанню кількості ВРХ яка утримується невеликими виробниками, які спроможні забезпечувати переробні підприємства необхідними обсягами молока для переробки.

Частка молока виготовленого підприємствами також зростає. Зростання такими ж темпами виробництва молока в Україні матиме позитивний вплив на динаміку виробництва молочної продукції в Україні, що матиме вплив на забезпечення сировини для переробки молокопереробних підприємств. У 2023 році обсяги виробництва молока підприємствами зросли на 11%.

Основними виробниками молока є малі підприємства, які утримують до 50 корів. Частка таких господарств за кількістю корів що утримується становить 28 %, та великі господарства, в яких утримується від 100 до 499

корів. Частка таких господарств 43 %. Такими господарствами утримується 40 % всієї сукупності сільськогосподарських тварин (рис).

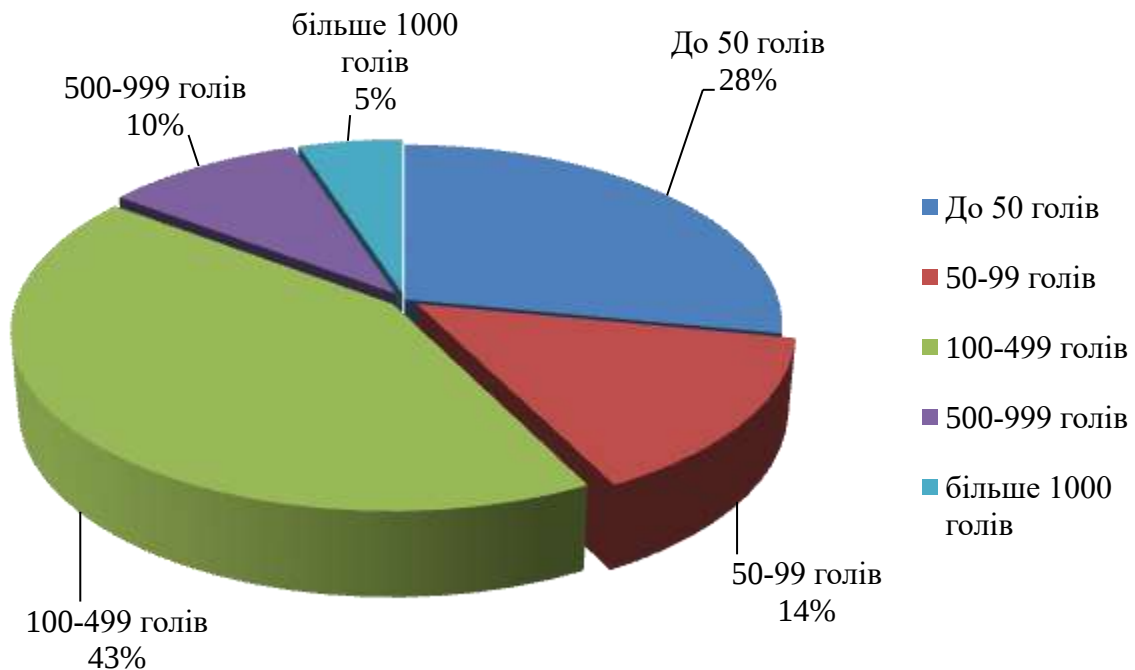


Рис. 2.6. Групування підприємств за кількістю сільськогосподарських тварин у 2024 році
Джерело інформації: [18].

Надто великих господарств, які утримують від 500 до 1000 і більше голів ВРХ зовсім не багато, як і середніх за розміром господарств що утримують від 50 до 100 голів ВРХ.

Показники продуктивності та рентабельності виробництва молока у великих промислових підприємствах значно вищі ніж у невеликих домашніх господарствах. Вибуття ВРХ в останні роки відбувається саме за рахунок скорочення кількості корів що утримуються домашніми господарствами, що в свою чергу не мало загрозливого впливу на обсяги молока що поставлялось переробним підприємствам, хоча негативна динаміка в подальші роки буде відчутною для значної кількості виробників.

Зростання собівартості молока та утримання ВРХ домогосподарствами

спричинене зростанням загального рівня цін на енергоносії, цін на корми, витратами на утримання. Воєнні дії на території України з початком повномасштабного вторгнення у 2022 році призвели до скорочення кількості молокопереробних підприємств та втрати значної кількості виробничих потужностей. Конкуренція на ринку молочних продуктів посилюється за рахунок європейських виробників, які пропонують молочну продукцію за значно нижчими цінами та не нижчою якістю.

Ринок молока та молочної продукції має негативну тенденцію до нарощення поголів'я ВРХ та обсягів виробництва молока. Хоча обсяги молока що поставляються переробним підприємствам критично низькі, споживчі потреби задовольняються в повному обсязі. Ринок молочної продукції насичений великим асортиментом молочних продуктів як вітчизняного так іноземного виробництва різноманітної якості.

Асортимент імпортової продукції на вітчизняних ринках дуже широкий. Велика кількість виробників та висока якість продукції роблять її конкурентоспроможною на вітчизняному ринку. Це досягається в першу чергу за рахунок нижчої собівартості виробництва та відповідно невисокої ціни готової продукції. В більшості економічно розвинутих країн, зокрема європейських країн, що є основними імпортерами молочної продукції в Україну, молочна галузь отримує високі дотації з метою підтримки виробників. Такі дії, по відношенню до українських виробників дещо дискримінаційні, оскільки такі заходи мають помітний вплив на ціну продукції, яка в кінцевому підсумку реалізується на одному ринку з вітчизняною. Іншими конкурентними перевагами імпортованих товарів є висока технологічність виробничих процесів, ефективні логістичні канали, відповідність міжнародним стандартам щодо якості та безпечності такої продукції.

За даними державної служби статистики України у 2024 році в Україну було ввезено близько 60 тис. тон молочних продуктів, з яких понад 38 тис. тон припадає на сири.

Імпорт іноземних сирів на вітчизняні ринки чинить конкурентну загрозу для вітчизняних виробників. Тиск з боку іноземних виробників сирів призводить до втрати частки ринку українськими виробниками. Загрозливість ситуації посилюється тим фактором, що така динаміка з кожним роком посилюється. Обсяги імпорту сирів в Україну з кожним роком зростають все вищими темпами. До прикладу, якщо обсяг імпортованих сирів на українському ринку у 2021 році становив 30 %, то у 2024 році частка ринку імпортованих сирів становить 55 %, обсяги імпорту м'яких та розсолених сирів перевищують показник вітчизняного ринку. Частка сирів в загальній сукупності імпорту становила 55%, на другому місці масло – 19 %. Іншими молочними продуктами які імпортувалися в Україну були молоко та вершки – 14 %, козеїн – 5%, молочна сироватка 1,8 тон – 4 % (рис. 2.7.).

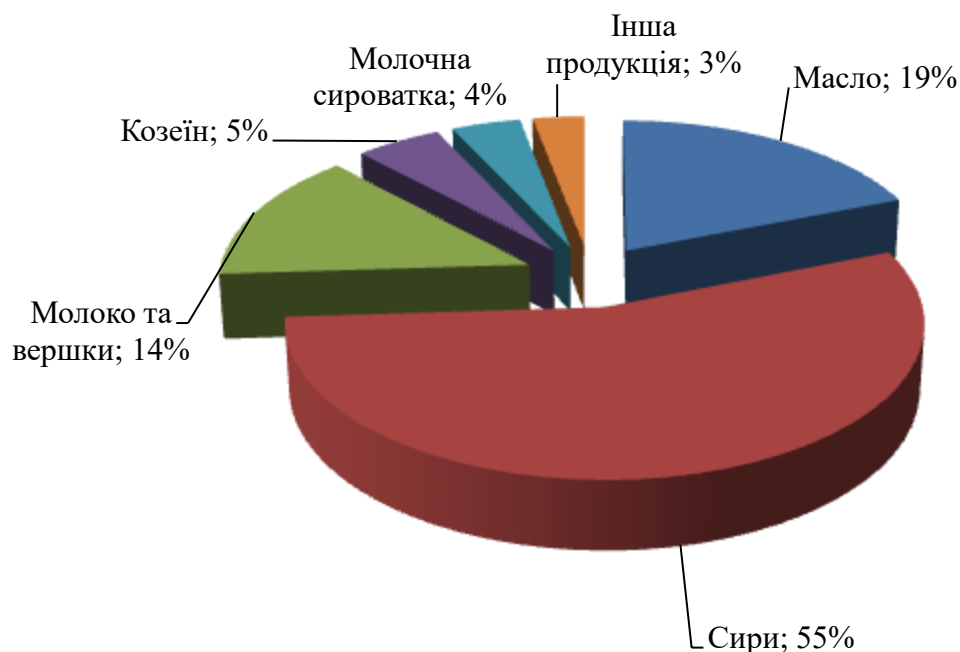


Рис. 2.7. Структура імпорту молочної продукції в Україні у 2024 році
Джерело інформації: [18].

Найбільше продукції імпортовано з Польщі, близько 41%, іншими країнами імпортерами молочної продукції у 2024 році були Німеччина 19 %,

Нідерланди 9 %.

Вітчизняні виробники молочної продукції, зокрема сирів, змушені враховувати високий конкурентний диск який виникає на внутрішньому ринку, що вимагає достатньо велику кількість зусиль для втримання конкурентних позицій, та, окрім того врахування ще більшого тиску зі сторони іноземних компаній.

Асортимент продукції що імпортується в останні роки суттєво змінився. Якщо у 2020 році імпорт сирів в Україну мав преміальний характер, і в основному забезпечував попит в дорогих, ексклюзивних сирах, які в Україні не вироблялися, то сьогодні динаміка імпорту кардинально змінилася. Зростання імпорту продукції відбулося за рахунок імпорту продукції масового сегменту. Продукція яка ввозиться на вітчизняний ринок значно дешевша ніж аналогічні вітчизняні продукти, що робить її досить привабливою для роздрібних продавців.

Окрім найбільш поширених твердих сирів, значні обсяги імпорту припадають на м'які та розсільні «білі» сири. Частина цієї продукції орієнтована на роздрібний ринок (наприклад, Камамбер, Брі), інша - на сегмент HoReCa, ресторани та окремий сегмент вишуканих, нестандартних для широкого кола споживачів ринок. Відчутну частку імпорту становлять і плавлені сири як від знаних світових брендів, так і від менш відомих виробників, які досить популярні на українському ринку.

Імпорт свіжих молочних продуктів, кисломолочних продуктів також стрімко розвивався, частка імпортних продуктів в загальному обсязі продажу на даному ринку також зростала. Для вітчизняних виробників визначені обсяги свіжої молочної продукції не чинили загрози, їх частка у 2024 році за оцінками експертів коливалась в межах 5-7 %. Хоча попит на таку продукцію зростав за рахунок нижчої ціни, що пропонувалась постачальниками, та досить високої якості продукції, через порівняно невеликі обсяги продукції що реалізовувалась така ситуація посилювала рівень конкуренції на ринку, проте не несла загрозового впливу для вітчизняних виробників.

Особливістю вітчизняного ринку масла є стрімке зростання ціни на споживчому ринку, що спостерігається в останні роки (рис). У 2023 році вартість масла вершкового, в порівнянні з 2019 роком зросла на 66%. Така тенденція спровокована недостатньою пропозицією молока, яке використовується у переробній промисловості для виробництва масла вершкового.

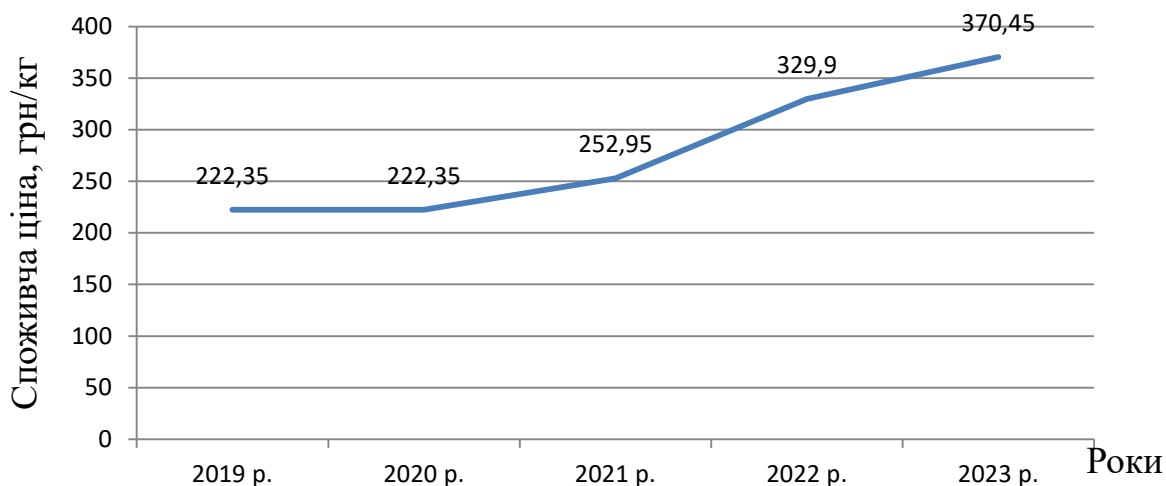


Рис. 2.8. Середні споживчі ціни на масло вершкове 83% в Україні

Джерело інформації: [18].

Поголів'я корів та обсяги молока, яке здається на переробку з кожним роком скорочується. У 2023 році цей показник досягнув критично низького рівня. Заходами держави, які полягали у фінансовій підтримці господарств що утримували 3 і більше корови вдалося стримати подальше падіння цих показників. Через нестачу сировини, яка використовується для виготовлення вершкового масла, вітчизняні виробники змушені зменшувати обсяги виробництва, або, вдаватися до альтернативних варіантів виготовлення продуктів з меншим відсотком жиру або із заміниками рослинних жирів. Такі дії посилювали конкурентну боротьбу не лише на ринку закупівель сировини для переробки, але і на ринку готової продукції. Конкуренція посилювалась і з боку імпортерів вершкового масла, які пропонували продукцію за цінами, які інколи були нижчим від собівартості масла

виготовленого на вітчизняному ринку.

У 2020-2021 роках обсяги імпорту вершкового масла практично зрівнялись з обсягами масла вершкового що пропонувалися вітчизняними виробниками. Обсяги імпорту масла вершкового у 2022 році становили близько 8,5 т. Така динаміка мала негативний вплив на ринок масла вершкового зі сторони вітчизняних виробників, які змушені були шукати можливі способи посилення конкурентних позицій та варіанти вистояти в конкурентній боротьбі. Окрім інших факторів, обсяги імпорту вершкового масла змушували вітчизняних виробників піднімати ціни на продукцію з метою компенсації збитків від втрати частини ринку, яку було зайнято іноземною продукцією.

Серед іншої продукції що імпортується незначну частку становлять сухі суміші та дитяче харчування. Внутрішній ринок спроможний забезпечити потреби у сухому молоці, та експортувати його. Не зважаючи на це, незначна частка продукції все ж таки імпортується. Більш вагоме значення в даному сегменті має імпорт дитячого харчування.

Рівень конкуренції на ринку молока та молочної продукції надзвичайно високий. Така конкуренція посилюється ще й з боку імпорту продукції. Вітчизняні виробники змушені шукати канали збуту, на яких продукція затребувана, джерела сировини для можливості безперебійного виробництва продукції, можливості задоволення потреб споживачів у нових видах продукції, та ще врахування великої кількості різноманітних факторів з метою втримання конкурентних позицій на ринку.

Оскільки частка іноземної продукції на ринку з кожним роком зростає, при цьому витісняючи місцевих виробників, значна частина компаній, які спроможні забезпечити виробництво продукції відповідно до міжнародних вимог якості, змушені орієнтуватись на інші, віддалені ринки. Таким чином великі компанії реалізують значну частину продукції в країнах ЄС.

У структурі експорту молочної продукції найбільшу частку займають молоко сухе знежирене 19%, масло вершкове 27% та сири 24% (рис).

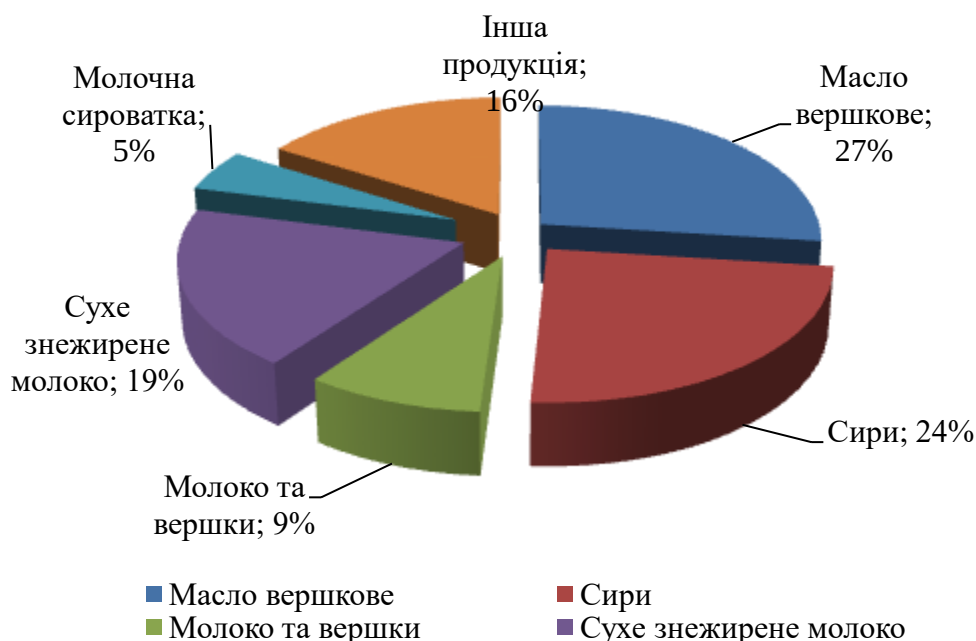


Рис. 2.9. Структура експорту молочної продукції в Україні у 2024 році
Джерело інформації: [18].

Варто зазначити що географія експорту дуже нерівномірна. Якщо молоко сухе експортується практично у всіх напрямках, то ринок масла та сирів дуже географічно диверсифікований. Сири українського виробництва експортуються в основному в Казахстан та Молдову, Азербайджан, Узбекистан. Обсяги експорту українських сирів зростають. У 2023 році обсяги експорту українського сирку порівняно з 2022 роком зросли вдвічі, обсяг експорту молочної сироватки в півтори рази. Молочна сироватка збувається в Китай – близько 40%, Йорданію 13%, Польща 13%.

Основними експортерами українських сирів були «***» (ТМ «****»), «****» (ТМ «****»), «****» (ТМ «****»), «****» (ТМ «****»), «****» (ТМ «****»). Частка кожного з них в експорті сиру зазначено на рисунку 2.10.

Найбільше українського твердого сиру експортовано до Казахстану – 59% та до Молдови – 22%.

Обсяги експорту молочної продукції зростають, що дозволяє виробникам продукції компенсувати втрати від продажу продукції на вітчизняному ринку. Орієнтація на експорт сприятиме нарощуванню виробничих потужностей, удосконалення технологій виробництва продукції,

розширенню асортименту продукції та підвищення рівня прибутковості підприємства.

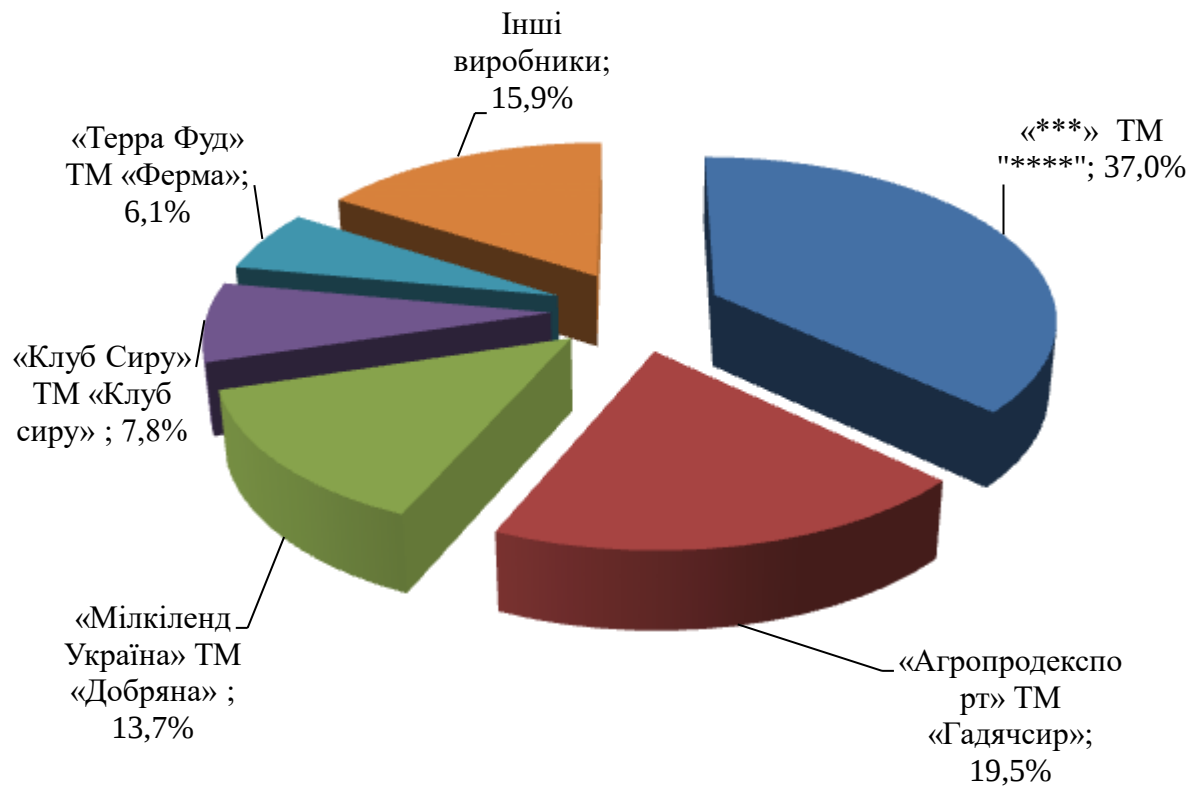


Рис. 2.10. Основні виробники-експортери молочної продукції з України у 2024 році

Джерело інформації: [18].

Скорочення попиту на внутрішньому ринку обумовлене демографічними та економічними факторами. Зниження споживчого попиту на продукцію підприємства за рахунок скорочення чисельності населення, впливу економічних криз та воєнних дій вимагає пошуку нових, іноземних ринків збуту продукції. Проблема посилюється конкуренцією з боку країн ЄС, частка продукції яких на українському ринку з кожним роком стрімко зростає.

Ризики, з якими зустрічаються вітчизняні виробники, експортуючи продукцію на віддалені ринки полягають у зростанні вартості на ресурси, що впливає на собівартість продукції. Перевагою вітчизняної продукції на

іноземних ринках є ціна, яка нижча в порівнянні з аналогічними товарами конкурентів. Зростання собівартості продукції потребуватиме додаткових зусиль та ресурсів для нарощення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Експорт продукції на іноземні ринки залежить від політики країн, куди вони експортуються. Міжнародна конкуренція та зміни у торговельних угодах можуть обмежити експорт української молочної продукції на віддалені іноземні ринки.

2.2. Аналіз конкурентного середовища та конкурентоспроможності ТОВ «*»**

Компанія ТОВ «***» успішно працює на ринку молочної продукції з 2001 року, поєднуючи виробничу діяльність з зовнішньоекономічною. ТОВ «***» працює з дотриманням міжнародних стандартів щодо відповідності якості та безпечності харчових продуктів, дотримується високого рівня організації виробничих та логістичних процесів. Така організація сприяє ефективному функціонуванню підприємства на внутрішньому ринку, та можливість конкурувати з на віддалених ринках Європейського Союзу, Молдови, Казахстану, Азербайджану.

Діяльність компанії диверсифікована шляхом виокремлення двох ринків, відповідно для яких виокремлюють диверсифіковані програми та стратегії розвитку. Перший напрям діяльності компанії виробничий, який орієнтований на виготовлення молочної продукції: твердих, м'яких, м'яких розсольник та плавлених сирів, масла вершкового з подальшою реалізацією її на внутрішньому ринку. Іншим напрямом діяльності фірми передбачає орієнтацію на експортному потенціалі, торгівлю продуктами на іноземних ринках.

Реалізація продукції на віддалених ринках вимагає налагодження партнерських відносин з іноземними партнерами, укладання контрактів,

дослідження іноземних ринків та визначення особливостей ринку, виокремлення стратегій розвитку, які б враховували особливості ринку, аналітика ринку, вивчення потенціалу конкурентів. Особливістю «***» є власне виробництво продукції що реалізується, що дозволяє йому отримувати конкурентні переваги на ринку.

Продукція ТОВ «***» виготовляється на ПАТ «Дубномолоко». Сучасний сироварний комплекс поєднує давні традиції сироваріння з сучасними інноваційними технологіями. Усі процеси на підприємстві повністю механізовані що сприяє випуску продукції що відповідає найвищим міжнародним стандартам якості. Про це свідчить наявність сертифікації за стандартом FSSC 22000, а також офіційного дозволу на експорт до країн Європейського Союзу. Сироварний комплекс, на якому випускається продукція підприємства належить до провідних та одного з найбільш потужних підприємств галузі в Україні.

Підприємство тісно співпрацює з фермерськими господарствами та іншими компаніями-виробниками молока. Така тісна співпраця створює конкурентні переваги в сфері заготівель сировини що використовується в процесі виготовлення продукції підприємства.

Можливість контролю процесу виготовлення продукції від моменту заготівель молока до реалізації виготовленої продукції на ринку забезпечує контроль якості продукції що виготовляється. Високотехнологічне обладнання має позитивний вплив на ефективність ресурсного використання потенціалу підприємства, забезпечення випуску продукції за конкурентною собівартістю. Перевагою компанії є багаторічний досвід на ринку виробництва та реалізації молочної продукції, що сприяє підвищенню довіри споживачів та партнерів до продукції компанії. Досконале володіння ситуацією на ринку молочних продуктів дозволяє врахувати зміни в смаках та вподобаннях споживачів в процесі випуску нових сортів сирів чи інших продуктів. Стабільно висока якість продукції створює довіру зі сторони споживачів та дозволяє залучати з кожним роком все нові сегменти ринку.

Конкурентоспроможність підприємства формується з сукупності внутрішніх та зовнішніх конкурентних параметрів. Внутрішні складові конкурентоспроможності ТОВ «***» зображено на рисунку 2.11.

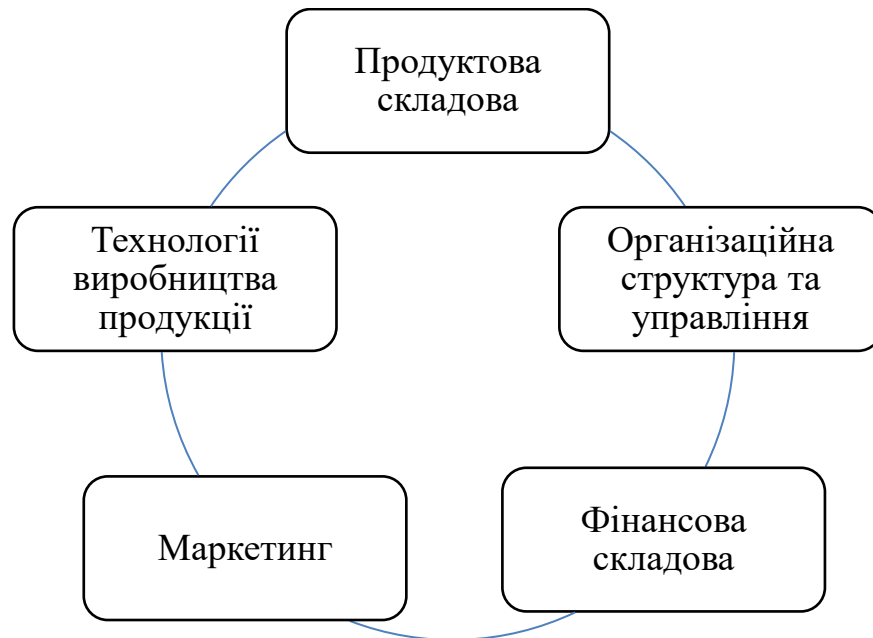


Рис. 2.11. Внутрішні складові конкурентоспроможності ТОВ «***»

Джерело: *Сформовано автором*

Одним із визначальних внутрішніми складових конкурентоспроможності ТОВ «***» є продукція підприємства. Основними показниками, що формують конкурентоспроможність продукції ТОВ «***» є якість виготовленої продукції, цінова конкурентоспроможність, асортимент, інноваційність. Розглядаючи якість продукції слід звернути увагу що перевагою підприємства є власне виробництво продукції на молокопереробному заводі ПАТ «Дубномолоко». Окрім того, значна частина продукції підприємства експортується, що ставить відповідність вимогам щодо якості, безпечності як основний пріоритет в процесі виробництва. Дотримання даних параметрів виступає суттєвою конкурентною перевагою ТОВ «***» що вирізняє підприємство з поміж інших виробників.

Інноваційність виробництва продукції ТОВ «***» полягає не лише у

використанні інноваційних технологій, що дозволяють підвищити ефективність виробництва чи зменшити витрати. ТОВ «***» розширює асортимент продукції за рахунок виготовлення нових сортів м'яких сирів «Інсалата». Із впровадженням у виробництво даного сорту сиру обсяги реалізації підприємством м'яких сортів сиру на внутрішньому ринку зросли на 20 %.

Характерною особливістю ТОВ «***» є формування асортименту продукції орієнтуючись на давні традиції сироваріння та новітні, сучасні види продукції які набирають популярності серед споживачів. Така орієнтація сприяє залученню великої кількості постійних клієнтів, дозволяє врахувати широкі потреби споживачів.

Основу асортименту продукції становлять тверді сири, які через високий рівень конкуренції на внутрішньому ринку, зумовлений значною кількістю імпортової продукції, реалізуються на віддалених ринках іноземних країн. Частка твердих сирів у загальній сукупності асортименту продукції ТОВ «***» становить 40% (рис).

Зменшення поголів'я ВРХ, що призвело до критично низьких обсягів виробництва молока спричинило зменшення обсягів молока, що поставляються на переробку. Окрім того, ціна, за якою переробні підприємства приймають молоко надзвичайно низька, що в свою чергу не сприяє зацікавленості зі сторони фермерських господарств та населення реалізовувати молоко на переробку. Частина виробників здійснюють власну переробку продукції невеликими партіями, реалізуючи її на локальних фермерських ринках чи невеликими обсягами на ринках серед постійних покупців.

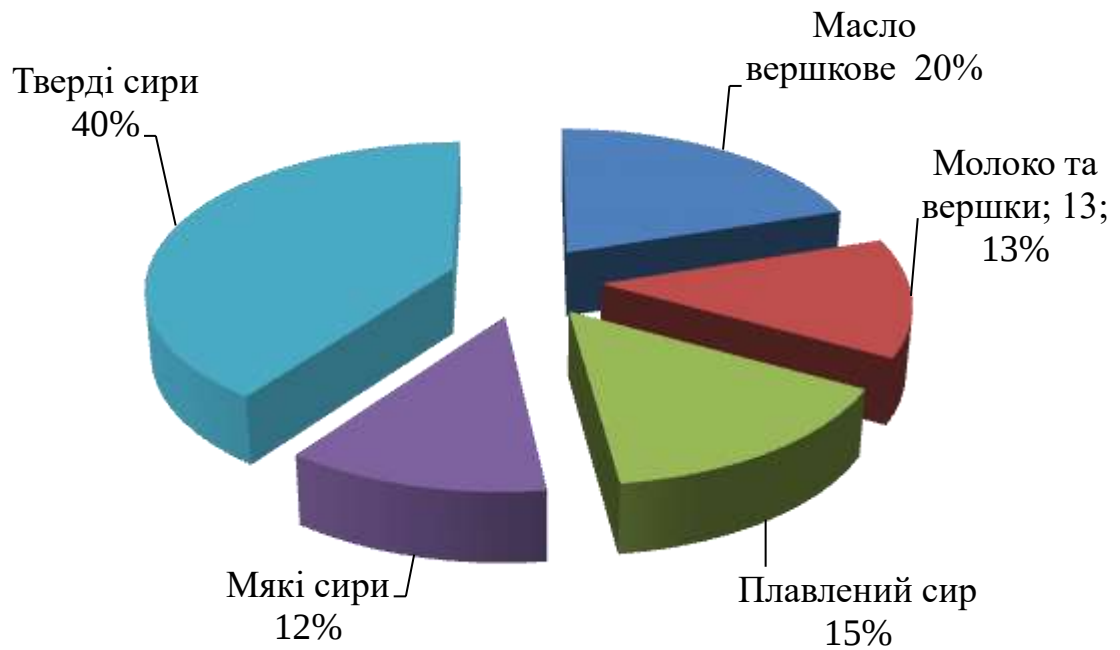


Рис .2.12. Асортимент продукції ТОВ «***» у 2024 році

Джерело інформації :дані підприємства

За рахунок скорочення молока, що поставляється на переробку, зростанням загального рівня цін на масло вершкове, зростання імпорту масла та зниження купівельної спроможності частини населення, обсяги виробництва масла з кожним роком скорочувались. У 2024 році, в порівнянні з 2019 роком обсяги реалізації масла зменшились на 32% (рис. 2.13.).

Така динаміка має негативний вплив на результати господарської діяльності підприємства, його конкурентоспроможність на ринку. Конкуренція на ринку масла посилюється за рахунок імпортного масла вершкового, яке поставляється в основному з європейських країн. Характерною особливістю сільського господарства значної кількості європейських країн є датування тваринництва, що сприяє розвитку фермерських господарств, що створюють основу ведення сільського господарства. За рахунок достатнього забезпечення сировиною переробні підприємства спроможні забезпечити достатні обсяги виробництва молочної продукції належної якості.

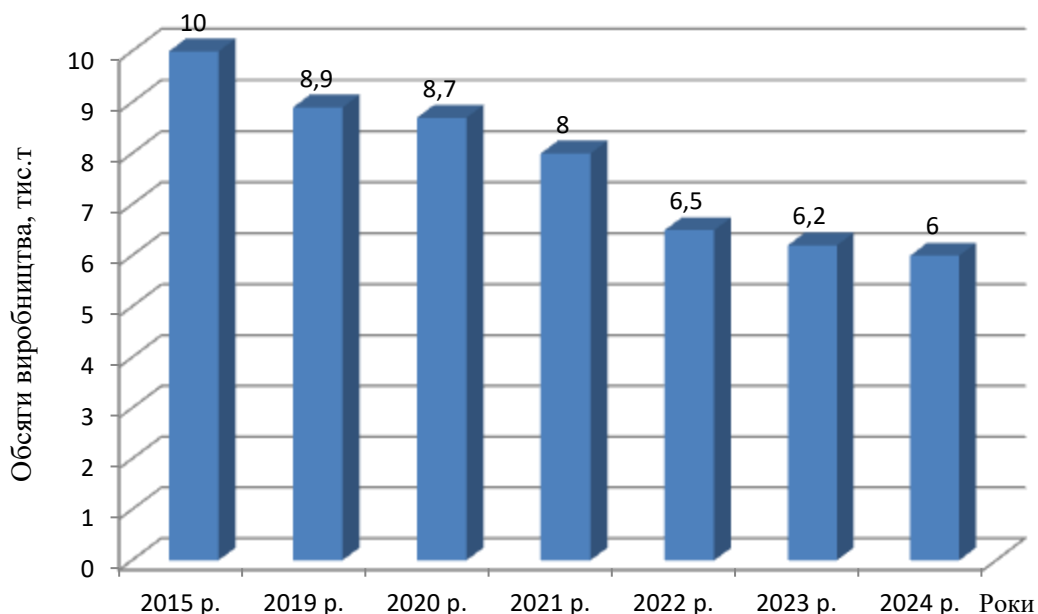


Рис. 2.13. Обсяги реалізації масла ТОВ «***»

Джерело інформації : дані підприємства

Таке масло створює конкурентні переваги на ринку, витісняючи вітчизняні продукти. Окрім того загострюється цінова конкуренція на ринку. Значна кількість виробників, намагаючись втриматись на ринку змушена знаходити способи зниження собівартості продукції. В основному це відбувається за рахунок зниження жирності масла або додаванням рослинних жирів.

Такі продукти реалізуються на ринку за нижчими цінами, що сприяє залученню додаткової частки споживачів. Така ситуація має негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства, оскільки продукція що реалізується, з однієї сторони, за рахунок нижчої ціни, користуватиметься попитом, але з іншої, значна частина покупців віддаватиме перевагу пошуку на ринку більш якісної продукції. Значна частка покупців віддаватиме перевагу вибору імпоротної продукції. За даними експертів частка імпортного масла на вітчизняному ринку становить близько 50%.

Основним продуктом ТОВ «***», що реалізується на іноземних ринках є сири. Найбільшу частку з усього асортименту становлять тведі сири (2.12.).

Варто зазначити що підприємство до 2019 року було лідером ринку за кількістю реалізованого твердого сиру. Із зростанням обсягів імпорту молочної продукції, частка вітчизняних виробників зменшувалась з кожним роком, що вимушено призвело до пошуку нових, альтернативних каналів дистрибуції. Проблема посилювалась і з суттєвим скороченням обсягів сировини що поставлялась на переробку. Це змушувало підприємство орієнтуватись на інноваційні технології виробництва, можливість виготовлення продукції з сухих сумішей, що з однієї сторони зменшувало собівартість виготовлення продукції, а з іншої забезпечувало конкурентні позиції підприємства на ринку.

Саме такі заходи сприяли створенню умов для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Експорт продукції на ринки Молдови, Казахстану сприяв зростанню обсягів реалізації продукції, які скорочувались за рахунок насичення внутрішнього ринку імпортною продукцією. Якщо у 2019 -2021 роках спостерігалось стрімке скорочення обсягів виробництва сиру що реалізовувався ТОВ «***», то із налагодженням стабільних поставок сиру на закордонні ринки, обсяги реалізації незначними темпами почали зростати (рис 2.13.).

М'які сири та плавлений сир в структурі асортименту продукції становлять незначну частину. Частка їх у структурі асортименту становить відповідно 12 % та 15 %. Характерною особливістю даного виду продукції є порівняно невисокий попит зі сторони споживачів, що робить цей продукт не особливо привабливим з точки зору виробництва, для конкурентів. З огляду на це, рівень конкуренції на ринку м'яких та плавлених сирів не настільки високий як на іншу продукцію підприємства.

Імпорт м'яких та плавлених сирів здійснюється меншими партіями. Особливістю вітчизняного ринку є імпорт м'яких елітних сортів сиру в незначних обсягах. Це дозволяє ТОВ «***» продовжувати над забезпеченням конкурентоспроможності в даному сегменті та працювати над експортом.

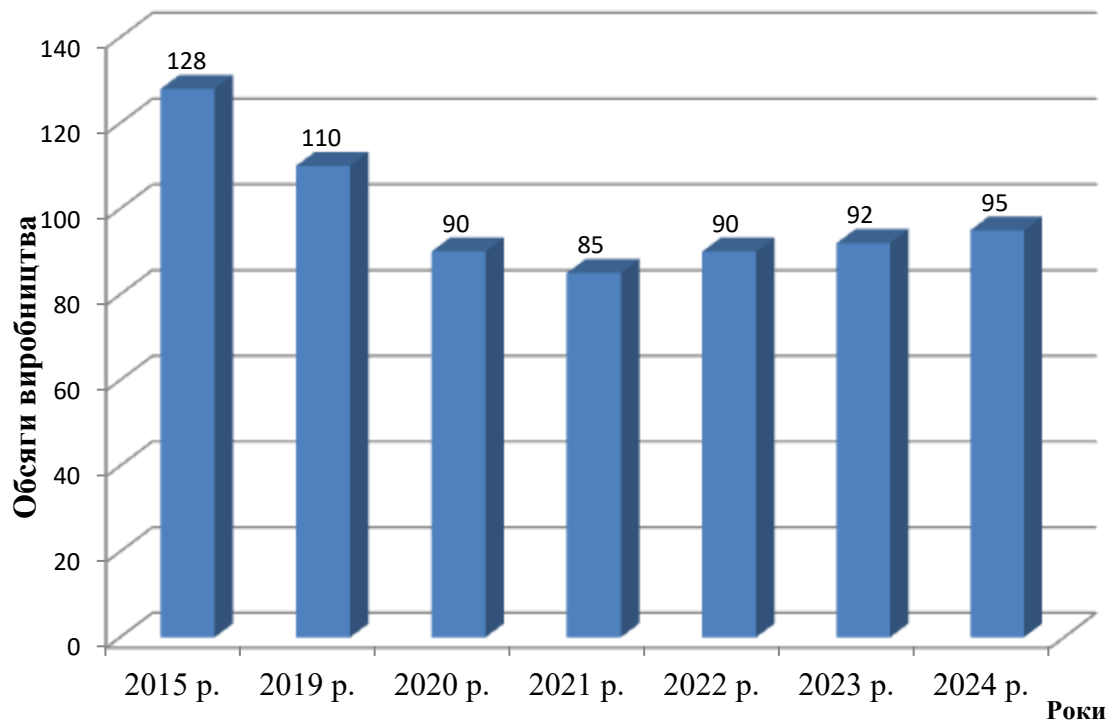


Рис. 2.14. Обсяги реалізації твердого сиру ТОВ «***»

Джерело інформації: дані підприємства

Асортимент продукції «***» дуже широкий. Підприємство реалізує різноманітні сорти твердих сирів, м'яких сирів, плавлених сирів, масло та окремо введена нова асортиментна група товарів «****» (рис)

Окрім зазначеного продукту ТОВ «***» реалізовує окрему асортиментну групу товарів «****». Це продукція для дітей старше трьох років, яка виготовлена виключно з молока без додавання рослинних жирів, що чинить довіру споживачів до якості. Варто зазначити що на ринку відсутні аналоги подібних видів продукції, що в свою чергу є перевагою при виборі продукції споживачами. Окрім того це дозволяє залучити постійних клієнтів, для яких якість продукції є важливою.



Рис. 2.15. Асортимент продукції ТОВ «***»

Джерело інформації: дані підприємства

Через значний обсяг пропозиції імпортних твердих сирів на вітчизняному ринку, українські виробники змушені орієнтуватись на інші ринки, де їх продукція конкурентоспроможна та користується попитом. Основними експортерами сиру з України є «***», який експортує сири під торгівельною маркою «****», частка ринку 33%. Інші виробники: «Агропродекспорт», сири під торгівельною маркою «Гадячсир», 16%;

«Тернопільський комбінат» ТМ «Молокія» 14%; «Мілкіленд Україна» (ТМ «Добряна») 12%; «Клуб Сиру» (ТМ «Клуб сиру») 8%; «Терра Фуд» (ТМ «Тульчинка» та ін.) 5%; «Лакталіс Україна» (ТМ «Шостка» та ін.) 5% (рис).

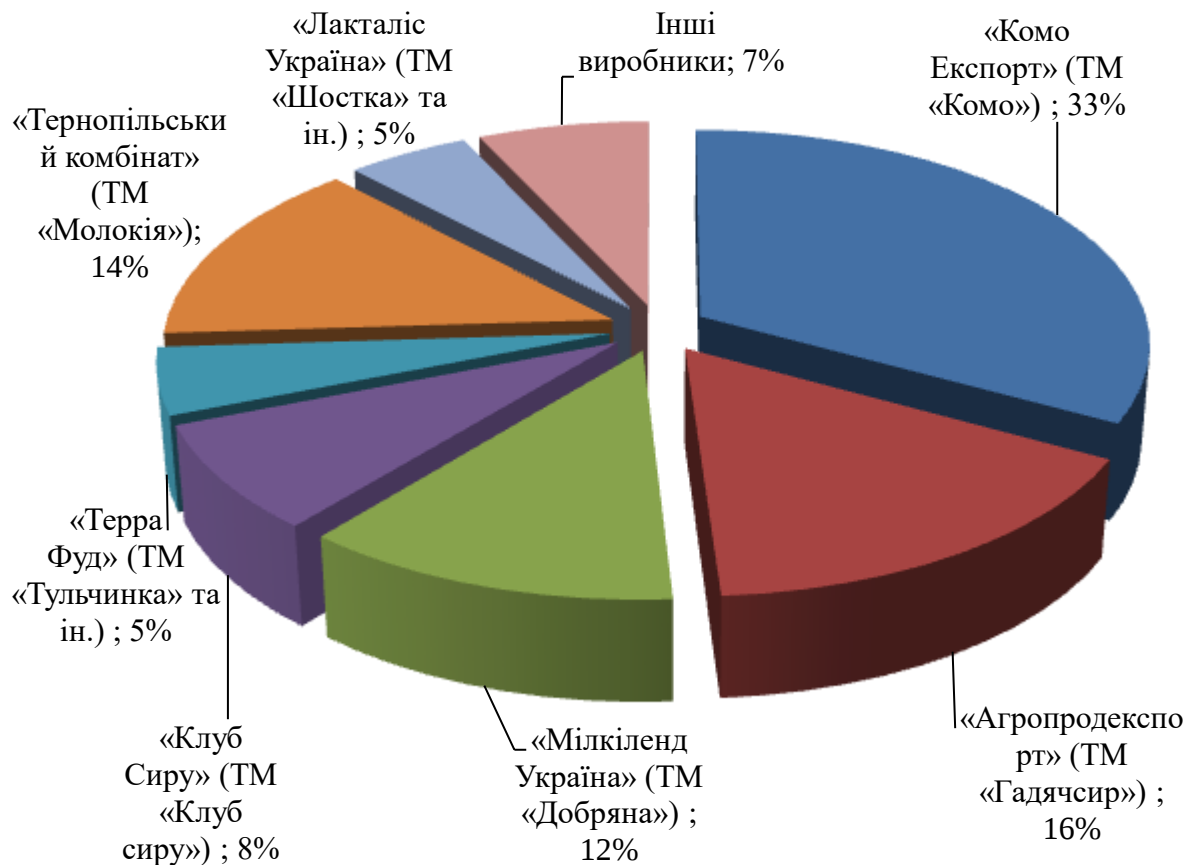


Рис. 2.16. Основні виробники-експортери твердого сиру в Україні у 2024 році

Джерело інформації: дані підприємства

Конкуренція на міжнародному ринку формується не лише з продукції вітчизняних виробників, які експортують сири та інші товари, але і з числа інших іноземних виробників. Тому «***» виходячи на іноземні ринки з метою посилення конкурентних позицій змушена забезпечити відповідність вимогам щодо якості, безпечності, технічним стандартам та сертифікації продукції. Відповідність цим вимогам є основною умовою що дозволяє фірмі реалізовувати продукцію на віддалених іноземних ринках. Не менш важливе значення в процесі реалізації продукції ТОВ «***» має впізнаваність бренду,

яка в умовах високої якості продукції чинить довіру споживачів до продукції.

Ціновий чинник є важливим для споживачів при виборі продуктів щоденного вжитку. Конкурентна боротьба на ринку готової продукції надзвичайно висока. Велика кількість виробників аналогічної продукції. З метою посилення конкурентних позицій на ринку виробник змушені орієнтуватись на загальний рівень цін, яку пропонують конкуренти та шукати альтернативні варіанти здешевлення продукції.

На кінцеву ціну товару що реалізується на віддалених іноземних ринках, окрім витрат на виробництво, зберігання, упаковку вартість зростає за рахунок витрат на доставку, митні та логістичні витрати, сертифікацію продукції. За рахунок цих витрат ціна продукції що експортується суттєво зростає, що ставить у нерівні конкурентні умови ТОВ «***» та місцевих виробників-конкурентів. З метою забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «***» змушене орієнтуватись на забезпечення конкурентних переваг в порівнянні з виробниками аналогічної продукції.

Перевагою «***» у забезпеченні конкурентних позиції порівняно з конкурентами є широкий асортимент продукції. Значна частина прибутку підприємства забезпечується за рахунок реалізації окремих видів продукції, яких не виробляють конкуренти. До таких продуктів належать "Сир до кави" та "Спорт 30% Протеїн". "Сир до кави" користується попитом за рахунок особливих шматків. Які зручні для користувачів з точки зору подачі. "Спорт 30% Протеїн" користується попитом серед споживачів що віддають перевагу здоровому способу життя та здоровому харчуванню. Орієнтація на високий вміст протеїнів, що зазначено на упаковці, орієнтує споживачів в тому що це корисний продукт. За рахунок цього споживачі віддають перевагу вибору саме цієї продукції на ринку.

Широкий асортимент продукції є перевагою ТОВ «***», оскільки навіть найвибагливіший споживач зможе обрати сорт сиру, який відповідає його вимогам. Використання нових технологій, інноваційних рішень ТОВ «***», не зважаючи на широкий асортимент підвищує ефективність виробництва,

знижує собівартість, покращує якість. Для продукції доцільно орієнтуватись на зміни що відбуваються на ринку. Оновлення асортиментного ряду за рахунок впровадження нових видів продукції виступатиме конкурентною перевагою для підприємства що дозволить утримувати стабільний рівень доходу у довготривалій перспективі.

Виробництво інноваційного продукту вимагає прикладання великих зусиль не лише з точки зору досліджень ринку щодо готовності до впровадження продукту, але і з точки зору щодо технологічної готовності випускати новий продукт. Інноваційність дуже важлива в конкурентній боротьбі. Нові продукти завжди становлять зацікавленість споживачів, що призводить до зростання обсягів реалізації продукції.

Маркетингова складова в процесі забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку для «***» надзвичайно важлива. В структурі витрат значна частка належить витратам на маркетингові дослідження. Близько 7 % від прибутку підприємства кожного року витрачається на рекламу та маркетингові заходи. Продукція ТОВ «***» реалізується під торгівельною маркою «****». Це бренд, який відомий серед споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках за рахунок постійно високій якості продукції що реалізується під цим брендом. Споживачі свідомо віддають перевагу цьому товару в порівнянні з аналогічними, невідомими продуктами на ринку.

Маркетингова стратегія, яка враховує частку ринку підприємства, основних конкурентів та можливості підприємства сприяє ефективному позиціонуванню та просуванню підприємства на ринку. Основні маркетингові витрати підприємства зорієнтовані саме на дослідження ринку, визначення сильних сторін та планування ефективних заходів з просування продукції на висококонкурентних українських та іноземних ринках.

Фінансова складова у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє важливу роль з точки зору можливості реалізації запланованих дій та заходів які сприяють підвищенню

конкурентоспроможності підприємства. Через обмеження фінансових ресурсів підприємство змушене обирати пріоритети, які мають найбільший вплив на забезпечення конкурентоспроможності, та шукати шляхи для фінансування намічених дій.

Фінансова стійкість підприємства в умовах високо ризикового та мінливого ринку створює сприятливі умови для протистояння економічним кризам, ризикам та іншим несприятливим факторам, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Фінансова стабільність сприяє можливості залучати фінансові ресурси для розвитку підприємства, впровадження інноваційних технологій, розширення асортименту продукції, підвищення якості продукції, зменшенню витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Організаційна структура управління ТОВ «***» орієнтована на гнучкість та швидкість прийняття управлінських рішень. Висококваліфікований персонал, що залучається до прийняття управлінських рішень виступає сильною стороною підприємства в процесі забезпечення його конкурентних позицій. Значну увагу підприємство приділяє заходам стимулювання розвитку та залучення нових працівників, підвищенню вмотивованості персоналу що досягається за рахунок ефективної системи преміювання працівників. Значні зусилля спрямовуються на участь працівників у різноманітних тренінгах, навчаннях, тощо.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «***» є висока конкурентна якість продукції, що підтверджена міжнародними стандартами, широкий та диверсифікований асортимент продукції, який враховує потреби найвибагливіших клієнтів, інноваційні позиції в асортименті підприємства, аналогів яких немає на ринку. Завдяки великим партіям продукції що реалізовується підприємство спроможне зменшити транспортні та логістичні витрати, та знизити за рахунок цього кінцеву ціну реалізації продукції на ринку. За рахунок експорту продукції підприємство спромоглося збільшити обсяги реалізації продукції які на внутрішньому ринку скоротилися за

рахунок насичення ринку імпортою продукцією. Критерії конкурентоспроможності ТОВ «***» зображено на рисунку 2.17.



Рис. 2.17. Критерії конкурентоспроможності ТОВ «***»

Джерело: сформовано автором

Отже, аналіз конкурентоспроможності та конкурентних позицій ТОВ «***» свідчить про достатній потенціал для успішного розвитку та конкурентної боротьби на ринку, оскільки підприємство забезпечує реалізацію високоякісної продукції, професійним персоналом та високоефективною системою управління. Продукція реалізується за конкурентними ринковими цінами.

Суттєвою перевагою підприємства є налагоджене власне виробництво продукції на ПАТ «Дубно молоко». Така організаційна структура дозволяє контролювати процес виробництва продукції від моменту закупівлі сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачу.

ТОВ «***» забезпечує позитивну динамівку розвитку. Основні показники які визначають конкурентоспроможність ТОВ «***» представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Прибуток та рентабельність ТОВ «***»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2020 р.
Виручка, тис. грн	253561,0	67762,7	253561,0	321939,0	3577829,0	14,1
Чистий прибуток, тис. грн	27943,9	2032,9	9381,8	13054,9	193541,0	6,9
Рентабельність, %	11,0	3,0	3,7	4,1	5,4	-

У період з 2020 по 2024 роки рентабельність продукції варіювала в межах від 3,0 до 11,0. Така динаміка обумовлена нестабільністю на ринку реалізації продукції, яка почала наростати з 2021 року. Саме в цей період на ринку зросла конкуренція зумовлена імпортом молочної продукції. ТОВ «***», як і більшість виробників аналогічної продукції неспроможні втримати конкурентні переваги на ринку реалізації продукції. Основна проблема обумовлена значною підтримкою виробників молока та переробки молочної продукції в країнах-імпортерах. Молочна продукцію ввозиться в Україну в основному з країн ЄС, найбільша частка з Польщі. Дотації, що виплачуються виробникам молочної продукції ставлять в нерівні конкурентні умови виробників внутрішнього ринку, продукція яких реалізується на ринку за суттєво вищими цінами та значно нижчої якості.

Вплив зазначених заходів на «***» мав найбільш відчутний вплив у 2021, 2022 роках. Саме в цей період відбулося падіння виручки та прибутку підприємства, рентабельність реалізації продукції становила 3,0 у 2021 році та 3,7 у 2022 році. Позитивною є динаміка рентабельності в наступні роки, що обумовлено налагодженням експорту продукції підприємства на іноземні ринки. Обсяги продукції що реалізується на ринках Молдови, Казахстану з

кожним роком суттєво зростають. У 2024 році на іноземних ринках реалізовано значно більші обсяги продукції підприємства ніж на внутрішньому ринку. Така тенденція сприяє вкладенню інвестицій у розвиток маркетингу та логістики підприємства, підтримує конкурентні переваги.

Частка ринку ТОВ «***» на іноземних ринках становить 37%. Основними продуктами що реалізуються підприємством на іноземних ринках є тверді сири та масло. У загальній структурі асортименту підприємства твердий сир становить 40%. Варто зазначити що більша частина цього продукту реалізується за кордоном.

Конкуренція на іноземному ринку надзвичайно висока. Варто зазначити що, що з кожним роком вона посилюється, в основному за рахунок українських виробників, які реалізують продукцію за кордон. Окрім того, значний конкурентний вплив мають вітчизняні виробники молочної продукції іноземних країн, які, порівняно з українськими виробниками мають значно більше конкурентних перевагою. До таких переваг слід віднести значно нижчі витрати на збут, логістичні витрати, транспортування продукції, краще володіння ситуацією на ринку, смаками та вподобаннями споживачів, культурою споживання.

Витрати на інновації, частка нових продуктів, інвестиції в маркетинг забезпечують оновлення продукції, зміцнення бренду та розширення ринків збуту. Широкий асортимент продукції, значна частина інноваційних продуктів. Які орієнтовані на окремі, специфічні групи споживачів сприяє налагодженню стабільного попиту на продукцію, зміцнення бренду та забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Важливими є терміни та умови доставки продукції до споживачів. Зважаючи на те, що молочна продукція, яка реалізується на віддалені ринки, транспортується із використанням спеціального холодильного обладнання, що суттєво підвищує витрати на збут. Окрім того, через порівняно невеликий термін придатності продукції, особливо важливими є терміни доставки.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СПОСОБІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування конкурентних переваг ТОВ «***»

Конкурентоспроможність підприємства визначається його спроможністю задовольняти потреби споживачів в продукції вищої якості в достатніх кількостях, забезпечувати стабільні фінансові результати та конкурентні позиції підприємства на ринку.

Визначальним в процесі аналізу можливостей підвищення конкурентоспроможності підприємства є визначення несприятливих чинників, які створюють перешкоди для забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку. Визначальні чинники які впливають на конкурентоспроможність ТОВ «***» на ринку доцільно розглядати окремо з точки зору внутрішнього та зовнішнього ринків. Фактори що визначають конкурентні переваги ТОВ «***» на внутрішньому ринку зображено на рисунку 3.1.

Продукція підприємства реалізується під торгівельною маркою «****», яка на ринку з 2002 року. Підприємство спрямовує зусилля на розвиток бренду. **** за роки існування здобув довіру споживачів. Торгівельна марка «****» отримувала нагороди «Вибір року» протягом 2015–2019 років. Продукція що реалізується під зазначеною торгівельною маркою завоювала довіру споживачів, що в подальшому матиме позитивний на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Суттєвою конкурентною перевагою ТОВ «***» є асортимент продукції що реалізується. Зусилля підприємства спрямовуються на формування продуманого асортименту продукції, який би враховував потреби найвибагливіших покупців. Щорічно проводяться дослідження ринку, відповідно до яких впроваджуються нові продукти в асортименті продукції підприємства.

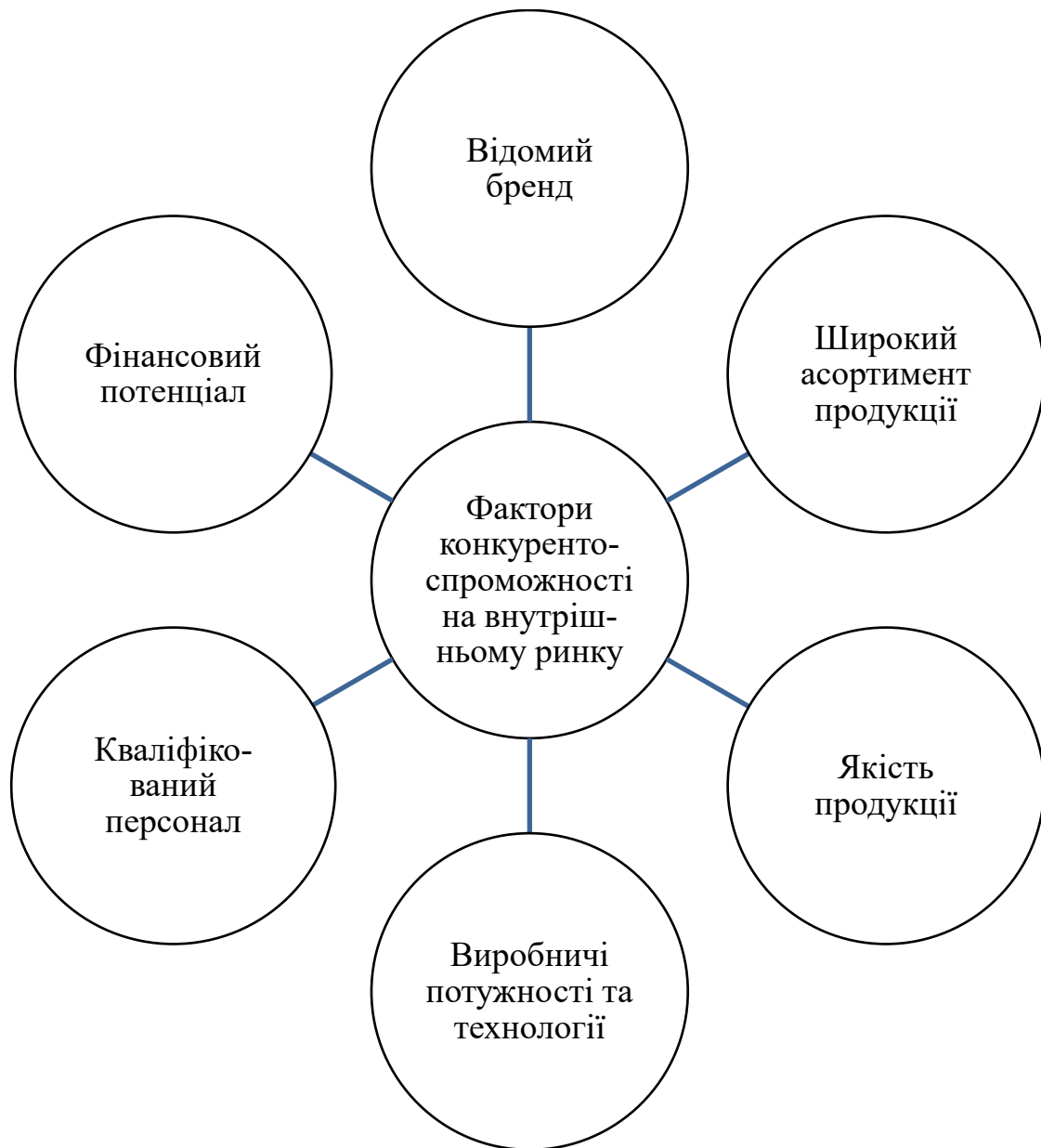


Рис. 3.1. Фактори що визначають конкурентні переваги ТОВ «***» на внутрішньому ринку

Джерело: власна розробка

Суттєвими конкурентними перевагами в даному випадку було впровадження лінійки сирів та масла виготовлених виключно з молока, без додавання рослинних жирів та інших замінників, спеціально розроблених для дітей. Для споживачів, які віддають перевагу здоровому збалансованому харчуванню підприємство випускає окрему лінійку продукції збагачену протеїнами. Окрім того значні зусилля спрямовуються на вивчення потреб споживачів, впроваджуються нові продукти, відповідно до смаків та

вподобань.

Продукція, що реалізується ТОВ «***» виготовляється на повністю автоматизованому та стандартизованому обладнанні. За інформацією підприємства, для сировини використовується «якісне молоко», а рецептури сирів базуються на «світовому досвіді та своїх оригінальних рецептах», що суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Світовий ринок молочної продукції перебуває під впливом значних коливань попиту, зміни регуляторних вимог, посилення конкуренції з боку транснаціональних корпорацій та посилення ролі міжнародних стандартів безпеки продукції. У цих умовах ТОВ «***» повинно не лише забезпечувати високу якість продукції, але й вибудовувати стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю, що включає комплекс взаємопов'язаних організаційних, виробничих, логістичних та маркетингових рішень.

Сучасні тенденції розвитку світового ринку молочної продукції вимагають адаптації підприємства до жорстких умов конкурентного середовища, врахування факторів які мають найбільший вплив. Основними факторами, які визначають конкурентні переваги ТОВ «***» на зовнішньому ринку окрім стандартних, характерних для внутрішнього ринку, є особливі фактори, які мають вплив на забезпечення конкурентоспроможності підприємства лише на зовнішньому ринку (рис.3.2.).

Найбільшою мірою визначають конкурентні позиції ТОВ «***» на глобальному ринку ефективна взаємодія з міжнародними дистриб'юторами, яка передбачає підписання угод з метою забезпечення стабільних обсягів реалізації продукції у довготривалій перспективі, здатність підприємства формувати великі партії однорідної продукції з метою зниження витрат на доставку, а також наявність сертифікатів якості та безпеки продукції що експортується. Кожен із зазначених факторів виконує власну функцію у формуванні конкурентних позицій ТОВ «***», а їх поєднання визначає рівень експортного потенціалу підприємства.



Рис. 3.2. Фактори що визначають конкурентні переваги ТОВ «***» на зовнішньому ринку
Джерело: власна розробка

Особливими факторами зовнішнього ринку є налагодження партнерських відносин з міжнародними дистриб'юторами, можливість самостійного формування великих партій однорідної продукції що експортується, наявність сертифікатів якості та безпечності продукції, що особливо важливо в конкурентній боротьбі на зовнішньому ринку.

Успішний вихід на зовнішній ринок неможливий без ефективно вибудованої системи взаємодії з міжнародними дистриб'юторами. Для ТОВ

«***» така співпраця має особливу вагу, оскільки їх продукція належить до категорії товарів що потребують швидкої реалізації, дотримання специфічних умов транспортування та зберігання. Тому наявність партнерів, які мають відповідну інфраструктуру - холодильні склади, спеціалізований транспорт, сертифіковані логістичні центри - стає однією з ключових передумов експортної діяльності.

Партнерство з дистриб'юторами виконує не лише логістичну функцію. Іноземні партнери виступають посередниками у процесі адаптації продукції підприємства до вимог конкретних ринків, надають інформацію про зміни законодавства, особливості місцевих стандартів, специфіку споживчої поведінки та конкурентного середовища. Така інформація є важливою для своєчасного коригування виробничих параметрів, умов її постачання.

Крім того, міжнародні дистриб'ютори забезпечують доступ до великих торговельних мереж, які зазвичай не укладають прямі контракти з іноземними виробниками без підтвердженого досвідом посередника. Наявність такого партнера для ТОВ «***» істотно підвищує шанси на закріплення на ринку та підвищує рівень прогнозованості збуту. З огляду на це, партнерські відносини стають стратегічним активом, який формує базу для подальшого розширення ринку збуту та зміцнення конкурентних позицій.

Виробнича спроможність ТОВ «***» формувати стабільні, однорідні за якісними характеристиками та достатньо великі партії продукції є одним із центральних чинників міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Світові ринки висувають жорсткі вимоги не лише до самого продукту, але й до стабільності параметрів кожної поставки.

Формуючи великі партії однорідної продукції ТОВ «***» отримує суттєві переваги:

- збільшення економії на масштабі, що знижує собівартість виробництва й таким чином підвищує цінову конкурентоспроможність;
- зростання рівня довіри з боку імпортерів, для яких стабільність

поставок є основним критерієм при виборі постачальника;

- можливість формувати довгострокові контракти, що гарантує підприємству стабільний дохід та плановість виробничих процесів;
- зниження ризиків рекламаций, адже стандартизація продукції сприяє стабільності її якості.

Формування великих партій також свідчить про високий рівень організованості виробничих процесів, здатність підприємства підтримувати стабільний технологічний режим та контролювати всі етапи виробництва - від постачання сировини до пакування та зберігання готової продукції. Таким чином, цей чинник виступає індикатором як операційної, так і стратегічної ефективності підприємства.

У сфері міжнародної торгівлі молочними продуктами сертифікація відіграє не просто роль формального підтвердження якості, а є важливим елементом конкурентної стратегії. Вимоги до харчових продуктів у більшості країн світу, особливо в Європейському Союзі та на ринках Азії й Близького Сходу, передбачають наявність сертифікаційних систем управління безпечністю та якістю. Тому наявність сертифікатів для ТОВ «***» є основною умовою що дозволяє експортувати продукцію на віддалені іноземні ринки. Сертифікація продукції ТОВ «***» сприяє посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку та створює додаткові переваги:

- підтвердження відповідності продукції міжнародним стандартам, що є обов'язковою умовою для доступу на регульовані ринки;
- підвищення рівня довіри споживачів, які орієнтуються на маркування як на показник безпечності продукції;
- зниження бар'єрів у міжнародній торгівлі, оскільки сертифікована продукція рідше підлягає додатковим перевіркам.
- підвищення ринкової цінності продукції, що дозволяє підприємству позиціонувати її у вищому ціновому сегменті.

Фактично сертифікація стає інструментом інституційного забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «***», оскільки підтверджує, що

підприємство реалізує свою діяльність відповідно до світових практик контролю якості, відстежуваності виробництва та відповідальності перед споживачами.

Розглянуті фактори у своїй сукупності формують комплексну основу конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку молочної продукції. Вони охоплюють різні аспекти діяльності - від логістичного забезпечення та організації збуту до виробничих процесів та систем гарантування якості. Налагоджені партнерські зв'язки з міжнародними дистриб'юторами забезпечують підприємству стійкість позицій та доступ до ключових ринкових сегментів.

Виробнича здатність формувати великі партії однорідної продукції свідчить про високий рівень організації виробництва та підвищує привабливість підприємства в очах іноземних контрагентів. Наявність сертифікатів якості виступає передумовою зовнішньоторговельної діяльності та одночасно створює додану вартість продукції на глобальному ринку.

У результаті узгоджене управління зазначеними факторами дозволяє підприємству не лише забезпечити вихід на міжнародний ринок, але й системно зміцнювати свої позиції, підвищувати конкурентну стійкість та формувати позитивний імідж на світовій арені. Такий підхід є запорукою довгострокового розвитку та ефективної діяльності ТОВ «***» в умовах посилення глобальної конкуренції.

У сучасному агропродовольчому середовищі негативний вплив окремих чинників значно посилюється, створюючи довготривалі структурні бар'єри для ефективного функціонування підприємства. Ці бар'єри ускладнюють забезпечення стабільної виробничої діяльності, формування конкурентної цінової політики та розширення присутності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. У цьому зв'язку доцільним є детальний аналіз ключових негативних детермінант, що визначають конкурентний статус ТОВ «***» (рис. 3.3.).

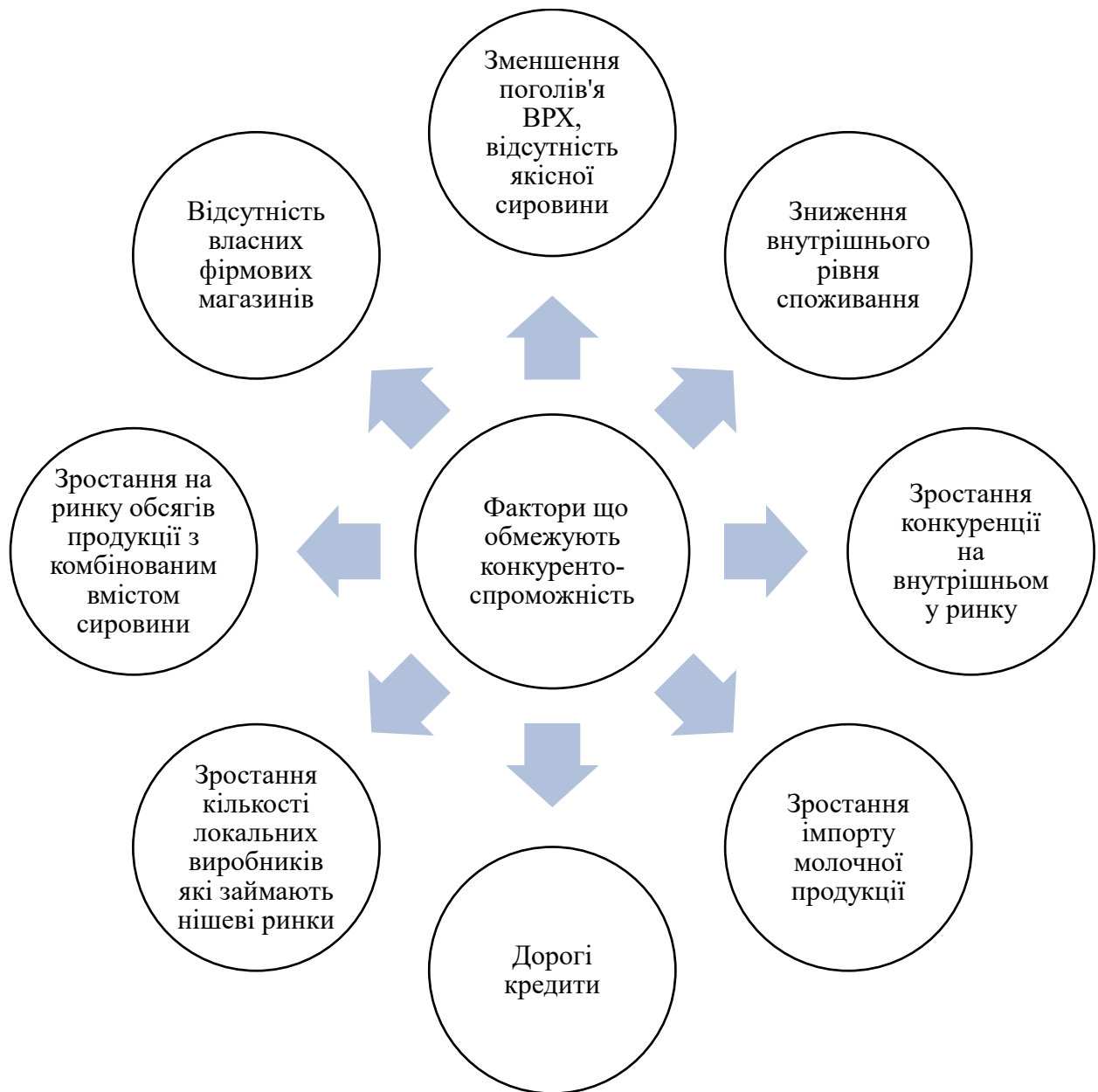


Рис. 3.3. Фактори, що ускладнюють формування та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «***»

Джерело: власна розробка

Негативний вплив на забезпечення конкурентоспроможності підприємства мають:

- зменшення поголів'я ВРХ, відсутність якісної сировини;
- зниження внутрішнього рівня споживання;
- зростання конкуренції на внутрішньому ринку;
- зростання імпорту молочної продукції;

- обмежені фінансові ресурси та дорого вартісні кредити;
- зростання кількості локальних виробників які займають нішеві ринки;
- зростання на ринку обсягів продукції з комбінованим вмістом сировини;
- висока собівартість виготовленої продукції.

Найвагоміший негативний вплив на виробництво продукції переробки має тривала тенденція до зменшення поголів'я ВРХ. Цей процес знижує обсяги виробництва молока-сировини та суттєво звужує ресурсну базу. Особливо гостро проблема проявляється у секторі малих і середніх фермерських господарств, де знижується економічна доцільність утримання молочного стада. Зменшення доступності сировини обмежує стабільність виробничих циклів і ускладнює виконання довгострокових контрактних зобов'язань підприємством. Для ТОВ «***» така тенденція призводить до потреби пошуку альтернативних технологій виробництва продукції, використання заміників. Така продукція реалізується на ринку за значно нижчими цінами, якість продукції не завжди відповідає очікуванням споживачів. Посилення конкуренції між переробниками за сировину неминуче веде до зростання закупівельних цін і підвищення собівартості продукції. Дефіцит та нестабільність якісної сировинної бази виступають фундаментальною загрозою для конкурентоспроможності підприємства у довгостроковому періоді.

Зростання цін на молочні продукти, спричинене підвищенням вартості енергоресурсів, кормів, логістики та інших компонентів собівартості, негативно впливає на внутрішній попит. У структурі споживання домогосподарств молочні продукти часто заміщуються товарами з нижчою ціною або субститутами, що призводить до скорочення обсягів реалізації. За рахунок зростання цін на продукцію чутливі до зміни ціни категорії споживачів віддають перевагу менш якісним, проте значно дешевшим варіантам. Для ТОВ «***» така тенденція призводить до зменшення продажів у середньому та преміальному сегментах, що найчутливіше реагують на

цінові зміни. В свою чергу в таких умовах підприємству складно спрогнозувати поведінку споживачів та формувати плани розвитку та модернізації підприємства, а також ризик недовантаження виробничих потужностей, особливо на великих підприємствах. Усе це створює додатковий фінансовий тиск, підвищуючи нестійкість та ускладнюючи реалізацію довгострокових стратегій формування конкурентоспроможності підприємства.

Розширення сегменту продукції з комбінованими жирами створює додаткову конкуренцію для виробників натуральної молочної продукції. Завдяки нижчій ціні така продукція активно витісняє натуральні аналоги, що знижує загально секторальний попит на продукти з якісної сировини. Це призведе до переорієнтації значної частини споживачів на бюджетні продукти, поступове скорочення обсягів виробництва натуральної продукції.

Вітчизняні підприємства переробки молочної продукції опиняються у менш вигідних умовах порівняно з європейськими чи іншими іноземними виробниками, які мають доступ до ширших фінансових можливостей, ефективніших інструментів державної підтримки та сучасної технологічної інфраструктури.

Імпортні продукти зазвичай вирізняються стабільно високою якістю, значною маркетинговою підтримкою і привабливістю для споживачів. Це призводить до зменшення частки українських виробників у низці товарних сегментів, особливо у категоріях сирів та масла.

Збільшення обсягів імпорту молочної продукції формує додаткові ризики для усіх ланок вітчизняного молочного сектору. Імпортні товари, зокрема сировинні компоненти (сухе молоко, молочний жир), нерідко пропонуються за демпінговими цінами. Як результат ТОВ «***» та більшість підприємств із натуральною продукцією втратять конкурентоспроможність на ринку за рахунок високої собівартості виготовленої продукції. Враховуючи що в умовах війни та кризових явищ ринок надзвичайно чутливий до зростання цін. Споживачі не будуть купляти продукцію за

вищими цінами, коли на ринку буде значно дешевша, навіть менш якісна продукція. Такі тенденції неминуче призведуть до втрати конкурентоспроможності підприємства та довгостроковий ризик погіршення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Дороговартісні кредити виступають суттєвим бар'єром для модернізації та підвищення технічного рівня виробництва. Високі відсоткові ставки та нестача довгострокових кредитів обмежують можливість підприємства оновлювати активи, впроваджувати інноваційні технології, забезпечувати необхідну енергоефективність, підтримувати конкурентоспроможність у технологічному вимірі. Це посилює ресурсну вразливість підприємства і перешкоджає його здатності адаптуватися до зовнішніх викликів.

Активізація малих виробників, орієнтованих на крафтову, органічну та фермерську продукцію, формує новий конкурентний тиск. Такі виробники здатні оперативно реагувати на зміни споживчих вподобань, формувати унікальні товарні пропозиції та використовувати маркетингові ніші, що недоступні для великих підприємств. Частка таких виробників на ринку переробки молочної продукції зростає оскільки значна кількість фермерських господарств та невеликих виробників самостійно налагоджують виробництво молочної продукції з метою самостійної реалізації продукції за конкурентними ринковими цінами. Така тенденція для «***» має негативний вплив, оскільки частка споживачів, які орієнтовані на якісну продукцію віддаватимуть перевагу продукції конкурентів.

Проаналізовані негативні фактори мають комплексний характер і впливають на конкурентоспроможність підприємства. Їхня сукупна дія обумовлює потребу у системних трансформаціях, спрямованих на модернізацію технологічних процесів, удосконалення логістичних схем, зміцнення партнерських зв'язків та підвищення ефективності управління ресурсами.

Стратегічне врахування цих факторів є необхідною умовою зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку та забезпечення його

довгострокової стійкості в умовах динамічних змін ринкового середовища.

3.2. Адаптація ТОВ «*» до ринкових умов з метою підвищення конкурентоспроможності**

Адаптація підприємства до ринкових умов є визначальним елементом забезпечення його конкурентоспроможності. Для ТОВ «***», яке спеціалізується на експорті молочної продукції, цей процес набуває особливого значення, оскільки підприємство істотно залежить від коливань міжнародного ринку, змін вартості сировини та зростання вимог іноземних споживачів до якості та безпечності продуктів.

Ефективна адаптація передбачає реалізацію комплексу організаційних, економічних та управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів і формування стійких конкурентних переваг. Для ТОВ «***» ключовими векторами змін є оновлення та розширення асортименту відповідно до запитів споживачів, розвиток торгівельної марки, скорочення логістичних витрат та витрат на збут продукції, оптимізація каналів дистрибуції, впровадження цифрових систем управління логістикою, пошук та освоєння нових ринків збуту продукції, пошук альтернативних варіантів реалізації продукції.

Не менш важливим напрямом є посилення маркетингової та збутової діяльності. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству слід використовувати сучасні інструменти просування, зміцнювати позиції бренду на міжнародній арені та забезпечувати повну відповідність продукції міжнародним стандартам, зокрема ISO та HACCP. Додатковий ефект створює оптимізація логістичних маршрутів, що допомагає скорочувати витрати й підвищувати оперативність поставок іноземним партнерам.

Поглиблений аналіз зовнішнього бізнес-середовища вказує на високий рівень конкуренції у молочній галузі, що формує потребу у постійному вдосконаленні виробничих технологій та методів управління. Подальша

адаптація ТОВ «***» має спиратися на інновації, розвиток персоналу та активну участь підприємства в міжнародних коопераційних мережах.

У процесі стратегічного управління важливого значення набуває всебічне дослідження внутрішнього потенціалу підприємства та характеристик зовнішнього середовища, у якому воно здійснює свою діяльність. Одним із найбільш дієвих інструментів такого дослідження є SWOT-аналіз, що забезпечує узагальнення даних щодо сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення можливостей і загроз, зумовлених впливом ринкових, економічних та інституційних факторів.

Використання SWOT-аналізу сприяє кращому розумінню стратегічної позиції підприємства, дозволяє ідентифікувати його основні конкурентні переваги та вразливі елементи діяльності. Результати аналізу формують основу для розроблення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності, удосконалення операційних процесів та адаптацію підприємства до змін у ринковому середовищі.

Проведення SWOT-аналізу ТОВ «***» є важливим етапом у визначенні актуального стану його розвитку, оцінюванні здатності підприємства ефективно реагувати на зовнішні виклики та виокремленні перспективних напрямів стратегічного зростання. Такий аналіз дає змогу комплексно оцінити внутрішні ресурси та зовнішні впливи, що визначають результативність діяльності підприємства на національних і міжнародних ринках, а також слугує підґрунтям для формування раціональних управлінських рішень.

Сильні та слабкі сторони ТОВ «***» та можливості і загрози, які формують конкурентні можливості підприємства на ринку зображено в таблиці .

Таблиця 2

SWOT-аналіз ТОВ «***»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Впізнаваний бренд Широкий асортимент продукції Експортна орієнтація та досвід роботи на іноземних ринках Продумані рекламні заходи Наявність сучасних виробничих потужностей Наявність міжнародних сертифікатів якості Збільшення терміну зберігання продукції	Відсутність власних фірмових магазинів Високі логістичні витрати на транспортування молочної продукції Залежність від поставок сировини Потреба адаптації продукції під стандарти різних країн
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Вихід на нові віддалені ринки Запуск преміум-лінійок та органічної продукції Партнерства з великими міжнародними торгівельними мережами Розвиток онлайн-каналів продажу та доставка через партнерські сервіси Можливість залучення інвестицій чи державних програм підтримки	Зростання конкуренції на зовнішньому ринку Коливання валютних курсів та економічна нестабільність Посилення вимог до якості та безпечності харчових продуктів Зменшення погोलів'я ВРХ. Зменшення обсягів молока-сировини Здешевлення продукції конкурентами, використання замінників жирів Регуляторні обмеження експорту

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «***» дозволяє виокремити сильні сторони підприємства, які забезпечують стабільне положення на внутрішньому та міжнародному ринку, створюють конкурентні переваги в порівнянні з іншими виробниками аналогічної продукції, та несприятливі фактори внутрішнього середовища, що формують його слабкі сторони. Найвагомішою сильною стороною ТОВ «***» є впізнаваний бренд, який викликає довіру серед споживачів, формує лояльність.

Широкий асортимент продукції дає змогу задовольняти потреби різних клієнтських груп та знижує залежність від продажів окремих товарів.

Конкурентною перевагою ТОВ «***» є розширення асортименту за рахунок впровадження окремої лінійки продуктів «****»), аналогів якої немає в жодного підприємства-конкурента. Підприємство позиціонує себе як виробника якісних продуктів для дітей, які виготовлені виключно з молока, без додавання рослинних жирів та інших замінників. Така продукція користується попитом серед споживачів. Іншими продуктами, які завоювали стабільну частку ринку в окремих сегментах ринку є спеціально розроблені продукти із підвищеним вмістом протеїнів. Така продукція користується попитом серед споживачів які віддають перевагу здоровому способу життя. Пропозиція таких товарів на ринку незначна, що сприяє отриманню стабільного доходу ТОВ «***» в даному сегменті. Окрім того, підприємство значні зусилля спрямовує на дослідження ринку, що дозволяє враховувати зміни та тенденції на ринку, зміни в споживанні, потребах та запитах споживачів. В останні роки зросла популярність м'яких сирів серед споживачів, попит на які з кожним роком зростає. Розширення асортименту продукції за рахунок впровадження нових сортів сиру мало позитивний результат.

Експортна орієнтація ТОВ «***» зумовлена зростанням конкуренції на внутрішньому ринку, насичення ринку великою кількістю іноземної продукції. З кожним роком зростають обсяги молочної продукції, що ввозиться на український ринок з метою реалізації. За рахунок дотацій та інших заходів підтримки імпортна продукція реалізується на ринку за нижчими цінами, що чинить суттєву конкурентну перевагу в порівнянні з продукцією що виготовляється вітчизняними виробниками. Значна частина виробників, які відповідають вимогам іноземного ринку, змушені орієнтуватись на експорт, з метою пошуку ринків дистрибуції. Конкуренція на іноземних ринках загострюється, а на окремих ринках, до прикладу, Молдови, формується за рахунок українських виробників з незначною участю місцевих виробників. Такі умови вимагають прикладання значно більших зусиль з метою забезпечення конкурентоспроможності

підприємства.

Досвід роботи на іноземних ринках і орієнтація на експорт забезпечують диверсифікацію доходів та підвищують фінансову стабільність. Активні вкладення у рекламу та просування підтримують впізнаваність бренду та зміцнюють позиції компанії на конкурентних ринках. Сучасні виробничі потужності дозволяють забезпечувати стабільну якість продукції, а контроль якості та наявність міжнародних сертифікатів ISO та HACCP відкривають доступ до ринків з високими стандартами.

Враховуючи що продукція підприємства експортується на віддалені ринки, важливими є терміни та умови зберігання продукції. Для ТОВ «***» з метою підвищення конкурентоспроможності орієнтуватись на збільшення терміну зберігання продукції. Транспортування продукції що експортується вимагає дотримання спеціальних умов доставки, що значною мірою підвищує витрати на збут продукції. Удосконалення механізму доставки, який сприяв би зниженню витрат, а також збільшення терміну придатності продукції що експортується матиме позитивний вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку.

Молочна продукція що імпортується в Україну отримує преференції в межах квот. У 2025 році встановлено ліміт 7 тис. т масла та молочних жирів, які можуть бути ввезеними на пільгових умовах. У зв'язку із зростанням конкуренції на внутрішньому ринку значна частина виробників переорієнтувалася на іноземні ринки. Станом на 1 серпня 2025 року квоти на експорт молочної продукції з країн ЄС було повністю вичерпано.

Особливістю ТОВ «***» є орієнтація на зовсім різні ринки, які потребують абсолютно різних підходів до забезпечення конкурентоспроможності. Вимоги споживачів щодо асортименту та якості продукції також різняться в залежності від ринку. З огляду на це, з метою забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку ТОВ «***» має певні внутрішні обмеження. Відсутність власних торговельних на внутрішньому ринку зменшує контроль над каналами збуту і знижує можливі

обсяги реалізації продукції. Високі логістичні витрати, особливо на транспортування продукції, створюють додаткові ризики та витрати. Сезонність і залежність від нестабільних поставок сировини, а також коливання цін на молоко, підвищують операційні ризики. Крім того, для підтримки впізнаваності бренду необхідні постійні вкладення у рекламу.

Наявність власної мережі збуту продукції є одним із ключових чинників формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. Для ТОВ «***» власна мережа забезпечуватиме підприємству вищий рівень контролю над процесами реалізації, дає можливість оперативно реагувати на зміни попиту та формувати більш стійкі взаємовідносини зі споживачами. Завдяки цьому підприємство зможе ефективніше позиціонувати свої товари на ринку та забезпечувати стабільність збутових операцій. Реалізація продукції через власну мережу сприятиме зниженню трансакційних витрат, оскільки підприємство мінімізує залежність від посередників, що дозволяє скорочувати витрати на логістику, комерційне посередництво й комісійні винагороди. Крім того, такі мережі підвищують маржинальність продукції за рахунок прямого контролю над ціноутворенням та оптимізації товарних потоків.

Важливим аспектом є також посилення зворотного зв'язку зі споживачами. Власні канали збуту надають підприємству можливість швидко отримувати інформацію про зміни потреб, уподобань та оцінок якості продукції. Це підвищує ефективність маркетингових рішень, сприяє більш точному прогнозуванню попиту та оптимізації виробничих планів. У результаті підприємство здатне гнучкіше реагувати на ринкові коливання та запроваджувати інновації відповідно до актуальних тенденцій.

Крім того, формування власної збутової мережі зміцнює бренд підприємства та створює додаткову цінність для споживачів через забезпечення високого рівня сервісу, стандартизованих умов обслуговування та гарантій якості. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів і розширенню цільової аудиторії, що у довгостроковій перспективі безпосередньо впливає

на конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, власна мережа збуту виступає стратегічним інструментом, що дозволяє ТОВ «***» оптимізувати комерційну діяльність, зміцнювати ринкові позиції, підвищувати ефективність управління та формувати стійкі конкурентні переваги в умовах мінливого ринкового середовища.

Зовнішнє середовище пропонує ТОВ «***» значні шанси для розвитку. Вихід на нові віддалені ринки може суттєво збільшити обсяги продажів. Запуск преміум-лінійок або органічної продукції дозволить підвищити прибуток та зміцнити імідж бренду. Партнерство з великими міжнародними мережами полегшить доступ до широкої клієнтської бази. Розвиток онлайн-продажів та використання сервісів доставки особливо важливі для продукції з тривалим терміном зберігання. Удосконалення технологій переробки молока та збільшення терміну зберігання дозволить виходити на віддалені ринки. Залучення інвестицій або участь у державних програмах підтримки експорту забезпечує ресурсну базу для модернізації виробництва.

Серед головних зовнішніх загроз – висока конкуренція на міжнародних ринках, коливання валютних курсів і економічна нестабільність, що можуть вплинути на рентабельність експорту. Зростаючі вимоги до якості та безпечності продуктів вимагають постійного контролю та додаткових витрат. Логістичні ризики та порушення ланцюгів постачання особливо критичні для молочної продукції. Підвищення цін на сировину, зміна споживчих вподобань на користь дешевших продуктів та регуляторні обмеження у країнах-імпортерах створюють додаткові ризики для підприємства.

Отже SWOT-аналіз показує, що ТОВ «***» має сильні внутрішні позиції завдяки бренду, досвіду експорту та високій якості продукції, що дає можливість ефективно конкурувати на міжнародних ринках. Водночас існують внутрішні слабкі сторони, такі як логістика, залежність від посередників та витрати на рекламу, а також зовнішні загрози, пов'язані з конкуренцією, вимогами окремих ринків та економічною нестабільністю. Стратегія розвитку компанії має спиратися на використання сильних сторін

для реалізації зовнішніх можливостей, а слабкі сторони та загрози мінімізувати через диверсифікацію каналів збуту, удосконалення асортименту продукції та оптимізацію логістичних процесів.

Таким чином, адаптація ТОВ «***» до ринкових умов є комплексним і тривалим процесом, що передбачає стратегічне переосмислення діяльності, посилення маркетингової активності й застосування сучасних управлінських підходів. Реалізація цих кроків забезпечить підприємству більш упевнене становище на світових ринках і сприятиме зміцненню його конкурентних позицій на внутрішньому ринку.

3.3. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «*»**

Стратегічне підвищення конкурентоспроможності ТОВ «***» передбачає комплексний підхід, що охоплює оптимізацію виробничих і логістичних процесів, розвиток збутової мережі, удосконалення маркетингових та комунікаційних стратегій, а також інтеграцію інноваційних технологій у діяльність підприємства. Вибір конкретних напрямів визначається на основі результатів попередніх аналітичних досліджень та побудови багатокутника конкурентоспроможності, що дозволяє оцінити сильні сторони підприємства в конкурентній боротьбі та визначити слабкі місця, які потребують особливої уваги з метою посилення конкурентних позицій підприємства на ринку. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «***» та основних конкурентів зображено на рисунку 3.4.

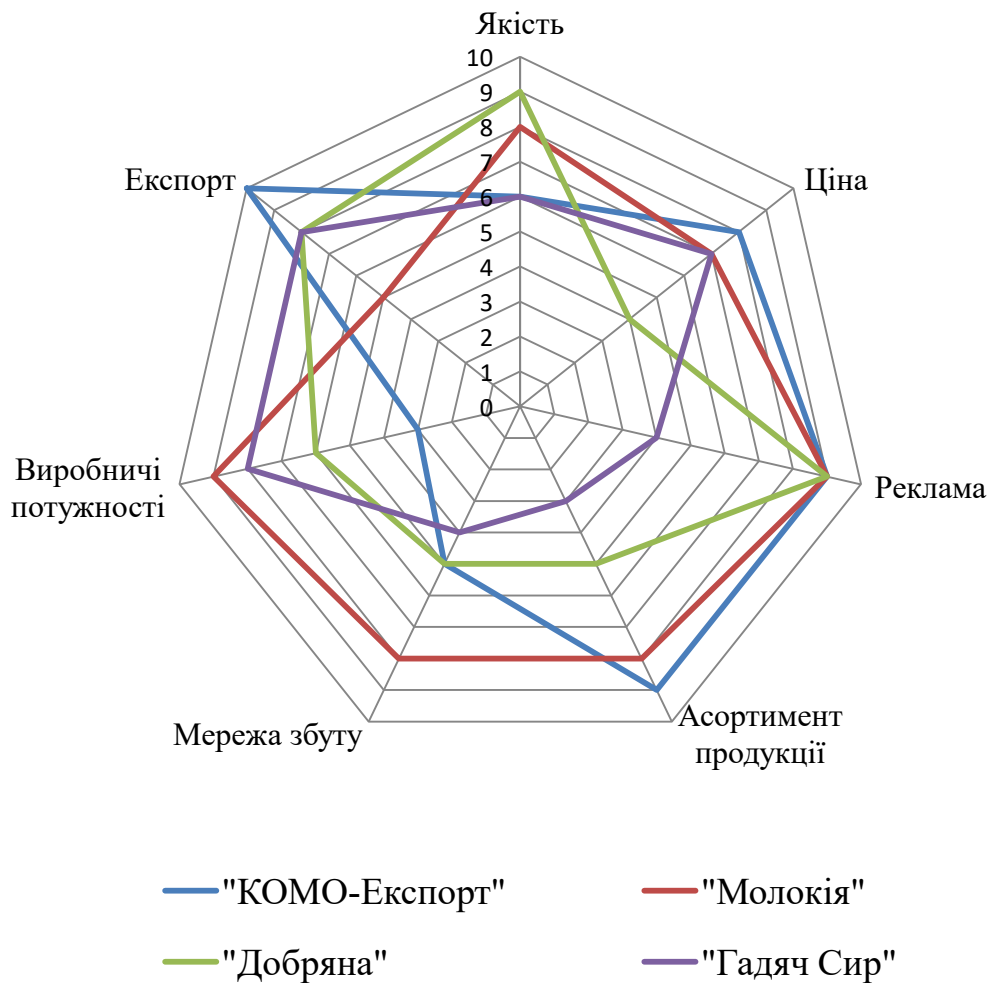


Рис. 3.4. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «***»

Джерело: власна розробка

Для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «***» під час побудови багатокутника конкурентоспроможності до уваги брались підприємства, які реалізують на ринку аналогічну продукцію та займають велику частку ринку.

Результати побудованого багатокутника конкурентоспроможності показали, що ТОВ «***» має значні переваги у таких сферах, як реклама продукції, ширина асортименту та самостійний експорт продукції. Середній рівень розвитку підприємство демонструє у логістиці та ціновій політиці, тоді як проблемними зонами є маркетинг та власна збутова інфраструктура. Ці результати дозволяють визначити стратегічні напрями, які найбільше

вплинуть на зміцнення позицій підприємства на ринку.

В умовах внутрішнього ринку молочних продуктів ТОВ «***» конкурує з низкою великих національних та міжнародних виробників, найвагомішими з яких є «Молокія», «Добряна», «Гадяч Сир». Порівняльний аналіз за багатокутником конкурентоспроможності показує, що хоча підприємство має високий рівень асортименту продукції, що є його суттєвою конкурентною перевагою в порівнянні з іншими виробниками, його конкурентна позиція дещо поступається лідерам за якістю та розвиненістю власної збутової мережі. Це підкреслює необхідність цілеспрямованого вдосконалення відповідних складових для зміцнення ринкових позицій і формування довгострокових конкурентних переваг.

Аналіз багатокутника конкурентоспроможності дозволяє всебічно оцінити позиції ТОВ «***» за основними напрямками діяльності. Результати показують, що підприємство має ряд істотних переваг, які визначають його конкурентний потенціал. Серед сильних сторін варто виділити впізнаваний бренд та високий рівень маркетингу, самостійне налагодження експорту та добре структурований асортимент. Ці фактори забезпечують компанії можливість ефективно працювати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, підтримуючи стабільність виробничих і збутових процесів.

Водночас окремі аспекти діяльності перебувають на середньому рівні розвитку. Зокрема, цінова політики та логістична система підприємства, яка здатна забезпечувати поточні операції, але потребує оптимізації для підвищення швидкості та надійності доставки, особливо в умовах розширення географії експорту. Цінова політика відповідає ринковим стандартам, проте не формує значних переваг у порівнянні з конкурентами у сегменті висококонкурентних молочних продуктів.

Найбільш проблемними є власна збутова інфраструктура та якість продукції. Обмежена система власних каналів реалізації зменшують потенціал підприємства щодо розширення ринкової присутності як на національному, так і на міжнародному рівнях, що стримує зростання обсягів

продажу та ефективність взаємодії зі споживачами. Якість продукції що реалізується відповідає міжнародним стандартам. Проблемою для підприємства є неможливість самостійного контролю за якістю, оскільки продукція виробляється на інших підприємствах.

Виявлені недоліки визначають пріоритетні напрями розвитку. Підприємству необхідно розробити комплексну стратегію просування продукції на зовнішніх ринках. Важливим завданням є інвестування у розширення та модернізацію збутової інфраструктури та створення власних центрів реалізації продукції для зменшення залежності від посередників і посилення контролю над кінцевими етапами поставок. Крім того, доцільно активізувати маркетингову діяльність у цифровому середовищі та впровадити інструменти електронної комерції, що сприятиме підвищенню ефективності взаємодії зі споживачами та формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «***» вимагає формування дієвої стратегії розвитку, яка має ґрунтуватися на комплексі взаємопов'язаних заходів, спрямованих на удосконалення фінансових процесів, створення власної мережі реалізації продукції, а також посилення конкурентних позицій підприємства на національному та міжнародному ринках. До основних стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «***» слід віднести створення власних фірмових магазинів, налагодження інтернет торгівлі, розширення асортименту продукції за рахунок впровадження натуральних продуктів, виготовлених виключно з молока. Експорт продукції здійснювати орієнтуючись виключно на оптимізацію логістичних операцій, застосування охолоджуваного транспорту та цифрових систем планування маршрутів, що сприятиме зниженню витрат на збут продукції.

Створення партнерських відносин із дистриб'юторами та торговельними мережами в довготривалій перспективі сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Власні фірмові магазини є важливим елементом вертикальної інтеграції підприємства, що забезпечує прямий доступ до кінцевого споживача та мінімізацію залежності від посередників. Такий підхід матиме позитивний вплив на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності збуту через посилення контролю над ціноутворенням, якістю обслуговування та асортиментною політикою. Власна торгівельна мережа підприємства сприятиме отриманню інформації про поведінку споживачів, що сприяє адаптації асортименту та впровадженню інноваційних продуктів, забезпечуватиме гарантовані канали реалізації незалежно від коливань попиту в роздрібних мережах, можливість самостійного аналізу ринку за рахунок безпосереднього контакту з постійними покупцями, врахування їх потреб та запитів.

Інтернет торгівля набирає щораз більшої популярності. Значна частина споживачів віддає перевагу здійсненню закупівлі товарів через сайти в мережі інтернет. Розширення збутової мережі за рахунок розвитку онлайн-продажів та власної платформи сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції та формуванню додаткових конкурентних переваг підприємства в порівнянні з аналогічними виробниками.

Споживання молочної продукції, за винятком преміальних видів продукції, відноситься до щоденних продуктів. Споживачі чутливі до зміни рівня цін на такі продукти. З метою мінімізації негативного впливу підвищення цін на внутрішньому ринку важливим є поєднання цінової та продуктової політики, яка б передбачала диверсифікацію асортименту продукції підприємства, формування бюджетних, середніх та преміальних видів продукції. Впровадження унікальних конкурентних видів продукції в лімітованій кількості дозволить завоювати частку ринку преміум сегменту серед споживачів, які орієнтуються на якість продукції. Частка органічної та екологічно чистої продукції на ринку дуже мінімальна. Орієнтація на цей сегмент дозволить підвищити конкурентні позиції підприємства на ринку. Впровадження програм лояльності для постійних споживачів сприятиме

налагодженню стабільного попиту на продукцію.

Найбільшу загрозу на внутрішньому ринку з точки зору конкурентоспроможності чинить значний обсяг продукції що імпортується. З кожним роком частка імпорту продукції зростає. З метою посилення конкурентних позицій підприємства доцільно орієнтуватись на забезпечення відповідності продукції що реалізується міжнародним стандартам щодо якості та безпечності, орієнтуватись на можливість зниження ціни на окремі види продукції. Формувати окрему лінію продукції орієнтуючись на споживачів, для яких важливим чинником є ціна, швидко реагувати на структурні зміни в ринковому середовищі та імпортний тиск.

Стратегічне зміцнення фінансової спроможності ТОВ «***» передбачає активну участь у державних та галузевих програмах підтримки, зокрема використання механізмів пільгового кредитування й дотацій на модернізацію. Додатково ефективним є залучення альтернативних джерел фінансування, таких як венчурний капітал, лізинг високотехнологічного обладнання та фінансування під експортні контракти. Оптимізація виробничих витрат шляхом автоматизації та підвищення енергоефективності, а також упровадження систем фінансового планування й інструментів хеджування валютних і цінових ризиків сприяють підвищенню стабільності та рентабельності підприємства.

Для збереження конкурентоспроможності в умовах зростання кількості нішевих виробників ТОВ «***» доцільно розширювати продуктові лінії з високою доданою вартістю, зокрема у сегменті органічної та крафтової молочної продукції. Ефективним інструментом є також впровадження кооперативних моделей співпраці з малими виробниками.

Частка дешевої продукції з комбінованим вмістом сировини на ринку зростає. З метою втримання конкурентних позицій на ринку для ТОВ «***» обґрунтовано диверсифікувати асортимент продукції з орієнтацією на різні групи споживачів. Випуск дешевших видів продукції нижчої якості та преміальних видів продукції.

Для забезпечення економічної конкурентоспроможності доцільно автоматизувати технологічні процеси для зменшення трудових витрат і підвищення точності виробництва, впроваджувати сучасні методи управління енерго- та логістичними ресурсами, розробляти оптимальні моделі вертикальної інтеграції, що зменшують залежність від зовнішніх постачальників, інвестувати у науково-технічні дослідження та інноваційні технології для підвищення ефективності та якості продукції.

Реалізація такого підходу сприяє зниженню операційних і ринкових ризиків, зміцненню позицій підприємств у національному та міжнародному конкурентному середовищі, підвищенню їх інвестиційної привабливості та формуванню передумов для довготривалої стабільності функціонування в умовах постійних ринкових трансформацій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Конкуренція в сучасних умовах виступає механізмом саморегулювання, що сприяє оптимальному розподілу ресурсів, стимулює впровадження нових

технологій та підтримує економічну дисципліну. В умовах швидких змін і постійного розвитку технологій значення конкурентних процесів зростає.

Система чинників конкурентоспроможності багатогранна та унікальна для кожного окремого підприємства. За умови ефективного управління кожен із чинників виступатиме конкурентною перевагою. Тому для підприємства, з метою посилення його конкурентних позицій, важливим є виокремлення тих чинників, які в даному випадку матимуть найвагоміший вплив.

Існує велика сукупність методів для оцінки та аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства. Кожен із розглянутих методів має свої переваги та недоліки. З метою проведення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства при виборі методу необхідно орієнтуватися на особливості ринку та особливості підприємства, показники які мають стратегічне значення. На основі цього обирати саме той метод, який враховуватиме ті параметри, які важливі в процесі оцінки.

Рівень конкуренції на ринку молока та молочної продукції надзвичайно високий. Така конкуренція посилюється ще й з боку імпорту продукції. Вітчизняні виробники змушені шукати канали збуту, на яких продукція затребувана, джерела сировини для можливості безперебійного виробництва продукції, можливості задоволення потреб споживачів у нових видах продукції, та ще врахування великої кількості різноманітних факторів з метою втримання конкурентних позицій на ринку.

Скорочення попиту на внутрішньому ринку обумовлене демографічними та економічними факторами. Зниження споживчого попиту на продукцію підприємства за рахунок скорочення чисельності населення, впливу економічних криз та воєнних дій вимагає пошуку нових, іноземних ринків збуту продукції. Проблема посилюється конкуренцією з боку країн ЄС, частка продукції яких на українському ринку з кожним роком стрімко зростає.

Зменшення поголів'я ВРХ, що призвело до критично низьких обсягів

виробництва молока спричинило зменшення обсягів молока, що поставляються на переробку. Окрім того, ціна, за якою переробні підприємства приймають молоко надзвичайно низька, що в свою чергу не сприяє зацікавленості зі сторони фермерських господарств та населення реалізовувати молоко на переробку. Частина невеликих виробників здійснюють власну переробку продукції невеликими партіями, реалізуючи її на локальних фермерських ринках чи невеликими обсягами на ринках серед постійних покупців.

Через значний обсяг пропозиції імпортних твердих сирів на вітчизняному ринку, українські виробники змушені орієнтуватись на інші ринки, де їх продукція конкурентоспроможна та користується попитом.

Конкуренція на міжнародному ринку формується не лише з продукції вітчизняних виробників, які експортують сири та інші товари, але і з числа інших іноземних виробників. Тому «***», виходячи на іноземні ринки, з метою посилення конкурентних позицій, змушена забезпечити відповідність вимогам щодо якості, безпечності, технічним стандартам та сертифікації продукції. Відповідність цим вимогам є основною умовою що дозволяє фірмі реалізовувати продукцію на віддалених іноземних ринках. Не менш важливе значення в процесі реалізації продукції ТОВ «***» має впізнаваність бренду, яка в умовах високої якості продукції чинить довіру споживачів до продукції.

У сфері міжнародної торгівлі молочними продуктами сертифікація відіграє не просто роль формального підтвердження якості, а є важливим елементом конкурентної стратегії. Вимоги до харчових продуктів у більшості країн світу, особливо в Європейському Союзі та на ринках Азії й Близького Сходу, передбачають наявність сертифікаційних систем управління безпечністю та якістю. Тому наявність сертифікатів для ТОВ «***» є основною умовою що дозволяє експортувати продукцію на віддалені іноземні ринки.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «***» є висока конкурентна якість продукції, що підтверджена міжнародними стандартами,

широкий та диверсифікований асортимент продукції, який враховує потреби найвибагливіших клієнтів, інноваційні позиції в асортименті підприємства, аналогів яких немає на ринку. Завдяки великим партіям продукції що реалізовується підприємство спроможне зменшити транспортні та логістичні витрати, та знизити за рахунок цього кінцеву ціну реалізації продукції на ринку.

Аналіз конкурентоспроможності та конкурентних позицій ТОВ «***» свідчить про достатній потенціал для успішного розвитку та конкурентної боротьби на ринку, оскільки підприємство забезпечує реалізацію високоякісної продукції, професійним персоналом та високоефективною системою управління. Продукція реалізується за конкурентними ринковими цінами.

Світовий ринок молочної продукції перебуває під впливом значних коливань попиту, зміни регуляторних вимог, посилення конкуренції з боку транснаціональних корпорацій та посилення ролі міжнародних стандартів безпечності продукції. У цих умовах ТОВ «***» повинно не лише забезпечувати високу якість продукції, але й вибудовувати стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю, що включає комплекс взаємопов'язаних організаційних, виробничих, логістичних та маркетингових рішень.

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «***» передбачає реалізацію комплексу організаційних, економічних та управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів і формування стійких конкурентних переваг. Для ТОВ «***» ключовими векторами змін є оновлення та розширення асортименту відповідно до запитів споживачів, розвиток торгівельної марки, скорочення логістичних витрат та витрат на збут продукції, оптимізація каналів дистрибуції, впровадження цифрових систем управління логістикою, пошук та освоєння нових ринків збуту продукції, пошук альтернативних варіантів реалізації продукції.

Для збереження конкурентоспроможності в умовах зростання кількості

нішевих виробників ТОВ «***» доцільно розширювати продуктові лінії з високою доданою вартістю, зокрема у сегменті органічної та крафтової молочної продукції. Ефективним інструментом є також впровадження кооперативних моделей співпраці з малими виробниками.

ТОВ «***» володіє значним потенціалом для розширення діяльності на міжнародних ринках завдяки сильному бренду, широкому асортименту продукції та активній рекламній діяльності. Усе це формує стійкі конкурентні переваги та сприяє формуванню позитивної репутації серед споживачів. Експортна спрямованість забезпечує компанії можливість диверсифікувати ризики, проте одночасно підсилює залежність від транспортної інфраструктури, валютних коливань і змін у регулюванні зовнішніх ринків.

Основні слабкі місця підприємства стосуються організаційної та операційної складових: відсутність власних точок продажу, значні логістичні витрати та необхідність відповідати різним міжнародним стандартам.

Зовнішні загрози для компанії сформовані переважно ринковими й нормативними факторами, такими як висока конкуренція з боку глобальних виробників, зростання цін на молочну сировину та зміни у вподобаннях споживачів.

Водночас підприємство має низку перспективних можливостей: освоєння нових ринків, розвиток партнерств із міжнародними роздрібними мережами, впровадження онлайн-продажів та впровадження преміальних продуктів.

Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства полягають у розширенні географії експорту продукції, аналіз нових ринків та вихід на них, розширення асортименту продукції за рахунок впровадження органічних видів продукції, посилення бренду за рахунок акценту на натуральність, якість продукції. На віддалених іноземних ринках рекомендується спрямовувати зусилля на формування мережі партнерів серед онлайн- та офлайн-партнерів у країнах експорту, розвивати

електронну комерцію, збільшувати партії продукції з метою скорочення логістичних витрат та термін зберігання продукції що експортується. Шукати можливості залучення грантів, інвестицій і державних програм підтримки експорту та модернізації підприємства. Розробити комплексні програми страхування експортних операцій, що дозволить зменшити ризики від можливих перебоїв у поставках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ihnatenko M., Marmul L. Romaniuk I. Development of competitive strategies by enterprises in the globalization of market. University Economic Bulletin. 2023. 57. С. 45-51.
2. Shaulska L. Strategic enterprise competitiveness management under

- global challenges. Academy of Strategic Management Journal. 2021. № 20. P. 1-7.
3. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73> (Дата звернення 12.08.2025).
 4. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія. Київ. 2019. 342 с.
 5. Балабанова Л.В. SWOT- аналіз – основа формування маркетингових стратегій. Київ, 2005. 301 с.
 6. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2019. 256 с.
 7. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. Економічний аналіз. 2012. Випуск 11. Частина 2. С. 41-45.
 8. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. Випуск 61. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3813/3733/> (Дата звернення 12.08.2025).
 9. Брінь П. В., Звонко Є. О. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у конкурентоспроможність підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2020. Т. 31. № 6. С. 89–93. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-15> (Дата звернення 12.08.2025).
 10. Бугас В. В., Руднічок В. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. European scientific journal of Economic and Financial innovation. №1(15). 2025. С. 210-218.
 11. Бурденюк Т.Г. Конкурентоспроможність: критерії і методи аналізу. Вісник Одеського Національного Університету ім. І. І. Мечникова. 2017. Том 22. Вип 10. С. 215-219.

12. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021 (32) URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60> (Дата звернення 12.08.2025).

13. Василькова Ю., Олійник Н. Теоретичний базис конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2018. № 129. С. 153-163.

14. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. № 154. С. 93–97.

15. Гриньов А.В., Шульженко В.В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=138> (Дата звернення 12.08.2025).

16. Гончарук П.А. Основні чинники підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2014 р.. № 3 (78). С.57-61.

16. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1(35). С. 51–54.

17. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 2(70). С. 139–146.

18. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

19. Джулай Л. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал. 2018. №10. URL:<https://nauka-online.com/publications/economy/2018/10/metody-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya/> (Дата звернення 12.08.2025).

20. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків. 2020. 340 с.
21. Євтушенко Н. О., Гурін, Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. №3-4. С. 24-28.
22. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.
23. Железняк К. Л., Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. №11. С. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.71> (Дата звернення: 17.08.2025).
24. Задоя О. А., Магдіч А. С., Новіков А. М. Конкурентоспроможність України: суть та основні чинники. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. № 4. С. 69–78.
25. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2018. 352 с. 33.
26. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. 2017. 1 (54). С. 111-118.
27. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 527 с.
28. Коваленко О. В. Підприємництво та його організаційно-правові засади: Навчальний посібник. Вид-во ДЗ “ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2013. 400 с.
29. Коценко М. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг органічної продукції. Економіка та суспільство. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-26> (Дата звернення: 20.08.2025)
30. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні

переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>. (Дата звернення: 17.08.2025).

31. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ. 2018. 330 с.

32. Кривешко О. В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.64> (Дата звернення: 17.08.2025).

33. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>. (Дата звернення: 17.07.2025).

34. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Львів: Компакт-ЛВ. 2005. 304 с.

35. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. № 1 (552). 2024. С. 22-28.

36. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії „конкурентоспроможність”: дефініція та систематизація. Ефективна економіка. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737> (Дата звернення: 17.08.2025).

37. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства URL :<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (Дата звернення: 17.08.2025).

38. Науменко Ю.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. Economic journal Odessa polytechnic university. №1(31). 2025. С. 53-61.

39. П'ять сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан

конкуренції в галузі URL: <https://bakertilly.ua/news/id48375>. (Дата звернення: 17.08.2025).

40. Пастухова Т. Ю. Матричні методи розрахунку конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.confcontact.com/2012_09_21/1_pastuhova.htm (Дата звернення: 17.08.2025).

41. Рак Ю. А. Підходи до оцінки конкурентного середовища на ринках різних видів благ. Ефективна економіка. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5864> (Дата звернення: 17.08.2025).

42. Рибницький Д. О., Городня Т. А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Випуск 20.9. С. 227–230.

43. Рядченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Львів, 2005. 272с.

44. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102> (Дата звернення: 17.08.2025).

45. Станкова А. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66> (Дата звернення: 17.05.2025).

46. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382> (Дата звернення: 17.08.2025).

47. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства щодо досягнення конкурентних переваг. Економіка, фінанси, право. 2005. № 11. С. 17-20

48. Туряниця В. В. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. № 3 (52). Том 3. С. 264-278.

49. Фатхутдінов Р.А, Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю

організації. Київ. Кондор. 2009. 470 с.

50. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. Бізнес-навігатор. 2020. Випуск 2 (58). С. 152–161.

51. Ханенко М.Б. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. Сталий розвиток економіки. № 3 (54). 2025. С. 321-326.

52. Хмурова В., Кулініч, В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>(Дата звернення: 17.08.2025).

53. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. № 10. 2019. С. 74-80.

54. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. Економічна теорія та право. 2022. № 2 (49). С. 71-76.

55. Шишковський С., Одінцева О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-110> (Дата звернення: 17.08.2025).

56. Шуміло О. С., Рудас Д. С., Сукульський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 291-297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_6_39. (Дата звернення: 17.08.2025).

57. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант. 2013.470 с.