

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»
Директор інституту**

_____ **Шеремет О.О.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

**«До захисту допущено»
Завідувач кафедри**

_____ **Петухова О.М.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

«___» _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Діагностика конкурентного середовища підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МА-4-2

_____ **Хомченко Богдан Дмитрович**
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Керівник **Заяць Тетяна Анатоліївна**
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що в цій
кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2021р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Петухова О.М.
“27” січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Хомченко Богдана Дмитровича

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Діагностика конкурентного середовища підприємства

Керівник проекту (роботи) Заяць Тетяна Анатоліївна д.е.н, професор кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 27.01.2021 р. № 50-КС

Строк подання здобувачем роботи 28.05.2021 року.

2. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

3. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Методичні підходи до діагностики конкурентного середовища. Розділ 2. Маркетингове дослідження конкурентного середовища ПрАТ «Обухівський молочний завод». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо покращення становища підприємства в конкурентному середовищі. Висновки. Список використаних джерел.

4. Перелік графічного матеріалу:

Основні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Діагностика цілей та стратегій конкурентів ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Визначення типу конкурентів ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Визначення п'яти сил конкурентного середовища за М. Портером для ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Запропонований захід – оновлення сайту підприємства.

Очікувані результати від оновлення сайту підприємства, тис. грн.

Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства.

5. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання 27.01.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	01.02.2021 - 20.02.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	21.02.2020 - 09.03.2020	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Методичні підходи до діагностики конкурентного середовища»	10.03.2021 - 05.04.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Маркетингове дослідження конкурентного середовища ПрАТ «Обухівський молочний завод»	06.04.2021 - 29.04.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо покращення становища підприємства в конкурентному середовищі»	30.04.2021 - 25.05.2021	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	26.05.2021	Виконано
7.	Оформлення роботи	27.05.2021	Виконано

Здобувач _____ Хомченко Б.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Заяць Т.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Хомченко Б. Д. Діагностика конкурентного середовища підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

Робота складається з розгляду теоретико-методичних засад діагностики конкурентного середовища підприємства.

В роботі розглянуто діяльність ПрАТ «Обухівський молочний завод», проаналізовані показники його діяльності.

Надано характеристика стану конкурентного середовища молочної промисловості. Виявлені та обґрунтовані конкуренти підприємства. Зроблена діагностика цілей конкурентів підприємства. Визначено тип конкурентів та їхня конкурентна поведінка. Досліджено п'ять сил конкурентного середовища за М. Портером.

За результатами дослідження розроблені основні напрями покращення становища підприємства в конкурентному середовищі.

Запропоновано до впровадження маркетинговий захід – оновлення сайту підприємства. Розраховані очікувані результати від впровадження та визначено вплив на показники роботи підприємства.

Робота викладена на 76 сторінках, містить 10 таблиць. Список використаних джерел складається з 50 найменувань.

Ключові слова: конкуренція, конкурентне середовище, конкуренти, діагностика, цілі конкурентів, конкурентна поведінка, конкурентні стратегії, сили конкурентного середовища.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Методичні підходи до діагностики конкурентного середовища.....	10
1.1. Конкурентне середовище підприємства та його види.....	10
1.2. Сутність діагностики конкурентного середовища та етапи її здійснення.....	18
1.3. Маркетингові інструменти діагностики конкурентного середовища.....	30
Розділ 2. Маркетингове дослідження конкурентного середовища ПрАТ «Обухівський молочний завод».....	36
2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Обухівський молочний завод».....	36
2.2. Діагностика конкурентного середовища підприємства.....	43
2.2.1. Характеристика стану конкурентного середовища підприємства.....	43
2.2.2. Виявлення конкурентів та діагностика їхніх цілей	48
2.2.3. Дослідження п'яти сил конкурентного середовища за М. Портером.....	58
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо покращення становища підприємства в конкурентному середовищі.....	60
3.1. Основні напрями покращення становища підприємства в конкурентному середовищі.....	60
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – оновлення сайту підприємства.....	62
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	62

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	63
3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу.....	64
3.3. Вплив запропонованого заходу на результати роботи підприємства.....	67
Висновки.....	69
Список використаних джерел.....	72

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. Важливою умовою ефективного становлення і функціонування ринкової економічної системи є наявність конкурентного середовища. Саме це створює підвалини для дослідження вітчизняною економічною наукою такого фундаментального процесу, як формування конкурентного середовища.

Одним з основних пріоритетних векторів української євроінтеграції є розвиток вітчизняних підприємств в умовах глобальної економіки. Досягнення цієї мети в умовах трансформації вітчизняної економіки можливе за рахунок підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Сучасні підприємства діють у певному середовищі, яке може суттєво впливати на результати їх господарсько-фінансової діяльності. Конкурентне середовище підприємства обумовлює взаємодії суб'єктів конкурентної боротьби, регулює дії із забезпечення власних інтересів та гнучко реагує навіть на найменші зміни, які відбуваються на ринку. Це спонукає підприємців до дослідження стану конкурентного середовища, уточнення його видів та складових, як на галузевому, так й на вітчизняному та закордонному ринках.

Оскільки конкуренція є частиною маркетингового середовища фірми, вона завжди повинна бути предметом ґрунтовного вивчення та оцінювання. Вивчення сукупності суб'єктів ринку та їхніх відносин, які складаються у процесі конкурентної боротьби і які визначають інтенсивність конкуренції, являє собою дуже важливий, з практичного погляду, напрям маркетингових досліджень. Аналіз поведінки конкурентів і розробка плану конкретних дій стосовно головних суперників часто приносить більше користі, ніж навіть суттєве реальне зростання на даному сегменті ринку. Знаючи слабкі та сильні сторони конкурентів, можна оцінити їхні потенціал, цілі, наявну та майбутню стратегії. Це дасть змогу стратегічно точно зорієнтуватись щодо того, де конкурент є слабкішим. Таким чином підприємство зможе розширювати

власні переваги в конкурентній боротьбі. Зараз процес дослідження та вивчення конкуренції відрізняється своєю непослідовністю та має стохастичний характер. Ось чому необхідно використовувати комплексний системний підхід до визначення етапів та методів дослідження конкурентного середовища будь-якого підприємства.

Питанням конкурентної боротьби, розвитку конкуренції як одного із базових принципів ринкової економіки присвячені праці таких відомих вчених - економістів як Г.Азоев, Г. Багієв, М.Портер, Р.Фатхутдінов, А.Юданов.

Певні аспекти проблематики розвитку конкурентного середовища вітчизняними вченими висвітлені в працях В. Базилевича, З.Борисенка, О.Костусева, С.Крук, І. Лозової, І. Мелушової, Н. Насікай, А. Сиваченко тощо.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розроблення пропозицій щодо покращення становища підприємства в конкурентному середовищі.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі *основні завдання*:

- обґрунтувати методичні засади до діагностики конкурентного середовища;
- надати маркетингову характеристику ПрАТ «Обухівський молочний завод»;
- охарактеризувати стан конкурентного середовища підприємства;
- виявити конкурентів підприємства та здійснити діагностику їхніх цілей;
- дослідити п'ять сил конкурентного середовища за М. Портером;
- розробити основні напрями покращення становища підприємства в конкурентному середовищі;
- запропонувати маркетинговий захід, впровадження якого буде сприяти покращенню позиції підприємства у конкурентному середовищі;
- розрахувати очікувані результати від впровадження заходу;

- визначити вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є конкурентне середовище ПрАТ «Обухівський молочний завод».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо напрямів покращення становища підприємства в конкурентному середовищі;

Методами дослідження у роботі є кабінетні і польові.

Інформаційну базу дослідження склали вітчизняні та зарубіжні наукові праці, офіційні публікації, дані річних звітів тощо.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, включаючи 10 таблиць. Список використаних джерел складається з 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Конкурентне середовище підприємства та його визначення

Перші цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися тільки в середині XVIII століття. Теорія конкуренції на той момент не оперувала поняттям "конкурентне середовище", а конкуренцію розглядала як невідворотний економічний процес, який пронизує всі ланки економіки. До середини XX століття сформувалися чотири класичні моделі конкуренції: досконала (чиста) конкуренція, монополістична та олігополістична конкуренції, чиста монополія. Саме у цей період економічна теорія збагачується поняттям "конкурентне середовище" [36].

Так, В.Ойкен, вперше в історії економічної думки вжив термін "конкурентний лад", яке є тотожним конкурентному середовищу. Вчений під "конкурентним середовищем" розумів середовище, в якому "повна конкуренція" координує плани і рішення господарюючих суб'єктів, що дозволяє раціонально поєднати в одне ціле всі частини економічного процесу [29, с.326-328]. Для функціонування конкурентного ладу німецький учений розробляє дві групи взаємопов'язаних принципів. Перша група принципів є принципи констатуючі, які встановлюють конкурентний лад: дієздатний механізм цін, приватна власність, відповідальність, незмінність економічної політики. Друга група принципів – це принципи регулюючі, які забезпечують функціонування конкурентного ладу. В.Ойкен пропонує проводити економічну і правову політику, яка спрямована на конкурентне середовище. Запропонована модель конкурентного ладу В. Ойкена є оригінальною і важливою при формуванні ефективного конкурентного середовища в Україні.

Австрійський вчений Ф.Хайєк розглядав ринкову економіку як конкурентний лад суспільства, в якому конкуренція є головною, тобто конститууючою ознакою. Такий підхід тісно пов'язує конкурентне середовище з ринковим – це важливо для регулювання господарства в цілому, але недостатньо для практики управління на мікрорівні.

В останні роки термін "конкурентне середовище" в економічній літературі та наукових дослідженнях використовується як поняття цілком визначене. Однак огляд публікацій економічної тематики не дав можливості однозначно виявити суть та економічний зміст цього явища. Це пояснюється складністю та багатоаспектністю феномена конкурентного середовища. Словникова й енциклопедична література майже не пояснює поняття "конкурентне середовище". Немає також і єдиного тлумачення цієї категорії в економічній літературі, а наукові визначення характеризуються різними підходами [36].

Відомий американський економіст М. Портер вважає, що конкурентне середовище – це сукупність організацій-суперників, які бажають досягти своїх цілей будь-якими засобами в мінливих умовах [34, с.48]. Російський вчений Г. Азоев розглядає конкурентне середовище підприємства як складову маркетингового середовища. Він визначає конкурентне середовище, як сукупність суб'єктів ринку та їх взаємини, які формуються в процесі конкурентної боротьби та визначають інтенсивність конкуренції [1, с.26].

Українська дослідниця С. Крук під конкурентним середовищем розуміє зовнішньо обумовлений стан ринку, а зміни, які в ньому відбуваються, виступають як результат дій конкретних суб'єктів господарювання. Конкурентне середовище – це, на думку вченої, результат і умови взаємодії суб'єктів ринку, а також певного зовнішнього впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень суперництва і можливості впливу окремих економічних суб'єктів на загально-ринкову ситуацію [17, с.23-24]. Таке трактування конкурентного

середовища більш нагадує визначення конкуренції. Однак, поняття "конкуренція" та "конкурентне середовище" не можна вважати тотожними.

Розглядаючи конкурентне середовище в економічній сфері, Г.М.Лозова характеризує його як "сферу, визначену в історичному, соціально-політичному й економічному контексті, де відбувається суперництво між економічними суб'єктами в процесі виробництва, розподілу, обміну й споживання благ" [20, с.6]. Таке розуміння конкурентного середовища характеризує його лише з поведінкової сторони, акцентуючи увагу на тому, що це сфера, де відбувається суперництво.

Не зовсім коректно визначати сутність явища через саме явище – середовище через сферу, яка в той же час і є певним суспільним середовищем. Подані варіанти визначення конкурентного середовища не дозволяють в повній мірі дослідити глибинну сутність поняття "конкурентне середовище". У зв'язку з цим, заслуговує на увагу визначення цього складного явища, запропоноване Н.І.Насікай. Під конкурентним середовищем, зазначає автор, – слід розуміти сукупність певних умов діяльності суб'єктів господарювання, що складаються під дією об'єктивних та суб'єктивних факторів в кожний конкретний момент часу і у визначеній мірі забезпечують реалізацію власних досягнень з метою здобуття переваг над іншими суб'єктами під час їхньої взаємодії [27, с.78]. З наведеною точкою зору цілком можна погодитись, оскільки за такого підходу конкурентне середовище виступає як об'єктивне явище з достатньо вираженою суб'єктивною природою та врахуванням конкретних економічних реалій певного періоду. Іншими словами, конкретизуючи вище наведену позицію, конкурентне середовище – це певне підґрунтя, що обумовлює специфічну взаємодію суб'єктів у вигляді зіткнення їх інтересів.

Найбільший вплив на формування конкурентного середовища справляє наявність конкуренції. Конкуренція як процес може існувати в певних умовах, коли, наприклад, в економіці при наймні наявна достатньо велика кількість суб'єктів господарювання, щоб між ними могли б виникнути

конкурентні відносини. Конкурентні відносини притаманні різним моделям господарювання, виявляються в багатьох конкретних формах, обумовлюються взаємодією багатьох факторів та суспільно-економічних чинників [36]. Саме конкурентні відносини і формують конкурентне середовище в економіці країни. Формуванню конкурентного середовища передують також утвердження реального плюралізму форм власності та економічних методів регулювання економіки, створення повноцінної інфраструктури ринку, зниження монополізації виробництва, дотримання оптимального співвідношення між ринковими і державними важелями регулювання економіки, коригування антимонопольного законодавства з урахуванням чинників міжнародної конкуренції [36].

Визначення сутності конкурентного середовища полягає також у виокремленні його складових, з яких визначальним є поняття «середовище». [22]. Спрямуванню досліджень найбільш сприяє концепція управління, що базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – підприємство».

У рамках даного підходу, сформованих на базі різних теорій управління, підприємство розглядається як відкрита система, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища. З точки зору визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, зовнішнє середовище – це сукупність некерованих динамічних факторів, які прямо чи непрямо впливають на підприємство ззовні, і які підприємство має враховувати в цілях виживання, успішного розвитку і підтримки своєї конкурентоспроможності [22].

Зовнішнє оточення підприємства є не тільки джерелом можливостей і загроз для будь-якої фірми, але і джерелом нових знань про потреби її складових. Однак функціонування організації далеко не обмежується впливом зовнішнього середовища, а значною мірою залежить і від внутрішнього середовища. Очевидно, що будь-яке функціонуюче підприємство слід розглядати не само по собі, а з урахуванням внутрішніх

сил і можливостей, а також сукупності відносин, які пов'язують його з іншими суб'єктами [22].

Внутрішнє середовище слід розглядати як динамічне явище, тобто досліджувати чинники внутрішнього середовища як змінні в їх розвитку. Внутрішні змінні є ситуаційними факторами усередині підприємства, вони в основному можуть контролюватися і регулюватися. Жодна виробнича система не функціонує у вакуумі, її оточує чи вона знаходиться в сильно диференційованому середовищі. Середовище ніколи не буває стабільним. І кожне підприємство не тільки повинне знати своє середовище існування і природу його змін, але і вміти реагувати на ці зміни: невдача в пристосуванні до середовища обернеться в невдалий бізнес взагалі [22].

Середовище, в якому функціонує підприємство, охоплює багато галузей національної економіки, що відрізняються економічними характеристиками, внутрішньою конкуренцією, обсягом капіталовкладень, ринками збуту, темпами та перспективами розвитку. У кожній галузі економіки, незважаючи на те, який вона забезпечує сегмент ринку – внутрішній чи зовнішній, суть конкуренції єдина. Вона зводиться до процесу взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між декількома економічними суб'єктами з одним напрямом інтересів для забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців. Тому, для більш конкретного прояву категорії середовище, застосовується друга складова – «конкурентне», що забарвлює статичне визначення середовища в динамічні барви, надає йому, окрім вже відомих, нові ознаки для підкреслення такої його ознаки, як існування багатьох економічних суб'єктів з одним напрямом інтересів, що функціонують в умовах обмеженої кількості ресурсів або благ, а отже – наявності боротьби за задоволення власних інтересів. Таким чином, у широкому сенсі, конкурентне середовище – це простір господарювання суб'єктів різних галузей ринкової економіки, що базується на поняттях конкуренції та

складових його внутрішнього та зовнішнього оточення [22]. При цьому відношення конкуренції є вихідними та проникаючими в усі інші зв'язки.

Можна виділити три основні напрямки розмежування підходів до визначення поняття конкурентне середовище. Так, деякі автори пропонують розглядати конкурентне середовище як історично конкретну соціально-економічну структуру суспільного господарства, яка забезпечує товарно-грошовий обмін, згідно із законами товарного виробництва. Повноцінне конкурентне середовище створює передумови для раціонального розміщення ресурсів, оптимального їх використання, для розвитку ділової активності.

У межах другого напрямку підходи до визначення поняття «конкурентне середовище» пов'язується із сукупністю умов і факторів, що визначають і впливають на розвиток конкуренції в окремих галузях. Разом з тим, думки вчених за цим напрямком різняться за переліком умов і чинників, які є змістом конкурентного середовища та спрямуванням їх впливу (на розвиток підприємництва, на конкурентну взаємодію, на розвиток конкуренції або змагання за отримання прибутку). Одна група економістів характеризують конкурентне середовище як сукупність всього комплексу умов і чинників, які впливають на конкурентні відносини суб'єктів господарювання, не акцентуючи увагу на їх взаємозв'язку [22]. Інші науковці під конкурентним середовищем розуміють тільки сукупність зовнішніх чинників, або неконтрольованих сил стосовно конкретного підприємства, тобто ототожнюють його із зовнішнім середовищем, що є не зовсім коректно. Деякі вчені до конкурентного середовища відносять тільки інституційні умови координації діяльності суб'єктів ринку, тобто чинники впливу, пов'язані з функціонуванням державних і ринкових інститутів. При цьому автори пов'язують конкурентне середовище з певною географічною територією, розвиненою інфраструктурою та уніфікованими інструментами бюджетно-податкової, кредитно-грошової політики тощо. Акценти на тому, що конкурентне середовище забезпечує та впливає на розвиток конкуренції

та взаємодію учасників ринку, свідчить про спробу системного підходу до його визначення деякими вченими [22].

Третя група економістів виходить з комплексного підходу до трактування сутності конкурентного середовища, визначаючи його як систему відносин значної кількості суб'єктів ринку, а також певного зовнішнього впливу, що характеризується конкретним комплексом дій та часовим періодом. Важливим є наголос на спрямованість конкурентного середовища як сукупності взаємодій ринкових агентів, на отримання суб'єктами конкурентних переваг. Слід також підкреслити виділення групою вчених такої характеристики конкурентного середовища, як часовий період. Такий підхід до трактування конкурентного середовища найбільш відповідає сучасним умовам, найповніше відображає сутність проблеми його функціонування. Це пояснюється тим, що в даній концепції конкурентне середовище розглядається з позиції не лише кількості суб'єктів ринку, взаємодія яких викликає суперництво, а із зв'язком, насамперед, із системою відносин між ними, що визначає нові способи реалізації їх економічних інтересів. Але, слід зазначити, що кожна дія всіх без виключення підприємств можлива тільки в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення. У деяких дослідженнях проблем конкурентоспроможності також простежується думка щодо комплексності конкурентного середовища з точки зору суб'єктів господарювання та їх взаємодії під впливом сукупності чинників [22].

Конкурентне середовище має специфічну природу, яка проявляється через можливість співіснування в ньому конкурентного та монопольного секторів, в рамках яких відбувається взаємодія суб'єктів ринку. Основна відмінність між ними полягає в наявності чи відсутності ринкової (монопольної) влади у суб'єктів ринку, що працюють у цих секторах. В умовах транзитивної економіки формування конкурентного середовища не може бути стихійним процесом. Цей процес має бути забезпечений проведення послідовних обґрунтованих реформ, спрямованих на створення

ринкового механізму господарювання. Значна кількість різних підходів науковців до визначення сутності конкурентного середовища як економічної категорії свідчить про багатоплановість і складність цього явища, а також про його особливе значення в умовах транзитивної економіки [36].

Функціонування суб'єктів господарювання та споживання продукції в умовах ринкової економіки відбувається в конкурентному середовищі, що стосується сукупності факторів відносно конкретного підприємства, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя [28].

Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу – відносинами між ними [28].

Конкурентне середовище є однією з ключових категорій конкурентних відносин і розуміється як сукупність ринкових чинників, що визначають функціонування товаровиробників і споживачів, а також їх взаємозв'язків у процесі конкуренції. Конкурентне середовище формують види, типи та форми конкуренції, її методи, структура та особливості ринку, характер його державного регулювання. В залежності від економічної ситуації конкуренція ведеться: а) між продавцями; б) між покупцями; в) між продавцями і покупцями [28].

Сильні конкуренти на внутрішньому ринку дають міцні імпульси до змін, сприяють удосконаленню виробничих процесів, примушують один одного знижувати ціни, покращують якість продукції. Нині боротьба між конкурентами стає боротьбою не тільки за ринок, але і за людей, наукові досягнення і далі – за почуття переваги, лідерства і знищення залежності від

базових переваг, якими користуються всі товаровиробники. В аграрному виробництві такими базовими перевагами є природні ресурси. Ступінь задоволення економічних інтересів підприємців в аграрному бізнесі, потреб населення в продуктах харчування і підприємств переробної галузі в сільськогосподарській сировині залежить від стану конкурентного середовища і конкуренції господарюючих суб'єктів на внутрішньому ринку та рівня розвитку потреб суспільства на даний період часу [33. с. 96].

1.2. Сутність діагностики конкурентного середовища та етапи її здійснення

Аналітичною діагностикою називають процес установлення діагнозу безконтактними методами за допомогою маркетингової, статистичної інформації та використанням методів конкурентного аналізу, типологій, аналізу конкурентних карт (ретроспективних і перспективних).

Діагностика конкурентного середовища – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності [13]. Саме діагностика конкурентного середовища виступає передумовою розробки дієвої конкурентної стратегії підприємства, визначення найбільш ефективних напрямків стратегічного розвитку. Результатом діагностики конкурентного середовища є визначення поточного та перспективного станів цього середовища.

Об'єктом діагностики можуть бути: підприємство в цілому як виробничо-економічна система, її елементи, функціональні підрозділи окремих підприємств, виробничі функції, види діяльності та ін. [13].

Базовими принципами діагностики рівня конкурентного середовища підприємства є:

- комплексність – результати дослідження конкурентного середовища підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його

адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

- системність – основою для оцінки рівня конкурентного середовища і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв'язків;

- об'єктивність – результати дослідження та оцінки рівня конкурентного середовища підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

- динамічність – основним завданням дослідження конкурентного середовища є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

- безперервність – процес дослідження та оцінки конкурентного середовища та змін їхнього рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства;

- оптимальність – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень розвитку конкурентного середовища, але і ступінь ефективності його досягнення, тому необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати

свою конкурентну стратегію і тактику, економить час та гроші на проведення аналізу конкурентів. Класифікація конкурентів може здійснюватися на основі багатьох підходів [13].

Конкурентна ринкова ситуація через динамічний розвиток змушує підприємства систематично відслідковувати зміни, аналізувати їхню природу й динаміку. Тільки в такий спосіб підприємство може правильно оцінити можливості конкурентів і власні можливості, розробити оптимальну, з погляду прибутковості, маркетингову стратегію, спрямовану на створення й підтримку власних конкурентних переваг [23].

Для виявлення, вивчення характеру, ознак, встановлення причин відхилень у положенні конкурентного середовища проф. Г. Л. Багієв пропонує використати прийом діагностики, що є засобом, методом та інструментарієм всебічного дослідження маркетингових, і зокрема, конкурентних відносин через конкурентну сегментацію.

Як сфера наукових досліджень, діагностика включає теорію й методи організації процесів діагнозу, а також принципи побудови аналізу, класифікацію можливих відхилень основних характеристик конкурентного середовища.

Виділяють три основних форми організації процесу встановлення діагнозу – аналітичну, експертну й діагностику з використанням моделі, тобто імітацію. Охарактеризуємо зазначені підходи до діагностики конкурентного середовища докладніше [23].

Аналітична діагностика – це процес установлення діагнозу безконтактними й контактними методами за допомогою маркетингової, статистичної інформації, використання результатів маркетингового дослідження, методів конкурентного аналізу стратегічних груп, аналізу конкурентних карт ринку.

Експертна діагностика ґрунтується на інформації, отриманій за допомогою проведення експертних і соціоекономічних опитувань.

За імітаційною (модельною) діагностикою можна одержати інформацію про об'єкт шляхом імітаційного моделювання. Використання цього методу ускладнюється наявністю інформаційного вакууму з багатьох напрямів маркетингової й виробничо-фінансової діяльності основних суб'єктів ринку.

Результатом проведення діагностики повинно бути визначення поточного й перспективного плану розвитку конкуренції на аналізованому ринку. Виходячи з результатів діагностики, визначаються пріоритетні маркетингові заходи для посилення конкурентного потенціалу підприємства. Конкурентна діагностика як процес визначення сильних і слабких сторін основних учасників ринку дає можливість привести у відповідність власні стратегічні можливості підприємства з детермінантами безпосереднього оточення в конкурентному середовищі [23].

Г.Л. Багієв розглядає конкурентну діагностику як найбільш складну, але необхідну частину аналізу ринку. При цьому основними показниками аналізу конкуренції, на його думку, є обсяги реалізації продукції підприємствами конкурентами на конкретному ринку, використовувані маркетингові стратегії й можливості фінансової підтримки, специфіка розширення меж товарних груп, зростання ринку існуючого продукту на основі використання підприємствами поліпшуючих інновацій [3, с. 124].

Західна практика конкурентної діагностики як основні напрямки конкурентного аналізу пропонує відслідковувати прямий і непрямий вплив конкурентів з урахуванням розміру ринкової частки, характеристик товару, стратегій позиціювання [42]. Конкурентні переваги тісно пов'язані з конкретними географічними ринками. Їхнє правильне визначення є необхідною умовою коректності наступних процедур пошуку. При виборі географії доцільно враховувати ряд факторів [42].

- Специфіка використання товару. У випадку з товарами широкого вжитку вирішальне значення має сфера реалізації, тобто мережа оптової й роздрібною торгівлі та її територіальне розміщення.

- Розумна альтернативність запропонованих на ринку товарів. Необґрунтовано звужена межа ринку може привести до того, що навіть невелика роздрібна точка, що реалізує стандартні товари, одержить незаперечні переваги як «територіальний» монополіст через відсутність альтернативної пропозиції на розглянутій території. Якщо вироблений товар дійсно вважається унікальним для даного регіону й одночасно не є продукцією монополіста, необхідно розширити розглянуті межі до наявності розумної (з погляду далекості) кількості альтернативних пропозицій. У випадку з товарами вітчизняних монополістів, географічні межі можуть включати й закордонні ринки, якщо вони доступні за цінами, якістю й географічною далекістю.

- Вартість транспортування товарів до місця їхнього використання. Усі виробники (продавці) розглянутого товару повинні перебувати в зоні максимальної доступності для споживача з урахуванням реально існуючої транспортної мережі. Підприємство, що випускає аналогічну продукцію, не може розглядатися як конкурент, якщо вартість транспортування його товарів у даний регіон збільшує кінцеву ціну до неконкурентного рівня. Ґрунтуючись на практиці використання фактурних цін, географічні межі розглянутого ринку доцільно обмежити територією, в рамках якої вартість транспортування товару споживачеві не перевищує 20% ринкової вартості продукції. І тільки в тому випадку, якщо це збільшення витрат в остаточному підсумку не підвищує ціну вище середніх ринкових цін.

- Частота покупок дуже впливає на споживача при виборі ним продавця. Чим частіше купується товар, тим повинні бути вужчі географічні межі ринку, і навпаки. Це пов'язано з вимогою економії часу, що витрачає споживач при кожній покупці. Таким чином, з одного боку, географічні межі ринку розширюються зі збільшенням ступеня унікальності товару і його складності. З іншого боку, вони звужуються при слабкій і дорогій комунікації, невеликому строку експлуатації й високого ступеня уніфікації товару. З точки зору проведення практичних робіт з дослідження виділеної

території ринку необхідно враховувати складність координації таких робіт із центру [42].

Для вивчення конкуренції на виділеному географічному ринку необхідно визначити, які саме підприємства-конкуренти найбільше перешкоджають реалізації цілей аналізованого підприємства. Використовуються різні прийоми вибору:

1. Вибір найближчих конкурентів. До списку входять конкуренти, що проводять аналогічну продукцію, обсяг реалізації, яких у натуральному й вартісному вираженні найближчий до відповідних значень розглянутого підприємства. Такий підхід найбільш продуктивний при великій кількості конкурентів, коли на ринку панує переважно монополістична конкуренція. У цьому випадку висновки будуть стосуватися поточних, позиційних переваг. Їх не можна поширювати на віддалену перспективу й тим більше будувати на їхній основі стратегічні плани. У той же час, в умовах олігополістичної конкуренції найближчим (головним) конкурентом може бути одне підприємство. У такій ситуації успіх конкурента однозначно негативно позначається на діяльності розглянутого підприємства й навпаки. Таким чином, вивчення головного конкурента може дати необхідну й достатню інформацію для пошуку засобів протидії як у тактичному, так і в стратегічному аспекті [42].

2. Вибір могутніших конкурентів. Вибираються підприємства могутніші у фінансовому відношенні, ринкова частка яких вища. Звичайно це підприємства, що визначають характер конкурентної боротьби й мають явні конкурентні переваги. Вивчення даних конкурентів дозволяє будувати моделі найбільш ефективного конкурентного поведіння на ринку й розробляти заходи їхньої реалізації (імітація, пошук нових шляхів, конфронтація з лідером і т.д. [42].

3. Вибір підприємств, що володіють значною сумарною часткою на ринку. Як правило, це найбільш представницька частина підприємств

(сумарна частка ринку $>50\%$), що визначають основні тенденції й традиції даного товарного ринку.

Аналіз на основі такої бази більш повний і трудомісткий. Він дозволяє деталізувати висновки щодо конкурентних переваг для різних кон'юнктурних ситуацій і розробляти широкий спектр дій як атакуючого, так і оборонного характеру. Вибір усіх діючих конкурентів у рамках географічних меж ринку дає можливість провести системний аналіз конкуренції в галузі за рахунок повноти й показності складу розглянутих об'єктів. Результати аналізу можуть використовуватися для визначення стратегічних конкурентних переваг.

4. Вибір усіх можливих конкурентів. Крім діючих підприємств, до цієї групи входять і потенційні конкуренти, які можуть у найближчій перспективі з'явитися на аналізованому ринку: споруджувані виробництва підприємства, що не працюють у розглянутому бізнесі, але здатні перебороти вхідний бар'єр без істотних труднощів або виробничі потужності, які можуть бути перепрофільовані на випуск даної продукції без значних витрат часу й ресурсів; фірми інноваційного характеру, що проявляють себе неординарними, важко передбачуваними діями; підприємства, для яких конкуренція на аналізованому ринку є логічним продовженням існуючого бізнесу; споживачі й(або) постачальники продукції, які прагнуть зробити повнішим свої технологічні ланцюжки «поставка – виробництво – реалізація – обслуговування»; нові фірми, що утворилися в результаті придбання аутсайдерів даної галузі великими компаніями з інших галузей; нові спільні виробництва [42].

Аналіз на основі такої інформаційної бази можна вважати повним, системним і трудомістким. При цьому ринок, що складається з усіх можливих конкурентів, найбільш релевантний, тому що включає: реальних конкурентів, що виробляють як дану продукцію, так і товари з високим короткостроковим заміщенням; потенційних конкурентів і ті потужності, які протягом року без значних додаткових витрат можуть бути перепрофільовані на виробництво розглянутої продукції [42].

Корисність використання того або іншого з перерахованих прийомів залежить від особливостей кон'юнктурної ситуації на ринку й конкурентної позиції підприємства, щодо якого проводиться аналітична робота. Останній момент є особливо важливим. Справа в тому, що не всі конкуренти, відібрані за наведеними критеріями, являють загрозу для розглянутого підприємства. Багато хто з них можуть бути нейтральними або навіть підсилювати позицію підприємства, У зв'язку з цим слід обов'язково виділяти таких конкурентів у підготовлюваному списку [42].

Критерієм виділення може бути наявність реальної стратегічної вигоди від присутності того або іншого конкурента на ринку. Наприклад, існують ситуації, в яких конкуренти можуть: поглинати пікові навантаження ринку при сезонному, нерівномірному попиті, що дає можливість використати власні потужності більш повно й рівномірно; збільшувати ступінь диференціації продукції й на цій основі знижувати чутливість споживачів до цін і рівня сервісу; обслуговувати непривабливі для підприємства сегменти ринку; створювати так звану цінову парасольку за рахунок високої собівартості своєї продукції, що сприяє ефективній роботі підприємства, у якого собівартість продукції нижча; розвивати ринок, беручи участь у фінансуванні заходів щодо вдосконалення базових технологій, пропаганді загальних цілей та ідей, протистоянні товарам-замінникам; піднімати імідж галузі (ринку) і створювати перешкоди для появи нових конкурентів [42].

Усі ці обставини повинні бути враховані при вихідній класифікації відібраних конкурентів у групи за мірою їхньої агресивності у виробничо-господарських відносинах з розглянутим підприємством. В окремих випадках корисним з погляду організації аналітичних робіт є попереднє ранжирування конкурентів у відібраних групах. Ця процедура необхідна при наявності великого вихідного масиву аналізованих підприємств і виконується з метою виключення ситуацій, у яких через ліміт ресурсів і часу найбільш важливі конкуренти не будуть розглянуті в ході діагностики.

Як критерії ранжирування, доцільно використати такі характеристики: ринкову частку; обсяг реалізації продукції; норму прибутку за групами виробів; рентабельність виробництва; бюджет маркетингу [42].

Внаслідок проведених операцій, вихідний склад конкурентів буде більше відповідати поставленим цілям аналізу. Знання цілей і намірів конкурентів дає можливість визначити міру їхньої задоволеності поточною позицією на ринку, а також передбачати можливі дії по зміні існуючого розміщення сил. Завдяки цьому можна окреслити напрями зміни сформованої конкурентної ситуації, що також сприяє локалізації напрямів пошуку [42].

Розпізнавання цілей необхідно починати з вивчення цільових настанов окремих виробничих і збутових підрозділів конкурента, зайнятих відособленими номенклатурними групами виробів. Насамперед необхідно уточнити, в чому полягає основа цілеспрямування:

- чи конкурент має намір бути лідером ринку (за собівартістю продукції, технологією, цінами) або прагне впливати за лідером?
- чи є підприємства, що прагнуть імітувати діяльність конкурента?
- чи має він традиції в реалізації яких-небудь цілей щодо якості, дизайну продукції, системи реалізації й послуг, цінової політики?
- чи є історична прихильність до певних географічних районів і типів покупців?
- наскільки спадкоємна минула політика в цих областях?
- у чому полягає позиція конкурента щодо ризику у фінансовій сфері?
- які темпи зростання доходів і чим вони забезпечені?
- яка структура управління підприємством та як вона сприяє реалізації таких ключових рішень, як акумулювання ресурсів, ціноутворення, зміна номенклатури вироблюваної продукції?
- якими якостями відзначається вищий управлінський персонал підприємства-конкурента?

- наскільки однотайно приймаються рішення щодо майбутніх напрямів розвитку і чи є прихильники інших цілей? [42].

Якщо аналізований підрозділ є складовою частиною більшого утворення (наприклад, регіонального центра або компанії в цілому), доцільно визначити характер відносин між ними. Причому головний акцент повинен бути зроблений на значимості різних видів бізнесу для компанії в цілому. Необхідно уточнити ряд моментів. Склад критеріїв, які використовуються для виділення того або іншого бізнесу в самостійні підрозділи компанії. На підставі чого конкурент вибрав цей бізнес? Який вид діяльності в його загальній спеціалізації виконує роль: основного, що приносить більшу масу доходів; найбільш обіцяючого з погляду можливих інвестицій; буфера при непередбачених погіршеннях умов діяльності за іншими напрямками; кандидата на поступове згортання виробництва. Наскільки збігаються основні установки підрозділу й підприємства в цілому? Як будуються економічні відносини між ними? За які досягнення преміюються працівники підрозділу? У чому полягає план диверсифікованості підприємства і які взаємини між його функціональними службами й окремими напрямками виробничої діяльності? З яких установ поповнюється кадровий склад підприємства? Які взаємини керівників підрозділу й підприємства в цілому? Чи є в апараті управління колишні керівники аналізованого підрозділу? [42].

Крім аналізу основ цілеспрямування при визначенні цілей конкурентів, велике значення має вивчення самооцінки діяльності конкурента, тобто думок і подань про самого себе й ринку, на якому він діє. У чому полягають, на думку конкурента, сильні сторони його діяльності, його позиція в сфері собівартості продукції, якості, технологічних досягнень? Що думає конкурент про майбутній попит на продукцію, яку він випускає, і про тенденції розвитку ринку? Як визначається ієрархія цілей та оцінюються можливості найближчих конкурентів? Чи вважає конкурент, що на ринку існують певні правила бізнесу? Наскільки думки про свою діяльність відображають використовувану стратегію конкуренції? [42].

Для перевірки правильності визначення цілей конкурента може виявитися корисною верифікація отриманих висновків за допомогою оцінки намірів конкурентів. Завчасне їхнє виявлення збільшує ресурс часу для адекватної реакції на них. Однак точно визначити, що конкретно збирається почати конкурент, досить складно через відсутність необхідної інформації для аналізу. Тому з появою перших ознак активізації конкурентів необхідно бути готовим до того, що одержувані відомості спочатку будуть неясними й лише з часом поповнюватимуться й прояснятимуться. Замість того, щоб очікувати повну інформацію, необхідно уточнити можливі відповідні дії при різних варіантах розвитку подій. Для цього вивчають зовнішні прояви діяльності конкурента, які прямо або побічно інформують про цілі, завдання і мотиви його поведінки [42].

Уміння правильно виділяти з усього інформаційного середовища дані про наміри конкурента й адекватно діагностувати їх подає додаткову інформацію для оцінки майбутніх змін на ринку. Серед безлічі форм прямого й непрямого вираження намірів конкурента доцільно виділити:

1. Заяви про майбутні зміни в діяльності підприємства, у яких може визначатися форма, характер, час певних обумовлених акцій. За допомогою публічних заяв такого роду реалізуються такі завдання: попередження конкурента про можливі дії проти нього, якщо останній почне або продовжуватиме вживати певні акції (зниження цін, захоплення роздрібною мережі, збільшення обсягу продажів і т.п.); тестування можливих намірів конкурента шляхом оцінки реакції на свої заяви; публічне подання своїх інтересів у конкретному бізнесі (регіоні) для того, щоб попередити аналогічні дії конкурента мінімізація можливих провокацій з боку конкурентів на основі інформування ділової громадськості про потенційні можливості (відповідях) підприємства у випадку агресивних дій проти нього; непряма комунікація з фінансовим співтовариством [42].

2. Інформування про дію або її результати постфактум здійснюється шляхом викладу фактів, які повинен знати конкурент про підприємство

(результати минулих зборів акціонерів, зростання обсягу продаж, збільшення частки на ринку й т.п.) з метою: привселюдно представити інформацію про діяльність фірми у вигідному для неї світлі; запобігти спробам заволодіти інформацією, якої не повинен знати конкурент; продемонструвати лояльність щодо конкурентів; довести за допомогою фактів безперспективність тих або інших акцій з боку конкурентів. Публічні думки про розвиток ринку найчастіше представляються у вигляді коментарів розвитку поточної ситуації [42].

Характер думок відображає установки конкретних підприємств і тому відповідає вимогам поліпшення власної позиції на даному ринку. Іноді в подібних дискусіях прямо коментуються дії конкурентів, негативне або позитивне відношення до них. Пояснення власних дій, як правило, відбувається в середовищі основних замовників виробленої продукції й (або) найбільших постачальників запасних частин і комплектуючих виробів, що забезпечує значне поширення цієї інформації серед основних підприємств-конкурентів.

Коментарі такого роду: дозволяють конкурентам більш повно уявити логікузмін, вироблених підприємством; пояснюють складності й труднощі використання аналогічних прийомів і методів роботи; створюють атмосферу взаєморозуміння з конкурентами [42].

3. Зовнішні прояви маркетингової політики: збільшення обсягу дорогої телевізійної реклами може передувати широкому наступу на конкурентів; впровадження товару в центральних регіонах часто є початком його агресивного розпродажу на периферійних ринках; зниження цін на продавані товари або часте проведення зборів керівників збутової мережі може передувати появі нового конкурентного товару або послуги тощо [42].

4. Дії, які суперечать колишнім цілям і традиціям, що склалися на ринку, як правило, повинні розглядатися як агресивні сигнали, оскільки є результатом переорієнтації інтересів і намірів підприємства, що спричинює зміну тактики й стратегії його конкурентного поведіння. Щоб виявити

подібну сигнальну інформацію аналітичні служби підприємства повинні мати високу кваліфікацію й вибірковість, залучати додаткові ресурси для виявлення й ідентифікації намірів конкурентів. Для проведення такої роботи необхідно використати досвід і знання фахівців з маркетингу, збуту, зовнішніх зв'язків, планування НДДКР, адміністративних працівників. У зв'язку з цим діагностика цілей і намірів конкурентів за представленими зовнішніми ознаками не повинна мати самостійного значення. Вона призначена для підтвердження або спростування припущень про можливий розвиток конкурентної ситуації, отриманих на основі детального аналізу різних сторін діяльності конкурентів [42].

Діагностика конкурентного середовища підприємства передбачає певну послідовність і охоплює низку етапів:

1. Виявлення переліку підприємств, що перебувають на цільовому або новому ринках (аналіз конкурентів);
2. Збір вихідної інформації та зведення економічних показників до зіставного вигляду;
3. Визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів;
4. Оцінювання інтенсивності конкуренції;
5. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку;
6. Побудова конкурентної карти ринку, а також карт стратегічних груп, виявлення стратегічних положень підприємства [13].

1.3. Маркетингові інструменти діагностики конкурентного середовища

В умовах постійного змінного стану маркетингового середовища, підприємницькі структури опиняються у сфері конкуренції, яка може бути функціональною, видовою і маркетинговою. З метою правильної розстановки пріоритетів, розробки ефективної стратегії, яка відповідатиме тенденціям

розвитку ринкової ситуації і має бути основана на сильних сторонах діяльності підприємства, будь-яка фірма повинна постійно здійснювати поточний контроль і аналіз конкурентного середовища на ринку, на якому вона і конкуруюча фірма пропонують аналогічні за споживчим попитом товари або послуги.

Багато інструментів пропонує методологічні основи маркетингу задля дослідження стану конкурентного середовища. В роботі аналіз буде здійснюватися за такими етапами.

На першому етапі надається характеристика конкурентного середовища шляхом розгляду тенденцій в галузі, стану ринку, на якому діє компанія.

На другому етапі з кількості гравців на ринку виділяються такі, які займають найбільшу частку ринку. Вони вважаються ведучими гравцями, які можуть впливати на стан ринку та конкурентного середовища.

Після вибору потенційних та реальних конкурентів, розглядаються та аналізуються цілі конкурентів. Цілі можуть стосуватися асортиментної політики, ціни, політи розподілу, комунікацій, розвитку підприємства тощо. Визначаються цілі кожного конкурента та робиться аналіз щодо того, яким чином вони можуть вплинути на діяльність досліджуваного підприємства.

Потім визначається тип конкурента: тигровий, який реагує на будь-які спроби заволодіти його ринком; конкурент, який не поспішає: повільна реакція на події або повне ігнорування їх, надія на лояльність своїх споживачів; реагує на будь-які спроби заволодіти його ринком; непередбачуваний конкурент: не має якоїсь конкретної моделі поведінки; вибірковий конкурент: реагує тільки на деякі типи дій.

На третьому етапі вивчається конкурентне середовище за методикою М.Портера. Найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру

конкурентної боротьби на даному ринку є модель п'яти сил конкуренції Портера.

Згідно класичної моделі конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:

- суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними замінниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;
- загроза входу в галузь нових конкурентів;
- економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;
- економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

П'ять чинників конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, що вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари - замінники та претенденти на вхід до галузі –це «конкуренти» підприємства на певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин [34, с.22].

Суперництво наявних конкурентів. В цій частині моделі Портера вивчається можливість конкурентів, які вже існують, впливати на те, що відбувається в галузі. На них теж діють всі вищевказані сили, і вони теж мають боротися з таким самим тиском. Якщо склалась ситуація, що у конкурентів висока маржинальність, то є велика ймовірність, що одна чи декілька компаній почнуть цінову або рекламну війну з метою збільшити власну частку ринку. Так само може вчинити фірма, яка вже домінує в галузі і бажає ще більше послабити позиції інших організацій [16].

Вироби, спроможні в тій або іншій мірі замінити реалізовані товари, являють собою важливий фактор, що впливає на інтенсивність конкуренції. У відношенні подібних товарів-замінників на ринку діє правило цінової привабливості. Погроза товарів-замінників тим реальніше, чим більша: кількість ефективних замінників виробленого товару; обсяг виробництва товарів-замінників; різниця в цінах між виробом-оригіналом і товарами

замінниками на користь останніх. Крім того, необхідно відзначити, що крім легального виробництва товарів-замінників, практика бізнесу насичена прикладами протизаконної імітації і дублювання відомих товарів, марок, марочних назв, товарних знаків. Подібні замінники також загострюють конкуренцію, тому що відривають основного виробника на створення не потрібних споживачу атрибутів товару, що підвищують ціну виробу, але не дають можливість нелегальному виробнику якісно копіювати (імітувати) характеристики товару-оригіналу [16].

Поява нових конкурентів на ринку призводить до перерозподілу (зменшення) часток ринку, які належать раннім підприємствам, що працюють в галузі (в аналізованому товарному сегменті). Запровадження нових виробничих потужностей спричиняє за собою загострення конкуренції і, як наслідок – зниження цін і зменшення рентабельності. Реальність такої загрози залежить від рівня "вхідного бар'єру" в галузь і реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів. Рівень "вхідного бар'єру", тобто сукупність економічних, технічних організаційних умов для створення нового виробництва, визначається рядом факторів, серед яких необхідно виділити й оцінити: переважаючий тип виробництва в галузі й пов'язаний з ним рівень галузевої собівартості; ступінь диференціювання продукції; доступність каналів розподілу продукції; потреба в додаткових капітальних вкладеннях; консерватизм існуючої системи постачань; фактори, які визначають високий рівень собівартості в підприємств, що входять у галузь, не пов'язані з масштабом виробництва [16].

Постачальники впливають на конкурентну боротьбу в галузі, головним чином, за допомогою двох засобів – ціни і якості товарів. Умови, при яких цей вплив значно підвищує інтенсивність конкуренції в галузі, зводяться до таких обставин: невелика кількість постачальників, які можуть визначати політику постачань, вибирати найбільше вигідні пропозиції з постачань, відмовляти небажаним клієнтам; галузь споживає незначну частину продукції, виробленої постачальниками і тому зміни цін на дану продукцію

несуттєво позначаються на собівартості і ціні кінцевих виробів, вироблених у галузі; продукція, яка постачається відіграє важливу роль у кінцевому виробі, що випускається споживачем. Ця обставина зміцнює залежність споживача від постачальника; відсутність ефективних замінників продукції, яка постачається і зменшує можливості вибору, знижує рівень вимог до характеристик виробів; високий ступінь диференційованості продукції, що є наслідком високого рівня спеціалізації постачальників на випуск конкретних виробів, та ускладнює для споживача пошук інших постачальників аналогічної продукції; низький рівень вертикальної інтеграції виробництва в споживача, при якому споживач не в змозі виробити на своїх потужностях продукцію, яка закуповується і, отже, цілком залежить від постачань зі сторонни [16].

Споживачі зіштовхують інтереси конкуруючих підприємств за допомогою спеціальних засобів впливу на ринок, які призводить до зниження цін, підвищення якості продукції, збільшення кількості і якості споживаних послуг. Сила впливу різноманітних груп споживачів на інтенсивність конкуренції значна при наявності таких умов: споживачі набувають великої частини продукції, виробленої конкретним підприємством і за рахунок цього тиснуть на нього під погрозою зменшення обсягу закупівель; продукція, яка закупляється складає значну частину бюджету споживача, що робить його більш чутливим до зміни цін, якості й інших комерційних характеристик виробів; високий ступінь стандартизації продукції обумовлює ситуацію, в якій існує великий вибір виробників того самого (аналогічного) товару, а значить відсутні істотні перешкоди для переключення споживача на іншого виробника даного товару; споживачі являють собою низько рентабельні виробництва, або складаються з фізичних осіб, які мають невеликі прибутки. Невеликий прибуток є причиною малих закупівель; високий ступінь вертикальної інтеграції виробництва в споживача. В ситуації, коли одержуваний споживачем товар паралельно виробляється самим споживачем то останній має можливість "давити" на виробника під погрозою припинення

закупівель і переходу на самозабезпечення; продукція, яка одержується не робить істотного впливу на якість кінцевої продукції, виробленої споживачем. В цьому випадку споживач більш чутливий до ціни і не допускати її підвищення; споживач має велику інформацію про продукцію, виробленої в галузі. Повна інформація про обсяги, ціни, типи, собівартості виробленої в галузі продукції збільшує можливий вибір і за рахунок цього сприяє загостренню конкуренції в галузі; високий ступінь організації споживачів: наявність спілок споживачів, відповідна преса, закони про права споживачів і інше. Ці й інші умови, що посилюють позиції споживачів і загострюють конкуренцію на товарному ринку, не є абсолютними [16]. Виробники борються за зміну обставин, що породжують ці умови. Зокрема, за рахунок пошуку таких споживачів, які у меншій мірі відповідають перерахованим вище характеристикам.

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Обухівський молочний завод»

ПрАТ "Обухівський молокозавод" заснований на початку 1930 року і забезпечує жителів Київщини високоякісними молочними продуктами. Молокозавод є виробником молочної продукції під торговою маркою "Лукавиця" [31].

Обухівський молочний завод є одним з провідних молокопереробних підприємств в Київській області. Протягом всього часу підприємство розвивалось, вдосконалювались технології, збільшувався асортимент продукції. На даний час це сучасне молокопереробне підприємство, яке має найкращі традиції і визнання в галузі. Підприємство пропонує споживачам понад 50 найменувань високоякісної молочної продукції під торговою маркою «Лукавиця»: молоко пастеризоване, молоко пряжене, ряжанка, кефіри та біокефіри, йогурти питні, сметана, сир селянський та нежирний, сир м'який «Адигейський», сирки дитячі, десерти, масло селянське, морозиво в асортименті [31].

В асортименті продукції представлені такі групи:

- молоко пастеризоване 1,5% (1 л) ;
- молоко пастеризоване 2,5% (0,5 та 1 л) ;
- молоко пастеризоване 2,5% (0,5 л пряжене м'яка упаковка);
- молоко пастеризоване 2,5% (0,5 л пряжене упаковка пюр-пак);
- молоко пастеризоване 2,6% (1 л м'яка упаковка);
- молоко пастеризоване 2,6% (1 л);
- сметана 15% (220 г, 450 г стаканчик);
- сметана 15% (450 г м'яка упаковка);

- сметана 20% (220, 450 г стаканчик);
- сметана 20% (450 г м'яка упаковка);
- кефір 2,5% (500 г тверда упаковка);
- кефір 2,5% (1 л м'яка упаковка);
- біопродукт кефірний 1% (0,5 л м'яка упаковка);
- біопродукт кефірний 2,5% (1л м'яка упаковка);
- ряжанка 2,5% (0,5 л тверда упаковка);
- йогурт столичний 2,5% персик(полуниця) (500 г м'яка упаковка, 500 г тверда упаковка, 125 г стаканчик);
- сир кисломолочний «Обухівський» нежирний, 1,5%, 10 % жирності (250 г брикет);
- сирок солодкий з ваніліном 8% жирності (брикети 100 г);
- сирок солодкий з курагою, родзинками 8% жирності (брикети 100 г);
- сир м'який «Адигейський» 45% жирності в сухій речовині (головки загорнуті в стрейч-плівку з етикеткою 500 г, 1000г);
- десерт сирковий солодкий з додаванням фруктового пастеризованого наповнювача «Чорниця», «Вишня», «Полуниця» 4% (полістирольний стаканчик 150г);
- десерт сирковий зі смако-ароматичним фруктовим наповнювачем «Екзотик», «Полуниця», «Персик» 4% (полістирольний стаканчик 150г);
- масло солодковершкове «Обухівське», 73,0 %, 72,5% (брикети 200г);
- масло шоколадне (з какао) 62,0 % жиру (брикети 200г);
- серед солодко вершковий «Обухівський» 72,5% жиру (брикети 200г);
- сироватка пастеризована (1л м'яка упаковка);
- морозиво-лід (Айс-желе зі смаком апельсину, Айс-желе зі смаком яблука, Айс-желе зі смаком полуниці);
- морозиво з комбінованим складом сировини: морозиво глазуроване на палочці (Метелик – «Лукавиця», Лукавиця – «Лукавиця», Біле сяйво – «Лукавиця», Втіха – «Лукавиця»);

- морозиво у вафельному стаканчику (Смак літа – шоколадне, Смак літа – з карамеллю, Смак літа – з джемом, Смак літа);

- морозиво сімейне: «Обухівське» (9% жирн.) – відро, «Обухівське» з цукатами (8% жирн.); «Обухівське» з плодово-ягідним наповнювачем (9% жирн.); «Обухівське» з плодово-ягідним наповнювачем абрикос(9% жирн.); «Обухівське» (9% жирн.) – 1 кг I «Обухівське» – полуниця (9% жирн.) – 1 кг; «Обухівське» – шоколадне (9% жирн.) – 1 кг, «Обухівське» – персик (9% жирн.) – 1 кг, Пломбир – «Лукавиця» (12% жирн.) – 1 кг;

- вареники з сиром кисломолочним солодкі та солоні (упаковка поліетиленова 500г).

Проаналізуємо динаміку виробленої продукції (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, тонн		Відхилення	
	2018 р.	2019 р.	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Масло	531	317	-214	-40,3
Молоко	11002	12054	1052	9,6
Сир кисломолочний	320	302	-18	-5,6
Сметана	805	765	-40	-5,0

Джерело: розраховано за даними підприємства

Аналіз даних табл. 2.1 показав, що по трьох асортиментних групах з чотирьох відбулося падіння обсягів виробництва. Зменшилося виробництва асортиментної групи «Масло» на 214 т або на 40,3%. Обсяги виробництва асортиментних груп «Сир кисломолочний» та «Сметані» зменшилися відповідно на 18 т та 40 т, що у відсотках склало приблизно 5-6%. Тільки одна асортиментна група «Молоко» збільшила обсяги виробництва на 9,6%.

Проаналізуємо структуру виробленої продукції (табл. 2.2).

Структура асортименту за даними табл. 2.2 свідчить про найбільшу питому вагу асортиментної групи «Молоко» (43,3%) та «Масло» (28,5%). Тобто разом ці дві асортиментні групи складають більше 70%. Частка групи

«Сир кисломолочний» складає 11,3%, «Сметана» – майже 17%. Відхилення у структурі за 2018-2019 рр. були незначними.

Таблиця 2.2

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.	
Масло	59977	55928	32,4	28,5	-3,9
Молоко	79828	84975	43,2	43,3	0,1
Сир кисломолочний	15347	22167	8,3	11,3	3,0
Сметана	29711	32967	16,1	16,9	0,8
Разом	184863	196037	100	100	-

Джерело: розраховано за даними підприємства

Колектив підприємства постійно працює над покращенням якості продукції, поліпшенням харчової цінності і смакових властивостей, розширення її асортименту. Важливою ділянкою у виробництві якісних молочних продуктів є лабораторний контроль. Вимірювальна виробнича лабораторія забезпечує контроль за фізико-хімічними та мікробіологічними показниками:

- сировини, яка надходить;
- готової продукції;
- по ходу технологічного процесу виробництва продукції;
- допоміжних матеріалів;
- пакувальних матеріалів;
- контроль санітарного стану виробництва [31].

Відповідно молоко-сировина повинна відповідати встановленим вимогам якості. Вона характеризується обмеженим терміном придатності, неможливістю утворення запасів та необхідністю її перерозподілу на виготовлення різних видів продукції. Основними фізико хімічними та мікробіологічними показниками, які впливають на її якість, виділяють наступні: масова частка білку, кислотність, густина, група чистоти, наявність мікроорганізмів, антибіотиків. Саме від їх рівня, а також від

екологічної чистоти молока сировини залежить виробництво якісної готової молочної продукції [38].

Лабораторія обладнана всім необхідним лабораторним обладнанням та приладами для проведення фізико-хімічних та мікробіологічних досліджень, забезпечена нормативними документами та хімічними реактивами і посудом. Кожна партія молочної продукції, що виготовляється, контролюється від поступаючої сировини, по ходу технологічного процесу і протягом всього терміну зберігання, з метою забезпечення гарантованої якості продукції та відповідності її нормативній документації. На підставі результатів проведених аналізів проводяться коригуючі дії, спрямовані на усунення причин виявлених недоліків та з метою вдосконалення технології виробництва [31].

За показниками безпеки та на вміст ГМО вся продукція контролюється атестованими лабораторіями і відповідає допустимим рівням, згідно нормативної документації. Висновки державної санітарно-епідеміологічної експертизи є на всі види продукції, згідно асортиментного переліку, дійсні на термін дії нормативних документів. Сертифікати відповідності є на серійне виробництво продукції: масла солодковершкового "Обухівського" 72,5% та 73%, спреду солодковершкового "Обухівського" 72,5% загального жиру, зокрема молочного жиру 50% від загального жиру.

Необхідно звернути увагу на збільшення випадків недобросовісної роботи постачальників, що можуть фальсифікувати молоко-сировину водою. Фальсифікація молока може здійснюватися шляхом додавання води, знежиреного молока, чужорідних речовин – крохмалю, борошна, крейди, мила, соди, вапна, борної або саліцилової кислоти і навіть гіпсу; зняттям вершків; заміною молочних білків соєвими, а молочного жиру – дезодорованими рослинними або тваринними жирами. За умови фальсифікації молока знижується жирність та кількість сухого залишку, змінюються його органолептичні показники (колір, смак, аромат і консистенція), але найважливішим наслідком фальсифікації є погіршення якості. Споживання продуктів, вироблених на основі такої сировини, може

стати причиною різних захворювань, які можуть мати серйозні наслідки для здоров'я людини [38].

Отже, щоб отримати якісну молочну продукцію, необхідно дотримуватися чотирьох складових її формування: забезпечення належної годівлі худоби, умов її утримання та доїння, дотримання раціональних режимів переробки сировини та використання вірних розподільчих мереж доставки готової продукції до споживачів.

В умовах падіння купівельної спроможності населення, молокопереробні підприємства, формуючи асортимент продукції, відштовхуються від необхідності направлення молока-сировини на випуск найбільш популярних та прибуткових видів продукції, спрямовують максимум зусиль на мінімізацію витрат виробництва [38].

Розглянемо показники роботи підприємства за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Показники	Один. виміру	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	246985	260585	13600	5,51
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	214618	209472	-5146	-2,40
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	5357	9226	3869	72,2
4. Витрати на збут	тис. грн.	16498	21214	4716	28,59
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	236473	239912	3439	1,45
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	10512	20673	10161	96,66
7. Чистий прибуток	тис. грн.	7329	14813	7484	102,1
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	95,74	92,07	-3,68	-3,84
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,97	5,68	2,71	x
10. Рентабельність реалізованої продукції	%	4,45	8,62	4,17	x

Джерело: розраховано за даними підприємства

Розглянемо показники роботи підприємства. Якщо зробити порівняння показників за 2018-2019 рр., то простежується тенденція покращення

результатів роботи у 2019 р. порівняно з 2018 р. Відбувається зростання чистого доходу на 5,51%, прибутку від реалізації та чистого прибутку – майже у 2 рази. Вдалося зменшити витрати на 1 грн. від реалізації 3,68 коп. Рентабельність діяльності та реалізованої продукції зросла на 2,71% та 4,17% відповідно. Все це свідчить про те, що підприємству вдалося значно покращити показники роботи.

На сьогоднішній день продукцію Обухівського молочного заводу ТМ «Лукавиця» можна придбати в місті Києві, Київській та Черкаській областях. Широкий асортимент продукції та індивідуальний підхід до кожного клієнта є основними характеристиками заводу як партнера по бізнесу. Продукція торгової марки «Лукавиця» успішно продається у суміжних із заводом районах. Більше 70% реалізації припадає на місто Київ. Це говорить про те, що якість продукції достатньо висока для того, щоб успішно завоювати позиції на високо конкурентному ринку [31].

Крім того, відділом збуту постійно відстежуються відгуки про якість продукції, що дозволяє достатньо оперативно реагувати на локальні зміни в якості. Висока якість продукції дозволяє підприємству сміливо брати участь у тендерах на забезпечення молочною продукцією. Серед постійних клієнтів продукції ТМ «Лукавиця» – санаторій «Конча-Заспа», клінічна лікарня «Феофанія» та безліч санаторіїв та баз відпочинку, розташованих в Обухівському районі.

Підприємство постійно приймає активну участь у виставках, конкурсах, фестивалях де незалежними експертами оцінюється якість молочної продукції. Висока якість продукції торгової марки достойно оцінена експертами, а це Золота медаль загальнонаціонального конкурсу «100 кращих товарів України» за відмінну якість масла вершкового «Селянське», Золота та медаль та кубок фестивалю морозива, Гран-прі за ряжанку 2,5 % жиру та Золота медаль за масло солодковершкове селянське «Обухівське» 72,5 % жиру в дегустаційному конкурсі якості молочних продуктів, який проводила національна асоціація молочників України

«Укрмолпром», сертифікат на "Знак якості" для маркування цільномолочної продукції та багато інших нагород [31].

Основними світовими гравцями на молочному ринку є Nestle, Lactalis, Danone, Фонтеппа, Friesland campina. Разом з тим, внаслідок динамічного характеру ринку, зростаючого попиту, невеликих бар'єрів на вході тут знайдеться місце і для нових компаній.

2.2. Діагностика конкурентного середовища підприємства

2.2.1. Характеристика стану конкурентного середовища підприємства

На ринку молочної продукції України функціонує значна кількість підприємств різної форми власності (більше двохсот переробних підприємств), що диференціюються за виробничими потужностями, адже близько двадцяти підприємств-виробників молочної продукції переробляє 80% усього обсягу молочної сировини, яка надходить на переробку. Більша частка виготовленої продукції у країні (понад 76%) припадає на великі групи компаній та підприємств, що є лідерами на ринку продукції з незбираного молока. Чверть ринку належить молокопереробним заводам та компаніям, що локалізуються здебільшого на регіональних ринках, характеризуються незначним обсягом виробництва та не в змозі вливати на молочний ринок [47].

Важливим елементом, який визначає внутрішню ситуацію на ринку молочної продукції, є внутрішня конкуренція. У структурі учасників ринку молокопереробної промисловості спостерігається тенденція скорочення кількості виробників. З ринку зникають дрібні виробники, а частки великих зростає. Це свідчить про існування на ринку недосконалої конкуренції – олігополії. Підтверджується це тим, що на ринку: незначна кількість виробників (приблизно від 10 до 20); товар на ринку суттєво диференційований; існують перешкоди входження та виходу з ринку [26].

Сучасний стан вітчизняного ринку молока та молочних продуктів характеризується помірним рівнем консолідації, ринок контролює обмежена кількість виробників, які визначають як його динаміку, так і загальну ситуацію в галузі. У списку лідерів молочної галузі не тільки українські переробники молока, але і транснаціональні компанії, які мають виробництво в Україні. Десятка найбільших виробників продукції з незбираного молока включає такі підприємства:

1. «Данон» – 13,15%.
2. «Молочний альянс» – 11,19%.
3. «Лакталіс» – 9,95%.
4. «Люстдорф» – 9,8%.
5. «Вімм-Білл-Данн» – 8,84%.
6. Придніпровський молочний комбінат – 5,52%.
7. «Галичина» – 5,26%.
8. Тернопільський молокозавод – 5,2%.
9. «Терра Фуд» – 4,71%.

10. Група компаній «Формула» – 3,11% [44]. Найбільші виробники, що представлені на вітчизняному ринку, є не лише національними, деякі з них належать до транснаціональних корпорацій. Одним із таких підприємств є група компаній «Данон», що охоплює 13,15% ринку молочної продукції України. Діяльність корпорації в Україні розпочалася 1996 р. із придбання молокозаводу «Родич», а станом на 2020 р. продукція компанії реалізується під торговими марками ТМ «Активіа», ТМ «Актімелъ», ТМ «Живинка», ТМ «Простоквашино», ТМ «Растішка», ТМ «Актуаль», ТМ «Даніссімо», ТМ «Alpro» та ін. [47].

Другою компанією серед національних виробників молочної продукції за часткою ринку є група компаній «Молочний Альянс» (11,19%), яка представлена під наступними найменуваннями торгових марок: ТМ «Яготинське», ТМ «Молочний альянс», ТМ «Пирятин», «Славія», ТМ «Златокрай», ТМ «Хопси» [47].

ДП «Лакталіс-Україна» також входить у десятку найбільших виробників молочної продукції в Україні (із часткою ринку 9,95%) та є дочірнім підприємством міжнародного молочного концерну Lactalis Group. Молочна продукція підприємства відома під торговими марками ТМ «President», ТМ «Galbani», ТМ «Lactel», ТМ «Локо Моко», ТМ «Дольче».

Одним із лідерів серед молокопереробних підприємств є ТОВ «Людсдорф» (із часткою ринку 8,84%), яке здійснює розвиток у сегменті продукції із незбираного молока (ТМ «Селянське», ТМ «Бурьонка»), а також проводить масштабне розширення ринкового сегмента для споживачів із особливими потребами. Підприємство дійсно випускає лінійку молочних продуктів без вмісту лактози (ТМ «На здоров'я») та, зважаючи на світові тенденції до зростання попиту на рослинне молоко, першим на вітчизняному ринку розпочало виготовлення рослинного заміника молока (ТМ «Ідеаль Немолоко») [47].

До десятки найбільших конкурентів на ринку молочних продуктів входять також ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», утримуючи ринкову частку 8,84% (ТМ «Слов'яночка», ТМ «Чудо», ТМ «Машенька», ТМ «Агуша»), ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» із часткою ринку 5,52%, (ТМ «Злагода», ТМ «Любимчик»), ТОВ «Молочна компанія «Галичина» – 5,26%, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – 5,2% (ТМ «Молокія»), ТОВ «Терра Фуд» – 4,7% (ТМ «Ферма», ТМ «Тулчинка», ТМ «Біла лінія», ТМ Premialle та ін.), та група компаній «Формула Смаку», що займає 3,11% ринку [47].

Отже, ринок молочних продуктів відносять до числа висококонкурентних, а лідери галузі, конкуруючи між собою, використовують власний досвід роботи у сфері виробництва молочної продукції, налагоджені канали збуту продукції і міцний зв'язок зі споживачами. Вищезазначені виробники, крім перерахованих факторів, мають широку популярність своїх торгових марок, а також реальну можливість модернізації обладнання. Водночас дії цих підприємств на ринку

приводить до того, що для досліджуваного ринку характерна дисфункціональна модель конкуренції. Вона значною мірою стримує розвиток вітчизняної молокопереробної промисловості, оскільки для неї характерні процеси, що дестабілізують ринок і призводять до ринкових диспропорцій. Ця модель ринку, яка є сучасною об'єктивною реальністю, вимагає виважених управлінських рішень, що мають орієнтуватися на загальноекономічну ситуацію на зовнішньому і внутрішньому ринках, на поведінку конкурентів, яка нині значною мірою виходить за межі класичної цивілізованої конкуренції західного типу [26].

Крім того, не сприяють підвищенню конкурентоспроможності українських молочних підприємств їх розрізненість, відсутність глибокої спеціалізації виробництва. У результаті асортимент продукції вітчизняних переробників молока дублюється. Через неузгоджену систему продажів вони тіснять один одного на ринку. Водночас наявність спеціалізації привело б до поглибленої переробки сировини, що сприяло б отриманню додаткової доданої вартості незалежно від кон'юнктури цін на ринку збуту. Саме такий підхід характерний для випуску тієї чи іншої молочної продукції в Європі. Крім того, у виробників молочної продукції є складнощі з виходом на роздрібні мережі, слабо розвинений брендинг, а також приділяється не досить уваги змінам на ринку. Є питання щодо упаковки продукції, вивчення споживчого попиту. Удосконалювати ці процеси під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності українським молокопереробникам належить вже найближчим часом з урахуванням очікуваного посилення конкуренції на внутрішньому і світовому ринку [26].

Також підвищення рівня конкурентоспроможності української молочної продукції вимагає запровадження дієвого механізму протидії виробництву та поширенню фальсифікованої продукції, а також посилення контролю держави за фальсифікатом. Адже ситуація, яка склалася, створює загрозу для здоров'я споживачів, негативно впливає на репутацію сумлінних виробників молочних продуктів, призводить до втрат надходжень до

державного бюджету та погіршення інвестиційного клімату країни. Основними заходами на шляху боротьби з фальсифікатом мають бути такі: забезпечення доступу споживача до достовірної інформації про харчові продукти; посилення заходів державного контролю щодо відповідності чинному законодавству з виробництва і маркетингу продуктів харчування; підвищення штрафів за фальсифікат; проведення освітньо-роз'яснювальної роботи (заходів) з метою інформування споживачів щодо фальсифікованої та підробленої продукції; сприяння міжнародному співробітництву в галузі захисту споживачів. Одним із важливих кроків на шляху підвищення ефективності боротьби з фальсифікатом [26].

У плані виробництва основними напрямками підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств є формування й укріплення власної сировинної бази, підвищення рівня якості молочних продуктів, що виготовляються на їхніх виробничих потужностях, ретельне формування власної політики ціноутворення, а також сприятливого інвестиційного клімату, що дасть можливість оновити матеріально-технічну базу, підвищити рівень продуктивності праці та збільшити рівень рентабельності їхньої діяльності. Реалізація зазначених напрямів підвищення ефективності роботи молокопереробних підприємств можлива лише завдяки формуванню відповідних джерел фінансування, створення яких має відбуватися передусім за рахунок скорочення витрат, збільшення доходів та покращення фінансових результатів конкретного вітчизняного підприємства [26].

На підставі аналізу сучасних тенденцій розвитку молокопереробної галузі України, можна зробити висновки, що основною проблемою більшості вітчизняних виробників молочної продукції є недостатній рівень забезпеченості якісною молочною сировиною та невпинне зростання цін на молоко. Також однією із перешкод подальшого розвитку молокопереробної галузі є тенденція до зниження споживання молочних продуктів населенням та зниження платоспроможного попиту на них через зниження доходів

домогосподарств. Це у свою чергу призводить до скорочення виробництва дорожчих видів молочних продуктів – сиру тертого, порошкового та голубого сиру, згущеного молока та вершків, йогуртів, морозива та харчового льоду [47].

Вивчення стану молокопереробної галузі, основних зовнішніх факторів, що впливають на виробників молочної продукції, дозволяє керівникам молокопереробних підприємств оцінити відповідні загрози та можливості ринку, встановити їх вплив на кінцеві результати діяльності у процесі здійснення моніторингу [47].

2.2.2. Виявлення конкурентів та діагностика їхніх цілей

Досліджуване підприємство ПрАТ «Обухівський молочний завод» працює на регіональному ринку. Серед регіональних виробників у якості конкурентів можна розглядати ПрАТ «Кагма» та ТОВ «Лубенський молочний завод».

Охарактеризуємо діяльність конкурентів.

ПрАТ «Кагма» – це сучасне підприємство з переробки молочної сировини і виробництва на високотехнологічному обладнанні молочної продукції та масла вершкового з повною автоматизацією виробничих процесів, що відповідають європейським стандартам і нормативам.

Кагарлицький маслозавод розпочав свою діяльність у 1944 році. Довгі роки завод спеціалізувався на виробництві масла вершкового, випуск продукції з незбираного молока сягав лише 4%. На той час асортимент налічував 11 видів продукції [30].

В 1995 році виріс цех із виробництва технічного казеїну, згодом проклали газову магістраль та розпочали модернізацію і технічне переоснащення цехових ліній. Підсумки роботи за 1996 рік засвідчили збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту, підвищення попиту, освоєння нових ринків збуту, що дало змогу переоснастити, модернізувати виробництво. Закуплено і встановлено закордонні станки для

пакування продукції в паперові пакети типу «Пюр-пак» та полістирольні стаканчики. За проектом чеської фірми «Global servis» наприкінці 2000 року введено в експлуатацію автоматизований цех з виробництва кисломолочної продукції, повної реконструкції зазнають лінії з виробництва сметани, вершків, йогурту [30].

В 2004 році було завершено реконструкцію приймального відділення сировини виробничого цеху. Крок за кроком перетворюються плани з модернізації не лише виробництва, а й інших об'єктів. Так, в 2005 році було відкрито новий офіс відділу збуту, в 2006 році побудовано двоповерхову прохідну, а в 2009 році – автоматизовану мийку автомобілів.

На сьогоднішній день ПрАТ «Кагма» – це модернізоване підприємство європейського рівня, яке спеціалізується по переробці молочної сировини та виробництві на сучасному обладнанні в умовах високої гігієни, молочної продукції та масла вершкового. Процес прийому сировини, обробки та кінцевого приготування продукції повністю автоматизовано, за якістю вихідної продукції «слідкує» комп'ютер. Високу санітарну обробку усіх ліній забезпечує автоматизована СІР мийка. Відбір та аналіз проходить на всіх етапах технологічного процесу – від контролю якості сировини, допоміжних матеріалів, харчових компонентів – до виходу готової продукції. На підприємстві діють чотири лабораторії – лабораторія приймання молока, хімічна, радіологічна та мікробіологічна [30].

Завдяки використанню новітніх передових технологій та впровадженню комп'ютеризованого регулювання, контролю технологічних процесів, постійно забезпечується високий рівень якості продукції. Але цього недостатньо, необхідно ще й привернути увагу споживача, завоювати його довіру.

Асортимент продукції, в зручній, яскравій упаковці з фірмовим дизайном налічує понад 100 найменувань, постійно поновлюється та розширюється, що дає змогу задовольнити смаки найвибагливішого споживача. Продукція представлена торговими марками «КАГМА»,

«ЗДОРОВ'Я», «ЮНІОР» – молоко, в т.ч. пряжене, кефір, симбіомакс, ряжанка, закваска, йогурт, сметана, масло, сир кисломолочний, солодкі сирочки.

Важливим є те, що вся продукція виробляється з натуральної сировини [30]. Щодоби підприємством переробляється до 60 тонн молока. Серед постачальників сировини є агрофірма «Перемога», ПСП «Шевченківське», дочірнє підприємство «Дослідне господарство «Еліта» Миронівського інституту пшениці ім. В.Ремесла, фермерське господарство «Мальований», де встановлено автоматизовані доїльні зали.

ПрАТ «Кагма» має власний автопарк, який налічує більше 50 одиниць транспорту. Чітка, злагоджена робота відділу збуту та автопарку щоденно забезпечує споживачів натуральними, смачними та корисними молочними продуктами. Продукція підприємства реалізується як на регіональному, так і національному ринках, але основним ринком збуту залишається м. Київ. Якісна продукція завжди підкріплена попитом споживачів і забезпечує постійне збільшення обсягів продажу [30].

Тож було прийнято рішення про впровадження системи управління якістю на відповідність вимогам сьогодення. До цієї знакової події колектив просувався цілеспрямовано та впевнено, і вже в 2005 році на підприємстві було впроваджено систему управління якістю на відповідність вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001 – 2001, а в 2010 році ПрАТ «Кагма» пройшло сертифікацію згідно зі стандартом ДСТУ ISO 9001 – 2009, увібравши в себе передовий світовий досвід забезпечення високоякісної продукції на всіх етапах виробництва [30].

У 2013 році на ПрАТ «Кагма» приступили до розробки системи управління безпечністю харчових продуктів, та вже на початку 2014 року підприємство пройшло сертифікацію на відповідність ДСТУ ISO 22000:2007. Також не менш важливою подією 2013 року стало встановлення та введення в експлуатацію нового сучасного обладнання для розливу та фасування молочної продукції в ПЕТ-пляшку. Відтепер споживачі можуть вживати

продукцію в цьому зручному форматі. Асортимент включає молоко, закваску та йогурти з різними наповнювачами.

ПрАТ «Кагма» постійно відслідковує розвиток ринку молочних продуктів, проводить дослідження, вивчає попит та оперативно реагує на зміни, вимірює, аналізує та поліпшує показники вимірювання процесів, визначає області та шляхи вдосконалень для досягнення встановлених цілей. Політика в сфері якості спрямована на задоволення потреб та очікувань споживачів, персоналу, охорону навколишнього середовища, безпеку праці. Сьогодні ПрАТ «Кагма» – це підприємство, яке з впевненістю дивиться у майбутнє в напрямку здобуття нових успіхів [30].

Тепер охарактеризуємо діяльність другого конкурента досліджуваного підприємства – ТОВ «Лубенський молочний завод». ТОВ «Лубенський молочний завод» спеціалізується на виробництві не збирано-молочної продукції та морозива. Також виробляється масло тваринне та згущене знежирене молоко [32].

Підприємство було введено в експлуатацію 28 вересня 1937 рок. Після проголошення незалежності України, завод був приватизований і реорганізований у відкрите акціонерне товариство. У 2004 році завод входив до десятки найбільших виробників молочної продукції в Україні. Виробнича потужність дозволяє переробляти 130 тонн молока на добу.

У червні 2004 року завод отримав сертифікат відповідності системи менеджменту якості на підприємстві вимогам стандарту ISO 9001 (ISO 9001) зразок 2000 року. У 2008 році економічна криза ускладнила становище заводу, але до 2010 року ситуація покращилася. У 2010 році на заводі перероблено понад 50 тисяч тонн молока, вироблено 13 тисяч тонн молочної продукції, 4 тисяч тонни сметани, понад 2 тисячі тонн морозива, 2 тисяч тонн ферментованих сирів і сирних продуктів, 500 тонн нафту, і значна кількість інших харчових продуктів [32].

У грудні 2011р. завод змінив власника контрольного пакета акцій, а пізніше був перетворений в товариство з обмеженою відповідальністю. У

зв'язку з девальвацією купівельної спроможності гривні протягом 2014 року і зменшенням кількості корів, відбулося зниження попиту на молочну продукцію на внутрішньому ринку молочних товарів Полтавської області. Збільшилася конкуренція між Лубенським молочним заводом і продукцією виробників з інших регіонів країни.

Лубенський молочний завод – це сучасне підприємство харчової промисловості, що постійно росте і розвивається. Щороку на технічне переобладнання на заводі витрачають до 60% прибутку. Підприємство нарощує нові потужності, відкриває нові підрозділи і цілі виробництва. Щодоби підприємство виробляє близько 100 тонн цільномолочної продукції, окрім того працює виробництво морозива та масла [32].

ТОВ «Лубенський молочний завод» одним з перших серед молочних підприємств України розробив і впровадив у себе систему менеджменту якості, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2000 і ДСТУ ISO 9001-2001. В лютому 2004 р. успішно пройшла її сертифікація. Крім того, безперервно підвищується рівень кваліфікації і мотивації кадрів, розширюється асортимент продукції, успішно освоюються нові напрямки діяльності. Продукція повністю відповідає основним концептуальним принципам торгової марки «Гармонія», – смак, якість, натуральність, – та користується незмінним попитом [32].

Раніше Лубенський молокозавод завжди сприймався як регіональний локальний бренд, що забезпечував своєю продукцією Полтавську і навколишні області, нині ж воно позиціонує себе як національний виробник, і продукція ТМ “Гармонія” продається на 85 відсотках території України від Львова до Луганська.

На сьогодні ТОВ «Лубенський молочний завод» – найпотужніше молокопереробне підприємство області. Переробляється близько 50-60 тис. тонн молока на рік. Асортимент продукції ТОВ «Лубенський молочний завод» налічує більше 200 найменувань. Продукція виробляється під ТМ «Гармонія» [32].

Розглянемо цілі конкурентів – ПрАТ «Кагма» та ТОВ «Лубенський молочний завод» (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Діагностика цілей та стратегій конкурентів ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Показники	Конкуренти	
	ПрАТ «Кагма»	ТОВ «Лубенський молочний завод»
Цілі конкурентів:		
- по товарах	Розширення асортименту	Поглиблення асортименту
- по цінах	Стабілізація цін	Стабілізація цін
- по збуту продукції	Збільшення обсягів збуту	Збільшення обсягів збуту
- по комунікаціях	Використання заходів івент-маркетингу	Участь у виставках та ярмарках
- по розвитку компанії в майбутньому	Зміцнення позиції	Зміцнення позиції
Поточні стратегії:		
- сегментування	Диференційованого маркетингу	Диференційованого маркетингу
- позиціонування	На іміджі	На співвідношенні «Ціна-якість»
- товарні	Варіації	Інновації
- цінові	Диференційованих цін	Диференційованих цін
- розвитку підприємства	Інтенсивний	Інтенсивний
- розподілу продукції	Інтенсивний	Інтенсивний
- комунікаційні за елементами системи маркетингових комунікацій	Стратегія стимулювання збуту	Стратегія стимулювання збуту
- конкурентні	Челенджери	Послідовники

Розглянемо цілі конкурентів. По товарах ПрАТ «Кагма» орієнтується на розширення асортименту, тобто додавання ще асортиментних груп до

асортиментного портфеля. Це можуть бути такі асортиментні групи, які не зв'язані з тими, що зараз виробляються, наприклад, кондитерські вироби.

ТОВ «Лубенський молочний завод» передбачає поглиблення асортименту, тобто збільшення кількості видів продукції в асортиментній групі. Наприклад, це може бути поглиблення асортиментної групи «Морозиво», оскільки зараз вона приносить прибуток підприємству.

По цінах, збуту та по розвитку компанії в майбутньому цілі конкурентів співпадають: це стабілізація цін, збільшення обсягів збуту та зміцнення позиції на ринку.

По комунікаціях ПрАТ «Кагма» застосовує заходи івент-маркетингу, а ТОВ «Лубенський молочний завод» передбачає участь у виставках та ярмарках.

Деякі стратегії конкурентів також співпадають: використання стратегії диференційованого маркетингу як стратегії охоплення цільового ринку, використання диференційованих цін як цінової стратегії, інтенсивний шлях розвитку підприємства, використання інтенсивної системи розподілу продукції та стратегії стимулювання збуту як стратегії комунікацій.

Стратегія диференційованого маркетингу передбачає освоєння фірмою кількох ринкових сегментів, для кожного з яких розробляється окремий товар і використовується відповідний комплекс маркетингу. Стратегія інтенсивного росту передбачає досягнення маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів. Актуальна для фірми, яка не вичерпала можливостей, пов'язаних з наявними товарами і ринками.

Щодо позиціонування, то основою для ПрАТ «Кагма» є позиціонування на іміджі, а ТОВ «Лубенський молочний завод» – на співвідношенні «ціна-якість».

Товарні стратегії у конкурентів різні: ПрАТ «Кагма» застосовує стратегію варіації. Метою варіації є не докорінна зміна існуючої виробничої програми, а її корегування. При використанні стратегії варіації товару особливу увагу необхідно звертати на наступні моменти: наявність переваг

нововведення по відношенню до існуючого товару; поєднання нововведення з досвідом споживання товару покупцями, тобто на сумісність нововведення з вимогами та культурою споживання товару; ступінь ускладнення товару через його удосконалення, оскільки зайва складність може стати гальмом до визнання його споживачем.

ТОВ «Лубенський молочний завод» використовує стратегію інновації.

Під стратегією інновації товару розуміється програма розробки та впровадження нових товарів. Підприємству необхідно правильно оцінити значимість та призначення інновації, оскільки від цього залежатиме рівень ризику, пов'язаного з її впровадженням. Інновація може бути представлена новими продуктом або послугою, способом їх виробництва та збуту, нововведення в організаційній, фінансовій, науково-дослідній, маркетинговій та інших сферах діяльності. Інновація товару є основою стійкості та стабільної діяльності підприємства. Потреба безперервного оновлення товарного асортименту обумовлена зовнішніми та внутрішніми факторами навколишнього середовища

У конкурентів різні конкурентні стратегії. ПрАТ «Кагма» використовує стратегію челенджерів. Челенджери – це такі фірми, які кидають виклик конкурентам з метою підвищення своєї ринкової частки. Таким чином, основним різновидом конкурентних стратегій челенджера є стратегія наступу.

Челенджер може атакувати три види фірм:

- * ринкового лідера,
- * аналогічну фірму-челенджера,
- * меншу за розміром фірму.

Атакувати ринкового лідера дуже ризиковано, але й дуже перспективно. Тому на кожному ринку у ринкового лідера є челенджери, які намагаються усунути його з перших ринкових позицій.

ТОВ «Лубенський молочний завод» застосовує стратегію послідовника. До категорії "послідовники" належать ті фірми, які основне маркетингове

спрямування своєї діяльності вбачають у використанні маркетингової стратегії і тактики ринкового лідера. Стратегія слідування за лідером не означає, що послідовник не має своєї власної стратегії. Основна мета його діяльності – утримання існуючих споживачів. Кожен послідовник намагається мати певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування, фінансові привілеї). Єдине, чого не допускати послідовник, – це агресивності щодо конкурентної структури ринку, яка вже склалася (на відміну від членджера, який намагається її змінити на свою користь).

Таким чином, знання цілей конкурентів підприємства та їхніх стратегій дозволяє сформувати свої цілі та стратегії, щоб посилити свої позиції на ринку.

Щоб визначити тип конкурентів, необхідно проаналізувати реакцію конкурентів на дії, які здійснює фірма. Такий аналіз дозволяє класифікувати конкурентів за чотирма типами:

- * конкурент, який не поспішає: повільна реакція на події або повне ігнорування їх, надія на лояльність своїх споживачів;
- * тигровий конкурент: реагує на будь-які спроби заволодіти його ринком;
- * непередбачуваний конкурент: не має якоїсь конкретної моделі поведінки;
- * вибіркового конкурент: реагує тільки на деякі типи дій (наприклад, на зниження цін, на рекламу).

Проаналізуємо тип конкурентів за даними табл. 2.5.

Для ПрАТ «Обухівський молочний завод» тигровим конкурентом є ПрАТ «Кагма». Це підприємство у якості конкурентної стратегії використовує стратегію членджерів. Тому дії цього конкурента носять такий характер, який спонукає його захищати свої позиції та реагувати на дії досліджуваного підприємства. Зовсім іншим типом конкурента є ТОВ «Лубенський молочний завод», який реагує не на всі дії досліджуваного

підприємства. Оскільки для нього, як і для його конкурента, має значення асортимент (особливо асортиментна група «Морозиво»), то він пильно слідкує за асортиментом конкурента. Тому конкурентною стратегією обрав стратегію послідовника.

Таблиця 2.5

Визначення типу конкурентів ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Назва етапу	Зміст етапу	Пояснення позиції
Вивчення реакції конкурентів на дії, які здійснює фірма	* Конкурент, який не поспішає: повільна реакція на події або повне ігнорування їх. * Тигровий конкурент: реагує на будь-які спроби заволодіти його ринком. * Непередбачуваний конкурент: не має якоїсь конкретної моделі поведінки. * Вибірковий конкурент: реагує тільки на деякі типи дій	Не виявлений ПрАТ «Кагма» Не виявлений ТОВ «Лубенський молочний завод»
Визначення типу конкурентної поведінки підприємства	* Незалежна поведінка: дії підприємства здійснюються без урахування дій конкурентів. * Корпоративна: намагання підприємства дійти згоди з конкурентами, уникнути конфронтації * Адаптивна: пристосування рішень підприємства до дії фірми, можливої реакції конкурентів. * Випереджувальна: передбачення реакції конкурентів на дії фірми і розрахунок на те, що конкуренти збережуть попередній стиль поведінки * Агресивна поведінка: врахування того, що конкуренти не будуть негативно реагувати на дії підприємства	ПрАТ «Обухівський молочний завод» - - - -

Досліджуване підприємство притримується незалежної конкурентної поведінки. Це означає, що воно розвивається за своїми стратегічними планами, які не враховують поведінку ближніх конкурентів. Це не значить, що підприємство не вивчає своїх конкурентів, але свою конкурентну стратегію розробляє відповідно до ситуації на ринку.

2.2.3. Дослідження п'яти сил конкурентного середовища за М. Портером

Проведемо дослідження за допомогою 5 конкурентних сил М. Портера (табл. 2.6). Такий аналіз дозволить з'ясувати, від яких чинників залежить діяльність підприємства, які конкурентні сили підприємство повинно враховувати.

Таблиця 2.6

Визначення п'яти сил конкурентного середовища за М. Портером для ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Сили конкурентного середовища	Наявність чи відсутність (так, ні)	Пояснення позиції
1	2	3
Поява товарів-замінників	Ні	Для молокопереробної галузі та ПрАТ «Обухівський молочний завод» товари-замінники не відіграють суттєвої ролі. Тиск товарів-замінників на конкуренцію в галузі зводиться до обмеження потенційної віддачі в ній. Прикладом впливу замінників є імпорт "довгих" йогуртів, маргаринів, сухого морозива. Головну загрозу доброякісній конкуренції для виробів становлять імпортовані товари-замінники, які обмежують прибутковість українських товаровиробників.
Позиції постачальників	Так	Вплив постачальників на ефективність роботи підприємства здійснюється через підвищення ціни, зміну якості сировини, матеріалів, коливання в обсягах постачання. Найбільшу владу мають постачальники у встановленні цін на сировину та її якість. Вартість сировини майже досягла своєї верхньої межі. Тому ПрАТ «Обухівський молочний завод» залежить від дій постачальників.
Поява нових конкурентів	Так	Нові виробники, що приходять у молокопереробну промисловість, підсилюють конкурентну боротьбу, створюючи додаткові потужності, беручи участь у перерозподілі сировинних ресурсів та споживчих сегментів. В умовах значного зменшення виробництва молока та зростання потужностей в переробній промисловості створюється додатковий попит на сировину, що спричиняє загострення цінової конкуренції при її закупівлі. Хоча діючі підприємства мають конкурентні переваги перед новими завдяки вхідним бар'єрам, які треба подолати. Це вимагає додаткових витрат і, відповідно, продукція коштує більше. Ці витрати є головним обмежувальним фактором при створенні молокопереробних підприємств. Для ПрАТ «Обухівський молочний завод» цей чинник має значення.

1	2	3
Позиції споживачів	Так	Ведеться боротьба за масовий ринок споживача із середнім та нижче середнього рівнями доходів. Проявом такої боротьби може бути реалізація продукції "з колес" багатьма виробниками. Слід зазначити, що така продукція майже не відрізняється за широтою асортименту, але відрізняється за цінами. Різна якість, місткість упаковок молочних продуктів, цінові відмінності дають змогу споживачу за такого позиціонування товару обрати найбільш придатний для нього варіант. Позиції підприємства залежать від того, наскільки споживачі лояльні до продукції.
Конкуренція між діючими фірмами у галузі	Так	Конкуренція в кожній галузі має свої ключові фактори впливу. В молочній промисловості головними чинниками, що зумовлюють рівень конкуренції та її напрями, є ціни постачальників сировини і тиск споживачів. Незважаючи на те що конкуренти всередині галузі суттєво різняться між собою цілями, стратегіями, положенням та походженням, в галузі існують загальні правила, які притаманні саме їй, і ефективність функціонування цієї галузі залежить, насамперед, саме від внутрішніх умов конкуренції в галузі. Основним способом виходу на новий ринок для українських виробників залишається стратегія лідерства за витратами. Для ПрАТ «Обухівський молочний завод» цей чинник має значення.

Як показали дані табл. 2.6, підприємство залежить від усіх конкурентних сил, які діють в галузі, окрім впливу товарів-замінників. Найбільший вплив має обмеженість сировинних ресурсів. Натомість із зростанням рівня доходів та платоспроможного попиту, підприємство завжди може знайти потрібні резерви, що легко мобілізуються (робоча сила, капітал тощо). Вирішуючи проблеми обмеженості сировинних ресурсів, підприємство може: використовувати нетрадиційну сировину у випуску продукції (наприклад, порошок сої при виробництві згущеного молока), завантажувати виробничі потужності випуском непрофільної харчової продукції.

Таким чином, ПрАТ «Обухівський молочний завод», як і інші виробники молочної продукції, залежить від усіх чинників конкуренції и повинен будувати конкурентну стратегію з їхнім урахуванням.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТАНОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Основні напрями покращення становища підприємства в конкурентному середовищі

Для забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства треба здійснювати постійний моніторинг конкурентного середовища з метою своєчасного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на конкурентну позицію підприємства.

Задля покращення позиції підприємства у конкурентному середовищі необхідно забезпечити:

1. Впровадження інноваційної політики підприємства, яка визначає можливість підприємства конкурувати не тільки на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках.

2. Наявність кваліфікованих трудових ресурсів, що відповідають вимогам міжнародного ринку праці.

3. Високий рівень якості продукції.

4. Вивчення запитів споживачів. Серед інноваційних маркетингових методів вивчення запитів споживачів, поширених в Україні, можна виділити:

- SMM (SocialMediaMarketing) – маркетинг у соціальних мережах. Наявності у підприємства власного веб-сайту вже недостатньо (а в деяких випадках це і недоцільно) – більш важливою є не кількість людей, які побачать інформацію про певний заклад, а якість такого контакту з кожною людиною. Саме соціальні мережі є лідером у створенні найбільш лояльного середовища для клієнтів підприємства. Фактично, це класичний метод «сарафанного радіо», посилений надзвичайними можливостями інтернету та

соціальних мереж. Підприємства найбільше представлені у соціальних мережах Facebook та Instagram.

- E-mail маркетинг – налагодження системи побудови довіри між клієнтом та підприємством. Споживачам розсилаються новини підприємства, повідомлення про акції, листи з вітаннями у день народження й інформацією про подарунок. Повноцінна робота в цьому напрямку включатиме розробку серій листів, що надходитимуть у найвигідніший час.

- «Нові медіа» та робота з лідерами думок (opinionleaders) – на сьогодні сфера засобів масової інформації значно розширилася від класичних друкованих періодичних та профільних видань до інтернету. З'явилася велика кількість тематичних ресурсів. Будь-який блогер зі значною аудиторією однією згадкою про конкретне підприємство може як збільшити кількість лояльних споживачів, так і знищити його репутацію. Така робота може полягати у публікації лідером думок відгуку на продукцію підприємства.

- Партнерські програми та співпраця різнорідних бізнесів – дещо відмінний, але дуже ефективний та взаємовигідний маркетинговий метод, що базується на класичних event-маркетингу, презентаціях, поширенні друкованої рекламної продукції.

5. Розширення продуктової лінійки виробленої продукції.

6. Підвищення іміджу підприємства.

7. Вдосконалення роботи з постачальниками сировини та посередниками.

Розвиток конкурентного ринку вимагає створення умов для підвищення рівня пропозиції високоякісних товарів та послуг, а також забезпечення публічності і інформаційної відкритості ринку за цінами і якістю послуг. Це забезпечить споживачам можливість вільного вибору продукції та послуг, зробить ціну і якість предметом конкуренції. Все це буде створювати умови для подальшого стійкого конкурентного становища підприємства на ринку.

3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – оновлення сайту підприємства

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

Сайт для компанії – це її інформаційний центр, віртуальний офіс, своєрідний аналог Wikipedia, що дозволяє дати відвідувачам ресурсу структуровані дані про діяльність компанії, її товари або послуги. Сайт знайомить клієнта з компанією і ненав'язливо пояснює, чому саме вона варта його довіри.

Головне призначення сайту – це надання інформації. Завдання такого сайту – полегшити пошук інформації для клієнтів та партнерів підприємства, завоювати їхню довіру й розповісти про товари або послуги. Корпоративний сайт надає власнику значно більше можливостей, ніж однобічні ресурси. На ньому можна презентувати не один товар чи послугу, а повний асортимент. Можна розповісти про компанію, поділитися актуальними новинами про знижки або акції, та взаємодіяти з потенційними клієнтами.

У зв'язку з швидкістю розвитку мережі Інтернет, відбувається втягування все більшої кількості людей в сферу використання Інтернет-технологій та ресурсів. Тому не дивно, що за допомогою сайту про підприємство дізнається більша кількість потенційних клієнтів, ніж з газети. Інформацію, яка є на сайті, бачать споживачі. Чим швидше вони отримають інформацію, тим швидше приймуть рішення про купівлю товарів підприємства. Споживачі одержують з рекламних банерів сайту і комерційних та ділових видань багато корисних Web-адрес, з яких можна дізнатися ціни, замовити товари. Такий спосіб передачі повідомлень потенційним клієнтам ефективніший за звичайні засоби комунікації: пошту, телефон, факс. За допомогою таких обов'язкових елементів, як інтерфейс або навігація, клієнт може самостійно вибрати необхідну для вивчення інформацію. Сайт є доповненням до рекламної кампанії, забезпечуючи

можливість зворотного зв'язку й інтерактивної роботи з даними підприємства.

Складовими успішного корпоративного сайту є:

- Дизайн, створений з урахуванням фірмового стилю.
- Адаптивна верстка для зручності мобільних користувачів.
- Оптимізація часу завантаження сторінок.
- Контент, що продається (повне описання товарів та/або послуг).
- Продумана структура й зручний інтерфейс.
- Інтеграція інструментів аналітики (відстежування поведінки користувачів, збір статистики).

Якщо хоча б одна з складових не відповідає цим вимогам, сайт втрачає частинку успішності.

Сайт ПрАТ «Обухівський молочний завод» не відповідає сучасним вимогам. Інформація вчасно не оновлюється, часто є застарілою. Взагалі інформативність його дуже низька. Відсутні новини, які відображають життя та розвиток підприємства. Не можна дізнатися про ті події, якими воно живе. Йому не вистачає яскравості та позитиву. Тому пропонується осучаснити існуючий сайт, додати ті елементи, які зроблять його більш інформативним.

Внаслідок впровадження цього заходу більша кількість споживачів ознайомиться з підприємством та його продукцією, що позитивно вплине на результати роботи та конкурентну позицію на ринку.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Щоб оновити існуючий сайт, не потрібно витратити багато коштів. Безліч компаній, які цим займаються, оцінять сайт з точки зору його результативності та запропонують заходи, які призведуть до його покращення.

Оновлення сайту для підприємства буде коштувати 10940 грн. Додатково сплачується його підтримка протягом року у сумі 1500 грн. Також співробітниками підприємства буде готуватися додаткова інформація та буде

потрібен додатковий робітник, який відповідає за наповнення сайту, правдивість інформації. Витрати на це складуть 99560 тис. грн. Разом витрати на оновлення сайту складуть 112 тис. грн.

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу

В результаті оновлення сайту, підприємство планує збільшення обсягу реалізації і, відповідно, отримання додаткового прибутку.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати ПрАТ «Обухівський молочний завод». Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6,$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш ймовірний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів. За результатами опитування отримано наступні дані (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	2000	2100	2250	2050	2150	2200	2300

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$О_{сер} = (2000 + 2100 + 2250 + 2050 + 2150 + 2200 + 2300) / 7 = 2150 \text{ тис. грн.}$$

Проміжні розрахунки виконаємо за даними табл.3.2.

Таблиця 3.2

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного
відхилення**

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , млн. грн.	2000	2100	2250	2050	2150	2200	2300	-
3.	$O_{сер}$	2150							-
4.	Відхилення $\Delta O = O_i - O_{сер}$	-150	-50	100	-100	-	50	150	-
5.	ΔO^2	22500	2500	10000	10000	-	2500	22500	70000

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.2), за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{сер})^2}{n}} = \sqrt{70000/7} = 100$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \alpha / O_{сер} \times 100\% = 100 / 2150 \times 100\% = 4,7\%$$

Оскільки $\omega \leq 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 2150 тис. грн.

2000	2050	2100	<u>2150</u>	2200	2250	2300
------	------	------	-------------	------	------	------

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 2300 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 2000 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$ОП = (O + 4 \times B + П) / 6 = (2300 + 4 \times 2150 + 2000) / 6 = 2150 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у відсотках:

$$2150/260585 \cdot 100\% = 0,83\%,$$

де 260585 тис. грн. – чистий дохід в поточному році.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$260585 + 2150 = 262735 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 239912 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 35982 тис. грн., змінні витрати 203930 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Розрахуємо приріст змінних витрати в проектному році:

$$203930 \times 0,0083 = 1693 \text{ тис. грн.}$$

В проектному році також планується збільшення постійних витрат за рахунок оновлення сайту, загальні витрати на який складають 112 тис. грн.

Сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$1693 + 112 = 1805 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$239912 + 1805 = 241717 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ($\Delta \text{Пр}$) в проектному році:

$$2150 - 1805 = 345 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$20673 + 345 = 21018 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$345 \times (1 - 0,18) = 283 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$$14813 + 283 = 15096 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від оновлення сайту в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Очікувані результати від оновлення сайту підприємства,
тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	2150
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	1805
Приріст прибутку від реалізації продукції	345
Приріст чистого прибутку	283

Отже, внаслідок організації та проведення свята, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 2150 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 1805 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 345 тис. грн., а чистий прибуток – на 283 тис. грн.

3.3. Вплив запропонованого заходу на результати роботи підприємства

Очікувані результати від впровадження заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо до табл. 3.4.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ($V_{\text{на 1 грн. ЧД(В)}}$) = $ПВ/ЧД(В)*100$:

$$241717/262735*100 = 92,00 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність реалізованої продукції (P_1) = $Пр/ПВ*100$:

$$21018 / 241717*100 = 8,70 \%$$

3. Рентабельність продаж (P_2) = $\text{ЧПр}/\text{ЧД(В)} \cdot 100$:

$$15096 / 262735 \cdot 100 = 5,75 \%$$

Результати розрахунків занесемо до табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	260585	262735	2150	0,83
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	239912	241717	1805	0,75
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	20673	21018	345	1,67
4. Чистий прибуток	тис. грн.	14813	15096	283	1,91
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,07	92,00	-0,07	-0,08
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	5,68	5,75	0,07	x
7. Рентабельність реалізованої продукції	%	8,62	8,70	0,08	x

За результатами табл.3.4 можна зробити наступні висновки:

* прибуток від реалізації збільшиться на 345 тис. грн., що складає 1,67%; чистий прибуток збільшиться на 283 тис. грн. або на 1,91%.

* витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,07 коп.

* рентабельність продаж та продукції підвищиться, відповідно, на 0,07 та 0,08 %.

Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить досягти поставленої мети, а саме, залучити більшу кількість споживачів до продукції підприємства та покращити позиції в конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

Функціонування суб'єктів господарювання та споживання продукції в умовах ринкової економіки відбувається в конкурентному середовищі, що стосується сукупності факторів відносно конкретного підприємства, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу – відносинами між ними.

Конкурентне середовище є однією з ключових категорій конкурентних відносин і розуміється як сукупність ринкових чинників, що визначають функціонування товаровиробників і споживачів, а також їх взаємозв'язків у процесі конкуренції. Конкурентне середовище формують види, типи та форми конкуренції, її методи, структура та особливості ринку, характер його державного регулювання.

Дослідження зроблено на основі даних ПрАТ "Обухівський молокозавод". Обухівський молочний завод є одним з провідних молокопереробних підприємств в Київській області. Протягом всього часу підприємство розвивалось, вдосконалювались технології, збільшувався асортимент продукції. На даний час це сучасне молокопереробне підприємство, яке має найкращі традиції і визнання в галузі. Підприємство пропонує споживачам понад 50 найменувань високоякісної молочної продукції під торговою маркою «Лукавиця».

На сьогоднішній день продукцію Обухівського молочного заводу ТМ «Лукавиця» можна придбати в місті Києві, Київській та Черкаській областях. Широкий асортимент продукції та індивідуальний підхід до кожного клієнта є основними характеристиками заводу як партнера по бізнесу. Продукція торгової марки «Лукавиця» успішно продається у суміжних із заводом районах. Більше 70% реалізації припадає на місто Київ. Це говорить про те, що якість продукції достатньо висока для того, щоб успішно завоювати позиції на високо конкурентному ринку.

У роботі надана характеристика стану конкурентного середовища підприємства. Це ринок молочної промисловості.

На ринку молочної продукції України функціонує значна кількість підприємств різної форми власності (більше двохсот переробних підприємств), що диференціюються за виробничими потужностями, адже близько двадцяти підприємств-виробників молочної продукції переробляє 80% усього обсягу молочної сировини, яка надходить на переробку. Більша частка виготовленої продукції у країні (понад 76%) припадає на великі групи компаній та підприємств, що є лідерами на ринку продукції з незбираного молока. Чверть ринку належить молокопереробним заводам та компаніям, що локалізуються здебільшого на регіональних ринках, характеризуються незначним обсягом виробництва та не в змозі вливати на молочний ринок.

Важливим елементом, який визначає внутрішню ситуацію на ринку молочної продукції, є внутрішня конкуренція. У структурі учасників ринку молокопереробної промисловості спостерігається тенденція скорочення кількості виробників. З ринку зникають дрібні виробники, а частки великих зростає. Це свідчить про існування на ринку недосконалої конкуренції – олігополії. Підтверджується це тим, що на ринку: незначна кількість виробників (приблизно від 10 до 20); товар на ринку суттєво диференційований; існують перешкоди входження та виходу з ринку.

Досліджуване підприємство ПрАТ «Обухівський молочний завод» працює на регіональному ринку. Серед регіональних виробників у якості

конкурентів можна розглядати ПрАТ «Кагма» та ТОВ «Лубенський молочний завод». Були розглянуті цілі та стратегії конкурентів. Також визначено тип конкурентів.

Для ПрАТ «Обухівський молочний завод» тигровим конкурентом є ПрАТ «Кагма». Це підприємство у якості конкурентної стратегії використовує стратегію челенджерів. Тому дії цього конкурента носять такий характер, який спонукає його захищати свої позиції та реагувати на дії досліджуваного підприємства. Зовсім іншим типом конкурента є ТОВ «Лубенський молочний завод», який реагує не на всі дії досліджуваного підприємства. Оскільки для нього, як і для його конкурента, має значення асортимент (особливо асортиментна група «Морозиво»), то він пильно слідкує за асортиментом конкурента. Тому конкурентною стратегією обрав стратегію послідовника. Досліджуване підприємство притримується незалежної конкурентної поведінки. Це означає, що воно розвивається за своїми стратегічними планами, які не враховують поведінку ближніх конкурентів. Це не значить, що підприємство не вивчає своїх конкурентів, але свою конкурентну стратегію розробляє відповідно до ситуації на ринку.

Аналізуючи конкурентне середовище за методикою М. Портера, дійшли до висновку, що підприємство залежить від усіх конкурентних сил, які діють в галузі, окрім впливу товарів-замінників. Найбільший вплив має обмеженість сировинних ресурсів. Таким чином, ПрАТ «Обухівський молочний завод», як і інші виробники молочної продукції, залежить від усіх чинників конкуренції и повинен будувати конкурентну стратегію з їхнім урахуванням.

Пропонується задля покращення позиції підприємства у конкурентному середовищі, зробити оновлення сайту. Внаслідок цього, прибуток від реалізації збільшиться на 345 тис. грн., чистий прибуток збільшиться на 283 тис. грн., витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,07 коп., рентабельність продаж та продукції підвищиться, відповідно, на 0,07 та 0,08 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: ОАО "Типография "Новости", 2000. 256с.
2. Анненков Р.А. Етапи та методи маркетингових досліджень конкурентного середовища. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3019> (дата звернення: 11.04.2021).
3. Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Никифорова С.В. Международный маркетинг. СПб.: Питер, 2001. 512 с.
4. Багрова І.З., Нефедова О.Р. Складові та фактори конкурентоспроможності. *Вісник економічних наук України*. 2007. № 1. с. 16.
5. Балан В. Г., Снитюк В. В. Нечітка модель п'яти сил Портера в оцінюванні рівня конкуренції у вітчизняній молокопереробній галузі. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4845&i=19> (дата звернення: 08.04.2021).
6. Батюк Л.А., Квятко Т.М., Бабко Н.М. Транснаціоналізація національних економічних систем в умовах глобалізації. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2018. Вип. 200. С.95-103.
7. Баумгартен Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2005. № 4(48). с. 345.
8. Білорус О., Мацейко Ю. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі. *Економічний часопис XXI*. 2002. № 9. С. 12-16.
9. Борисенко З. М. Конкурентна політика як передумова ефективності ринку. *Економіка України*. 2005. № 5. С. 28 -32.
10. Види конкуренції. URL: <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcj/21-konspekt-lekcj-qosnovi-marketinguq/406-vidi-konkurencz.html> (дата звернення: 11.05.2021).

11. Гайдук В.А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку. *Економіка та держава*. 2007. № 2. С. 16–17.
12. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз. URL: <http://studentam.kiev.ua/content/view/749/100/.pdf> (дата звернення 15.04.2021).
13. Діагностика конкурентного середовища підприємства. URL: https://pidru4niki.com/74495/ekonomika/diagnostika_konkurentnogo_seredovischa_pidpriyemstva (дата звернення: 03.04.2021).
14. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Підручник. Харків: Основа, 2013. 250 с.
15. Дробітько Н. А. Методи діагностики стану ринкової конкуренції. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2005. №1(15). С. 43-46.
16. Карапетян Е.Т., Карапетян О.М. Діагностика конкурентного середовища підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12665/1/pdf> (дата звернення 15.04.2021).
17. Крук С.О. Фактори трансформації конкурентного середовища в економіці України. / Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Дніпропетровськ, 2000.
18. Кузьминов С.В. Егоїстичний та інтегративний підходи до визначення мети і критеріїв ефективності конкуренції. *Академічний огляд*. 2009. № 2. С. 24-28.
19. Лазебна А. І. Формування конкурентного середовища у роздрібній торгівлі. *Вісник КНЕУ*. 2011. №2. С. 26-37.
20. Лозова Г.М. Формування конкурентного середовища в транзитивній економіці. / Автореферат на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Київ. 2003. 18с.
21. Лотиш О.Я. Особливості стратегічного аналізу галузі. *Ефективна економіка*. 2016, Вип.11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua.pdf> (дата звернення 18.04.2021).

22. Мелушова І. Ю., Прокопова О. В., Твердохліб К. О. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види. URL: file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/binf_2016_11_64.pdf (дата звернення: 11.03.2021).

23. Методичні підходи щодо діагностики конкурентоспроможності. URL: https://pidru4niki.com/1038011353555/ekonomika/metodichni_pidhodi_schodo_diagnostiki_konkurentospromozhnosti (дата звернення: 03.04.2021).

24. Михальчук Л.В., Батуріна І.В. Конкурентне середовище підприємства в сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ*. Серія: Економічні науки. 2014. №3 (69). С.152-155.

25. Мочерний С.В., Устенко О.А., Чоботар С.І. Основи підприємницької діяльності: Посібник. Київ: ВЦ „Академія”, 2003. 280 с.

26. Мошковська О.А. Фактори конкурентного середовища в сегменті виробництва молочної продукції в Україні. URL: file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/ifrctr_2019_34_22.pdf (дата звернення: 03.04.2021).

27. Насікай Н.І. Проблеми перехідного періоду України в економічній теорії. *Науковий часопис ППП імені М.П.Драгоманова*. Серія 18. Економіка і право: зб.наук.праць. Київ: НПУ імені М.П.Драгоманова, 2005. №3. с.77-80.

28. Нестеренко С. Конкурентне середовище як одне з ключових категорій конкурентних відносин. URL: http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_2_2011_11_15_16/konkurentne_seredovishhe_jak_odne_z_kljuchovikh_kategorij_konkurentnikh_vidnosin/4-1-0-46 (дата звернення: 03.04.2021).

29. Ойкен В. Основные принципы экономической политики/ Пер. с нем. Москва: "Прогресс", 1995. 496с.

30. Офіційний сайт ПрАТ «Кагма». URL: <https://kagma.ua/> (дата звернення: 18.04.2021).

31. Офіційний сайт ПрАТ «Обухівський молочний завод» URL: <http://www.obmol.com.ua/> (дата звернення: 18.04.2021).
32. Офіційний сайт ТМ «Гармонія» URL: <https://garmonija.ua/> (дата звернення: 05.04.2021).
33. Портер М. Международная конкуренция/ Пер. с англ. Москва: Международные отношения, 1993. 893 с.
34. Портер М. Стратегія конкуренції/ Пер. з англ. Київ: Основи, 1998. 390с.
35. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ пер. с англ. 3-е изд. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 135с.
36. Сиваченко А.В. Теоретичні основи визначення суті конкурентного середовища. URL: file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/vkpnuen_2008_1_31.pdf (дата звернення: 10.04.2021).
37. Сич Є.М., Пилипенко О.В., Сташишен М.С. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Каравела, 2015. 304 с.
38. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В., Бовкун А. О. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку молока та молокопродуктів України. *Продовольчі ресурси*. 2019. № 13. С. 279-290.
39. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2006. 204 с.
40. Степанчук С.О., Єфісько Ю.Ю. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 99-102.
41. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції в сучасних глобалізаційних умовах. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*: зб. наук. пр. Чернігів: ЧДІЕУ, 2011. Серія1. Економіка. №1 (9). С.194 - 203.
42. Технологія аналізу ринку методом конкурентної діагностики. URL: <https://library.if.ua/book/14/1248.html> (дата звернення: 08.04.2021).

43. Ткач А. Інституціональна парадигма економічного розвитку. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2008. № 1(1). С.5-10.
44. ТОП-10 українських виробників молочної продукції URL: <http://avm-ua.org/uk/post/top-10-ukrainskih-virobnikiv-molocnoi-produkcii?milku=1> (дата звернення: 02.04.2021).
45. Федулова І. В. Ринок молочної продукції України: можливості та загрози. *Товари і ринки*. 2018. № 1. С. 15-28.
46. Хулей Г., Сондерс Дж., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирования/ пер. с англ. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 800 с.
47. Царук Д. С. Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємств молокопереробної галузі України. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/544/527> (дата звернення: 08.04.2021).
48. Шевченко А. В., Табачук Н. О. Сучасний стан ринку молочної продукції та забезпечення її якості в умовах євроінтеграції України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 27(2). С. 101-107.
49. Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособ. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.
50. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Москва : Изд-во «ГНОМ и Д», 2001. 304 с.