

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Дослідження системи управління конкурентоспроможністю  
продукції підприємства,  
на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Виконав: студент \_\_\_\_\_ 6 курсу, групи БМм-61  
спеціальності \_\_\_\_\_ 073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

\_\_\_\_\_ Михалюк О.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_ Сороківська О.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ Мосій О.Б.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Сороківська О.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_ Островська Г.Й.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль

2023

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет \_\_\_\_\_ економіки та менеджменту  
(повна назва факультету)  
Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту та адміністрування  
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Сороківська О.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
« » 2023 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня \_\_\_\_\_ магістр  
(назва освітнього ступеня)  
за спеціальністю \_\_\_\_\_ 073 Менеджмент  
(шифр і назва спеціальності)  
студенту \_\_\_\_\_ Михалюку Олегу Володимировичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи \_\_\_\_\_ Дослідження системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Сороківська Олена Анатоліївна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 14 » вересня 2023 року № 4/7-901

2. Термін подання студентом завершеної роботи \_\_\_\_\_ 13.12.2023

3. Вихідні дані до роботи \_\_\_\_\_ Фінансова та інша звітність підприємства, статут підприємства, довідкові матеріали.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю продукції молокопереробного підприємства.

2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод». 3. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням назви слайдів)

1. Перелік найменувань кисломолочних продуктів ТМ «Молокія». 2. Продукція під брендами «Молокія казкова» та «Молокія сонечко». 3. Територіальні межі реалізації продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод», станом на 01.09.2022 р. 4. Конкурентні позиції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на локальному ринку станом на 2022 рік 5. Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2020 - 2022 рр. 6. Стратегічні напрямки формування і розвитку конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод». 7. Ранжування стратегічних напрямів формування та розвитку конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод». 8. Розрахунок прогнозованих обсягів виробництва безлактозного молока. 9. Прогнозована економічна ефективність виробництва безлактозного молока. 10. Схема організації маркетингової служби на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». 11. Розрахунок бюджету витрат на впровадження служби маркетингу у структуру ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Шерстюк Р.П., д.е.н., доцент		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., ст. викладач		

7. Дата видачі завдання 16.09.2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	Вересень 2023	Виконано
1.	Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю продукції молокопереробного підприємства	Вересень 2023	Виконано
1.1	Особливості формування конкурентоспроможності молокопереробних підприємств в Україні	Вересень 2023	Виконано
1.2	Дослідження шляхів та методів забезпечення якості молочної продукції	Вересень 2023	Виконано
1.3	Забезпечення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств в умовах поглиблення євроінтеграції	Вересень 2023	Виконано
2.	Аналіз системи управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Жовтень 2023	Виконано
2.1	Загальна характеристика досліджуваного підприємства, аналіз асортиментного складу його продукції	Жовтень 2023	Виконано
2.2	Особливості організації процесів управління конкурентоспроможністю продукції підприємства	Жовтень 2023	Виконано
2.3	Фінансове забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та навчання персоналу	Жовтень 2023	Виконано
3.	Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Листопад 2023	Виконано
3.1	Покращення умов формування конкурентного потенціалу підприємства	Листопад 2023	Виконано
3.2	Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» шляхом виробництва нового виду продукції	Листопад 2023	Виконано
3.3	Формування служби маркетингу в структурі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як чинник підвищення конкурентоспроможності	Листопад 2023	Виконано
4.	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	Грудень 2023	Виконано
4.1	Удосконалення алгоритму дій персоналу підприємства у випадку аварій з аміаком	Грудень 2023	Виконано
4.2	Основні завдання та особливості організації охорони праці на підприємствах молокопереробної галузі («ТОВ «Тернопільський молокозавод»)	Грудень 2023	Виконано
	Висновки та пропозиції	Грудень 2023	Виконано
	Бібліографія	Грудень 2023	Виконано

Студент

Михалюк О.В.

Керівник роботи

Сороківська О.А.

## АНОТАЦІЯ

**Тема роботи:** «Дослідження системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Кваліфікаційна робота магістра: 87 с., 20 рис., 23 табл., 39 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – процес оцінювання та удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних та практичних засад управління конкурентоспроможністю продукції сучасного підприємства.

**Методи дослідження** – економіко-статистичного, системного та порівняльного аналізу, метод експертного опитування, діалектичного пізнання, економічного синтезу.

Розроблено проектні рішення щодо покращення умов формування конкурентного потенціалу підприємства, підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» шляхом виробництва нового виду продукції та формування служби маркетингу в структурі підприємства.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність продукції, молокопереробне підприємство, якість продукції, євроінтеграція, система управління, система управління, служба маркетингу.

## SUMMARY

**Theme: “Researching the product competitiveness management system of the enterprise (PJSC “Ternopil milk plant” as a case study)**

Master Degree thesis contains of 87 pages, 20 figures, 23 tables, 39 literature sources.

**The Object of Investigation** – the process of evaluating and improving the management system of the enterprise's product competitiveness.

**The Aim of the Work** is a study of the theoretical and practical principles of managing the competitiveness of the products of a modern enterprise.

**Research methods** – economic and statistical, and comparative analysis, expert survey method, dialectical knowledge, economic synthesis.

Project solutions have been developed to improve the conditions for the formation of the company's competitive potential, to increase the competitiveness of PJSC “Ternopil milk plant” through the production of a new type of product and the formation of a marketing service within the company's structure.

**Key words:** product competitiveness, milk processing enterprise, product quality, European integration, management system, competitive potential, marketing service.

## ЗМІСТ

Вступ .....	8
Розділ 1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю продукції молокопереробного підприємства.....	10
1.1 Особливості формування конкурентоспроможності молокопереробних підприємств в Україні .....	10
1.2 Дослідження шляхів та методів забезпечення якості молочної продукції .....	14
1.3 Забезпечення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств в умовах поглиблення євроінтеграції .....	22
Розділ 2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» .....	27
2.1 Загальна характеристика досліджуваного підприємства, аналіз асортиментного складу його продукції .....	27
2.2 Особливості організації процесів управління конкурентоспроможністю продукції підприємства .....	32
2.3 Фінансове забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та навчання персоналу.....	43
Розділ 3. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	51
3.1 Покращення умов формування конкурентного потенціалу підприємства .....	51
3.2 Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» шляхом виробництва нового виду продукції.....	62
3.3 Формування служби маркетингу в структурі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як чинник підвищення конкурентоспроможності .....	69
Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях .....	75

4.1 Удосконалення алгоритму дій персоналу підприємства у випадку аварій з аміаком .....	75
4.2 Основні завдання та особливості організації охорони праці на підприємствах молокопереробної галузі («ТОВ «Тернопільський молокозавод») .....	79
Висновки та пропозиції .....	82
Бібліографія .....	84

## ВСТУП

Управління конкурентоспроможністю продукції є важливою складовою стратегічного управління підприємством. Адже конкурентоспроможність дозволяє підприємствам виживати на ринку, конкуруючи з іншими гравцями. Якщо продукція підприємства не конкурентоспроможна, існує ризик втрати ринкової частки і прибутковості. Ринкові умови постійно змінюються, і підприємство повинно бути готове адаптуватися до цих змін. Управління конкурентоспроможністю дає змогу підприємству швидко реагувати на нові тенденції, технології та вимоги споживачів. Зосередження на конкурентоспроможності допомагає вдосконалювати процеси виробництва, зменшувати витрати і підвищувати якість продукції. Це може включати в себе впровадження новітніх технологій, оптимізацію ланцюга постачання та удосконалення управління якістю.

Конкурентоспроможність продукції визначає, наскільки продукція відповідає потребам і очікуванням споживачів. Якщо підприємство може пропонувати якісний продукт або послугу за конкурентоспроможною ціною, це сприяє привертанню і утриманню клієнтів. Окрім цього, конкурентоспроможність дозволяє підприємству домінувати на ринку і забезпечувати стабільні прибутки. Шляхом постійного вдосконалення і адаптації до змін підприємство може збільшити свою ефективність і ефективніше конкурувати.

Саме тому метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних та практичних засад управління конкурентоспроможністю продукції сучасного підприємства.

Визначена мета дослідження передбачає виконання таких завдань:

– дослідити теоретичні засади управління конкурентоспроможністю продукції молокопереробного підприємства;



- провести аналіз системи управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

- виокремити особливості організації процесів управління конкурентоспроможністю продукції підприємства;

- проаналізувати фінансове забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та систему навчання персоналу;

- розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

- обґрунтувати покращення умов формування конкурентного потенціалу підприємства;

- запропонувати можливості для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» шляхом виробництва нового виду продукції;

- дослідити перспективи формування служби маркетингу в структурі ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Об'єкт дослідження – процес оцінювання та удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади процесів управління конкурентоспроможністю продукції сучасних підприємств.

Інформаційною базою дослідження слугували матеріали праць українських і зарубіжних науковців, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання діяльності підприємств, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі, а також матеріали спостережень та опитувань, що їх організував автор.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ МОЛОКОПОРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Особливості формування конкурентоспроможності молокопереробних підприємств в Україні

Сучасні підприємства діють в умовах активної конкуренції та глобалізаційних процесів, що характеризують ринкове середовище. Молочна галузь також відчуває вплив глобальних змін, адже вона є джерелом доходу для сільського населення та постачальником сировини для виробництва товарів першої необхідності. Саме молочні ферми мають значний потенціал для створення робочих місць у сільській місцевості.

Сучасні підприємства підтримують конкурентний статус різними шляхами, серед яких головним є їх активна участь у процесі глобалізації. Молочне господарство відіграє особливу роль в цьому контексті, оскільки воно виступає як одне з основних джерел доходу для сільського населення та постачальників сировини для швидкого виробництва молочної продукції. Тому доцільно провести аналіз конкурентоспроможності молочного тваринництва в Україні.

Конкуренція примушує учасників ринку постійно вести контроль над діями своїх конкурентів, приймати рішення, спрямовані на зниження негативних впливів конкурентного тиску підприємства та сприяє стабільному розвитку в умовах конкуренції. Іншими словами, конкурентоспроможність підприємства можна використовувати як його здатність надавати своїм товарам чи послугам властивості, що відрізняють їх від конкурентів, при цьому досягаючи стандартів якості, і забезпечувати кращу пропозицію на ринку [1].

Ринок молока та молочних продуктів є невід'ємною частиною ринку продовольчих товарів в Україні, і це має важливе значення для забезпечення

національної продовольчої безпеки. Виробництво молочної продукції є однією з найшвидше зростаючих галузей українського агропродовольчого сектору, становлячи близько 4% загального обсягу виробництва в країні. Незважаючи на те, що більшість внутрішнього ринку займають вітчизняні молочні продукти, близько третини сирого молока та обробленої молочної продукції експортується у вигляді сиру, масла, сухого знежиреного молока та інших товарів. Розвиток сектору молока залежить від доступності якісного та економічно вигідного сирого молока. Міністр сільськогосподарської політики України визнав молочну галузь, разом з цукром та плодоовочевою продукцією, як сектор сільського господарства, який може стикатися із особливо складними викликами, оскільки Україна відкриває свої сільськогосподарські ринки.

За останні 6-7 років в Україні було вироблено 13-14 мільйонів тон сирого молока, більшість якого походить від домогосподарств. Якість внутрішнього сирого молока була основною проблемою для цього сектору. Стандарти якості сирого молока в Україні значно відрізняються від західних стандартів і, як правило, відповідають 2-му класу за українською системою. Європейський Союз і Сполучені Штати не використовують таке молоко для виробництва продуктів харчування взагалі. Ситуація у сфері молочного виробництва краща на молочних фермах, які в основному забезпечують перший та екстра-клас молока.

Деякі області вносять значний внесок у виробництво молока, порівняно з іншими регіонами. Ці «основні» області включають Вінницю, Київ, Полтаву, Харків, Чернігів, Львів і Черкаси. Ці області розташовані в різних агрокліматичних зонах України, таких як степи, лісостеп і ліс, що свідчить про те, що агрокліматичні умови не мають істотного впливу на регіональний розподіл молочного тваринництва в Україні [2]. У таблиці 1.1 представлено інформацію про те, як змінювалося виробництво молочних продуктів в Україні протягом останніх 5 років.

Таблиця 1.1 – Виробництво молочних продуктів в Україні протягом 2017-2021 років [1, с. 17]

Види молочних продуктів, тис. тон	Роки					Абсолютне відхилення 2021/2017	Всього за 5 років
	2017	2018	2019	2020	2021		
1	2	3	4	5	6	7	8
Молоко	916,3	986,1	1125,9	978,4	1025,3	109,0	5032,0
Питома вага у загальному річному обсязі	44,9	53,3	58,6	57,7	58,6	13,7	54,4
Масло вершкове	86,2	92,8	118,5	101,3	120,4	34,2	519,2
Питома вага у загальному річному обсязі	4,2	5,0	6,2	6,0	6,9	2,7	5,6
Сир кисломолочний	79,0	83,7	74,7	67,0	69,6	-9,4	374,0
Питома вага у загальному річному обсязі	3,9	4,5	3,9	4,0	4,0	0,1	4,0
Сири жирні	168,0	165,0	130,0	122,6	113,1	-54,9	698,7
Питома вага у загальному річному обсязі	8,2	8,9	6,8	7,2	6,5	-1,8	7,6
Кисломолочна продукція	789,0	522,0	473,0	426,1	420,2	-368,8	2630,3
Питома вага у загальному річному обсязі	38,7	28,2	24,6	25,1	24,0	-14,7	28,4
Всього за рік	2038,5	1849,6	1922,1	1695,4	1748,6	-289,9	9254,2

За останні 5 років найвищою була питома вага виробництва молока (рис. 1.1). Можемо спостерігати зміни відсоткового співвідношення від 44,9% до 58,6%. Також вагому частку складає виробництво кисломолочної продукції.

За останні п'ять років галузь відзначила нестабільний розвиток. Після досягнення піку в 2017 році з виробництва майже більше ніж 2 мільйони тон молочних продуктів, у наступних роках виробництво відчутно зменшувалося. Цей період припав на світову кризу на ринку молока. Існує ряд факторів, які вирішально впливають на конкурентоспроможність продукції у молочній промисловості, включаючи:

- зменшення поголів'я великої рогатої худоби;

- зростання цін;
- не співпадіння інтересів між виробниками та переробниками;
- економічна криза в країні;
- втрата доступу до міжнародних ринків;
- відсутність комплексу стандартів для молочної продукції, що відповідали б світовим стандартам;
- переобладнання виробництва молока в домогосподарствах населення, що ускладнює використання сучасних виробничих технологій відповідно до міжнародних вимог.

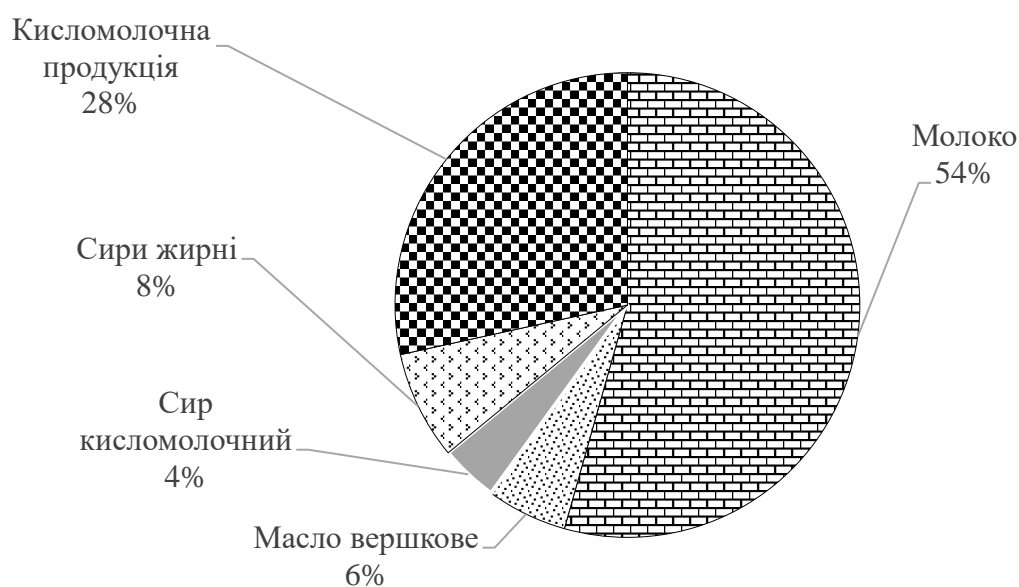


Рисунок 1.1 – Структура виробництва молочних продуктів в Україні за останні 5 років [2]

Для оцінки конкурентоспроможності молочної продукції доцільно застосувати два індикатори: вартість внутрішніх ресурсів (ВВР) та співвідношення соціальних витрат (ССВ). Ці показники можуть бути обчислені за допомогою Матриці аналізу політики (МАП), розробленої Монке та Пірсоном. ВВР визначає, чи використовуються дефіцитні внутрішні ресурси, порівнюючи вартість цих ресурсів за соціальними цінами (у чисельнику) з доданою вартістю, заміряною за соціальними цінами (у знаменнику). У всьому світі ціни гарантують, що ВВР визначає, чи виробництво продукції генерує прибуток для

країни. У випадку, якщо ВВР менше за 0, знаменник має бути від'ємним, що свідчить про те, що дохід недостатній навіть для покриття торгових витрат на вхідні матеріали, не кажучи вже про внутрішні витрати. У такому випадку виробництво відповідної продукції є неконкурентоспроможним.

Завдання підвищення конкурентоспроможності має вирішальне значення для забезпечення прибутковості та тривалого існування підприємства в ринкових умовах [3, с. 219]. Ефективним методом для покращення якісних характеристик продукції та досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності є прийняття раціональних управлінських рішень.

Керування конкурентоспроможністю відіграє важливу роль у стратегічному управлінні підприємством та встановлює цілі та відповідальність у цій сфері. Для вирішення завдань аналізу та оцінки конкурентоспроможності продукції необхідно застосовувати теоретичні та практичні інструменти і вживати такі заходи, як:

- дослідження попиту та вподобань потенційних покупців продукції;
- організація моніторингу ринку для збору інформації про умови збуту продукції, конкуруючі фірми та продукти;
- розробка системи показників якості продукції, яка використовується як виробниками, так і споживачами;
- створення загальної моделі проблеми, включаючи ідентифікацію безлічі факторів, що впливають на конкурентоспроможність, та визначення їх взаємозв'язків.

## **1.2 Дослідження шляхів та методів забезпечення якості молочної продукції**

Високий рівень конкуренції, широкий асортимент товарів і постійна зміна асортименту ставлять перед підприємством низку складних завдань. Наприклад, як споживач оцінює вироблену продукцію або надані послуги, які чинники визначають успіх або невдачу товару, що пропонується на ринку. Зростаюча

вартість розробки нових виробів і високий ризик, пов'язаний з їх створенням, підсилюють цю потребу в аналізі. Усі ці фактори змушують підприємства уважно вивчати та оцінювати конкурентоспроможність своєї продукції [4, с. 11]. Забезпечення якості продукції визнається найважливішим методом конкурентної боротьби на активному ринку споживання.

Молоко та молочна продукція відіграють важливу роль у раціоні харчування кожної людини, надаючи організму необхідні білки, вуглеводи та кальцій для підтримання життєдіяльності. Молоко є виробом, який має неперевершену харчову цінність та не може бути повністю заміненим іншими продуктами, особливо тими, що містять рослинні жири. Якщо йдеться про якісні молочні продукти, то вони повинні містити не менше 50% молочної сировини, однак в Україні часто можна зустріти фальсифікацію цих продуктів. Тому важливо, щоб такі корисні продукти були високої якості [6]. Якість молочних продуктів у великій мірі визначається рівнем якості сировини, з якої вони виготовляються.

Якість визначається за допомогою ряду властивостей продукту, які визначають, наскільки він може відповісти на конкретні вимоги споживачів у відповідності до свого призначення. [14, с. 206]. Якість охоплює не всі властивості товару, а тільки ті, що пов'язані із задоволенням конкретних потреб відповідно до його призначення. Її вимірюють системою показників, які характеризують споживчі властивості товару. Особливо важливими для якості молока є такі фактори, як кількість соматичних клітин, точка замерзання, вміст сухої речовини та загальна кількість бактерій.

Україна встановила стандарт якості молока за ДСТУ 3662-97 «Молоко коров'яче незбиране. Вимоги при закупівлі», який був введений у дію 1 липня 2002 року. Проте ці стандарти значно відстають від стандартів Європейського Союзу з питань якості та безпеки молока [15]. Зараз виникло питання про можливість вивозу вітчизняної молочної продукції на європейські ринки, але, на жаль, наша продукція не відповідає вимогам іноземних споживачів. Наразі конкурентоспроможність української молочної продукції значно нижча, ніж у

виробників з Європи. Конкуреноспроможність продукції визначається як сукупність її характеристик, які відображають ступінь відповідності конкретним потребам споживачів у порівнянні з аналогічною продукцією на ринку. Вона вказує на здатність продукції конкурувати на ринку та мати переваги перед конкурентами [16].

Однією з основних проблем молокопереробної промисловості України є якість молочної сировини, з якої виготовляється продукція. Виникає питання про визначення якості молочної сировини, яка постачається з господарств населення. У Європейських країнах для виробництва молочної продукції дозволяється використовувати виключно молоко вищого якісного класу, таке як «Екстра», а в окремих випадках, молоко першого класу. Впровадити такі вимоги на підприємствах України практично неможливо через недосконалість процесу збору сировини. У 2020 році лише 10% від загального обсягу зібраної сировини відповідали класу «Екстра». Ця проблема очевидно потребує особливої уваги та негайних заходів для її вирішення, особливо у зв'язку із серйозними втратами ринків збуту молока та молочної продукції в останні роки.

В Україні вже наявне сучасне високотехнологічне обладнання. Однак, коли збирається молоко в селах, неможливо перевірити якість кожної невеликої партії, оскільки сировину транспортують у великі ємності, і, як правило, вона не відповідає стандартам якості [16]. Тому потрібно покращити обладнання лабораторій і забезпечити високу якість проведених аналізів [17].

Ще однією важливою умовою для забезпечення високої якості сировини і можливості контролю є реєстрація великої рогатої худоби, яка дозволить ведення моніторингу стану здоров'я тварин і, відповідно, контроль за якістю молока, яке вони надають. Виробництво екологічно чистої молочної продукції є однією з ключових умов для підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, і вітчизняні виробники мають всі передумови для цього. Проте, до тих пір, поки не буде масового виробництва, суттєве покращення якості молока та забезпечення його екологічності залишається недосяжним.



Саме тому в Україні стали активно впроваджувати стандартизацію та сертифікацію продукції. Для забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції на підприємствах розробляються та впроваджуються системи якості, що відповідають міжнародним стандартам серії ISO 9000–10000. Існує проблема формування цінової політики щодо молочної продукції між фермерами, постачальниками сировини та переробниками. Однією з ідей, яка була обговорена на конференції, присвяченій молочному бізнесу, була необхідність проведення ефективних переговорів між виробниками сировини та переробниками щодо формування схеми ціноутворення, яка враховувала б інтереси всіх сторін та зробила співпрацю більш передбачуваною. В цьому контексті головним завданням для молокопереробних підприємств є вдосконалення технологій виробництва та підвищення якості продукції. Це, в нашому переконанні, призведе до збільшення попиту на молочну продукцію, оскільки, за думкою фахівців, вітчизняні молочні продукти не завжди відповідають європейським стандартам якості.

Українські виробники молочної продукції мають перспективи для розширення свого експорту в країни Африки, Південної та Центральної Азії, а також на Близький Схід. Зміни у національному законодавстві, що були внесені в рамках імплементації Угоди про Асоціацію з Європейським Союзом, та модернізація виробництва, яку пройшли українські виробники для виходу на ринок ЄС, створюють сприятливі умови для освоєння нових ринків [11]. Таблиця 1.2 надає інформацію про структуру експорту та імпорту молочної продукції України в 2020-2021 роках.

Результати аналізу підтверджують, що молочна сироватка, згущене молоко та тваринне масло займають домінуючу частку в структурі експорту молочної продукції. Ці категорії товарів мають досить тривалий термін придатності до споживання та можуть бути транспортовані на великі відстані. За два останні роки експорт молочних продуктів виявився значно вищим, ніж обсяги імпорту, що свідчить про позитивний розвиток ринку молочної продукції в Україні. Наразі, ключовими ринками для експорту є країни Близького Сходу, такі як

Молдова, Єгипет, Марокко, Казахстан, ОАЕ, Туніс, Лівія та Алжир. Зацікавленість українською молочною продукцією також проявляють ринки Китаю та країни Європейського Союзу.

Таблиця 1.2 – Структура експорту та імпорту молочної продукції України у 2020–2021 рр. [12]

Найменування продукції	Експорт, тис. грн.			Імпорт, тис. грн.			Експорт / імпорт	
	2020 рік	2021 рік	Відносне відхилення, %	2020 рік	2021 рік	Відносне відхилення, %	2020 рік	2021 рік
Молоко і вершки	5563	5623	1,08	196	299	52,69	28,4	18,8
Молоко згущене	36524	38156	4,47	324	583	79,86	112,6	65,4
Кисломолочна продукція	2213	2169	-1,99	1475	868	-41,19	1,5	2,5
Молочна сироватка	16987	17756	4,53	648	459	-29,23	26,2	38,7
Масло тваринне	6214	6412	3,19	115	861	647,93	54	7,45
Сири	4615	4623	0,17	2564	3556	38,70	1,8	1,3
Морозиво	4123	4250	3,08	107	90	-16,14	38,4	47,2
Сумарна вартість молочної продукції	76239	78989	3,61	5430	6716	23,67	37,56	25,91

Після аналізу змін в структурі молочного виробництва України та ідентифікації основних гравців на міжнародному ринку молочної галузі, важливо розглянути особливості внутрішнього ринку країни та визначити сфери впливу вітчизняних виробників на обидва ринки. На сьогоднішній день, більшість українського ринку, а саме понад 80%, контролюється 50 молочними заводами, багато з яких є частиною великих корпоративних груп [10].

2021 рік відзначився найбільш стабільними цінами на сире молоко в історії молочного ринку України та найменшою сезонністю. Крім цього, спостерігалось значне збільшення обсягів експорту, що склало 82,4% від загального обсягу, проте це спричинило зниження внутрішнього споживання на 5%. Також, вперше

за останні п'ять років (з 2017 по 2021 рік) відбулося зростання обсягів переробки молока (рис. 1.2).

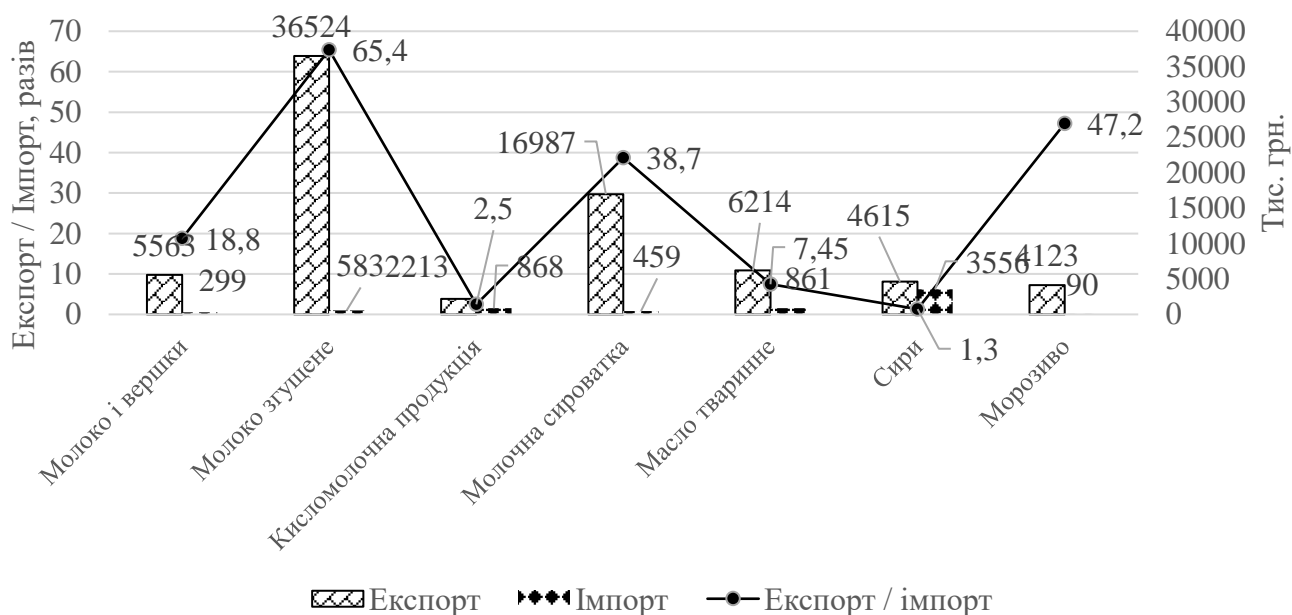


Рисунок 1.2 – Структура експортно-імпорتنних операцій молочного ринку України в динаміці 2020-2021 років [13]

Також слід відзначити збільшення частки молока, яке надходить від сільськогосподарських підприємств, у загальному обсязі переробки, а також зростання обсягів використання молока гатунку «Екстра» [8].

Важливо зазначити, що рентабельність виробництва молочної продукції наразі становить лише 5-7%, що є досить низьким показником серед сільськогосподарських підприємств загалом. У цьому контексті національна підтримка набуває критичного значення. Перш за все, це включає створення сприятливого податкового режиму для розвитку тваринництва. Другим важливим кроком є надання субсидій на кормову базу, що, у свою чергу, позитивно позначиться на розвитку молочної галузі в країні. Ми вважаємо, що ці заходи сприятимуть накопиченню коштів для розвитку технічної бази підприємств, які займаються переробкою молока, і покращать якість виробленої продукції. Усе це залишається актуальним, оскільки, як було відзначено раніше, молочна галузь є стратегічно важливою для країни [8].

Сучасне суспільство відзначає зростання попиту на високоякісні молочні продукти. Важливо відзначити, що ситуація на внутрішньому ринку створює сприятливі умови для розвитку дрібних і середніх переробників молока, і це експорт визначатиме внутрішні ціни на молоко та молочну продукцію. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняного молока та молочних продуктів можливе шляхом виробництва та постачання високоякісної сировини для переробки. Це може бути досягнуто шляхом створення власних сировинних баз через розвиток ефективних молочних кооперативів та оптимізацію логістичних систем на молочному ринку. Цей підхід допоможе виробляти продукцію високої якості і також визначати цінову політику на ринку молочної продукції. Для успішного розвитку молочної індустрії в Україні не вистачає адекватної та стабільної державної підтримки, яка повинна включати в себе відповідні заходи та формування політики, спрямованої на подолання кризових явищ у сільському господарстві та на сприяння розвитку переробників молока. Отже, встановлення зовнішньоекономічних відносин та успішне ведення молочного бізнесу на світових ринках можливі для вітчизняних виробників за умови постійного контролю за ефективністю господарювання, підвищення якості продукції та наближення її до європейських стандартів. Головною конкурентною перевагою наших підприємств є оптимальне співвідношення між ціною та якістю продукції, що дає змогу успішно збувати продукцію на вимогливих ринках, таких як ЄС, та привертати увагу виробників цього ринку завдяки доступній ціні продукції.

### **1.3 Забезпечення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств в умовах поглиблення євроінтеграції**

Вивчення досвіду іноземних країн показує, що найбільш динамічний розвиток молокопереробних підприємств відбувається при впровадженні послідовних ринкових реформ, прийнятті загалом відкритої моделі економіки (із розумним протекціонізмом), активному залученні до наукових та технічних

досліджень, впровадженні інновацій, а також проведенні активної політики інтеграції в глобальну систему харчового виробництва.

Для забезпечення конкурентоздатності молокопереробних підприємств стратегічні пріоритети повинні спрямовуватися на аналіз основних ризиків, що виникають внаслідок приєднання до зони вільної торгівлі з ЄС. Крім того, вони мають включати тактичні заходи для зменшення цих ризиків та підвищення конкурентних переваг вітчизняних виробників як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Загрози для українських виробників молочної продукції, передусім, включають в себе потребу виконання більш суворих санітарних, ветеринарних і технічних стандартів, що може обмежити можливості щодо розширення експорту [15].

Стандарти Європейського Союзу вимагають застосування санітарних і ветеринарних норм як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринку. Цей процес призводить до збільшення витрат на виробництво і зменшення прибутків молокопереробних підприємств. Отже, національні виробники стикаються з певними втратами, пов'язаними з адаптацією до нового конкурентного та нормативного середовища. Крім того, створення інституцій для впровадження та підтримки стандартів ЄС вимагає значних фінансових ресурсів з державного бюджету. Національні підприємства, що виробляють молочну продукцію, не отримують значних переваг від вільного доступу на ринки ЄС, оскільки основну частину українського експорту складають сухе молоко і казеїн, які використовуються для відгодівлі тварин, а не для споживання. Водночас інша готова молочна продукція в Україні може бути неконкурентоспроможною на зовнішніх ринках через відсутність відповідності європейським стандартам якості продуктів харчування. Тому без впровадження технологічних інновацій у переробну промисловість та виробництва сертифікованої за європейськими стандартами молочної продукції Україна буде мати обмежені переваги від лібералізації торгівлі [18].

Високий рівень протекціонізму в країнах ЄС негативно впливає на здатність національних підприємств, що спеціалізуються на виробництві

молочних продуктів та здійснюють експорт, конкурувати на міжнародних ринках. Використання експортних субсидій членами ЄС призводить до зниження цін на експортні готові продукти. У результаті українські виробники опиняються в нерівних умовах конкуренції порівняно з виробниками з Європейського Союзу.

Виплата експортних субсидій для основних молочних продуктів в країнах Європи становить від 10% до 23% від ціни продукту. Ураховуючи головні проблеми, які стосуються розвитку молокопереробних виробників і потенційні загрози, пов'язані з приєднанням до зони вільної торгівлі з ЄС, можна виділити наступні шляхи для посилення конкурентоспроможності виробників молочної продукції:

- встановлення чіткого та зрозумілого механізму регулювання ринку молочних товарів;
- покращення якості молока і молочної продукції;
- пошук джерел інвестиційних ресурсів для сфери збору та переробки молочної продукції;
- збільшення обсягів експорту молокопереробниками.

Для втілення визначених напрямів розвитку, важливим є розроблення концептуальних принципів механізму, спрямованого на забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств, що займаються переробкою молочної продукції. Цей механізм має бути орієнтованим на задоволення потреб населення у якісних та безпечних молочних продуктах, а також на мінімізацію ризиків у контексті зовнішньоекономічної інтеграції (рис. 1.3) [21].

Утворення механізму для забезпечення конкурентоспроможності виробників молочної продукції базується на концептуальних принципах, які передбачають спрямованість на зміцнення конкурентних переваг цих підприємств на різних рівнях - макроекономічному, мезоекономічному і мікроекономічному. Для їх реалізації необхідно налагодити тісні взаємовідносини між виробниками сировини, переробними підприємствами, сферою реалізації готової продукції, науковими дослідницькими установами і

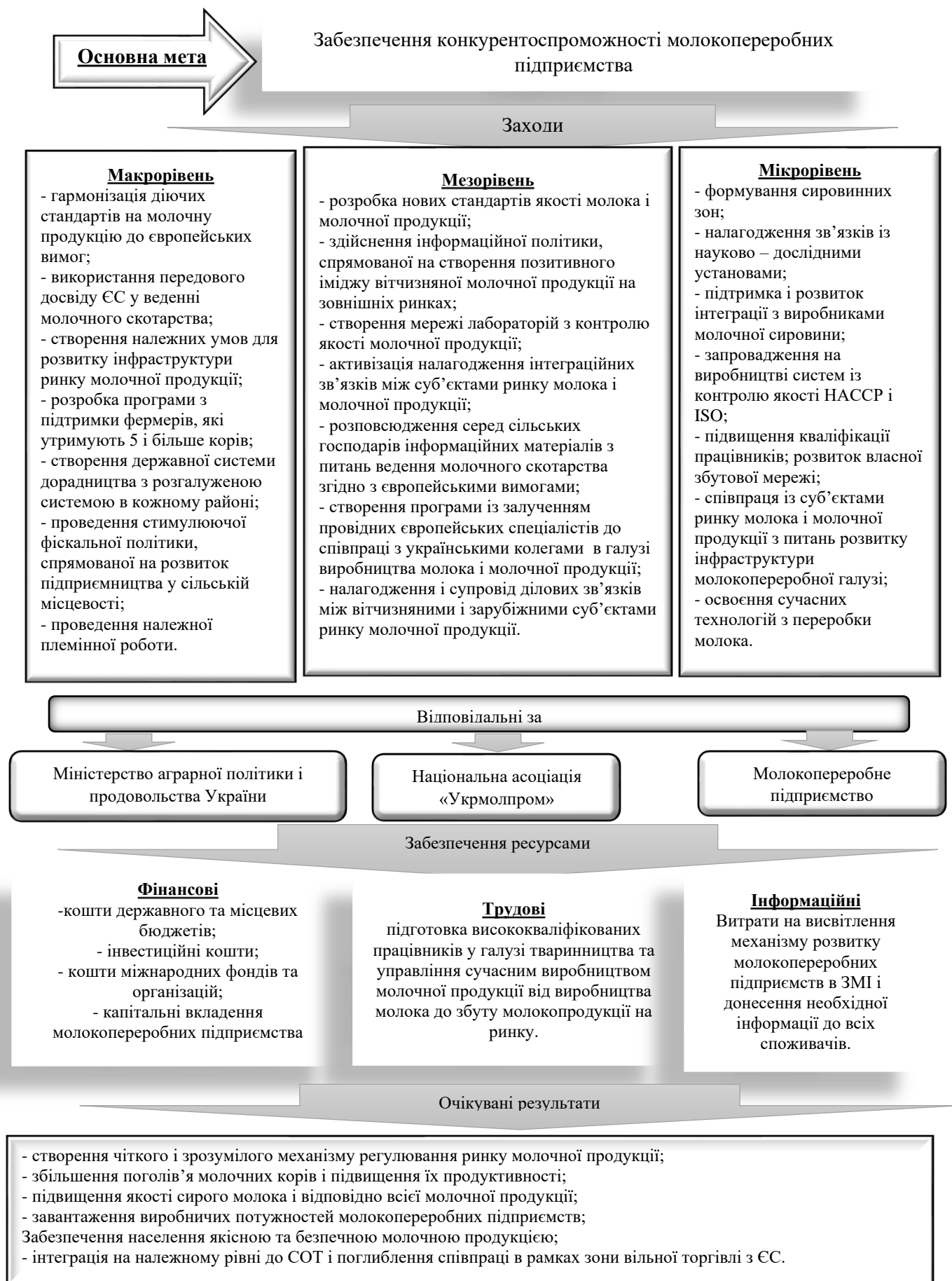


Рисунок 1.3 – Концептуальні засади механізму забезпечення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств [21]

органами регіональної та державної влади. На макроекономічному рівні приймаються заходи для створення відповідного середовища і встановлення правил гри, які стимулюють приватний бізнес розширювати молочний ринок і створюють умови для мінімізації негативних тенденцій та факторів, що гальмують розвиток національних підприємств з переробки молока. Відповідальність за впровадження заходів на макроекономічному рівні покладена на Міністерство аграрної політики та продовольства України.

На державному рівні в Україні на сьогодні відсутня стратегія розвитку молочного ринку. Це означає, що немає чіткого визначення мети та відповідних заходів, які б держава мала приймати для забезпечення конкурентоспроможності виробників молочної продукції, особливо в контексті поглиблення співпраці в рамках Угоди про зону вільної торгівлі з ЄС. Відсутність цілісного підходу до регулювання цього ринку в Україні може призвести до подальшого зменшення кількості корів та обсягів виробництва молочної продукції, що має потенційно серйозні наслідки для продовольчої та економічної безпеки як держави, так і самих молокопереробних підприємств.

Першим важливим заходом на макрорівні, який має безпосередній вплив на забезпечення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств в умовах занурення в євроінтеграційні зв'язки, є гармонізація чинних стандартів для молочної продукції з вимогами Європейського Союзу. Адекватне нормативно-правове регулювання на цьому ринку, побудоване на основі стандартів ЄС, допоможе створити чіткий механізм взаємодії та принципів функціонування основних учасників ринку і буде основою для реформування цієї галузі в економіці.

Ми вважаємо, що для поліпшення нормативно-правового регулювання ринку молока і молочної продукції слід в першу чергу розробити і впровадити в Україні відповідну інфраструктуру гармонізованих із європейськими стандартами норм і вимог для молочної продукції та сировини. Крім того, необхідно передбачити відповідне фінансування цих ініціатив із державного бюджету.



Для узгодження національного законодавства з законами Європейського Союзу щодо санітарного та ветеринарного контролю потрібно внести зміни, які передбачатимуть, що національні стандарти, інструкції та рекомендації будуть базуватися на нормах, встановлених Комісією Codex Alimentarius та Міжнародним епізоотичним бюро. Покращення потребують окремі положення вже існуючого законодавства, що стосується збору молока.

Оскільки основною проблемою для національних молокопереробних підприємств є якість і обсяг молочної сировини, то велику увагу потрібно приділити питанням молочного скотарства. З урахуванням поглиблення співпраці між Україною та країнами Європейського Союзу в межах зони вільної торгівлі, рекомендується використовувати європейський досвід у сфері управління молочним скотарством та регулювання ринку молока та молочної продукції. Це передбачатиме:

1) реалізацію на території України проектів за підтримки ЄС, спрямованих на допомогу в організації стажувань, семінарів і конференцій, розвиток транскордонних зв'язків, поширення інформації про програми з розвитку ринку аграрної продукції серед українських виробників та експортерів молочної продукції;

2) розроблення спільної ініціативи для залучення видатних європейських фахівців до співпраці з українськими колегами з метою встановлення норм регулювання внутрішнього ринку молочної продукції відповідно до європейських вимог. Також, передбачається налагодження механізмів для створення сприятливих умов для інвестицій, надання технічної підтримки, розвитку інфраструктури та підготовки персоналу у галузі виробництва молока та молочної продукції;

3) впровадження на території України спеціальної програми розвитку сільського господарства та сільської місцевості (SAPARD), яка дозволить гармонізувати національні стандарти України з вимогами Європейського Союзу з меншими фінансовими витратами;

4) розробку механізмів спільного використання існуючих ресурсів та створення нових можливостей у галузі виробництва молока та молочної продукції, а також розвиток виробничо-технічної співпраці в секторі молочних продуктів.

5) розробку проектів міжнародної співпраці, яка сприятиме розвитку сільського простору з підтримкою програми PHARE CBC Європейського Союзу.

Отже, у першому розділі представленої магістерської роботи досліджено особливості формування конкурентоспроможності молокопереробних підприємств в Україні, виокремлено шляхи та методи забезпечення якості молочної продукції, проведено аналізу забезпечення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств в умовах поглиблення євроінтеграції.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ

### «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

#### 2.1 Загальна характеристика досліджуваного підприємства, аналіз асортиментного складу його продукції

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є значущим виробником молочної продукції на українському ринку. Наразі підприємство виготовляє 4 важливі групи продуктів: біологічно активні продукти, десерти, цільномолочні вироби та молоко тривалого зберігання. Загальний асортимент налічує близько 70 видів товарів, серед яких знаходяться молоко, кефір, ряжанка, сметана, масло – ці продукти випускаються на заводі з самого початку його функціонування. Після цього асортимент був розширений додаванням йогуртів, сиркових мас, десертів та молочних сумішей.

Сьогодні «Тернопільський молокозавод» має можливість переробляти 300-400, а то й більше, тон молока в добу. Компанія виготовляє свою продукцію під торговою маркою (ТМ) «Молокія» (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Логотип ТМ «Молокія» [31]

Головною метою ПрАТ "Тернопільський молокозавод" є виробництво продукції та незмінне задоволення найвибагливіших смаків споживачів, постійне вдосконалення процесів і використання методів, досвіду, матеріалів та продукції, що не завдають збитків навколишньому середовищу. Початок діяльності Тернопільського молокозаводу припадає на 1 лютого 1956 року. У 1968 році була

проведена значуща реконструкція заводу, під час якої було зведено новий виробничий комплекс і розширено індустріальні площі. Ця реконструкція дозволила подвоїти потужність заводу з 25 до 50 тонн молока за зміну.

У 1994 році загальними зборами трудового колективу було вирішено створити ВАТ «Тернопільський молокозавод», яке у 2000-му реорганізовано у Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод». Досліджуване підприємство займається заготівлею та переробкою молочної сировини та виробництвом молока і молокопродуктів. Основною стратегією підприємства і його основною конкурентною перевагою є виготовлення виключно природної молочної продукції без використання будь-яких штучних домішок, консервантів і стабілізаторів.

Мета та місія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – сприяти здоровому майбутньому кожного жителя України. Саме з цією метою керівники підприємства обрали шлях чесності та довіри, і впевнені, що своїм прикладом та просвітницькою діяльністю заклали основу нового типу відносин «виробник-споживач». На даний час, навіть з врахуванням труднощів війни, «Молокія» продовжує динаміку розвитку – разом із зростанням масштабів діяльності удосконалюється продуктова лінія та оновлюється дизайн. Так, у першому півріччі 2022 року компанія презентувала оновлену лінію «Молокія», довго працювала над її реалізацією і щиро сподівається, що продукція в новому дизайні ще більше смакуватиме споживачам [31].

Крім того, змінився і головний слоган Товариства – «Молоко, яке вас любить». Це лаконічна та чітка візуальна інтерпретація ключового меседжу: Молокія зізнається в любові до споживача та заряджає свої вироби позитивною енергією та силою. Цими словами споживачу сигналізують, що саме вкладається в продукт і, відповідно, - що він отримає і відчує.

Тип виробництва на підприємстві масовий: обмежена номенклатура продукції та масштаби її виробництва. Слід також відмітити, що тут використовується спеціальне обладнання, інструмент і технологічне оснащення, автоматичні лінії.

Асортимент продукції досліджуваного підприємства складає близько 50 найменувань цільномолочної продукції та масла вершкового. Як вже зазначалось, молочна продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» випускається під торговою маркою «Молокія» [31]. Основна торгова марка – «Молокія» – кисломолочні продукти (рис. 2.2).

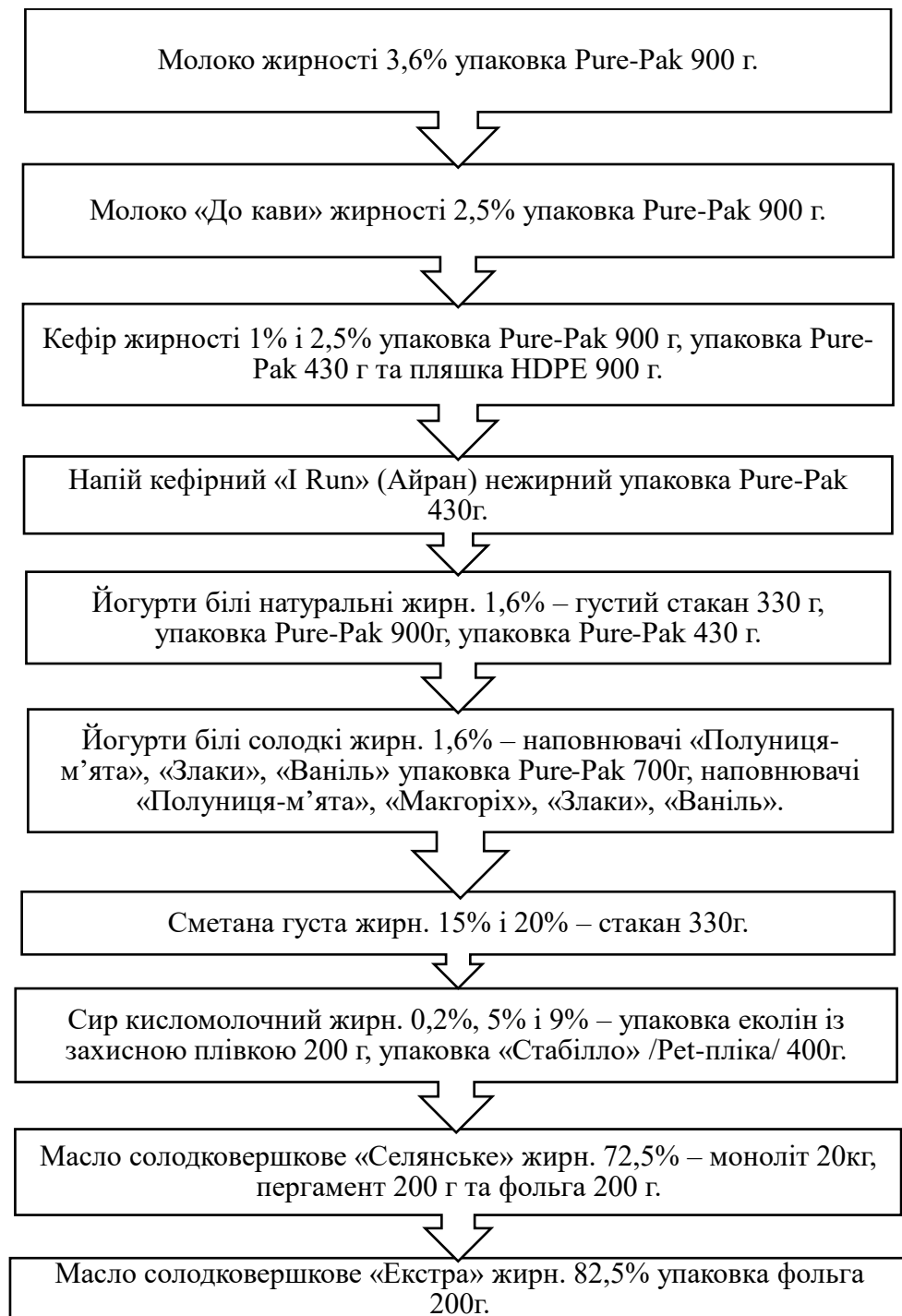


Рисунок 2.2 – Перелік найменувань кисломолочних продуктів  
ТМ «Молокія»

Устаткування розташовується вздовж технологічного процесу, використовується паралельний метод спарювання операцій, що призводить до значного скорочення тривалості виробничого циклу, зменшення незавершеного виробництва, підвищення продуктивності праці та зниження собівартості виробництва продукції. Крім вищезазначеного, у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є продукція під брендами «Молокія казкова» та «Молокія сонечко» (рис. 2.3).

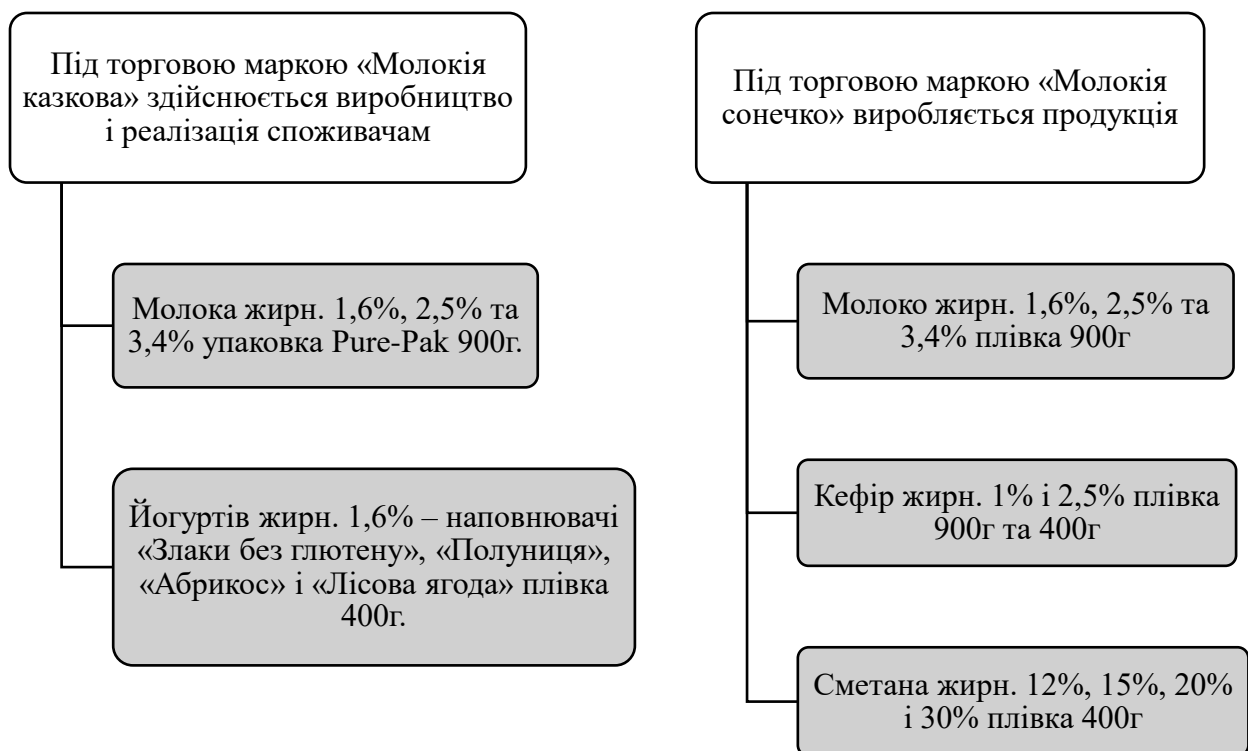


Рисунок 2.3 – Продукція під брендами «Молокія казкова» та «Молокія сонечко» [31]

Доцільно зазначити, що наразі продукція підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» реалізовується у багатьох областях України (рис. 2.4).

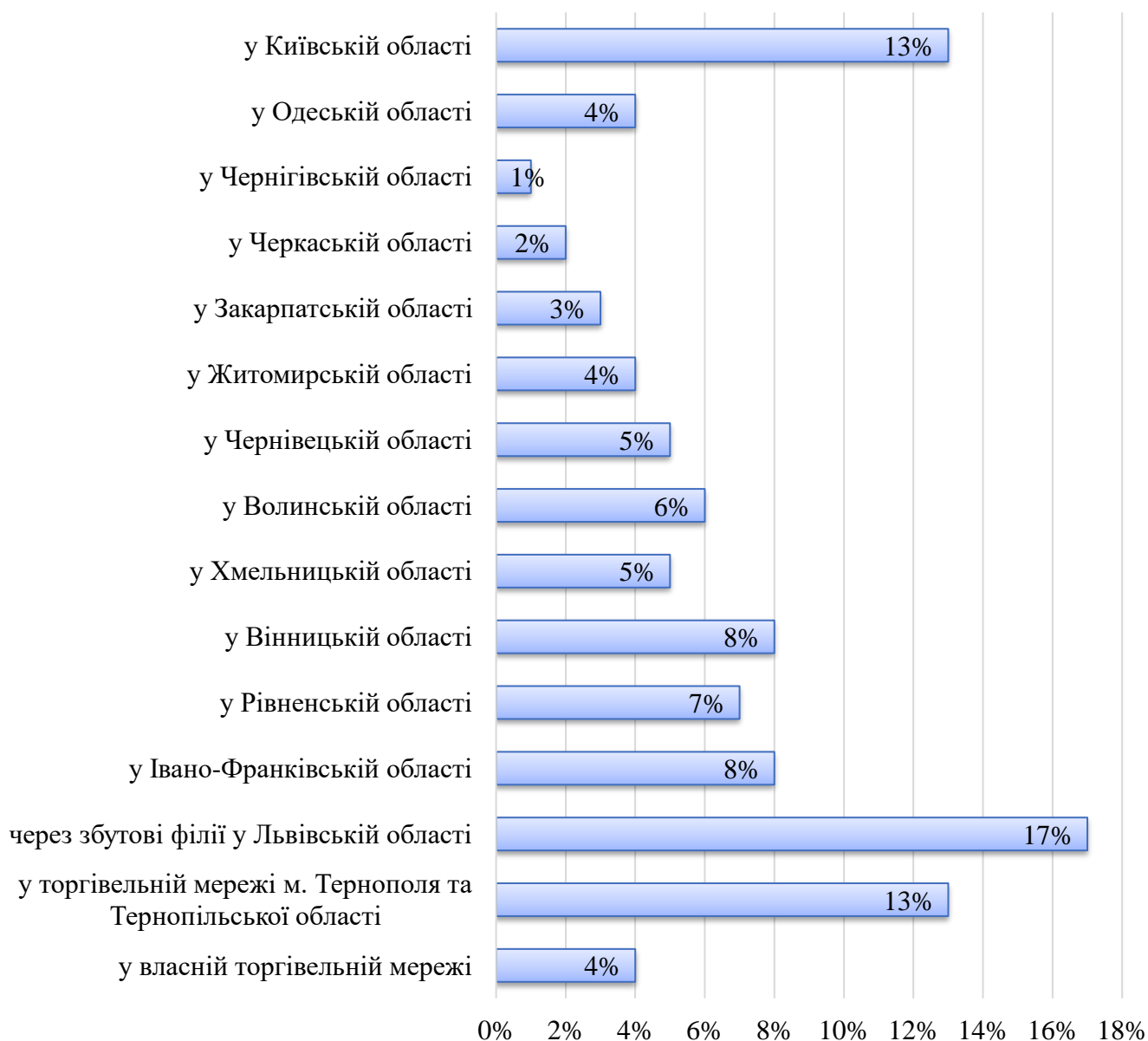


Рисунок 2.4 – Територіальні межі реалізації продукції підприємства  
ПрАТ «Тернопільський молокозавод», станом на 01.09.2022 р.

Із рисунка 2.4. випливає, що найбільша реалізація продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» припадає на Львівську, Тернопільську та Київську області.

## **2.2 Особливості організації процесів управління конкурентоспроможністю продукції підприємства**

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснює свою діяльність як відкрита система. Це, насамперед, відображається у відкритості та прозорості його діяльності. У своїй діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» керується Цивільним, Господарським кодексами України та нормативно-правовими актами України, нормами, правилами, що визначаються міжнародними договорами, а також Статутом, внутрішніми правилами, регламентами та іншими нормативними актами підприємства.

Для ефективного функціонування підприємства важливо мати добре організовану структуру управління. Організаційна структура управління є основою системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та співпрацю її складових частин, необхідну кількість управлінського персоналу, розподіляє його між різними підрозділами і регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні зв'язки між працівниками управлінського штабу та підрозділами.

В організаційній системі управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» встановлені лінійні та функціональні зв'язки. Щодо типу організаційної системи управління, то в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спостерігається лінійно-функціональна система управління. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських рішень. Детально організаційно-виробничу структуру ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зображено на рисунку 2.5.

Відповідно, основним завданням є формування максимально раціональної структури управління. На вказаний процес її формування має вплив значна кількість факторів. Проте, насамперед, варто виділити три: розмір підприємства, форма виробничо-господарської діяльності, вид діяльності.



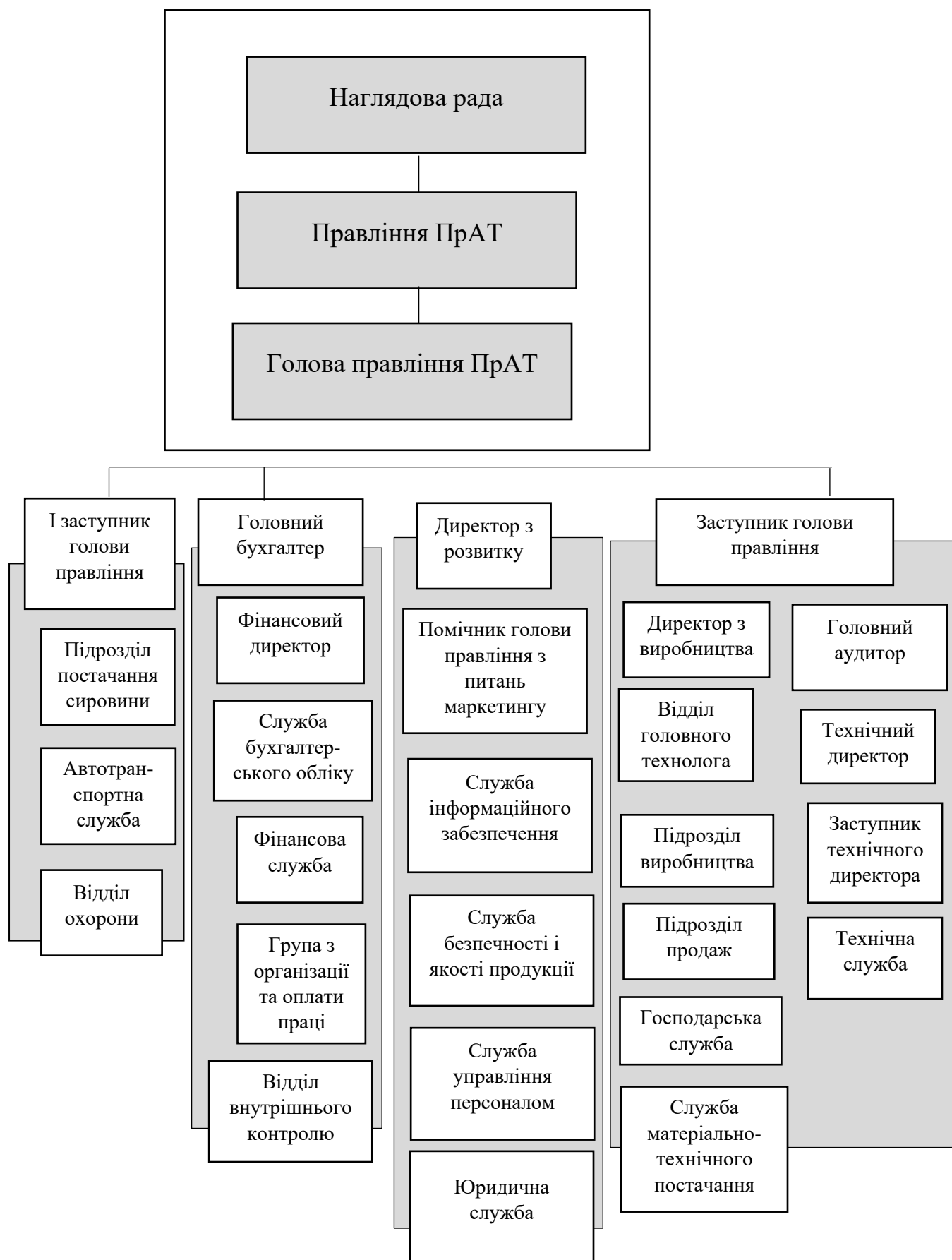


Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління  
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Щоб підприємство працювало злагоджено та без конфліктів, керівнику потрібно обрати певний стиль керівництва. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовує демократичний стиль керівництва.

Розвиток ринку молочної продукції, на якому працює ПрАТ «Тернопільський молокозавод», залежить від обсягів виробництва молока та стану тваринництва в країні. Проте, впродовж останніх 20 років більшість молочних компаній дотримувались політики, яка сприяла скороченню поголів'я великої рогатої худоби та виробництва молока. Молочні заводи інвестували значні кошти в закупівлю нового обладнання та заходи з просування продукції, що пояснюється високою конкуренцією на молочному ринку – частка найбільших гравців оцінюється в 5-12%.

За підсумками 2021 року в Україні вироблено 807,4 тис. тон молочної продукції – на 3% більше, ніж за аналогічний період минулого року. Топ-10 найбільших виробників молочної продукції включає такі підприємства (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Топ-10 найбільших виробників молочної продукції в Україні [32]

Із рисунка 2.6 видно, що у трійку найбільших виробників молочної продукції в Україні входять такі підприємства як: «Данон», «Молочний альянс» та «Лакталіс». Тернопільський молокозавод займає восьме місце у списку.

Найважливішим кількісним показником, що характеризує конкурентоспроможність продукції, є займана частка ринку. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із лідерів ринку молока Західної України. На кінець 2021 року частка Товариства на молочному ринку України складала близько 5%, на ринку Західної України – понад 20%. Інформацію про основних конкурентів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відображено на рис. 2.7.

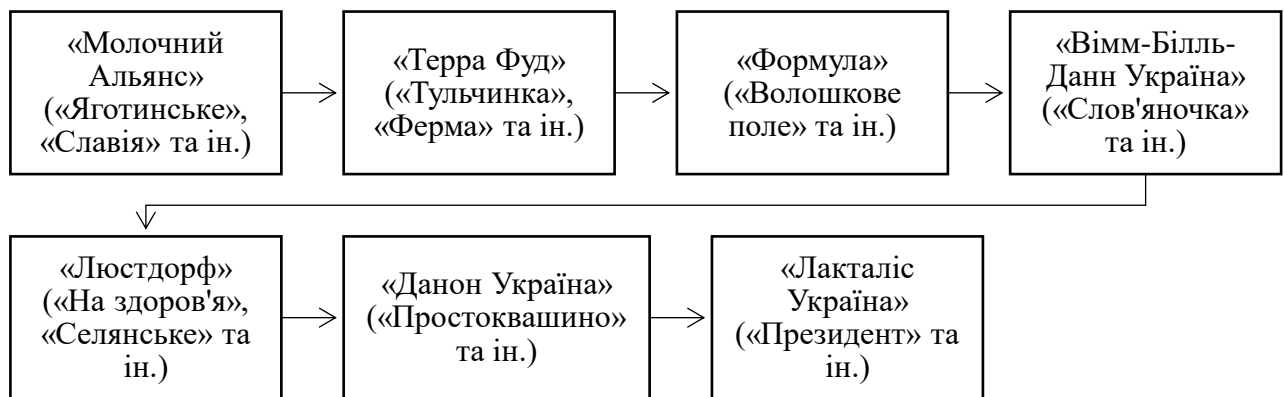


Рисунок 2.7 – Конкуренти ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Що стосується ринку молочної продукції Тернопільської області, то в цілому він формується за рахунок двох основних факторів – роботи підприємств молочної галузі області та завезення молочної продукції з інших регіонів. У Тернопільській області працює близько 15 підприємств молочної галузі різних форм власності. Потужними, крім ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є наступні: ПП «Альма-Віта» (торгова марка «Альма-Віта»), ТЗОВ «Кременецьке молоко» (торгова марка «Кременецькі молочні вироби»), ТОВ «Бучацький сирзавод».

На місцевому ринку досліджуване підприємство має частку 25,2%, поряд з цим вагому частку у виробництві та реалізації продукції мають ТзОВ «Кременецьке молоко» – 15,8 % та ПП «Альма-Віта» – 10,2 %, у ТОВ «Бучацький сирзавод» частка ринку 6,4% (рис. 2.8).

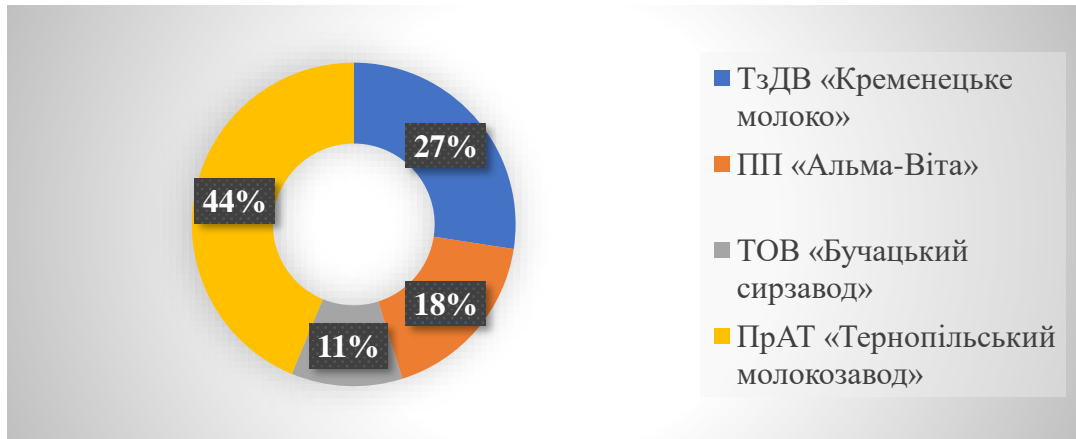


Рисунок 2.8 – Структура виробників молокопродуктів на ринку м. Тернопіль та Тернопільщини, 2022 рік [32]

Беручи до уваги конкурентні позиції підприємства на ринку, сформуємо їх у вигляді відповідного бального оцінювання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Конкурентні позиції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на локальному ринку станом на 2022 рік

Показник	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Конкурентні підприємства		
		ТзДВ «Кременецьке молоко»	ПП «Альма-віта»	ТОВ «Бучацький сирзавод»
Розташування підприємства	9	7	8	6
Асортимент товарів	10	7	6	7
Якість товарів	9	7	8	7
Рівень цін	9	8	8	8
Імідж підприємства	9	7	7	8
Рівень сервісу	8	8	7	7
Обізнаність підприємства	9	7	7	6
Персонал підприємства	8	6	7	6
Контроль якості	9	7	8	8
<b>Загальна оцінка</b>	<b>80</b>	<b>64</b>	<b>66</b>	<b>63</b>

Із даних таблиці 2.1 можна простежити, що підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є безперечним лідером на ринку молочної продукції у м. Тернопіль. Втім, є й негативні фактори, які впливають на результати діяльності підприємства, це вищі ціни на продукцію у порівнянні із конкурентами. Актуальним також є питання випуску молочної продукції. Для початку слід зауважити, що на ринку тваринного масла (його ще називають вершковим) 70% обсягу виробленого і реалізованого можна лише умовно назвати маслом, тому що воно на 90% складається із заміників молочного жиру: кулінарного, рослинного і навіть дезодорованого (риб'ячий жир).

ТМ «Молокія» у процесі виробництва вершкового масла, яке є виключно натуральним, не використовує рослинні жири та інші немолочні компоненти, а до складу входять лише пастеризовані вершки з коров'ячого молока згідно ДСТУ. Враховуючи все вищенаведене, можна констатувати, що загалом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» однозначно являється конкурентоспроможним підприємством, оскільки: продукція компанії є якісною, безпечною та користується незмінним попитом; налагоджений організаційно-управлінський механізм: підприємство впроваджує та використовує передові методи управління.

Механізмом підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є формування попиту та отримання прибутку за рахунок максимального задоволення споживачів. Співробітники служби маркетингу докладають максимум зусиль у сфері збуту та просування, а саме підприємство є структурним елементом економіки нашої держави. Окрім внутрішніх факторів, на конкурентоспроможність підприємства впливають і зовнішні фактори. Їх можна проаналізувати завдяки PEST-аналізу (рис. 2.9).

Із здійсненого аналізу стає очевидним, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є стабільним та прогресивним підприємством з позитивним іміджем та ефективною організацією діяльності та можливостями для її розвитку. Виявлені під час аналізу загрози дозволять врахувати їх слабкі сторони та уникнути негативного впливу на діяльність підприємства. В умовах

формування жорсткого конкурентного середовища та ймовірного виходу молочної продукції досліджуваного підприємства на зовнішні ринки у 2022 році проблема підвищення конкурентоспроможності постає особливо гостро.

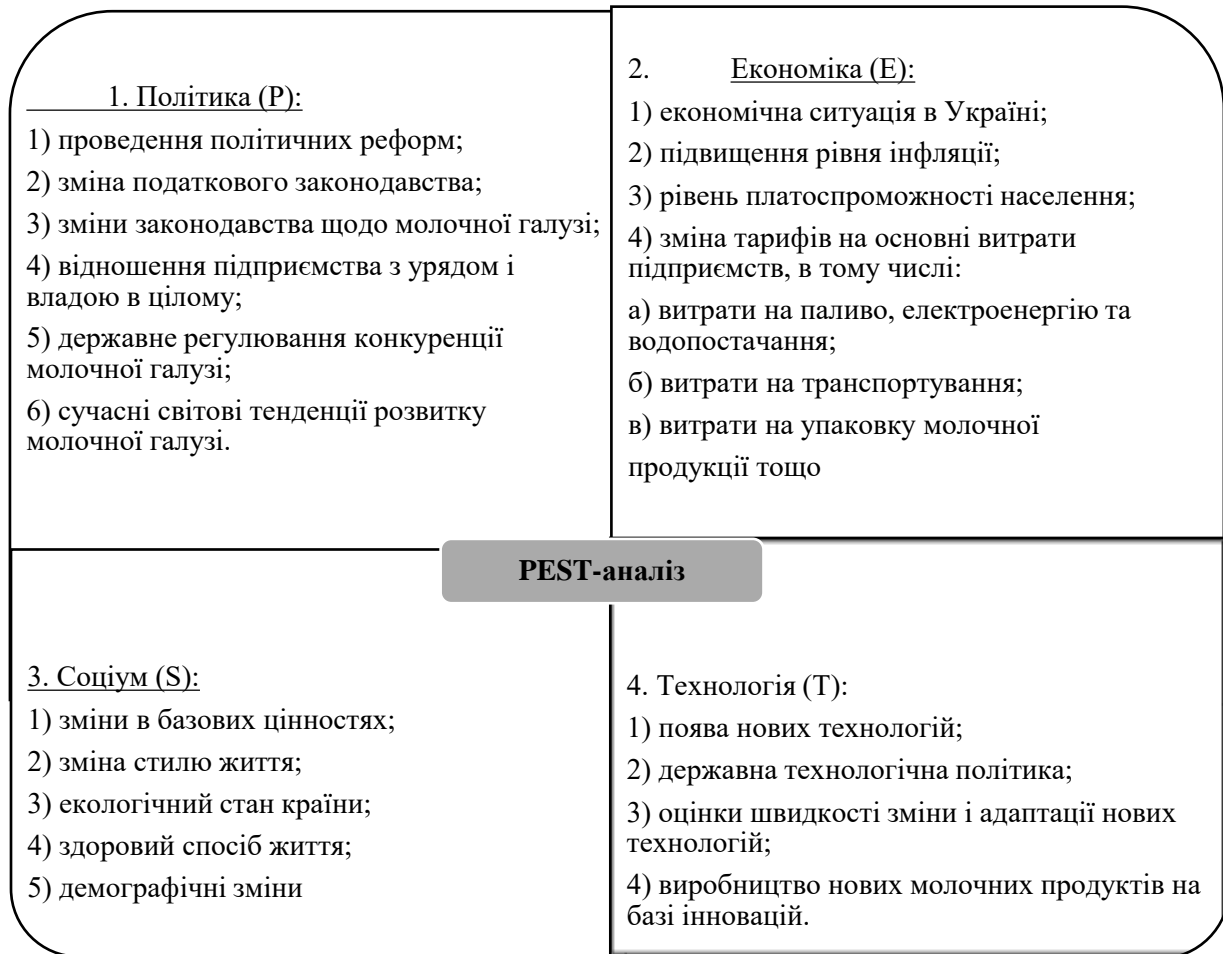


Рисунок 2.9 – PEST-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стратегічним управлінням та безпосередньою розробкою конкурентних стратегій займається менеджер підприємства – голова правління, який, у свою чергу, взаємодіє з менеджерами різного рівня при прийнятті стратегічних рішень (правління Товариства, керівники ключових напрямків). Для вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності необхідно об'єктивно оцінити рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та визначити сильні та слабкі сторони його діяльності.

Визначення стратегічного потенціалу підприємства базується на застосуванні системного підходу до розгляду умов і результатів функціонування підприємства, цілісного його визначення. Відповідно до цього підходу підприємство розглядається як система ресурсів, які взаємодіють і визначають досягнуті результати. Саме тому для оцінки стратегічного потенціалу та конкурентних переваг ПрАТ «Тернопільський молокозавод» був обраний SWOT-аналіз (рис. 2.10).

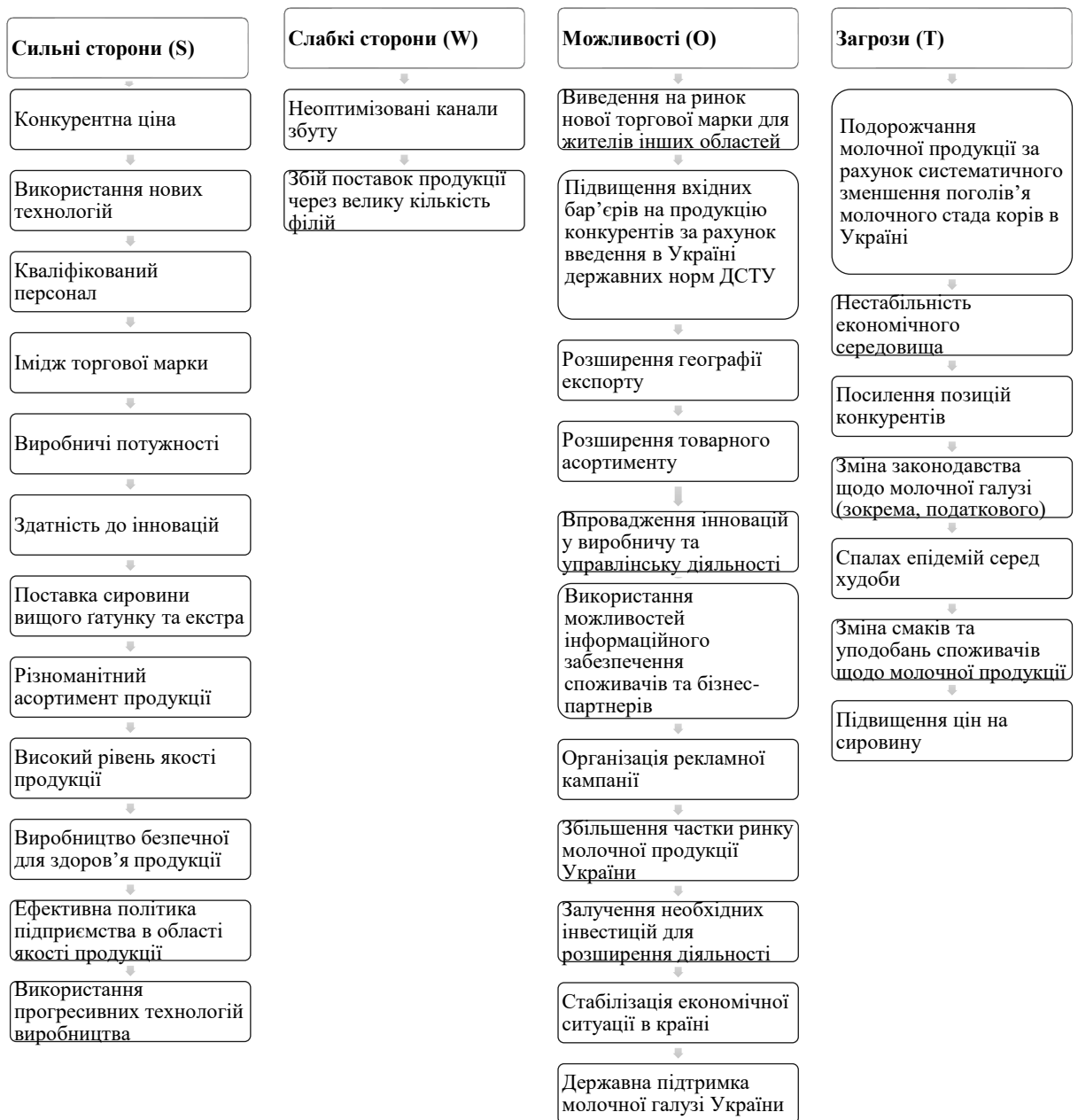


Рисунок 2.10 – SWOT-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, можна зазначити, що ПрАТ "Тернопільський молокозавод" має стабільну позицію на ринку молочної продукції і користується позитивним репутаційним образом серед споживачів завдяки своєму спрямуванню на екологічність та високу якість продукції.

Знання сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства необхідно для розробки стратегії, яка може поліпшити його позицію по відношенню до конкурентів у довгостроковій перспективі. Водночас оцінка конкурентної сили показує, який суперник може бути найбільш вразливим до конкурентної атаки та які його слабкі сторони. Коли підприємство має значну конкурентну силу в галузях, у яких конкуренти слабкі, воно повинно мислити агресивно, щоб використовувати слабкі сторони конкурентів. На рис. 2.11 представимо матрицю конкурентних переваг ПрАТ «Тернопільський молокозавод».



Рисунок 2.11 – Матриця конкурентних переваг  
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Із рис. 2.11 можна зробити висновок, що молокозаводу потрібно працювати над пізнаваністю бренду. Щоб цього досягнути, необхідно організувати ефективну рекламу кампанії підприємства. Макросередовище



підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має свої особливості, тому вибір методів та підходів має здійснюватися відповідно до нього (табл. 2.2).

Із таблиці 2.2. випливає, що основними загрозами для Тернопільського молокозаводу є політична та економічна (як наслідок військового вторгнення) нестабільність, адміністративні бар'єри для ведення господарської діяльності та наслідки світової фінансової кризи.

Таблиця 2.2 – Аналіз макросередовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

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

У процесі конкурентних переваг також слід використати інформацію про стратегію продукту ПрАТ «Тернопільський молокозавод:

1. Відносно стабільна в часі рекламна кампанія, яка акцентує увагу на необхідності придбання молока та молочних продуктів як носія певних властивостей.

2. Пропаганда дієтичного харчування із залученням персонажів, які досягли успіху в роботі та особистому житті.

3. Реклама з акцентом на склад молока та молочних продуктів, відсутність шкідливих добавок, що демонструє натуральність продукту.

4. Рекламна кампанія ранньою весною, восени та ранньою зимою демонструє поліпшення здоров'я споживача при вживанні молока при застуді.

Одне з гасел ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: «Цінуємо здоров'я кожного – кожному гарантуємо якість та безпеку продукту!». Згідно із наведеним гаслом, метою такого потужного виробника молока цінувати здоров'я кожного. Це означає, що в організації своєї роботи підприємство приділяє найбільшу увагу забезпеченню високого рівня якості продукції, призначеної для споживачів будь-якої категорії, незалежно від віку, статі та майнового стану. І ця єдність інтересів також досягається шляхом проведення різноманітних культурно-масових заходів, вікторин, спортивно-розважальних змагань тощо.

Загалом зв'язок між визначенням місії та особливостями роботи цього виробника в сучасних кризових умовах господарювання можна охарактеризувати за допомогою таких основних положень (рис. 2.12).

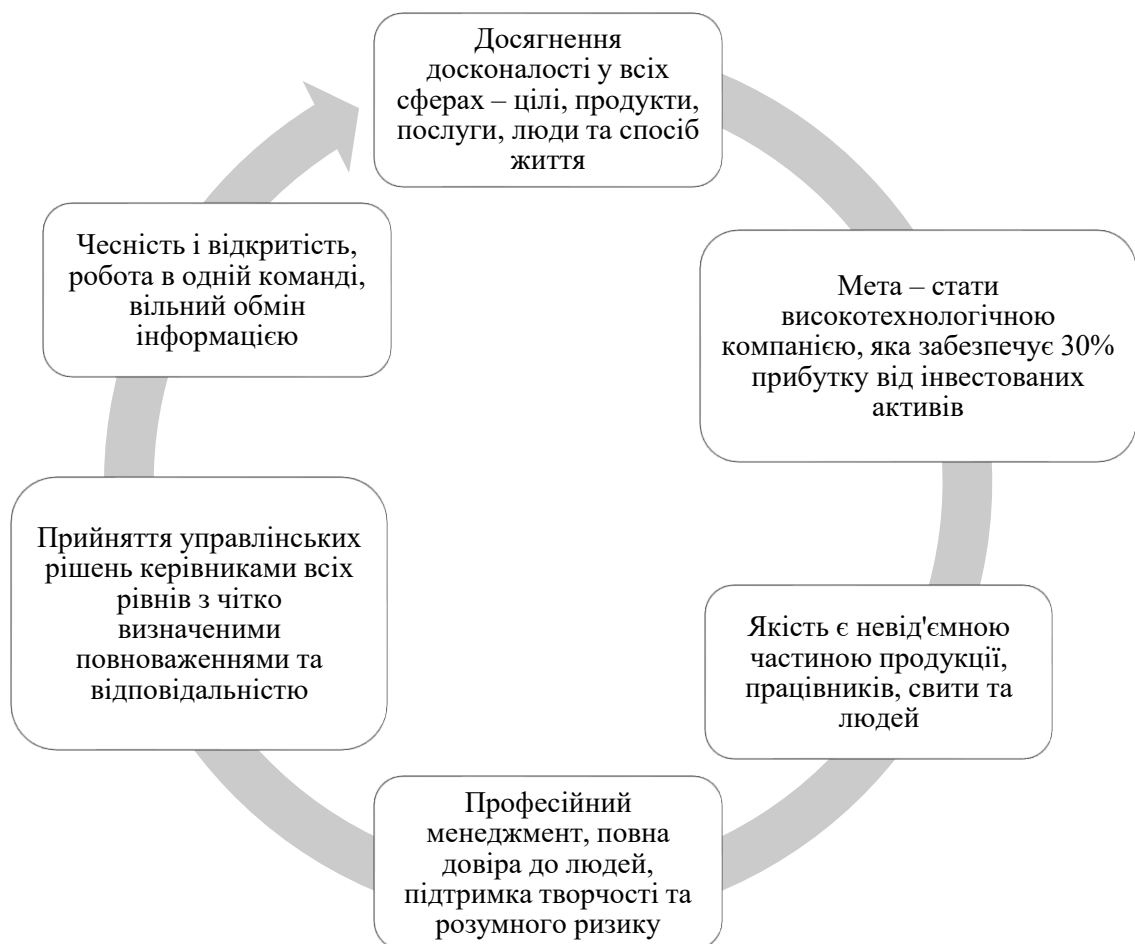


Рисунок 2.12 – Особливості діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Очевидно, що виробник не ставить собі за мету захопити якомога більшу частку ринку, але усвідомлює, що в сучасних умовах розширення клієнтської бази є дуже важливою умовою конкуренції. Це характеризує як соціальну політику організації (способи її взаємодії з суспільством), так і методи досягнення поставлених цілей. У майбутньому ця перспектива може бути реалізована, якщо підприємство й надалі буде дотримуватися обраного шляху, а значить, успішно реалізовуватиме свою місію.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» насамперед прагне будувати відносини зі своїми клієнтами та партнерами на основі чесності та довіри. При цьому всередині організації спостерігається високий рівень співпраці та взаєморозуміння, що, безсумнівно, впливає на обсяг продажів і є важливою складовою процесу реалізації місії та умовою прискорення адаптації підприємства до «стресових» умов.

### **2.3 Особливості фінансового забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та навчання персоналу**

Найбільш детальну характеристику виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна отримати, проаналізувавши фінансові показники за період 2020-2022 рр. за даними наведеними в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2020 - 2022 рр.<sup>1</sup>

Показники	Роки			Абсолютне відхилення за період	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
	2	3	4	5	6
1					
Дохід від звичайної діяльності, тис. грн.	2116235	2326475	3526358	210240	1199883
Собівартість реалізації, тис. грн.	1965234	2092681	2870720	127447	778039

<sup>1</sup> Згруповано та проаналізовано автором на основі даних фінансової звітності підприємства.

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	211587	233794	655638	22207	421844
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	94	-23208	181710	-23302	204918
Власний капітал, тис. грн.	362214	423436	625146	61222	201710
Вартість основних засобів, тис. грн.	521823	673407	675441	151584	2034
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	1204	1294	1167	90	-127
Фондовіддача	4,06	3,45	5,22	-0,60	1,77
Фондоозброєність праці на 1 працівника, грн.	433,41	520,41	578,78	87,00	58,38
Рентабельність діяльності підприємства, %	10,77	11,17	22,84	0,41	11,67

Аналіз наведених у таблиці даних дає змогу зробити висновок, що протягом 2020-2022 років спостерігалось зростання доходу від реалізації продукції. У 2021 р. він зріс на 210240 тис. грн. порівняно з 2020 р., а в 2022 р. – на 1199883 тис. грн. порівняно з 2021 р. За весь аналізований період також спостерігається збільшення валового прибутку від реалізації продукції відповідно на 22207 тис. грн. у 2021 р. і на 421844 тис. грн. у 2022 р. Однак у 2021 підприємство отримало збитки у розмірі 23208 тис. грн. Прибутковою була його діяльність у 2022 р., коли чистий прибуток склав 181710 тис. грн.

Аналіз власного капіталу дозволяє зробити висновок, що протягом аналізованого періоду спостерігається його зростання. Вартість основних засобів також зростала протягом 2020 – 2022 рр. із 521823 тис. грн. до 675441 тис. грн. Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році зменшилася на 127 осіб у зв'язку із процесами мобілізації та військового стану в Україні.

У той же час розраховані на основі цих даних показники фондоозброєності та фондovіддачі зростають протягом аналізованого періоду. Фондовіддача на кожну гривню, вкладену в основні засоби, становила у 2022 році 5,22 грн. у порівнянні з 3,45 грн. і 4,06 грн. у 2021 і 2020 роках відповідно.

Фондоозброєність зросла на одного працівника за три роки – з 433,41 грн. у 2020 році до 578,78 грн. у 2022 році.

Рентабельність діяльності підприємства була додатною упродовж усіх трьох років, за які проведено аналіз. У 2020, 2021 та 2022 роках цей показник досягав 10,77; 11,17 та 22,84% відповідно. Звідси очевидно, що підприємство працює досить ефективно.

Загалом, резюмуючи результати дослідження необхідно відмітити позитивну динаміку ключових показників фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у період 2020-2022 рр., зокрема, можна відзначити зростання обсягу доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), чистого доходу від реалізації продукції, показників фондівіддачі. У звітному періоді відбулося збільшення рівня фондоозброєності, що є позитивним фактором. Тому можна стверджувати, що досліджуване підприємство володіє достатнім рівнем основних виробничих засобів.

На доповнення індикаторів аналізу фінансової звітності підприємства проведемо аналіз загального фінансового стану ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі розрахунку показників майнового стану (табл. 2.4), ліквідності (табл. 2.5), ділової активності (табл. 2.6) та фінансової стійкості (табл. 2.7).

Таблиця 2.4 – Динаміка основних показників майнового стану ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2020 – 2022 рр.

Показники	Роки			Зміна (+,-)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,0282	0,0629	0,0101	0,0347	-0,0528
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,0462	0,0311	0,0363	-0,0151	-0,0052
Коефіцієнт приросту вартості ОЗ	-0,0185	0,0340	-0,0265	0,0525	-0,0605
Коефіцієнт компенсації вибуття ОЗ	1,6698	0,4783	3,6852	-1,1915	3,2069
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,6399	0,6603	0,6827	0,0204	0,0224
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,3601	0,3397	0,3173	-0,0204	-0,0224

Із табл. 2.4 видно, що коефіцієнти оновлення та вибуття досить незначні протягом аналізованого періоду. Це свідчить про стабільність основних фондів, що не є позитивною тенденцією, оскільки вони зношуються і потребують постійного оновлення або принаймні модернізації, чого не роблять на даному підприємстві. Загальна вартість основних засобів за період знизилася на 6%. Це незначна величина, однак вона говорить про неухвалене ставлення до фізичного та морального зносу основних засобів на підприємстві в ідеалі має зростати принаймні невеликими темпами.

Аналогічні тенденції виявляємо і за коефіцієнтом компенсації вибуття основних засобів, який показує перевищення їх вибуття над надходженням і відповідно швидкий знос, який збільшується протягом аналізованого періоду, хоча і на досить незначну величину – близько 2%. Коефіцієнт придатності основних засобів відносно стабільний протягом аналізованого періоду, однак його рівень близько 0,3 говорить про значний відсоток зносу, що підтверджує попередні висновки.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Відхилення за період 2021/2020	Відхилення за період 2022/2021
	2020	2021	2022		
Коефіцієнт автономії	0,2550	0,2727	0,2102	0,0177	-0,0625
Коефіцієнт фінансування	2,9213	2,6676	3,7575	-0,2537	1,0899
Коефіцієнт фінансового важеля	2,9213	2,6676	3,7575	-0,2536	1,0899
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,7604	-0,6348	-0,6528	0,1256	-0,018

Аналіз фінансової стійкості суб'єкта господарювання показав, що фінансовий стан підприємства є досить нестійким. У групі показників фінансової незалежності коефіцієнти автономії, фінансування, фінансового важеля та покриття інвестицій не задовольняють норми, а отже підприємство значно

залежить від позикових джерел фінансування, при чому довгострокових. Щодо коефіцієнта маневреності власного капіталу, то він перевищує норматив, однак це спричинено від'ємною величиною власних оборотних коштів, що негативно характеризує фінансову стійкість підприємства.

Аналіз ліквідності підприємства показав, що практично всі проаналізовані показники не є задовільними, при чому коефіцієнт загального покриття нижчий за нормативний і до того зменшується кожного року (табл. 2.6). Коефіцієнт термінової ліквідності перевищує нормативи, що говорить про надмірну ліквідність, тобто наявність коштів, які не залучаються в обіг підприємства, а отже і не використовуються ним. Коефіцієнти абсолютної ліквідності і платоспроможності значно нижчі за нормативні значення, однак дещо підвищилися у 2021 р. Коефіцієнт поточної ліквідності не відповідає нормі протягом усього аналізованого періоду і до того ж знижується.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Відхилення за:	
	2020	2021	2022	2021/2020	2021/2021
Коефіцієнт загального покриття	0,9661	0,8946	0,8747	-0,0715	-0,0199
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,8833	0,8261	0,8041	-0,0572	-0,022
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0084	0,0245	0,0130	0,0161	-0,0115
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,0110	0,0288	0,0137	0,0178	-0,0151
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,2284	0,8946	0,8747	-0,3338	-0,0199
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,8776	0,0002	0,6199	-0,8774	0,6197
Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності	0,7019	0,3638	0,4324	-0,3381	0,0686

У той час коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами у 2020 і 2022 роках знаходиться в нормі (більше 0,1), проте демонструє тенденцію зменшення. Однак аналіз відновлення платоспроможності показує, що

підприємство не здатне відновити платоспроможність протягом наступних 6 місяців, адже його значення вдвічі менше нормативу (1). Отже, підприємство має значні проблеми з поточною платоспроможністю та ризиковістю діяльності.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Відхилення за:	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт оборотності активів	2,1	3,5	3,6	1,4	0,1
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9,4	13,4	14,9	4,0	1,5
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,6	6,4	5,9	2,8	-0,5
Коефіцієнт оборотності запасів	55,3	78,9	74,8	23,6	-4,1
Коефіцієнт оборотності загальної дебіторської заборгованості	3,9	7,1	6,6	3,2	-0,5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості по товарних операціях	4,0	7,3	6,7	3,3	-0,6
Коефіцієнт оборотності загальної кредиторської заборгованості	3,6	6,1	5,2	2,5	-0,9
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості по товарних операціях	4,3	7,7	6,3	3,4	-1,4

Аналіз ділової активності підприємства свідчить про ефективне застосування активів, власного капіталу, запасів, оскільки коефіцієнти їх оборотності зростають протягом аналізованого періоду – на 1,5, 5,5 та 19,5 відповідно. Загалом ефективність застосування оборотних коштів, дебіторської та кредиторської заборгованості зростає у 2020 р. і спадає у 2021 р., що є традиційним для аналізованого підприємства. Однак темпи зростання все ж перевищують темпи спаданням за кожним активом чи пасивом, що говорить про позитивні тенденції ділової активності на підприємстві.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство має певні проблеми у своїй фінансово-господарській діяльності. Щодо платоспроможності та



ліквідності, то майже усі показники не виконують встановлені нормативи, що призводить до підвищеної ризиковості діяльності підприємства. Також негативні тенденції відбуваються із фінансовою стійкістю, оскільки підприємство значно залежить від позикових коштів. Однак у той же час можна відмітити позитивні зрушення у роботі суб'єкта господарювання зі сторони ділової активності.

Для досягнення поставлених фінансових цілей ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сформував команду із високо кваліфікованих спеціалістів. Потреба у навчанні персоналу компанії «Молокія» визначається у двох основних аспектах (рис. 2.13): якісному (чому вчити та які навички розвивати), і кількісному (яку кількість працівників різних категорій треба вчити).



Рисунок 2.13 – Система навчання в компанії «Молокія»

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дбає про забезпечення рівних можливостей у працевлаштуванні. Зокрема керівництво сприяє працевлаштуванню людей з інвалідністю. Їх кількість складає 74 людини. Підприємство продовжує працювати над створенням нових місць для людей з обмеженими можливостями.

Отже, за результатами аналізу діяльності досліджуваного підприємства можемо зазначити низку ключових моментів. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займається заготівлею та переробкою молочної сировини та виробництвом молока і молокопродуктів. Щодо оцінки організаційно-економічної діяльності підприємства, то тут необхідно відмітити позитивну динаміку ключових показників фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у період 2020-2022 рр., можна відзначити зростання обсягу доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), чистого доходу від реалізації продукції, показників фондівдачі. У звітному періоді відбулося збільшення рівня фондоозброєності, що є позитивним фактором. Тому можна стверджувати, що досліджуване підприємство володіє достатнім рівнем основних виробничих засобів.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із лідерів ринку молока Західної України. На кінець 2021 року частка Товариства на молочному ринку України складала близько 5%, на ринку Західної України – понад 20%. Основні конкуренти ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: «Молочний Альянс» («Яготинське», «Славія» та ін.); «ТерраФуд» («Тулчинка», «Ферма» та ін.); «Формула» («Волошкове поле»); «Вімм-Білл-Данн Україна» («Слов'яночка» та ін.); Люстдорф» («На здоров'я», «Селянське» та ін.); «Данон Україна» («Простоквашино» та ін.); «Лакталіс Україна» («Президент» та ін.).

Відповідно до проведеного SWOT-аналізу можна стверджувати, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає досить стабільні позиції на ринку молочної продукції та формує позитивний імідж серед споживачів завдяки екологічності та високій якості продукції. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» насамперед прагне будувати відносини зі своїми клієнтами та партнерами на основі чесності та довіри. На підприємстві можна простежити високий рівень співпраці та взаєморозуміння, що, впливає на обсяг продажів і є важливою складовою процесу реалізації місії та умовою прискорення адаптації підприємства до «стресових» умов.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

#### 3.1 Покращення умов формування конкурентного потенціалу підприємства

Молочна галузь входить до сфери харчової промисловості і охоплює підприємства, що спеціалізуються на виробництві різноманітних молочних продуктів. У її складі діють підприємства, які займаються виготовленням тваринного масла, цільномолочних та кисломолочних товарів, молочних консервів, сухого молока, сиру, бринзи, морозива, казеїну та інших видів молочної продукції. Молочна галузь виділяється наступними особливостями:

- велика важливість її продукції у задоволенні харчових потреб населення;
- сильна залежність від природно-кліматичних умов, взаємозв'язок між природно-біологічними процесами та економічною сферою;
- сезонність у виробництві та збуті, що викликає нерівномірність використання робочої сили, техніки та матеріальних ресурсів, а також нерівномірне надходження доходів;
- обмеженість пропозиції сировини для виробництва продукції;
- значна роль витрат праці у структурі вартості;
- існування численних виробників однорідної продукції;
- значна кількість посередників у ланцюгу "Виробник - споживач", а також вплив якості продукції на умови зберігання, транспортування та реалізації.

На території України на даний момент діють 192 організації та відокремлені підрозділи, які загалом переробляють 9,8 мільйонів тонн молока. Багато з цих підприємств застосовують системи управління якістю ISO 9001, як вказано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні показники молочної галузі в Україні на 1 січня 2023 року [7]

Показники	Роки		
	2003	2013	2023
Кількість молокопереробних підприємств, од.	643	441	192
Виробництво молока, млн. т	24,5	13,67	9,8
Перероблено молока, млн. т	18	4,5	3,8*
Продукція з незбираного молока, тис. т	6430	1230	1010
Вершкове масло, тис. т	441,1	145,3	89,2
Сир, тис. т	183,8	167,8	128,6
Сухе молоко, тис. т	61,1	19,8	34,1
Згущене молоко, тис. т	166	101,4	74,5
Споживання молока на душу населення, кг	373	220	221

\* – в натуральному виразі (в перерахунку на базові показники – 4,1 млн. т)

За останні 20 років ретроспективні показники молочної галузі свідчать про значне погіршення її стану. Протягом цього періоду кількість молокопереробних підприємств зменшилася приблизно в три рази, з 643 до 192. Виробництво молока скоротилося в 2,5 рази, з 24,5 мільйонів тон до 9,8 мільйонів тон. Обсяг переробки молока впав майже в п'ять разів, з 18 мільйонів тон до 3,8 мільйонів тон. Виробництво продукції з незбираного молока, такої як питне молоко, ферментована продукція, свіжий кисломолочний сир, зменшилося в шість разів, з 6,4 мільйонів тон до 1,1 мільйонів тон. Обсяг вершкового масла зменшився в п'ять разів, з 441,1 тисяч тон до 89,2 тисяч тон, сиру – в 1,5 рази, з 183,8 тисяч тон до 128,6 тисяч тон, сухого молока – в 1,7 рази, з 61,1 тисяч тон до 34,1 тисяч тон, згущеного молока – вдвічі, з 166 тисяч тон до 74,5 тисяч тон, а споживання молока на душу населення зменшилося вдвічі, з 373 кг на рік до 185 кг на рік. Така ситуація вимагає розробки нових або модернізації існуючих методів та інструментів для формування та розвитку конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі.

Молокопереробні підприємства можуть завоювати ринки лише при високих темпах технологічних змін, оновленні виробничих фондів та підвищенні

ефективності виробництва. При цьому необхідно враховувати специфіку таких підприємств, зокрема: значний обсяг внутрішньозаводських, транспортних і вантажно-розвантажувальних робіт; поширення теплових процесів; присутність великих технологічних агрегатів, апаратів і машин, які вимагають ретельного технічного обслуговування і ремонту; сезонні коливання обсягів поставки сировини.

Створення конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можливе в кількох аспектах. На ринку споживачів це може бути досягнуто через розширення асортименту та підвищення якості продукції, використання програм лояльності та впровадження диверсифікованої цінової політики. На ринку виробників цей потенціал може бути зміцнений шляхом впровадження різноманітних технологій переробки сировини у готову продукцію та напівфабрикати для використання в інших галузях харчової промисловості. На ринку проміжних продавців, державних установ та зовнішньому ринку це може включати виходження на нові сегменти збуту.

Для оцінки умов функціонування та визначення стратегічних напрямків розвитку конкурентного потенціалу підприємств у секторі молокопереробної галузі необхідно провести системний аналіз чинників, які мають найбільший вплив на результативність виробництва та переробки молока, з урахуванням змін на ринках. Ефективність виробництва і переробки молока залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори розвитку конкурентного потенціалу молокопереробного сектора охоплюють різноманітні ресурси підприємств, такі як матеріальні, фінансові, інтелектуальні та науково-технічні. Зовнішні фактори включають заходи державного стимулювання, спрямовані на створення сприятливих умов для стабільного функціонування молокопереробної галузі.

На становлення та зростання конкурентоспроможності галузі також впливають наступні чинники:

- зростання економічного інтересу виробників та переробників молока до використання інноваційних технологій та розширення обсягів виробництва

продукції.

- захист внутрішніх виробників від масштабного імпорту продукції тваринництва за цінами, що здійснюється з використанням демпінгових практик.

Отже, фактори, які гальмують розвиток молокопереробної галузі, водночас виступають як напрями для створення нових та розвитку існуючих конкурентних переваг. Ці напрями включають у себе збільшення поголів'я великої рогатої худоби, впровадження лояльних цін і диверсифікацію витрат, розвиток взаємодій між виробниками та переробниками, розширення міжнародних ринків збуту та створення нових лабораторій для оцінки якості молочних продуктів.

Створення стратегічних напрямків розвитку конкурентного потенціалу вимагає поетапного підходу до визначення ключових здібностей та ресурсів у рамках загальної стратегії розвитку підприємств. Стратегічні напрями формування та розвитку конкурентного потенціалу повинні чітко взаємодіяти та взаємовиплати на цілі конкурентної стратегії підприємства, а також враховувати:

- визначення траєкторій розвитку конкурентного потенціалу;
- вибір технологій та інструментарію для формування та розвитку конкурентного потенціалу;
- зв'язок стратегічних напрямків формування та розвитку конкурентного потенціалу з цілями діяльності підприємства;
- методи забезпечення ресурсами формування та розвитку конкурентного потенціалу.

При цьому вибір стратегічних напрямків створення та розвитку конкурентного потенціалу здійснюється на основі процесів формування та переформування здібностей підприємства. Аналіз вищезазначеного дозволив визначити стратегічні напрями створення та розвитку конкурентного потенціалу підприємства, ґрунтуючись на їх формуванні та переформуванні, які подані на рис. 3.1.

Перший стратегічний напрямок, який визначено як "рутинні процеси управління інноваціями та змінами", передбачає реалізацію звичайних інвестиційно-фінансових та інвестиційно-інноваційних компетенцій. Ці

компетенції в контексті забезпечення конкурентного потенціалу підприємства втілюються через управління знаннями про інноваційні процеси. Всі етапи інноваційного процесу, починаючи від генерації ідей і закінчуючи їх комерціалізацією, реалізуються за допомогою використання знань. Послідовне проходження всіх етапів циклу знань дозволяє підприємству створювати, перетворювати, накопичувати та організовувати знання, з метою отримання нових знань і передачі досвіду.

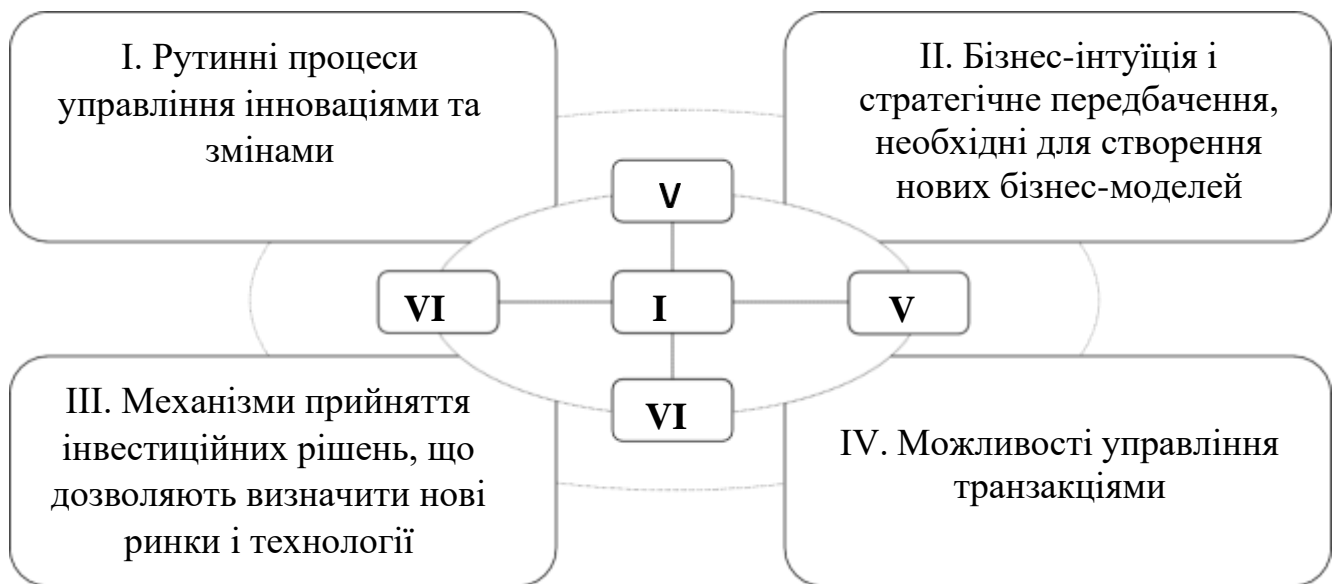


Рисунок 3.1 – Стратегічні напрямки формування і розвитку конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»<sup>2</sup>

Отримані знання, які матеріалізуються за допомогою інвестиційних ресурсів, становлять основу для формування конкурентного потенціалу та компетенцій ПрАТ "Тернопільський молокозавод". На цій основі розробляється новий продукт, і саме створення цього продукту є основним результатом реалізації даного стратегічного напрямку. Важливо відзначити, що процес створення та випуску нового продукту включає в себе рутинні процеси, які становлять невіддільну частину щоденної діяльності ПрАТ "Тернопільський молокозавод". Порядок роботи (рутина) підприємства визначається тим, як воно

<sup>2</sup> Розроблено автором.

визначає можливості, як взаємодіє з сигналами навколишнього середовища щодо загроз і можливостей, як мобілізує творчий та інноваційний потенціал своїх співробітників, і як воно керує процесом вивчення і накопичення знань.

Рутинні процеси управління інноваціями та змінами стають складовою конкретної моделі поведінки, яка, з одного боку, є унікальною для кожного підприємства, з іншого – базується на наборі поведінкових шаблонів. Ці процеси визначають здатність підприємства вирішувати вищезазначені завдання і мають стратегічне значення, оскільки їхні шаблони є складними для сприйняття конкурентами. Отже, рутинні шаблони в управлінні інноваціями та змінами представляють особливий інтерес у контексті розвитку конкурентного потенціалу ПрАТ "Тернопільський молокозавод".

Враховуючи вищесказане, забезпечення інвестицій для формування та розвитку конкурентного потенціалу підприємства передбачає створення рутинних шаблонів, що є стандартною практикою діяльності підприємства. Ці шаблони представляють собою установлену послідовність дій, формальні процедури і стратегії, а також неформальні підходи або процедури. Рутинізація формалізує процеси отримання та передачі знань, аспекти поведінки та структурні елементи діяльності персоналу, що дозволяє підприємству постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Другий стратегічний напрям формування конкурентного потенціалу, який стосується "Бізнес-інтуїції і стратегічного передбачення для створення нових бізнес-моделей", базується на розвитку динамічних здібностей. Розвиток цих здібностей дозволяє підвищувати стійкість діяльності ПрАТ "Тернопільський молокозавод" через використання бізнес-інтуїції та стратегічного передбачення.

Для забезпечення стійкого попиту на свою продукцію в умовах непередбачуваних змін у бізнес-середовищі, підприємства повинні розвивати здатності виявлення нових бізнес-можливостей і реагування на конкурентні "виклики". Це призведе до отримання економічної вигоди за допомогою прийняття адаптаційних управлінських рішень і ефективною конфігурації (реконфігурації) здібностей. Для цього важливо, щоб розвиток конкурентного



потенціалу здійснювався на рівні загальної і конкурентної стратегій, а не лише на рівні окремих бізнес-процесів (ключових компетенцій). Стратегічний напрям "механізми прийняття інвестиційних рішень, що дозволяють визначити нові ринки і технології" спрямований на формування та розвиток інвестиційного кластера здібностей підприємства, що передбачає здатність акумулювати і залучати фінансові ресурси для досягнення цілей діяльності ПрАТ "Тернопільський молокозавод" і підтримки його інвестиційної привабливості.

У цьому контексті важливо зазначити, що інвестиційна привабливість підприємства становить значущий ресурс для формування конкурентного потенціалу. Вміння, навички та знання у галузі інвестиційної діяльності служать основою для досягнення стратегічного успіху. Оцінку інвестиційної привабливості ПрАТ "Тернопільський молокозавод" здійснюють за допомогою комплексного аналізу показників, який включає характеристики грошового потоку від експлуатації інвестицій, а також рентабельність окремих активів. Один із загальних показників для оцінки інвестиційної привабливості цього підприємства - це рентабельність інвестицій (ROI), включаючи темпи її зміни та амплітуду коливань.

Четвертий стратегічний напрямок, що стосується "Здатності управління транзакціями," орієнтований на створення системної конфігурації здібностей у ПрАТ "Тернопільський молокозавод" для ефективного управління транзакціями через розвиток динамічних здібностей. Процес розвитку динамічних здібностей включає послідовні етапи: сприйняття ринкових ресурсів (факторів виробництва), їх об'єднання в специфічні комбінації, а потім створення унікальних сфер компетенцій та конкурентного потенціалу підприємства за допомогою інвестиційно-фінансових ресурсів.

Враховуючи вищезазначене, автор роботи розробив конфігурацію конкурентного потенціалу ПрАТ "Тернопільський молокозавод" (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Структура конфігурації конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі стратегічних напрямів його формування та розвитку

Стратегічні напрями формування та розвитку конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Конкурентний потенціал та його конфігурація
I. Процеси управління інноваціями та змінами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рутинні здатності підприємства та здатності до організації інноваційних процесів на основі стратегічного передбачення і бізнес-інтуїції.</li> <li>2. Рутинні здатності підприємства та здатності до організації інноваційних процесів на основі інвестиційних можливостей.</li> <li>3. Рутинні здатності підприємства та здатності до організації інноваційних процесів на основі здібностей управління транзакціями.</li> </ol>
II. Бізнес-інтуїція і стратегічне передбачення, необхідні для створення нових бізнес-моделей	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Забезпечення інноваційних здібностей і здібностей до змін на основі бізнес-інтуїції і стратегічного передбачення.</li> <li>5. Здібності до інвестиційного забезпечення розвитку бізнес-інтуїції і стратегічного передбачення.</li> <li>6. Здібності до бізнес-інтуїції і стратегічного передбачення на основі управління транзакціями.</li> <li>7. Інвестиційно-інноваційні здібності і здатність до змін.</li> <li>8. Здібності до інвестиційного забезпечення управління транзакціями.</li> </ol>
III. Механізми прийняття інвестиційних рішень, що дозволяють визначити нові ринки і технології	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Здібності оркестровки та управління транзакціями на основі інноваційних процесів.</li> <li>10. Здібності управління транзакціями на основі бізнес-інтуїції і стратегічного передбачення.</li> <li>11. Здібності оркестровки та управління транзакціями на основі розвитку інвестиційних можливостей.</li> <li>12. Забезпечення інноваційно-інвестиційних можливостей на основі стратегічного передбачення і бізнес-інтуїції.</li> </ol>
IV. Можливості управління транзакціями	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Інвестиційне забезпечення управління транзакціями на основі стратегічного передбачення і бізнес-інтуїції.</li> <li>14. Інвестиційне забезпечення інноваційних процесів і змін на основі стратегічного передбачення і бізнес-інтуїції.</li> <li>15. Формування і розвиток інших мета здібностей (здатності, що генерують інші здібності).</li> </ol>

Ця конфігурація ґрунтується на логічній послідовності результатів дослідження, зокрема на аналізі здібностей, які є вирішальними для формування конкурентної позиції.

Із метою визначення найбільш пріоритетних напрямів формування та розвитку конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», було проведено експертне дослідження за методом «комісії». Цей підхід включає в себе визначення узгодженої думки експертів щодо перспективних напрямків розвитку досліджуваного газотранспортного підприємства. Експертна група налічувала 7 осіб. У якості експертів виступили управлінці ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а саме: директор з розвитку, фінансовий директор, директор з виробництва, технічний директор, перший заступник голови правління, головний бухгалтер, помічник голови правління з питань маркетингу. Оцінки важливості всіх чотирьох стратегічних напрямів, які надали експерти в балах за шкалою від 0 до 100, представлені у таблиці 3.3, а коефіцієнти обґрунтованості відповіді експертів та їхнє знайомство з проблемою, визначені за шкалою від 0 до 1, – у таблиці 3.4.

Таблиця 3.3 – Матриця оцінок відносної важливості стратегічних напрямів формування та розвитку конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Стратегічні напрями формування та розвитку конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Експерти ( $m_j$ ), оцінки ( $C_{ij}$ )							Середнє статистичне значення оцінок $j$ -го напрямку, $M_j$
	1	2	3	4	5	6	7	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Процеси управління інноваціями та змінами	100	80	100	90	0	90	90	78,57
II. Бізнес-інтуїція і стратегічне передбачення, необхідні для створення нових бізнес-моделей	90	60	60	80	90	100	60	77,14

## Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
III. Механізми прийняття інвестиційних рішень, що дозволяють визначити нові ринки технології	80	70	100	90	80	0	100	74,29
IV. Можливості управління транзакціями	70	90	90	60	60	80	80	75,71

Таблиця 3.4 – Коефіцієнти знайомства з проблемою та аргументованості відповіді експертів

Коефіцієнти	Експерти (m <sub>j</sub> )						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Аргументованість відповіді	0,4	0,8	0,5	0,9	0,6	0,8	0,6
2. Знайомство з проблемою	0,6	0,8	0,7	0,8	0,8	0,5	0,6
Коефіцієнт компетентності експертів	0,5	0,8	0,6	0,85	0,7	0,65	0,6

Показники узагальненої думки групи експертів.

1) Середнє статистичне значення оцінок:

$$M_1 = \frac{100+80+100+90+0+90+90}{7} = 78,57;$$

$$M_2 = \frac{90+60+60+80+90+100+60}{9} = 77,14;$$

$$M_3 = \frac{80+70+100+90+80+0+100}{8} = 74,29;$$

$$M_4 = \frac{70+90+90+60+60+80+80}{7} = 75,71.$$

2) Результати ранжування за спадом оцінок, поданих кожним експертом, зведені у таблицю 3.5. Проводимо підрахунок суми рангів для кожного стратегічного напрямку формування конкурентного потенціалу:

$$S_{R_1} = 1,5 + 6 + 1,5 + 5 + 4 + 4 + 4 = 21;$$

$$S_{R_2} = 2,5 + 6 + 6 + 4 + 2,5 + 1 + 6 = 28;$$

$$S_{R_3} = 4,5 + 6 + 1,5 + 3 + 4,5 + 1,5 = 21;$$

$$S_{R_4} = 5 + 1,5 + 1,5 + 6,5 + 3,5 + 3,5 = 28.$$

Обчислюємо суму рангів за всіма напрямками:  $S_R = 21 + 28 + 21 + 28 = 98$ .

Індикатором узгодженості думок експертів є коефіцієнт варіації. Обчислюємо його за допомогою формули AVEDEV у програмі Microsoft Excel (табл. 3.6).

Таблиця 3.5 – Ранжування стратегічних напрямів формування та розвитку конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Стратегічні напрями формування та розвитку конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Експерти (m <sub>j</sub> ), оцінки (C <sub>ij</sub> )													
	1		2		3		4		5		6		7	
	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги	Бали	Ранги
I. Процеси управління інноваціями та змінами	100	1,5	80	6	100	1,5	90	4	0	0	90	4	90	4
II. Бізнес-інтуїція і стратегічне передбачення, необхідні для створення нових бізнес-моделей	90	2,5	60	6	60	6	80	4	90	2,5	100	1	60	6
III. Механізми прийняття інвестиційних рішень, що дозволяють визначити нові ринки технології	80	4,5	70	6	100	1,5	90	3	80	4,5	0	0	100	1,5
IV. Можливості управління транзакціями	70	5	90	1,5	90	1,5	60	6,5	60	6,5	80	3,5	80	3,5

Таблиця 3.6 – Сума рангів та коефіцієнти варіації оцінок експертів для кожного напрямку

Стратегічні напрями формування та розвитку конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Сума рангів, $Sr_j$	Коефіцієнт варіації оцінок експертів для кожного напрямку
I. Процеси управління інноваціями та змінами	21	28,57
II. Бізнес-інтуїція і стратегічне передбачення, необхідні для створення нових бізнес-моделей	28	19,05
III. Механізми прийняття інвестиційних рішень, що дозволяють визначити нові ринки і технології	21	30,22
IV. Можливості управління транзакціями	28	14,02
Сума	98	-

Результати прогнозування за методом комісії засвідчили наступне: найбільш пріоритетними стратегічними напрямами формування та розвитку конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» експерти визначили «Процеси управління інноваціями та змінами» та «Механізми прийняття інвестиційних рішень, що дозволяють визначити нові ринки і технології»; найвищий ступінь узгодженості думок експертів отримано при оцінці можливостей управління транзакціями, а найнижчий – при оцінці механізмів прийняття інвестиційних рішень, що дозволяють визначити нові ринки і технології; найбільш компетентним виявився четвертий експерт (технічний директор), який у значній мірі вплинув на вибір одного з стратегічних напрямів формування та розвитку конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

### **3.2 Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» шляхом виробництва нового виду продукції**

В даний час активно розвивається виробництво молочних продуктів без лактози. Технології виробництва цих продуктів ґрунтуються на ферментативних методах видалення лактози. Особливу увагу заслуговує технологія виробництва безлактозного молока, яка користується широкою популярністю. Для осіб з лактозною непереносимістю споживання таких продуктів дозволяє підтримати рівень споживання молочної продукції, відмовляючись від звичайного молока.

Для ПрАТ "Тернопільський молокозавод" це відмінна можливість підняти конкурентоспроможність своєї продукції та розширити асортимент.

Після вивчення можливостей підприємства з переробки молока та аналізу ринку виробництва безлактозної продукції у Тернопільській та прилеглих областях, ми запропонували виробництво безлактозного молока в межах виробничо-господарської діяльності ПрАТ "Тернопільський молокозавод". На схемі розподілу сировини при виробництві безлактозного молока можна ознайомитися на рисунку 3.2.

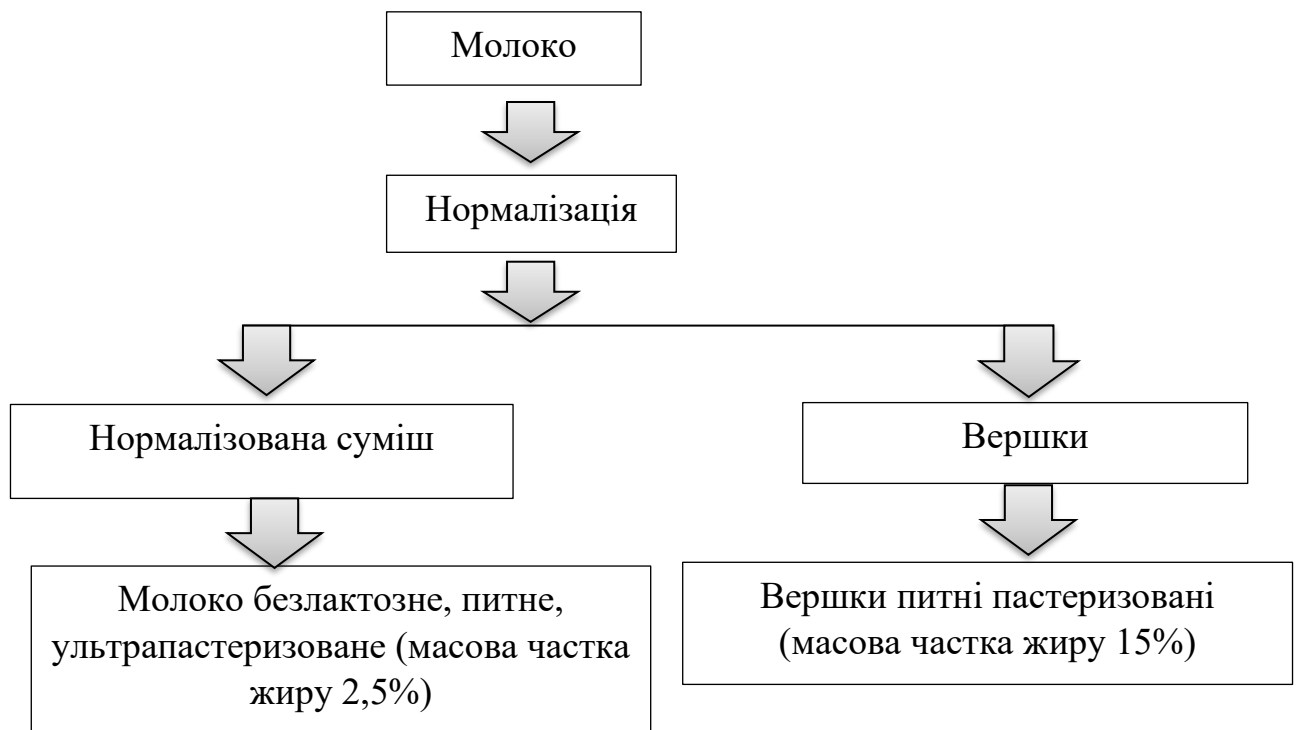


Рисунок 3.2 – Схема розподілу сировини при виробництві безлактозного молока на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

При виробництві молочної продукції необхідно враховувати витрати, що визначені згідно з нормативною документацією (табл. 3.7) [27]. Розглядаючи вказані показники втрат під час приймання, очищення, пастеризації та охолодження молока, ми представимо результати обчислень у вигляді таблиці 3.8. Початковий обсяг отриманого молока приймаємо на рівні 15 тон.

Таблиця 3.7 – Норми втрат сировини при виробництві безлактозного молока на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Норми втрат при виробництві молока, %		Норми втрат при виробництві питних вершків, %	
Приймання сировини	0,05	Нормалізація	0,07
Очищення	0,02	Пастеризація	0,06
Охолодження	0,10	Гомогенізація	0,02
Нормалізація	0,05	Охолодження	0,06
Ультрапастеризація, охолодження	0,10	Зберігання вершків	0,05
Фасування в пакети «Тетра-Пак», ємністю 1000 см <sup>3</sup>	0,50	Фасування в пакети «Пюр –Пак», ємністю 500 см <sup>3</sup>	0,24
Зберігання	0,10	Зберігання	0,01

Таблиця 3.8 – Розрахунок прогнозованих обсягів виробництва безлактозного молока

Рух сировини	Кількість молока	Масова частка жиру, %	Жироодиниці
Поступило молока:	15000,00	3,40	51000,00
- втрати при прийманні	7,50	3,40	25,50
- втрати при очищенні	3,00	3,40	10,20
- втрати при охолодженні	15,00	3,40	50,96
На нормалізацію:	14974,50	3,40	50913,34
Вихід від нормалізації:	13896,35	2,50	47247,59
- втрати нормалізованої суміші	6,95	2,50	23,63
- вершки	1078,16	15,00	
Нормалізована суміш на виробництво молока питного	12811,24	2,50	47223,96
Втрати при ультрапастеризації, охолодженні	12,81	2,50	47,22
- втрати при фасуванні	64,06	2,50	236,12
- втрати при зберіганні	0,06	2,50	0,24
Вихід молока питного ультра пастеризованого безлактозного 2,5% жирності	12734,31	2,50	46940,38

Компанія систематично виробляє коров'яче молоко для споживачів, тому немає потреби у додатковому обладнанні для виробництва безлактозного питного молока. Схема виробництва безлактозного напою представлена на малюнку 3.3.



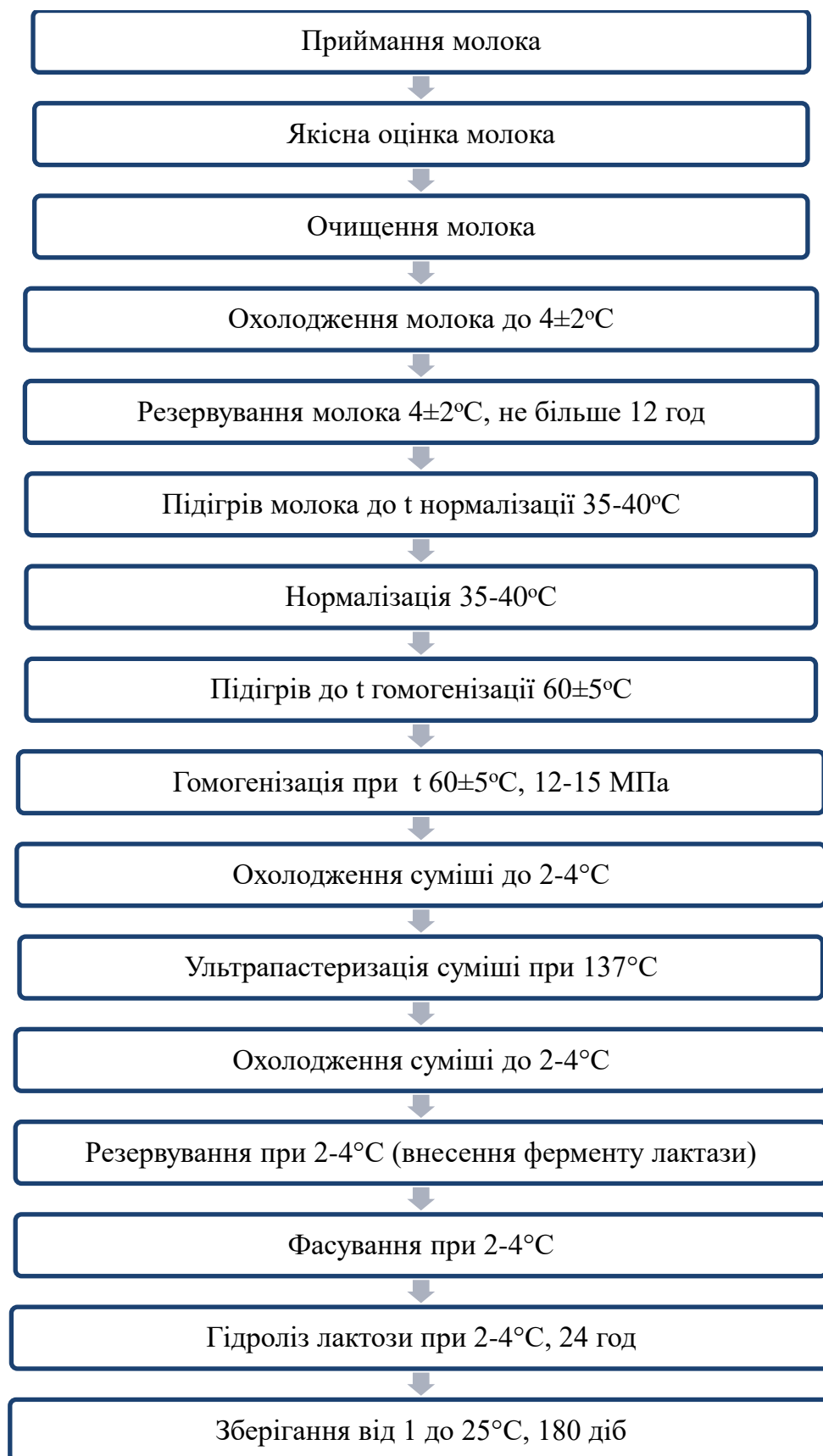


Рисунок 3.3 – Технологічна схема виробництва безлактозного молока питного пастеризованого на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Лабораторія підприємства проводить приймання молока. Перш за все,

важливо перевірити наявність супровідних документів та правильність заповнення всіх розділів у супровідній накладній. Якщо молоко було оброблене термічно, це повинно бути відзначено відповідно. Приймання молока відбувається партіями у чистій та справній тарі. Партія визначається як молоко від одного господарства, одного сорту, у однорідній тарі та оформлене одним супровідним документом.

Після відкриття зразка молока його перемішують, а також проводять оцінку за запахом, кольором і однорідністю консистенції (визначення відстою жиру, наявність осаду на дні, присутність пластівців). Якісна оцінка молока визначається наступними показниками: органолептичні характеристики, масова частка жиру, температура, масова частка білку, масова частка сухих речовин, кислотність, густина та чистота.

Органолептичні характеристики молока-сировини повинні відповідати наступним вимогам: рідина повинна бути однорідною, без наявності сторонніх вкраплень, колір має бути білим з кремовим відтінком, а аромат та смак повинні бути чистими і молочними, без сторонніх присмаків. Для визначення цих характеристик використовуються стандартні методи та методика, які визначені чинною нормативною документацією. Сировиною для виробництва безлактозного молока повинно бути молоко-сировина не нижче вищого ґатунку з густиною не менше  $1028 \text{ кг/м}^3$  та додавати фермент лактазу.

На кожному тетра-пакеті продукції вказують:

- назву та номер виробника, його товарний знак;
- тип молока;
- об'єм у літрах (зазначений на пакетах);
- дату або строк придатності до вживання;
- відмітку про відповідність стандарту;
- інформацію щодо харчової та енергетичної цінності на 100 г продукту (за винятком алюмінієвого ковпачка).

Основною вимогою до фасованого молока є його зберігання в холодильній камері протягом 24 годин для гідролізу лактози за допомогою ферменту лактази. Після цього безлактозне молоко готове до відправлення на реалізацію. Готовий

продукт, а саме безлактозне пастеризоване молоко, може зберігатися протягом 180 діб без дотримання особливих умов. Згідно з описаним технологічним процесом, ми виконаємо відбір необхідного обладнання (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Опис технологічного обладнання ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яке буде задіяне до виробництва безлактозного молока

№	Назва обладнання	Марка	Потужність, ємність	Кількість	Час роботи, хв
1	2	3	4	5	6
1	Автоматизована лічильна установка	SHARTE	10000	1	144
2	Резервуар	РМВЦ-4	4000	1	144
3	Насос	36МЦ 10-20	10000	1	144
4	Сепаратор-молокоочишувач	ОЦМ-10	10000	2	144
5	Автоматизована пластинчаста пастеризаційно-охолоджувальна установка	ОПУ-10	10000	1	144
6	Сепаратор-вершковідокремлювач	ОСН-С	10000	1	144
7	Гомогенізатор	А1-ОГ14	10000	1	144
8	Резервуар	Г6-ОМГ-25	25000	1	144
9	Насос	36МЦ10-20	10000	1	110
10	Фасувальна лінія	TETRAPAK СК ТВА/8	6000	2	110

Безлактозне пастеризоване молоко представляє собою новий, але перспективний молочний продукт, який набуває популярності з кожним днем. Це обумовлено тим, що споживачі все більше дбають про своє здоров'я, особливо ті, хто стикається з "лактозною непереносимістю". Введення цього продукту до раціону дозволить надавати організму корисні компоненти молока в невідмінному стані, крім того, він вирізняється приємним солодким смаком. Таким чином, ПрАТ "Тернопільський молокозавод" має перспективу впровадження виробництва лінійки безлактозних продуктів, таких як сир, вершки, масло, йогурт та кефір.

Впровадження виробництва будь-якого нового продукту на

молокопереробному підприємстві має бути економічно обґрунтованим. У молокопереробній галузі економічний аспект стає пріоритетним через складні умови з сировиною та ринками збуту. Оцінку ефективності виробництва безлактозного питного молока ми проводили на основі показників прибутку та рентабельності (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Прогнозована економічна ефективність виробництва молока питного безлактозного

Показники	Молоко питне	Молоко питне безлактозне
Кількість молока, що надійшло на переробку, кг	15000,00	15000,00
Кількість внесеної лактази, кг	-	0,89
Кількість молока, що реалізується, кг	12734,31	12734,31
Витрати на лактазу, грн.	-	7648,00
Собівартість виробленого молока, грн.	353926,94	361574,94
Реалізаційна ціна 1 кг молока, грн.	31,00	39,00
Виручка від реалізації молока, грн	394763,61	496638,01
Прибуток, грн.	40836,67	135063,07
Рентабельність виробництва, грн.	11,54	37,35

Молоко безлактозне питне представляє собою продукт зі специфічним споживчим запитом, який поки не користується такою ж широкою популярністю, як звичайне питне молоко. Тому його реалізаційна ціна значно вища (+25,8%), хоча введення ферменту здорожчує виробництво лише на 2,3%. Висока рентабельність при виробництві безлактозного молока (що на 37% перевищує рентабельність звичайного питного молока) компенсується обмеженою популярністю серед населення через його нешироке використання. Таким чином, виробництво безлактозного питного молока є ефективним і прибутковим проектом, особливо з огляду на можливість розширення аудиторії споживачів серед осіб з лактозною непереносимістю.

Отже, результати проведених досліджень свідчать, що виробництво безлактозних продуктів добре приймається на ринку через доступність інформації та зручність діагностики лактозної непереносимості, особливо серед дітей. Розширення асортименту продуктів, таких як безлактозне молоко, сприятиме збільшенню кількості споживачів та покупців. Наявне обладнання та його

потужність на підприємстві дозволяють впровадити запропоновану технологію виробництва безлактозного питного молока без додаткових витрат. Розрахунок економічної ефективності підтвердив високий рівень рентабельності виробництва безлактозного молока на ПрАТ "Тернопільський молокозавод".

### **3.3 Формування служби маркетингу в структурі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як чинник підвищення конкурентоспроможності**

Сучасний ринок молочної продукції насичений як внутрішніми, так і імпортними товарами, а також різноманітними заміниками, що призводить до різних поглядів споживачів на різні види продуктів. У сучасних умовах важливо впроваджувати маркетингові стратегії для підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств через високий рівень конкуренції. Ця діяльність передбачає вивчення ринкових тенденцій та їх прогнозування на майбутнє, пошук найбільш ефективних каналів збуту молочної продукції, а також створення ефективних торгових відносин із роздрібними закладами.

Великий акцент приділяється оцінці потенційних можливостей збуту молочної продукції, враховуючи плани конкуруючих підприємств та розміри споживчого ринку, який обмежується обсягами та термінами збуту даної категорії товарів. Важливо зазначити, що багато молокопереробних підприємств в Україні відділи збуту, які в основному займаються документальним забезпеченням операцій купівлі-продажу, враховуючи потреби ринку. Проте, для успішної реалізації зазначених стратегій збуту на ПрАТ "Тернопільський молокозавод", наша рекомендація полягає у створенні маркетингового відділу, який зможе ефективно впроваджувати всі аспекти маркетингу для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Ми вважаємо, що завданням маркетингового відділу на ПрАТ "Тернопільський молокозавод" повинно мати широкий спектр функцій, включаючи вивчення ринку (аналіз попиту, визначення потреб, оцінка обсягів та сегментів ринку, аналіз цін, умов реалізації та конкурентних переваг);

планування та організація збуту (формування попиту та стимулювання продажів) і проведення рекламних заходів; керівництво всіма аспектами маркетингової діяльності.

Сучасні економічні та соціальні умови вимагають найбільш раціонального підходу до маркетингової служби, особливо в контексті функціональної характеристики, де маркетологи керують різними функціями маркетингового комплексу (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Схема організації маркетингової служби на  
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Така маркетингова служба повинна визначити оптимальний спосіб досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції кожного підрозділу компанії. Головною метою маркетингових менеджерів, окрім забезпечення зростання обсягів продажів молочної продукції, може бути підтримка існуючого обсягу реалізованої продукції за умови скорочення витрат на рекламу та просування товарів на ринку. Маркетингова служба спрямовує зусилля на підтримку попиту на тому рівні, який визначений стратегічними планами ПрАТ "Тернопільський молокозавод". Оскільки молокопереробне

підприємство повинно постійно взаємодіяти зі своїми клієнтами (організація семінарів-практикумів, круглих столів, робота консультаційного центру, щорічні заохочення клієнтів тощо), піклуватися про кваліфікаційний рівень власних фахівців і організовувати заходи з підвищення кваліфікації персоналу.

Справді, завданням маркетингової служби буде розширення ринку збуту молочної продукції та відповідність сформованій стратегії розвитку молокопереробного підприємства. Саме маркетингова служба буде проводити аналіз ефективності стимулювання збуту молочної продукції, включаючи безкоштовну доставку до роздрібною мережі та умови для реалізації продукції.

Маркетингова служба може проводити дослідження на ринках поза межами Тернопільської області та за кордоном, що сприятиме суттєвому збільшенню обсягів збуту та, відповідно, виробництва, призводячи до отримання значних прибутків. Розумно розширити маркетингові дослідження на регіональному ринку, охоплюючи сегменти таких закладів, як дитячі садки, навчальні заклади, їдальні, санаторії, бази відпочинку, лікарні та інші, де можна реалізувати продукцію за укладеними заздалегідь угодами. Це сприятиме встановленню постійного ринку збуту для виробленої молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Первинні витрати на створення служби маркетингу досліджуваного молокопереробного підприємства і витрати на підтримку діяльності цієї служби протягом 2024 року приведено в таблиці 3.11. Отже, загальна сума початкових витрат на створення служби маркетингу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» складає 107,2 тис. грн. Результати проведених досліджень дозволяють зробити висновок, що найбільшу питому вагу в обсязі річних витрат займають витрати на оплату праці п'ятьох працівників служби маркетингу (табл. 3.12).

Таблиця 3.11 – Розрахунок бюджету витрат на впровадження служби маркетингу у структуру ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№ з/п	Вид витрат	Сума, тис. грн.
1	2	3
1	Ремонт приміщення	20,7
2	Придбання офісних меблів	36,4

## Продовження таблиці 3.11

1	2	3
3	Придбання обчислювальної й офісної техніки	38,5
4	Встановлення засобів зв'язку	6,2
5	Непередбачувані витрати	5,4
Всього:		107,2

Таблиця 3.12 – Розрахунок річних витрат на функціонування служби маркетингу у структурі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№ з/п	Елементи витрат	Сума, тис. грн.
1	Електроенергія	12,6
2	Витрати на оплату праці	75
3	Відрахування на соціальні заходи	16,5
4	Амортизація обладнання	3,85
5	Інші витрати	4,1
Всього витрат		112,05

Визначимо очікувані показники результативності проекту формування служби маркетингу шляхом порівняння обсягу додаткового очікуваного доходу та загальних витрат проекту (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Прогнозовані показники результативності проекту формування та функціонування служби маркетингу у структурі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№ з/п	Показники, тис. грн.	Роки					Всього
		2024	2025	2026	2027	2028	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Додатковий дохід від реалізації продукції у результаті роботи служби маркетингу	206,20	247,44	296,93	356,31	427,58	1534,46
2	ПДВ	35,05	42,06	50,48	60,57	72,69	260,86
3	Чистий дохід від реалізації продукції	171,15	205,38	246,45	295,74	354,89	1273,60
4	Витрати на виробництво	112,05	123,26	135,58	149,14	164,05	684,08



## Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Прибуток до оподаткування	59,10	82,12	110,87	146,60	190,84	589,52
6	Податок на прибуток	10,64	14,78	19,96	26,39	34,35	106,11
7	Чистий прибуток	48,46	67,34	90,91	120,21	156,49	483,41

Отже, можемо зробити висновок про доцільність реалізації проекту, оскільки в результаті його впровадження очікуємо отримання додаткового доходу в обсязі 1534,46 тис. грн. за весь період реалізації проекту. Сумарний обсяг чистого прибутку складатиме 483,41 тис. грн.

Проте значні інфляційні впливи знецінюватимуть майбутні грошові потоки підприємства. Тому вважаємо за доцільне провести обчислення додаткових показників економічної ефективності, які будуть враховувати вартість грошей у часі. Такими показниками є чиста теперішня вартість, індекс прибутковості, внутрішня ставка доходу та період окупності (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Прогнозовані показники ефективності проекту формування та функціонування служби маркетингу у структурі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№ з/п	Показники ефективності проекту	Одиниці вимірювання	Значення показника
1	Початкові інвестиції у проект	Тис. грн.	107,2
2	Очікувана ставка інфляції	%	20
3	Чиста теперішня вартість	Тис. грн.	260,62
4	Індекс прибутковості	Коефіцієнтні пункти	2,43
5	Термін окупності	Років	0,90
6	Внутрішня ставка доходу	%	63%

Результати проведених досліджень свідчать, що проект формування та функціонування служби маркетингу у структурі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільно реалізовувати, оскільки його чиста теперішня вартість складає 260,62 тис. грн. (більша нуля), індекс прибутковості – 2,43 коефіцієнтні пункти (більший 1), внутрішня ставка доходу 63% (більше ставки інфляції –

20%), період окупності є досить невеликими – 0,9 року.

Отже, у третьому розділі представленої магістерської роботи було розроблено проектні пропозиції щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод», запропоновано покращити умови формування конкурентного потенціалу підприємства, підвищити конкурентоспроможність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» шляхом виробництва нового виду продукції та сформувати службу маркетингу у структурі молокопереробного підприємства.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### 4.1 Удосконалення алгоритму дій персоналу підприємства у випадку аварій з аміаком

Аварії (катастрофи) на підприємствах, транспорті та продуктопроводах можуть супроводжуватися викидом (виливом) в атмосферу і на прилеглу територію небезпечних хімічних речовин (НХР), таких як хлор, аміак, синильна кислота, фосген, сірчаний ангідрид тощо. Це являє серйозну небезпеку для населення, адже заражене повітря вражає органи дихання, а також очі, шкіру та інші органи.

Аміак – безколірний газ з характерним різким запахом нашатирного спирту, легший за повітря. З повітрям утворює вибухонебезпечну суміш.

У разі хімічної атаки або аварії на хімпідприємстві потрібно:

- сирени і переривчасті гудки підприємств – це сигнал “УВАГА ВСІМ”,
- щільно зачинити вікна та двері, вентиляційні отвори, димоходи,
- заклеїти щілини у вікнах папером чи скотчем,
- увімкнути телевізор чи радіо для отримання подальших вказівок,
- попередити близьких про небезпеку та можливу евакуацію,
- вимкнути побутові прилади та газ.

У разі евакуації візьміть з собою аптечку. Одягніться так, щоб залишилося якомога менше відкритої шкіри. Використовуйте протигази або ватно-марлеві пов'язки, змочені водою або, краще, 2-5% розчином питної соди (при ураженні хлором), оцтової або лимонної кислоти (при ураженні аміаком).

Обережно і без паніки вийдіть з приміщення, використовуючи сходи. На вулиці не біжіть, не торкайтеся ніяких предметів, не наступайте у калюжі. Не їжте і не пийте нічого!

У випадку розливу рідкого аміаку і його концентрованих розчинів не можна доторкатися до розлитої рідини.

Ознаки отруєння аміаком:

- нежить, кашель, важке дихання, задуха;
- підвищене серцебиття, порушена частота пульсу;
- при контакті з рідким аміаком виникає обмороження, можливий опік з пухирями, виразки.

Перша допомога при отруєнні аміаком:

- одягніть протигаз і виведіть ураженого на свіже повітря;
- дайте подихати зволженим повітрям (теплыми водяними парами 10%-ного розчину ментолу в хлороформі);
- дайте йому теплого молока з «Боржомі» або харчовою содою;
- при задусі необхідний кисень;
- при спазмі голосових щілин забезпечте тепло на ділянку ший, теплі ванночки, інгаляцію;
- при зупинці дихання проведіть серцево-легеневу реанімацію;
- при потраплянні в очі – промийте водою або 0,5-1%-ним розчином квасців, вазеліновою або оливковою олією;
- при ураженні шкіри – обмийте чистою водою, зробіть примочки з 5%-ного розчину оцтової, лимонної кислоти( 1 пакет 100 гр на 2 л води)

При отруєнні аміаком винести потерпілого із зони зараження, шкіру, рот, ніс промити водою. В очі закапати по дві-три краплі 30%-го альбуциду, в ніс – оливкове масло.

Як захиститися від отруєння аміаком :

- одягнутися в щільний одяг, щоб закрити якнайбільше частин тіла;
- одягнути протигаз або зволожену водою чи розчином оцтової, лимонної кислоти марлеву пов'язку ;
- нічого не торкатися, не вступати в калюжі;
- не відчиняти вікон;
- сховатися в укриття.

Перша допомога в разі отруєння аміаком:

- вивести постраждалого на свіже повітря;
- дати випити теплого молока з «боржомі» або харчовою содою, забезпечити тепло та спокій;

- у потрапляння в очі – промити їх водою;
- за можливості змінити одяг і промити уражені частини шкіри чистою водою;

- зробити примочки з 5%-розчину оцтової, лимонної або соляної кислоти.

Як діяти у разі виникнення хімічної небезпеки:

1. Надягніть засоби індивідуального захисту органів дихання та найпростіші засоби захисту шкіри.

2. За можливості негайно залиште зону хімічного забруднення .

3. Якщо такої можливості немає, залишайтеся у приміщенні, негайно та надійно герметизуйте його! Щільно зачиніть вікна та двері, димоходи, вентиляційні люки, щілини в рамах вікон та дверей.

4. Вимкніть джерела газо-електропостачання та загасіть вогонь у печах.

5. Швидко зберіть необхідні документи, цінності, ліки, продукти, запас питної води та інші необхідні речі у герметичну валізу та підготуйтеся до евакуації.

6. Слідкуйте за повідомленнями органів влади, повідомте сусідів про евакуацію, допоможіть дітям, літнім людям та особам з інвалідність.

7. Залишаючи приміщення візьміть підготовлені речі, одягніть засоби захисту.

8. Виходьте із зони хімічного зараження в бік, перпендикулярний напрямку вітру.

9. Обходьте тунелі, яри, лощини – в низинах можуть бути небезпечні речовини.

10. Вийшовши із зони зараження, зніміть верхній одяг, ретельно вимийте очі, ніс та рот, за можливості прийміть душ.

11. Прибувши на нове місце перебування, дізнайтеся в органів влади адреси організацій, які можуть надати вам допомогу.

Що робити в осередку зараження:

- заплющити очі та затамувати дихання;

- закутатися у верхній одяг і дихати крізь нього (можна змочити водою);

- не бігти;

- спробувати визначити напрямок вітру , виходити з зони зараження в бік, який перпендикулярний вітру;

- при виявленні будь-якого виду зараження – негайно дзвонить на 101;

- при отруєнні – винести потерпілого із зони зараження, очікувати на допомогу рятувальників та лікарів.

У разі ураження аміаком важливо діяти швидко та ретельно, оскільки це дуже небезпечна речовина. Ось кілька кроків, які можуть допомогти удосконалити алгоритм дій при ураженні аміаком:

1. Негайно відійдіть від місця, де відбулось викид аміаку, і намагайтеся пересунути в безпечну зону, де концентрація аміаку менше;

2. Відразу викличте службу ДСНС або місцевий аварійний номер, щоб запросити медичну допомогу та екстрену допомогу. Повідомте про потребу в спеціалізованих службах для боротьби з хімічними викидами;

3. Якщо ви можете безпечно вимкнути джерело витoku або розливу аміаку, зробіть це, щоб припинити подальший викид;

4. Використовуйте будь-які доступні засоби для захисту дихального тракту, такі як маска або тканина, щоб уникнути вдихання аміаку. За можливості намагайтеся відійти від зони викиду;

5. Якщо ви чи інші особи оточуються забрудненою одягом, відразу ж видаліть його та змийте тіло водою. Це допоможе уникнути подальшого контакту з аміаком;

6. Вимивайте очі та шкіру великою кількістю проточної води принаймні протягом 15 хвилин. Це може допомогти розведенню аміаку і зменшенню подразнення шкіри та очей;

7. Не використовуйте розчинники або інші речовини для спроби нейтралізувати аміак, оскільки це може бути небезпечним;

8. Після надходження медичних працівників виконуйте їхні інструкції та рекомендації для надання медичної допомоги.

Загальні заходи можуть змінюватися в залежності від конкретних обставин і ступеня контакту з аміаком. Важливо завжди дотримуватися інструкцій відповідних аварійних служб і медичного персоналу.

## **4.2 Основні завдання та особливості організації охорони праці на підприємствах молокопереробної галузі («ТОВ «Тернопільський молокозавод»)**

Основні положення з охорони праці в Україні встановлені і регламентовані відповідними законодавчими і нормативно-правовими документами. До них належать Конституція України, Кодекс Законів про працю, Закон України «Про охорону праці», «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення», «Про загальнодержавне соціальне страхування від нещасних випадків та професійних захворювань» і «Положення про роботу по охороні праці і техніці безпеки на підприємствах, організаціях і сільськогосподарських підприємствах» та ін.

Відповідальність за організацію охорони праці покладено на керівництво господарства. Контроль за дотриманням законодавства проводить профспілковий комітет та інженер з техніки безпеки. Також в його обов'язки входить перевірка проведення різних видів інструктажів. Всі працівники господарства раз на рік проходять медичний огляд.

Заходи щодо поліпшення стану виробничої санітарії і гігієни праці здійснюються з метою створення безпечних умов праці шляхом: доведення до нормативного рівня показників виробничого середовища за елементами умов праці (технічні та технологічні рішення); захисту працівників від дії шкідливих виробничих чинників тощо.

Постійний контроль за додержанням працівниками вимог нормативних актів про охорону праці покладається на інженера по охороні праці. Трудові колективи через обраних ними уповноважених, професійні спілки в особі своїх виборних органів і представників контролюють додержання всіма працівниками нормативних актів про охорону праці на підприємствах, в установах, організаціях.

Охорона праці на підприємствах молокопереробної галузі відіграє важливу роль у забезпеченні безпечних і здорових умов праці для співробітників та якості продукції. Основні завдання та особливості організації охорони праці на таких підприємствах включають наступне:

- підприємства молокопереробної галузі повинні систематично вивчати та оцінювати ризики для здоров'я та безпеки працівників. Це включає в себе аналіз умов праці, ідентифікацію потенційних небезпек та розробку заходів для їх запобігання;

- основною метою охорони праці є запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням. Підприємства повинні розробляти та впроваджувати процедури безпеки для всіх робочих операцій, включаючи обробку, зберігання та транспортування молочних продуктів;

- працівники повинні бути наділені необхідними знаннями та навичками для безпечної роботи. Це включає навчання щодо правил та процедур безпеки, використання захисного обладнання, та ідентифікацію небезпек;

- працівники, які працюють з молочними продуктами, можуть бути взагалі необхідні медичні огляди для визначення їхньої придатності до роботи та для вчасного виявлення можливих професійних захворювань;

- підприємства повинні дотримуватися всіх відповідних законів та нормативів, які регулюють охорону праці. Це включає в себе дотримання вимог щодо безпеки продукції та дотримання нормативів з охорони праці;

- підприємства повинні регулярно перевіряти та аудитувати свої програми охорони праці для забезпечення їхньої ефективності та актуальності;

- молокопереробні підприємства повинні використовувати спеціалізоване обладнання та технології, що дозволяють знизити ризики та покращити безпеку праці при обробці молочних продуктів;

Загальна мета охорони праці на підприємствах молокопереробної галузі - забезпечити безпеку та здоров'я працівників, а також якість та безпеку продукції. Організація охорони праці в цій галузі вимагає систематичного підходу, спостереження та постійного удосконалення програм безпеки і здоров'я праці.

На основі проведеного аналізу стану охорони праці в на підприємстві молоко – переробної галузі необхідно провести низку заходів, що дасть змогу знизити рівень травматизму, покращити умови праці. Насамперед доцільно створити оптимальні мікрокліматичні умови, які забезпечують високу працездатність і продуктивність праці. У приміщенні, куди завозять і зберігають



сировину, забороняється курити та користуватися відкритим вогнем. Необхідно також забезпечити працівників спецодягом та засобами індивідуального захисту, які не піддаються впливу шкідливих факторів. Слід на окремих ділянках (цех, пункти технічного обслуговування) обладнати і створити куточки з охорони праці, частіше проводити семінари, курси і тематичні заняття з працівниками та перевіряти їх знання.

Отже, внаслідок покращення умов праці, очікується збільшення кількості робочих місць, які відповідають нормативам, зниження кількості захворювання та зниження рівня травматизму. Стан охорони праці вимагає проведення заходів щодо покращення умов праці. До таких заходів належать всі види діяльності, спрямовані на попередження, нейтралізацію або зменшення негативної дії шкідливих і небезпечних виробничих факторів на працівників. Заходи щодо поліпшення умов праці здійснюються з метою створення безпечних умов праці шляхом доведення до нормативного рівня показників виробничого середовища за елементами умов праці; захисту працівників від дії небезпечних і шкідливих виробничих факторів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у представленій кваліфікаційній роботі магістра досліджено систему управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Об'єктом дослідження магістерської роботи є Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод». Воно є відомим виробником молочної продукції на українському ринку. Наразі підприємство виготовляє 4 важливі групи продуктів: біологічно активні продукти, десерти, цільномолочні вироби та молоко тривалого зберігання.

Компанія виготовляє свою продукцію під торговою маркою «Молокія». Асортимент продукції досліджуваного підприємства складає близько 50 найменувань цільномолочної продукції та вершкового масла. Крім вищезазначеного, у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є продукція під брендами «Молокія казкова» та «Молокія сонечко». Доцільно зазначити, що наразі продукція підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» реалізовується у багатьох областях України. Найбільші обсяги реалізації спостерігаємо у Львівській, Тернопільській та Київській областях.

Із метою визначення пріоритетних напрямів формування та розвитку конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», було проведено експертне дослідження за методом «комісії». У якості експертів виступили управлінці підприємства. Оцінки важливості всіх чотирьох стратегічних напрямів, які надали експерти в балах за шкалою від 0 до 100, представлені на слайді. Результати прогнозування за методом комісії засвідчили наступне: найбільш пріоритетним стратегічним напрямом формування та розвитку конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» експерти визначили «Процеси управління інноваціями та змінами».

Досліджено, що на даний час активно розвивається виробництво молочних продуктів без лактози. Людям з лактозною непереносимістю використання таких продуктів дозволяє підтримати рівень споживання молочної продукції. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» це хороша можливість збільшити рівень

конкурентоспроможності своєї продукції та розширити асортимент. Пропонуємо розпочати процес виробництва із 15 тис. літрів молока. Безлактозне питне молоко являє собою продукт зі специфічним споживчим запитом, який поки що не користується такою ж широкою популярністю, як звичайне питне молоко. Тому його реалізаційна ціна значно вища, хоча введення ферменту здорожчує виробництво лише на 2,3%. Рентабельність виробництва безлактозного молока значно перевищує рентабельність звичайного питного молока. Таким чином, виробництво безлактозного питного молока є ефективним і прибутковим проектом.

На даний час на підприємстві працює помічник голови правління з питань маркетингу та служба інформаційного забезпечення, що займається маркетинговою діяльністю. Вважаємо за доцільне створити службу маркетингу. До її складу входитимуть відділи маркетингових досліджень, збуту, маркетингової комунікації та обліку і фінансування. Загальна сума початкових витрат на створення служби маркетингу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» складе близько 107 тис. грн. Найбільшу питому вагу в обсязі річних витрат займатимуть витрати на оплату праці працівників служби маркетингу. У результаті діяльності служби очікуємо отримання додаткового доходу в обсязі понад півтора мільйона гривень за весь період реалізації проекту. Сумарний обсяг чистого прибутку складатиме понад 483 тис. грн.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Михайленко О., Скоморохова С., Чава К. Підвищення конкурентоспроможності молочної продукції в Україні. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 29. 2021. С. 16-20.
2. Вісник молочників, 2021 [Електронний ресурс]. URL: [http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisyachna\\_analitika/category/2021](http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisyachna_analitika/category/2021).
3. Гамма Т.М. Вплив зовнішнього оточення на конкурентоспроможність молокопереробних підприємств Одеської області. Економічний форум. 2021. № 1. С. 218–222.
4. Кернасюк Ю.В. Молочний сектор: реалії і перспективи / Ю.В. Кернасюк // *Агробізнес сьогодні*. 2020. № 6. С. 10–12.
5. Косенко С.В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2021. № 3 (15). С. 117–128.
6. Маслак О. Пріоритети молочної галузі [Електронний ресурс]. URL: <http://www.agro-business.com.ua/ekonomichni-gektar/2468-priorytety-molochnoii-galuzi.html>.
7. Моргун О.В. Напрями розвитку молочної галузі та молокопереробної промисловості. *Економіка АПК*. 2023. № 7. С. 62–66.
8. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Офіційний сайт Груп компаній «Молочний альянс». URL: <http://milkalliance.com.ua>.
10. Промислове виробництво: Україна. Довідник. URL: <http://www.proagro.com.ua/sprav/promua/npp/14174.html>.
11. Світовий ринок і місце молока на ньому. *Мілк-юа*. 2021. URL: <http://milkua.info/ru/post/mirovojrynok-moloka-i-mesto-ukrainy-na-nem>.

12. Скопенко Н.С. Сучасний стан та тенденції розвитку молочної галузі України. *Інститут післядипломної освіти НУХТ*. 2021. URL: [http://ipdo.kiev.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=259](http://ipdo.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=259).
13. ТОП-10 найбільших виробників молочної продукції в Україні. *Аграрне інформаційне агентство "Agravery"*. 2022. URL: <http://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najbilsih-virobnikiv-molocnoi-produkcii-vukraini>.
14. Бінерт О.В. Якість молочної продукції як конкурентна перевага на ринку. *Інноваційна економіка*. 2019. №1. С. 205-207
15. Мороз Л. А. Маркетинг. Львів, 2018. 354 с.
16. Оцінка конкурентоспроможності товару. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://reff.net.ua/48483-cenka\\_konkurentosposobnosti\\_tovara.html](http://reff.net.ua/48483-cenka_konkurentosposobnosti_tovara.html)
17. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 2 (32). С. 130–145.
18. Дмитровська Г. П. Перспективні напрямки удосконалення традиційних і сучасних технологій молочних продуктів. *Молочна справа*. 2022. № 4. С. 37– 39.
19. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навч. посіб.]. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 384 с.
20. Забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України на внутрішньому і зовнішньому ринку: [наукова доповідь] / [В.М. Трегобчук, Б.Й. Пасхавер, О.М. Бородіна та ін.]; за ред. В.М. Трегобчука, Б.Й. Пасхавера. К.: Ін-т екон. та прогноз., 2022. 260 с.
21. Зеленчук І.Б. Вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств. *Актуальні проблеми економіки: Науково-економічний журнал*. 2022. № 3 (165). С. 144-154.
22. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: [навч. посібник] / С. М. Ілляшенко. Суми: ВТД «Університетська книга», 2020. 278 с.
23. Козаченко Г.В. Організаційно–економічний механізм як інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2020. № 11. С. 107–111.

24. Марцин В.С. Механізм забезпечення конкурентоспроможності товару та показники її оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1 (79). С. 35 – 44.
25. Молочна промисловість України – на шляху від занепаду до інтеграції в структуру світового ринку. *Молочна промисловість*. 2022. № 6 (31). С. 6–8.
26. Мостенська Т.Л. Економічний механізм функціонування молочної промисловості України: [монографія] / Т.Л. Мостенська. К.: УДУХТ, 2021. 328 с.
27. Мостенська Т.Л. Підвищення ефективності функціонування молочної промисловості України через формування ефективного економічного механізму. *Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій*. 2021. С. 56–61.
28. Сороківська О.А., Машлій Г.Б., Зяйлик М.Ф. Стан та тенденції розвитку біржової торгівлі на сучасному етапі [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Випуск 2 (27). С. 72 – 84. <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22mhbns.pdf>
29. Sorokivska O., Andrushkiv B., Melnyk L., Palianytsia V., Sherstiuk R. Prospects for implementation of corporate environmental responsibility concept: the EU experience for Ukraine. *Independent Journal of Management & Production*. 2020. Vol 11, No 8. P. 600-614. URL: <http://surl.li/emjcg>
30. Сороківська О.А., Синькевич Н.І. Вплив пандемії COVID-19 на соціально-економічний розвиток Тернопільської області. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 65. № 4. С. 74-87. URL: <http://surl.li/emjcv>
31. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/>
32. Ukrainian Business Award проведено аналіз усіх виробників молока та складено список кращих. URL: <https://uba.top/milk/>
33. Фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/30356917/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/30356917/finances?current_year=2022)
34. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

35. Левченко О., Землянська О., Праховнік Н., Зацарний В. Безпека життєдіяльності та цивільний захист: підручник для студ. спеціальностей з природничих, соціально-гуманітарних наук та інженерно-комунікаційних технологій. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 267 с.

36. Собакарь А.О., Казначеев Д.Г., Поливанюк В.Д., Бойко О.І. Цивільний захист у схемах: навч. посібник. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2018. 144 с.

37. Левченко О.Г., О. Землянська О.В., Праховнік Н.А., Зацарний В.В. Безпека життєдіяльності та цивільний захист [Електронний ресурс]: підручник для студ. спеціальностей з природничих, соціально-гуманітарних наук та інженерно-комунікаційних технологій. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл: 10,2 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 267 с.

38. Дикань С.А., О.Є. Зима О.Є. Безпека в галузі та надзвичайних ситуаціях. Університетський курс [Текст]: підручник для студ. вищ. навч. закл. Полтава: ТОВ «АСМІ», 2015. 273 с.

39. Лисиченко М.Л., Вамболь В.В., Вамболь С.О., Кірієнко М.М., Черепньов І.А., Власовець В.М. Безпека в надзвичайних ситуаціях : навч. посібник для студентів ЗВО України : у 2 ч.; за ред. М. Л. Лисиченка; ХНТУСГ. Харків : ТОВ “ПромАрт”, 2021. 202 с.