

## КОНЦЕПЦІЯ КОНКУРЕНТНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ТА АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

### CONCEPT OF COMPETITIVE STRATEGIC CHOICE AND ANALYSIS OF DEVELOPMENT OF UKRAINIAN MINE-FERTILIZER ENTERPRISES

**Усикова О.М.**

доктор економічних наук, доцент,  
в.о. директора навчально-наукового інституту  
економіки та управління,  
Миколаївський національний аграрний університет

**Usykova Olena**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Acting Director of the Educational-Scientific Institute  
of Economics and Management  
Mykolaiv National Agrarian University

*Визначення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості важливе й актуальне для економіки галузі та для підприємства-виробника, особливо на стадіях дитинства, юності, старіння його життєвого циклу. Ринкові відносини не дають можливості підприємствам тривалий час займати стійке положення на ринку, спираючись у своїй виробничо-збутовій стратегії тільки на виробництво і реалізацію продукції та послуг, не враховуючи стан та тенденції розвитку оточуючого середовища (конкурентів, споживачів). Забезпеченню конкурентоспроможності підприємства сприяють рішення про вихід на нові ринки, реорганізація структури, модифікація та освоєння нових видів продукції, заміна основних виробничих фондів, коректування маркетингової діяльності та ін. Рівень конкурентоспроможності може знижуватися або зростати відповідно до інтенсивності конкуренції, використання ресурсного потенціалу підприємства, ефективності його конкурентної стратегії.*

**Ключові слова:** аналіз зовнішнього середовища, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, стратегічний аналіз, стратегія маркетингу, стратегічні рішення, ресурсне забезпечення.

*Определение конкурентоспособности предприятия пищевой промышленности важное и актуальное для экономики области и для предприятия-производителя, особенно на стадиях детства, юности, старения его жизненного цикла. Рыночные отношения не дают возможности предприятиям длительное время занимать устойчивое положение на рынке, опираясь в своей производственно-убыточной стратегии только на производство и реализацию продукции и услуг, не учитывая состояние и тенденции развития окружающей среды (конкурентов, потребителей). Обеспечению конкурентоспособности предприятия способствуют решение о выходе на новые рынки, реорганизация структуры, модификация и освоение новых видов продукции, замена основных производственных фондов, корректировка маркетинговой деятельности и др. Уровень конкурентоспособности может снижаться или расти в соответствии с интенсивностью конкуренции, использованием ресурсного потенциала предприятия, эффективностью его конкурентной стратегии.*

**Ключевые слова:** анализ внешней среды, конкурентоспособность, конкурентная стратегия, стратегический анализ, стратегия маркетинга, стратегические решения, ресурсное обеспечение.

*Determining the competitiveness of the food industry is important and relevant for the economy of the industry and for the manufacturer, especially in the stage of childhood, youth, and the life cycle of the enterprise. Market relations do not allow enterprises to hold long-term positions in the market, relying on their production and sales only on the production and sale of products and services, not taking into account the state and tendencies of the environment (competitors, consumers). Ensuring the competitiveness of the enterprise is facilitated by the decision on the emergence of new markets, reorganization of the structure, modification and development of new product types, replacement of the main productive assets, adjustment of marketing activities, etc. The level of competitiveness*

may decrease or increase in accordance with the intensity of competition, the utilization of the resource potential of the enterprise, and the efficiency of its competitive capability. Improving the quality of milk is an important condition for the effective functioning and development of production, increasing the competitiveness of finished products. Such an approach is impossible without the introduction of an integrated quality management system that involves the use of the main functions: planning, organization, control, promotion of quality and elements of these functions: material, technical, information support, organizational structure, standardization, customer orientation (customer), training etc. Consequently, conceptual approaches to stimulating dairy enterprises should be based on the marketing strategy of dairy processing enterprises of agrarian complex, which is consistent with the strategic direction of the state's policy for further development and increase of the efficiency of functioning of industrial enterprises in all sectors of the agrarian sector, creation of a favorable economic environment for the free co-operation of labor and capital, which has opened unlimited opportunities for the development of integration in the agro-sphere for high-quality economic basis. To date, there are significant studies of the theory of competition, assessment and diagnosis of competitiveness of the enterprise, the development of competitive strategies, but the peculiarities of the functioning of enterprises in modern conditions make it necessary not only to use competitiveness as an estimated indicator, but also as an object of management that will achieve equilibrium, balanced position for a certain time in the external environment.

**Key words:** environmental analysis, competitiveness, competitive strategy, strategic analysis, marketing strategy, strategic decisions, resource support.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Закони ринку нині визначають загальний напрям діяльності підприємства, конкурентну кількість і асортимент продукції. Ринкове середовище змушує керівництво кожного підприємства самостійно вирішувати і стратегічні, і тактичні питання розвитку.

Надзвичайно швидка зміна господарського середовища українських підприємств, пов'язана з посиленням конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках, потребує від менеджерів нових підходів до досягнення поставлених цілей, конкурентного управління фірмою (підприємством).

У широкому розумінні йдеться про менеджмент організації в умовах наростаючої конкуренції. В умовах ринкової економіки конкуренція є головним регулятором суспільного виробництва.

У вузькому значенні під конкурентним управлінням варто розуміти менеджмент конкурентоспроможності, який спирається на передбачення загроз конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій у галузі та на ринку, оцінку ринкового положення фірми та її конкурентів, розроблення заходів зі зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використання механізму конкуренції для подальшого розвитку фірми. Сьогодні на ринку діє жорстка конкуренція, і щоб вистояти у цій боротьбі, необхідно правильно вести бізнес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Для того щоб забезпечити успішне функціонування протягом тривалого періоду, підприємства повинні не тільки оцінювати поточну ситуацію, а й визначати свою спроможність діяти на ринку в майбутньому, вміти вибирати правильні цілі розвитку. Вчасне виявлення слабких сторін підприємства може врятувати його від банкрутства. За таких умов

дослідження проблем, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю підприємства, є актуальними в сучасних умовах господарювання в Україні.

Дослідженню конкуренції та конкурентоспроможності підприємств присвячено праці багатьох відомих зарубіжних і вітчизняних учених-економістів: Ж.Ж. Ламбена, М. Портера, П.Р. Діксона, Л.С. Шевченка, Р.А. Фатхутдінова, А.Ю. Юданова, В.Є. Осипової, А.П. Градова, Ю.Б. Іванова та ін. Сьогодні існують вагомні дослідження теорії конкуренції, оцінки і діагностики конкурентоспроможності підприємства, розроблення конкурентних стратегій, але особливості функціонування підприємств у сучасних умовах зумовлюють необхідність не тільки використання конкурентоспроможності як оцінкового індикатора, а й як об'єкта управління, що дасть змогу досягти рівноважного, збалансованого становища на певний час у зовнішньому середовищі.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є вивчення теоретичних засад оцінки й управління конкурентоспроможністю підприємств, здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості, а також розроблення його конкурентної стратегії, що дасть змогу посилити позиції підприємства на ринку. Вивчення основних складників конкурентоспроможності дасть змогу керівництву підприємства розробити стратегію поліпшення фінансових показників його діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На сучасному етапі для більшості вітчизняних підприємств засобом підвищення конкурентоспроможності продукції як важливого складника маркетингової стратегії є система управління якістю, що ґрунтується на економічних методах управління, які передбачають управління економічними показниками якості

продукції, а також витратами на її забезпечення.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних чинників, які можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. За допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень. Стратегічний аналіз може розглядатися: 1) як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу і такої, що має високу невизначеність; 2) як дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.

Стратегічні управлінські рішення характеризуються такими ознаками:

- орієнтація на майбутнє (довгостроковий аспект);
- високий рівень невизначеності;
- глобальний характер і важливість наслідків стратегічних рішень для підприємства.

У процесі аналізу прогнозують характер змін зовнішнього середовища, оцінюють його вплив або моделюють еластичну адаптацію системи господарювання підприємства до впливу зовнішнього середовища. У сучасних умовах для забезпечення стабільних лідируючих позицій підприємства мають адекватно реагувати на мінливість економічних умов та пристосуватися до конкретного оточення. Для забезпечення маркетингової стратегії підприємств молочної промисловості характерні такі принципи стратегічної поведінки: самовизначення, адаптації, інноваційного вдосконалення. Саме дотримання запропонованих принципів дасть змогу отримати молокопереробним підприємствам конкурентні переваги та забезпечити сталий розвиток на перспективу. Концепція конкурентного стратегічного вибору розвитку молокопереробного підприємства має відображати активну виробничу політику, спрямовану на поліпшення якості молочної продукції для завоювання більшої частки на ринку.

Стратегія маркетингу молокопереробних підприємств зорієнтована на підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності повинна будуватися на довготерміновій співпраці з великотоварними аграрними підприємствами. Проведене дослідження дає підстави для висновку, що молокопереробні підприємства для забезпечення конкурентоспроможності своєї продукції на зовнішніх ринках повинні мати надійних потужних постачальників сировини, що мають високу гарантовану якість продукції та займають значний сегмент постачання сировини молокозаводів.

Поліпшення якості молока є важливою умовою ефективного функціонування й розвитку виробництва, підвищення конкурентоспроможності готової продукції. Такий підхід неможливий

без упровадження комплексної системи управління якістю, яка передбачає використання основних функцій: планування, організації, контролю, стимулювання якості та елементів цих функцій: матеріально-технічного, інформаційного забезпечення, організаційної структури, стандартизації, орієнтації на замовника (споживача), підготовки кадрів тощо.

Ринок молока і молокопродуктів є складником структури продовольчого ринку будь-якої країни. Від його розвитку залежать стабільність економіки держави, її продовольча безпека, життєвий рівень та здоров'я населення. Виробництво молока є необхідною передумовою функціонування молочної промисловості. На обсяги виробництва молока та його якість впливає багато чинників, серед яких основні: чисельність поголів'я, якість та продуктивність стада, забезпеченість збалансованими кормами, наявність кваліфікованої робочої сили.

В умовах ресурсного обмеження ринку особливості маркетингової стратегії визначаються станом ресурсу, його ціною, можливістю нарощування обсягів ресурсного забезпечення.

Для визначення маркетингової стратегії діяльності підприємства використовують порівняльний конкурентний аналіз, дискримінантний і кластерний аналіз, SWOT-аналіз, моделі BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL/LC тощо.

Одним з основних чинників, який визначає маркетингову стратегію, виступає конкурентоспроможність. Забезпечення конкурентоспроможності продукції потребує її кількісного оцінювання. Тобто має існувати об'єктивна основа для визначення її реального рівня.

Визначення рівня конкурентоспроможності передбачає використання методик, які характеризують розрахунки ефекту споживання та рівня конкурентоспроможності за допомогою групових показників:

- за однією групою параметрів;
- визначення одиничних показників конкурентоспроможності;
- розрахунок показників конкурентоспроможності за економічними критеріями, що характеризуються через витрати споживача на придбання, використання товару протягом усього терміну придатності;
- визначення інтегрального показника конкурентоспроможності товару стосовно товару-зразка.

Отже, концептуальні підходи до стимулювання підприємств молочної промисловості мають спиратися на стратегію маркетингу молокопереробних підприємств аграрного комплексу, яка узгоджується зі стратегічним напрямом політики держави щодо подальшого розвитку та підвищення ефективності функціонування підприємств промисловості всіх галузей аграрного комплексу, створення сприятливого економічного середовища для вільного кооперування праці та капіталу, що

відкрило необмежені можливості для розвитку інтеграції в агросфері на якісно новій економічній основі.

У результаті об'єктивних і суб'єктивних причин (зміна форм власності, переорієнтація виробників молочної продукції, зменшення поголів'я худоби та ін.) відбувся розрив економічних зв'язків між виробниками молока й товаровиробниками молокопродукції. Проте важливою умовою ефективного розвитку аграрного виробництва в ринковій економіці є налагодження відносин між товаровиробниками, застосування сучасних методів державного стимулювання виробників молока та молокопродукції.

Одними з найважливіших завдань економіки України на сучасному етапі є стабілізація розвитку економічного потенціалу з подальшим нарощуванням обсягів виробництва продовольчої продукції, формування конкурентних переваг національного виробництва, стимулювання реалізації стратегії імпортозаміщення та створення сприятливих організаційно-економічних умов для ефективної діяльності.

Для реалізації означеної державної політики пропонуються концептуальні підходи, основними напрямками яких є:

- інтенсифікація виробництва і переробки молока шляхом підвищення продуктивності поголів'я худоби, організації спеціалізованого виробництва з одночасним зростанням ступеню його концентрації, що стане чинником зростання кількісних та якісних параметрів розвитку молокопродуктового підкомплексу;

- формування нових інтеграційних процесів в аграрному комплексі на основі поєднання інтересів виробників та переробників сировини. Розвиток інтеграції створює низку передумов для підвищення економічної ефективності виробництва, а саме: забезпечення раціональних пропорцій між обсягами виробництва сільськогосподарської сировини і потужностями переробних промислових підприємств, прискорення розподілу продукції за технологічними етапами виробництва і переробки, забезпечення єдиного відтворювального циклу за ланками виробництва. З урахуванням особливостей організації виробництва молока в областях України запропоновані підходи до ефективної співпраці товаровиробників і переробників сировини на основі договорів про співробітництво в рамках нових організаційно-правових форм господарювання з використанням переваг вертикальної та горизонтальної інтеграції;

- впровадження комплексу заходів із забезпечення випуску якісної продукції через організацію спеціалізованих переробних підприємств. Формування і реалізація маркетингової стратегії сприятиме підвищенню якості молочної сировини та молокопродукції, її смакових та органолептичних показників, зниженню калорійності молочної продукції за рахунок змен-

шення частки жирів та вуглеводів, заміні молочного жиру на аналогічні компоненти рослинного походження;

- вдосконалення інноваційної політики підприємств шляхом запровадження технологічних новацій, повернення до системи державного замовлення на організацію наукових досліджень визначених виробництв, використання нових підходів до організації управління виробництвом, кадровим потенціалом підприємств. Інноваційна політика підприємства є одним з основних чинників, які впливають на якість маркетингової стратегії, тому планування інноваційного розвитку підприємства забезпечує можливість урахування майбутніх завдань, визначення основних потреб ринку, здійснення впливу на зміни зовнішнього середовища, змушує підприємства постійно здійснювати інноваційну діяльність, спрямовану на розроблення й упровадження сучасного обладнання, новітньої техніки, технології, проектів із визначенням виходу продукції на внутрішній та зовнішній ринки за допомогою стратегічного управління та маркетингового аналізу. Зростання ролі інноваційних процесів у галузі призведе до підвищення виробничого процесу та всього відтворювального циклу на підприємстві.

Дана ситуація на ринку має бути врахована під час розроблення стратегії розвитку Володимирецького молокозаводу.

Молочно-продуктовий підкомплекс охоплює молочне скотарство, кормовиробництво, виробництво матеріалів для ветеринарного обслуговування і штучного запліднення, галузі, пов'язані із заготівлею, зберіганням, переробкою молочної сировини, науково-дослідні організації й заклади тваринництва, ремонт тваринницьких приміщень, обладнання для тваринництва і переробних галузей, спеціалізовану торгівлю молочними продуктами.

Функціонування продуктивних сил молочно-продуктового підкомплексу в регіоні спеціалізації, результативність взаємодії різних його елементів залежать від ефективної територіальної організації комплексу, узгодження дій окремих складників та способів регулювання їх взаємодії для досягнення певної мети.

Територіальна структура молочно-продуктового комплексу – це відповідні форми його виробничих утворень, які склалися в результаті територіального поділу праці та під впливом дії закономірностей комплексності. Територіальна структура виражає територіальні пропорції, що відображають співвідношення масштабів всього виробництва комплексу і виробництва окремих видів продуктів або їх взаємопов'язаних груп як ланок територіального поділу праці. Навіть на невеликих за розмірами територіях через диференціацію природних і економічних умов, які впливають на спеціалізацію сільського господарства та територіальне зосередження переробних підприємств, спостерігається нео-

днаковий рівень інтенсивного розвитку господарства, різна концентрація окремих видів його продукції.

Територіальна структура і просторове розміщення галузей харчової промисловості, зокрема молочної, становлять основу територіальної організації молочно-продуктового комплексу, яка є поєднанням економічних і організаційних заходів, що спрямовані на підвищення ефективності функціонування ланок виробничо-господарського призначення за рахунок оптимізації їх регіональних пропорцій та створення раціональних територіально-виробничих утворень з урахуванням усіх форм власності.

Таким чином, територіальна організація молочно-продуктового підкомплексу – це просторовий взаємозв'язок сільськогосподарських підприємств, молокозаводів, молочноконсервних комбінатів і молочних переробних підприємств, які разом виробляють і доводять до споживачів основні види молочної продукції. Раціональна побудова територіальної організації являє собою встановлення таких територіальних пропорцій у сфері виробництва продуктів харчування, які б забезпечили найбільш повне задоволення потреб населення в них. Цього можна досягнути шляхом оптимізації в просторі й часі розміщення переробних підприємств у поєднанні із сільськогосподарськими та інфраструктурними підприємствами, які разом виробляють і доводять до споживача основні види продукції харчової промисловості.

Оцінка рівня розвитку і розміщення молочної промисловості як важливої структуроформуючої ланки народного господарства країни та її окремих районів повинна базуватися на певних методологічних основах, найбільш важливими серед яких є визначення: обсягів виробництва продукції в натуральному і вартісному вираженні в розрахунку на одиницю території та на душу населення як найбільш важливих складників природного потенціалу країни та її окремих регіонів; питомої ваги її основних кількісних характеристик у структурі народного господарства, промисловості та агропромислового комплексу; частки задоволення потреб населення в основних видах продукції молочної промисловості за рахунок виробництва її в країні та в окремих регіонах; обсягу вивозу і ввозу продукції молочної промисловості за межі країни та її окремих регіонів.

Модель розвитку регіонального молочно-продуктового підкомплексу складається насамперед із наявного високопродуктивного молочного стада корів (тобто високоякісного біологічного чинника), створення і розвитку сучасної повноцінної кормової бази, забезпечення належних умов утримання поголів'я тварин із застосуванням технологічних прийомів виробництва молока, формування спеціальної машинобудівної індустрії з виготовлення технологічних машин та інших технічних засобів для всього

організаційно-технологічного циклу виробництва молока.

Інтегруючими господарськими структурами в регіональних молочно-продуктових підкомплексах, як правило, стають молокопереробні підприємства. Кожне молокопереробне підприємство разом із господарствами – виробниками молока утворює первинну молочно-продуктову зону регіонального молочно-продуктового підкомплексу. З регіональних молочно-продуктових підкомплексів формується молочно-продуктовий комплекс країни, в якому здійснюється державна науково-технічна політика щодо виробництва молока, його промислової переробки, формування і розвитку внутрішнього та зовнішнього ринків молокопродуктів. Національний молочно-продуктовий комплекс України має створюватися і функціонувати на ринкових засадах за активної підтримки держави, її владних структур.

Важливим аспектом економічного розвитку молочно-продуктового підкомплексу є його ефективність як узагальнююче економічне поняття, що поряд із характеристикою динамічного процесу змін обсягів суспільного виробництва відображає їх співвідношення із сукупними витратами живої та уречевленої праці на них.

Для всебічної оцінки ефективності розвитку молочної промисловості використовується система натуральних показників, які характеризують виробництво окремих видів її продукції у розрахунку на душу населення та одиницю території. Вони є показниками, що відображають територіальну організацію розвитку молочної промисловості.

Ефективність регіонального молочно-продуктового підкомплексу у цілому має два чітко окреслені аспекти: перший розкриває ступінь насиченості території продукцією молочно-продуктового підкомплексу з відповідним рівнем ефективності або рівень використання території у процесі виробництва; другий дає уявлення про реальні можливості використання населенням певної території результатів економічного розвитку, а також про потенційні резерви цього процесу разом із раціональним функціонуванням трудових ресурсів у процесі виробництва.

Аналіз сучасних структурно-динамічних зрушень у молочно-продуктовому підкомплексі свідчить про те, що стан молочного скотарства залишається кризовим. Це зумовлено, зокрема, триваючим зменшенням поголів'я корів.

Негативні процеси, які спостерігаються в молочному тваринництві, призвели до погіршення, а в деяких випадках – до припинення діяльності переробних підприємств.

Зменшення обсягів закупівель молока призводить до значного недозавантаження діючих потужностей. Нестача сировини й оборотних засобів – основні причини, які призводять до спаду виробництва молочної продукції та еко-

номічного стану цієї галузі. Деякі підприємства молочної галузі в осінньо-зимовий період вимушені зупиняти виробництво або переходити на скорочений робочий тиждень. Скорочення постачання молока, утруднення зі збутом зумовили зменшення випуску готової молочної продукції молокопереробними підприємствами області.

Сучасний регіональний розвиток молочної промисловості в Рівненській області не повною мірою відповідає законам територіальної організації суспільного виробництва. Однією з головних вимог цих законів є досягнення раціонального використання природного, людського, виробничого, науково-технічного і технологічного потенціалу території, що забезпечує отримання значних обсягів виробництва екологічно чистих молокопродуктів високої якості з мінімальними питомими витратами живої та уречевленої праці. Завдання докорінного підвищення економічної, соціальної та екологічної ефективності розвитку галузі потребує подальшого поліпшення розміщення її продуктивних сил, комплексного розвитку і спеціалізації господарств.

Однією з основних проблем молочної промисловості області є нестача сировинних ресурсів через недостатнє виробництво молока в сільському господарстві. У таких умовах необхідна кооперація молочних заводів і сільського господарства, створення вертикально інтегрованих структур, підприємств єдиного технологічного циклу. Кооперація є найбільш ефективним способом удосконалення економічних відносин в аграрній сфері, у т. ч. і в молочному вироб-

ництві. Основною ланкою кооперації, на нашу думку, повинен бути молочний завод.

Стратегічний аналіз досліджує різні чинники і можливості, які підприємство може використати для свого розвитку. Ці чинники вивчаються комплексно, з розрахунком на довготривалу перспективу. Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення позитивних і негативних чинників, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі.

Зробимо SWOT-аналіз даного підприємства (табл. 1)

На основі проведеного аналізу можна чітко сформулювати основні принципи ефективної діяльності молокозаводів:

- орієнтація на вимоги споживача, виготовлення якісної продукції, що користується попитом на ринку;
- дуже важливим елементом є правильний підбір кадрів, адже персонал – це основа будь-якого підприємства, який забезпечує діяльність і розвиток фірми;
- правильна побудова організаційної структури та сучасний підхід до управління підприємством, зумовлений динамічністю ринку та новими методами, що з'явилися внаслідок відкритості економіки та переходу до ринкових відносин;
- налагодження контактів із постачальниками, посередниками, споживачами;
- розроблення і постійне вдосконалення, доповнення маркетингової політики повинно займати на підприємстві чільне місце, адже

Таблиця 1

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Традиційне виготовлення продукції на сучасному обладнанні</li> <li>2. Відсутність хімічних домішок</li> <li>3. Висока якість готової продукції</li> <li>4. Великий асортимент продукції, можливість задоволення широкого кола клієнтів</li> <li>5. Наявність великих потужностей, розвинутої інфраструктури</li> <li>6. Тривалий час існування на ринку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень навчання та підвищення кваліфікації персоналу</li> <li>2. Не гнучка виробнича технологія</li> <li>3. Низький рівень мотивації робітників та управлінського персоналу, що призводить до крадіжок, неефективного використання робочого часу</li> <li>4. Несвоєчасність доставки готової продукції, що призводить до незадоволення клієнтами</li> <li>5. Не схильний до змін та нововведень управлінський персонал не встигає за динамічними змінами на ринку</li> </ol>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ріст споживання молочних виробів вищих споживчих якостей – виробів із високою доданою вартістю.</li> <li>2. Розвиток диверсифікованого виробництва, виготовлення продукції, на яку не встановлено норм рентабельності</li> <li>3. Розвиток торговельної мережі – магазинів, що займаються торгівлею не тільки молочними виробами, а й іншими продовольчими товарами</li> <li>4. Державна підтримка агропромислового комплексу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активізація конкурентів</li> <li>2. Можливість змін у політиці держави щодо оплати праці, мінімальної заробітної плати</li> <li>3. Невизначеність (різкі коливання) цін на молоко, скорочення виробництва молока в Україні</li> <li>4. Зростання цін на енергоресурси</li> </ol>

основної мети діяльності підприємства – отримання прибутку – можна досягти лише через задоволення попиту споживачів, для чого проводяться маркетингові дослідження, впроваджуються різноманітні методи збуту;

– організація повинна приділяти максимальну увагу умовам праці і відпочинку її персоналу, стимулювання його тими методами, які найбільше підходять для колективу фірми та для задоволення його потреб, можливості творчо реалізуватися на підприємстві і цим зробити свій внесок у розвиток підприємства.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. SWOT-аналіз діяльності підприємств свідчить про необхідність здійснення низки перетворень на

підприємстві, пов'язаних з оновленням обладнання, вдосконаленням асортименту продукції та поліпшенням збутової діяльності.

Однією з проблем багатьох підприємств є невідповідність їх внутрішнього середовища конкурентній стратегії. Вирішення цієї проблеми може бути здійснено двома шляхами: зміною конкурентної стратегії або змінами у внутрішньому середовищі згідно з вимогами конкурентної стратегії.

Оцінка відповідності організаційної структури управління підприємством його конкурентній стратегії передбачає визначення проміжних критеріїв відповідності, які поділені на чотири групи: структурні та процесні; інформаційні; компетентності та ділових якостей персоналу; успішності діяльності підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондаренко В.М. Розвиток ефективного виробництва молока та його промислової переробки в Україні. *Економіка АПК*. 2008. № 5. С. 61–64.
2. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость ; пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
3. Сорока Л.М. Оцінка інвестиційної привабливості молокопереробних підприємств. *Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету*. 2008. Вип. 2(10). С. 190.
4. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*, 13 th edition. Pearson Education International. 2009.