МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра економіки

Допущено до захисту
“_____” _____ 2023 р.
Зав. кафедри, к.е.н., доцент
_____ **Алла ОСІПОВА**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Виконав – студент 2 курсу, групи 21з-м-е
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-економіка»
спеціальності 051 Економіка
Собчук Ілля Олександрович

Науковий керівник – к.е.н., доцент
Ревуцька Алла Олександрівна

Умань – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП……

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ …….

РОЗДІЛ ІІ. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІЮ….....

2.1. Аналіз стану розвитку галузі харчової промисловості України…….

2.2. Оцінка впливу факторів на конкурентоспроможність АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»……

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»……...

РОЗДІЛ ІІІ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ЧИННИКІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ……...

ВИСНОВОКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..……

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ……...

ДОДАТКИ ……

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогодні Україна як ніколи потребує підтримання належного рівня та формування висококонкурентної національної економіки. Такі вимоги диктує прагнення найскорішої інтеграції до європейського простору, потреба значного підвищення конкурентоспроможності країни у порівнянні з іншими країнами світу, а також посилення конкурентоздатності її суб'єктів підприємницької діяльності. Саме підприємства, що успішно реалізують свою основну діяльність, відіграють важливу роль у ефективному економічному розвитку вітчизняної економіки [1, с. 92].

Однак, на сучасному етапі розвитку, підприємства все частіше стикаються з дедалі складнішими умовами функціонування. До таких умов можна віднести зростаючу агресивність стратегій діяльності суб'єктів господарювання, пануючу останніми роками нестабільність і так звану турбулентність, тенденцію до глобалізації, появу нових вимог та стандартів, швидкий науково-технічний прогрес, а також загострення конкуренції та дедалі жорсткішу боротьбу за місце на ринку [2, с. 301].

Такі стрімкі зміни ринкового простору потребують від управлінського персоналу постійного перегляду способу управління конкурентоспроможністю підприємств, що в кінцевому результаті передбачає розробку на обґрунтування унікальної конкурентної стратегії, яка дозволить підприємству ефективно реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища, спираючись на свої сильні та слабкі сторони. З огляду на те, що кожне підприємство є унікальною багатогранною структурою, що відрізняється одне від одного розміром, основними напрямками діяльності, місією, стратегією, стадією життєвого циклу і т.д., підхід до підвищення конкурентоспроможності повинен бути різним. Зазначені тенденції підтверджують актуальність обраної теми дослідження.

Передбачається, що якісна оцінка конкурентоспроможності підприємств дозволить розбити та обґрунтувати ефективну стратегію її забезпечення, що буде відповідати сучасним ринковим умовам.

Вивченню питання конкурентоспроможності підприємств, формуванню основних умов та факторів забезпечення конкурентоспроможності, а також дослідженню методів оцінки конкурентоспроможності присвятили свої роботи багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Відтак, свій внесок у дослідження теоретико-методологічних та практичних аспектів конкурентоспроможності підприємств здійснили такі вчені як: С. І. Савчук, О. В. Станіславик, О. М. Коваленко, О. Г. Янковий, О. А. Гавриш, В. В. Гриценко, З. В. Григорова, О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко, В. О. Герасимова, Е. О. Рєзанов, О. П. Литвинюк, І. Г. Кадирус, О. Кифоренко, Т. Кондращук, Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова та інші.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретико-методологічних засад формування конкурентоспроможності підприємств та проведення оцінки конкурентоспроможності на прикладі АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування».

Поставлена *мета кваліфікаційної роботи магістра* передбачає виконання наступного переліку завдань:

- дослідити теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств;

- узагальнити теоретико-методологічні підходи до дослідження конкурентоспроможності підприємств;

- здійснити аналіз стану розвитку галузі харчової промисловості України;

- провести оцінку впливу факторів на конкурентоспроможність АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»;

- виконати оцінку рівня конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»;

- сформувати напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»;

- провести розробку та обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування».

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств в сучасних ринкових умовах.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств та обґрунтування стратегії її забезпечення.

Для виконання поставлених завдань кваліфікаційної роботи магістра були використані теоретичні та емпіричні методи наукового дослідження, а саме: методи аналізу і синтезу при розгляді дослідженні ролі трудової складової у визначенні конкурентоспроможності підприємств; метод класифікації при формуванні переліку методологічних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємств; метод наукового узагальнення при формуванні переліку умов та факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств; аналіз і вивчення літератури, а також метод аналогій при дослідженні теоретичних засад забезпечення конкурентоспроможності підприємств; метод порівняння під час аналізу стану розвитку галузі харчової промисловості України; економіко- математичні, статистичні методи та метод порівняльного аналізу при проведенні емпіричного аналізу: виконання оцінки рівня конкурентоспроможності, оцінки впливу факторів на конкурентоспроможність; графічні і табличні методи при побудові графіків та таблиць, а також при дослідженні конкурентоспроможності продукції аналізованого підприємства.

Інформаційна база проведеного дослідження в основному складається з наукових статей вітчизняних та зарубіжних вчених, посібників та підручників з конкурентоспроможності підприємств та продукції, а також офіційних статистичних даних, що розміщені на сайті Державної служби статистики

України, результатів досліджень, проведених національним проєктом Дія Бізнес та іншими офіційними державними установами, річних звітів емітента АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування», а також його установчих документів та іншої інформації, що знаходяться у відкритому доступі.

Апробація результатів дослідження була здійснена на XX Міжнародна науково-практична конференція «Technologies, innovative and modern theories of scientists», 23-26 травня 2023 р., Грац, Австрія у доповіді на тему: «Поняття стратегічне управління ознаки, види та функції», URL: https://isg-konf.com/uk/technologies-innovative-and-modern-theories-of-scientists/

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи магістра: вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 69 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць і 14 рисунків. Список використаних джерел включає 70 джерел.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Поточна ситуація в державі, несприятливі економічні та політичні умови, в яких функціонують підприємства, складність виходу на зовнішній ринок, призупинення державної підтримки, застарілі виробничі фонди та стратегії управління, сучасні стандарти до якості продукції та послуг, а також низка інших негативних чинників, що впливають на діяльність підприємств, вимагають від них розробки такої стратегії конкурентоспроможності, що відповідала б сучасним реаліям та забезпечувала б їм перевагу серед конкурентів.

З огляду на вищеперераховані несприятливі умови, власники та керівники підприємств при розробці стратегій конкурентоспроможності повинні постійно досліджувати та чітко усвідомлювати умови та фактори підвищення конкурентоспроможності. Саме тому ми вважаємо доцільним перш за все визначити актуальні умови та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Для цього було проаналізовано низку напрацювань зарубіжних і вітчизняних дослідників.

Пропонуємо почати з визначення таких термінів як фактор та фактор конкурентоспроможності, що будуть часто використовуватися при розкритті даного підрозділу.

За визначенням Великого тлумачного словника української мови, фактор – це певний чинник, умова, рушійна сила будь-якого процесу, явища. Також серед тлумачень є визначення фактору як змінної величини, що за припущенням впливає на результати експерименту [3, с. 1526].

Оксфордський словник надає наступне визначення терміну – «одна з кількох речей, які викликають або впливають на щось» [4]. Таким чином, можна дещо конкретизувати і сформувати поняття фактору як економічної категорії. Відтак фактор в економіці – це чинник, умова, або рушійна сила, що впливає на виникнення та розвиток економічних явищ і процесів.

Чітко визначеного поняття фактору конкурентоспроможності в науковій літературі не існує, саме тому кожен дослідник наводить власне бачення цього терміну. Так, Г. В. Кошельок та О. С. Царьов визначають фактор конкурентоспроможності як «ті чи інші причини та обставини, що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його» [5, с. 1].

У своїй науковій праці С. І. Савчук зазначає, що фактори конкурентоспроможності – це «явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну рівня конкурентоспроможності організації» [6].

Б. Кравчук запевняє, що під факторами конкурентоспроможності потрібно розуміти «процеси та явища виробничої діяльності підприємства й соціально- економічного життя суспільства, які призводять до змін абсолютної й відносної величини витрат, доходу і прибутку, внаслідок чого змінюється рівень конкурентоспроможності підприємства» [7, с. 169-170].

Так чи інакше дослідники погоджуються з тим, що фактор конкурентоспроможності – це той же чинник, умова, або рушійна сила змінного характеру, що впливають, або повністю визначають здатність підприємства конкурувати на ринку.

Відсутність чітко визначеного тлумачення терміну «фактор конкурентоспроможності» тільки підкреслює важливість більш детального розгляду відомих сьогодні підходів різних авторів на перелік факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Неоднозначним залишається і перелік факторів конкурентоспроможності підприємства. Науковці пропонують декілька підходів до класифікації та різні фактори з різним змістовним наповненням. Дослідженню даного питання свої напрацювання присвятили такі вчені як О. В. Станіславик, О. Г. Янковий, О. А. Гавриш, В. В. Гриценко, З. В. Григорова, О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль, В. О. Герасимова, Е. О. Рєзанов, І. В. Булах, Т. Б. Надтока, В. І. Синько, О. П. Литвинюк та інші [8-15].

З таблиці (Додаток А1.) видно, що кожен з авторів має свій унікальний підхід до переліку факторів конкурентоспроможності, а тому стандартизованого їх набору не існує. Як правило, дослідники виокремлюють зовнішні та внутрішні фактори.

Проте зустрічаються і системи факторів, що згруповані за рівнями їх виникнення, або взагалі являють собою перелік без розподілу на групи. Загалом, кожен з вчених наводить свій список факторів конкурентоспроможності підприємства, де висвітлює найважливіші та найвагоміші на їх думку чинники впливу.

Зустрічаються також системи факторів, що розроблені спеціально для підприємств, установ та організацій конкретної специфікації. Наприклад, фактори конкурентоспроможності вищих навчальних закладів, підприємств сфери телекомунікацій, або підприємств у галузі харчової промисловості. Вчені акцентують увагу на тому, що фактори є змінними і можуть впливати на здатність підприємства до конкурентної боротьби як позитивно так і негативно.

Найбільш точно, на нашу думку, фактори конкурентоспроможності зображає О. В. Станіславик (рис. 1.1). Він як і більшість вчених вважає, що конкурентоспроможність підприємства визначається низкою факторів, які в цілому можна поділити на зовнішні та внутрішні.

При цьому вчений вказує, що фактори зовнішнього середовища також поділяються на фактори прямого і опосередкованого впливу, а фактори внутрішнього середовища включають виробничий потенціал та інвестиційний потенціал підприємства [8, с. 226].

Виходячи з вищесказаного можна сказати, що кожне підприємство має розробляти свою стратегію протистояння іншим підприємствам на ринку, використовуючи перелік факторів, що впливають на їх особисту здатність конкурувати на ринку, враховуючи не тільки такі загальноприйняті фактори як, наприклад, зміни в законодавстві або політична ситуація в державі, проте і

специфічні фактори, які мають місце тільки у сфері діяльності підприємства або установи.

Окрім факторів важливо також визначити умови, від виконання яких також залежить конкурентоздатність підприємства. Варто зазначити, що у випадку з умовами ситуація аналогічна. Кожен науковець визначає свій перелік, який вважає актуальним у час виконання дослідження.

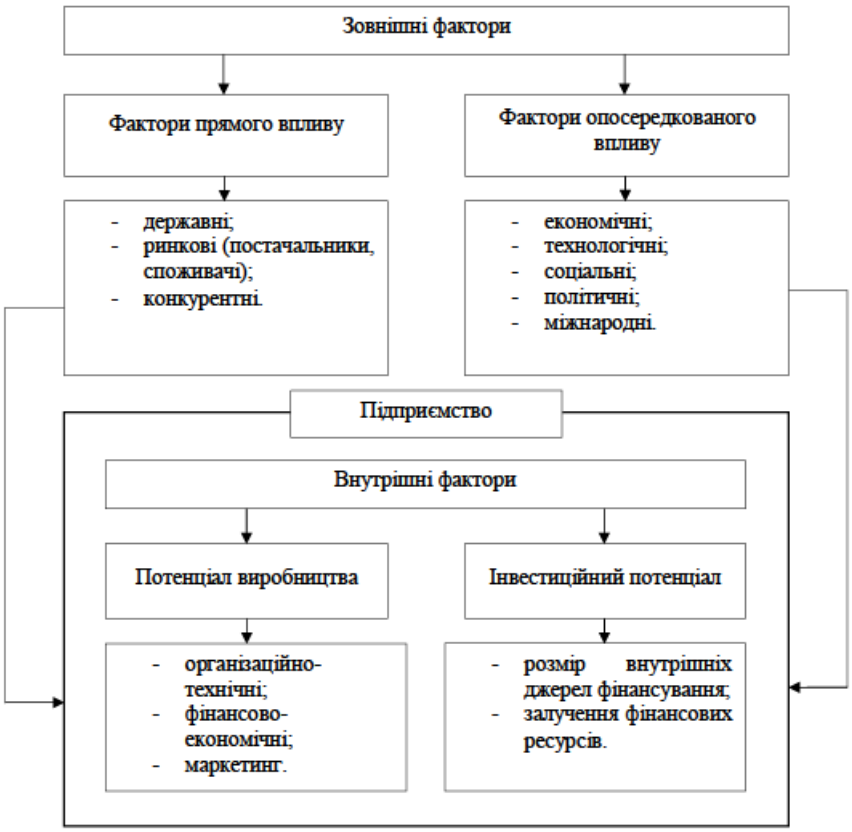


Рисунок 1.1 – Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором за [8, с. 227]

Окрім факторів важливо також визначити умови, від виконання яких також залежить конкурентоздатність підприємства. Варто зазначити, що у випадку з умовами ситуація аналогічна. Кожен науковець визначає свій перелік, який вважає актуальним у час виконання дослідження.

Так, І. Г. Кадирус серед основних умов забезпечення конкурентоспроможності зазначає наступні [16, с. 2]: застосування актуальних наукових підходів до стратегічного управління підприємством; організація комплексного удосконалення використовуваної техніки, технології, економіки

та управління; застосування новітніх методів дослідження й розробок; врахування на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта взаємозв’язків функцій управління будь-яким процесом; розробка для кожного об’єкта комплексу дій щодо забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності.

О. В. Станіславик та О. М. Коваленко наводять дещо інший перелік умов, що на їх думку відповідають особливостям сучасному ринку і дозволяє підприємствам конкурувати не лише з вітчизняними, але і з зарубіжними підприємствами, серед них наступні [8, с. 229]: усвідомлення переваг, що надає вихід на зовнішні ринки та задоволення потреб зарубіжних споживачів; обізнаність щодо правил та традицій ведення переговорів та бізнесу в різних країнах світу; дослідження стану ринку та рівня конкурентоспроможності галузі; модернізація та удосконалення продукту власного виробництва з огляду на традиції та попит споживачів тієї країни, де планується реалізація даного продукту; врахування специфіки каналів розподілу; розуміння особливостей бар’єрів входу та виходу та їх врахування під час вибору способу проникнення на ринок; врахування культурних, соціальних, політичних, технологічних, екологічних та юридичних особливостей.

Відтак можна стверджувати, що і умови забезпечення конкурентоздатності підприємства залежать від завдання, яке ставить перед собою суб’єкт господарювання і від умов, в яких воно діє. Відтак, для забезпечення свого виживання, підприємства мають передбачити та точно оцінити своє положення на ринку за будь-яких умов. Вони повинні діяти ефективно і мати здатність розвиватися навіть в умовах постійних змін та надзвичайної нестабільності, що має місце протягом останніх років. Це фактично дозволить компанії не тільки вижити та продовжити свою діяльність у мінливому середовищі, але і сформувати гнучкі стратегії забезпечення безперебійного та ефективного функціонування, отримання конкурентних переваг та подальшого розвитку.

Отже, з вище констатованого можна зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку науки продовжується формування теоретичних засад

конкурентоспроможності підприємства, оскільки досі не існує єдиної думки щодо системи факторів та умов, що забезпечують здатність підприємства конкурувати з іншими підприємствами, що діють на ринку. Досліджуючи теоретичну базу, були проаналізовані різні підходи науковців до визначення системи факторів конкурентоспроможності підприємств, а також розглянуті умови забезпечення конкурентоспроможності. Однак, навіть з огляду на велику кількість наявних сьогодні досліджень залишаються недоопрацьованими умови та фактори конкурентоспроможності, що враховували б усі аспекти діяльності підприємства, а також умови, які б давали змогу залишатися підприємствам конкурентоздатними навіть в теперішніх умовах.

Продуктивність виробництва є одним з вирішальних факторів економічного зростання та засобів забезпечення підвищення рівня життя в країні. На сьогоднішній день питання значної відмінності в рівнях продуктивності між країнами, галузями та підприємствами різного розміру стає серйозною проблемою. У свою чергу грамотне управління трудовим потенціалом підприємств здатне підвищити як продуктивність, так і конкурентоспроможність та призвести до структурної трансформації економіки, що включає розвиток секторів та видів діяльності з більш високою доданою вартістю [17, с. 28].

З огляду на особливості сучасного ринку дослідження зазначають, що «трудові ресурси є одним з найважливіших складових діяльності підприємства і найважливішим фактором підвищення конкурентоспроможності в глобальній економіці» [18], а використання людського капіталу – це один з основних економічних ресурсів, що сьогодні значно впливає на прибуток, конкурентоспроможність та подальший розвиток як малих так і великих підприємств.

Проте, незважаючи на очевидну важливість персоналу підприємства як головної складової виробничого процесу, проведені дослідження показують,

що переважна кількість вчених не враховують вплив трудових ресурсів під час визначення поняття конкурентоспроможності підприємств [9, с. 25].

На практиці ж існує поширений зв'язок між низькою конкурентоспроможністю та поганими умовами праці [19, с. 5]. Це перш за все означає, що підприємства обирають шлях до забезпечення конкуренції низького рангу, заснований на низьких витратах на робочу силу, а не на підвищенні продуктивності, якості та впровадження інновацій.

З огляду на вищесказане, ми вважаємо, що питання трудової складової у визначенні конкурентоспроможності підприємств в сучасний умовах господарювання є актуальним і потребує більш детального дослідження, чому і буде присвячений даний підрозділ.

Пропонуємо почати з виокремлення та аналізу підходів науковців до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», що включають у себе взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства та його трудових ресурсів (табл. 1.1).

Як видно з таблиці 1.1. науковці вважають управління трудовими ресурсами підприємства однією з найважливіших сфер його діяльності, що відіграє значну роль у спроможності конкурувати з іншими підприємствами.

Відповідно до проаналізованих у попередньому підрозділі факторів та умов конкурентоспроможності (Додаток А.1), можна стверджувати, що трудові ресурси підприємства за своєю роллю у забезпеченні підприємства конкурентними перевагами займають не останнє місце у внутрішніх факторах, що визначають конкурентоспроможність. Проте лише деякі вчені у своїх напрацюваннях зазначили цілі групи, або окремі фактори кадрового потенціалу. Більшість вважає, що існують інші більш важливі чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, як наприклад, організаційно-правова форма, або техніко-економічний рівень виробництва.

Тим часом, А. Є. Воронкова визначає конкурентний потенціал підприємства як «сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі

конкурентні позиції на ринку» [25]. З чого можна зробити висновок, що трудові ресурси підприємства належать до основних складових конкурентного потенціалу підприємства.

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

№ з/п	Автор, джерело	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
1.	М. О. Єрмолов [20]	Це відносна характеристика, яка відображає відмінність розвитку виробників-конкурентів, як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами суспільних потреб, так і за ефективною виробничою діяльністю.
2.	А. Яновський [21]	Багаторівнева категорія, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу, тощо).
3.	Л. М. Калашнікова [22]	Комплексна характеристика, що виражається системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими йо̆го членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху і сервісом фірми.
4.	Н. І. Перцовський, І. А. Спиридонів, С. В. Барсукова [23]	Це можливість ведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнювальний показник спроможності підприємства, йо го вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціал.
5.	М. М. Радєва, П. М. Маслов [24]	Є наслідком сукупності конкурентних переваг, відображається в низькій ціні, високій якості, значних обсягах виробництва та реалізації.

Джерело: сформовано автором на основі даних [20-24]

Дану думку підтверджує і більш сучасна розробка кагорти вчених, що вважають доцільним включення трудового потенціалу до структури конкурентного потенціалу підприємства та підсистем системного управління конкурентним потенціалом, головна мета якої – підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення високого рівня продуктивності праці. Серед методів та інструментів впливу вчені визначають системи мотивації та заохочення, а також систему підвищення кваліфікації персоналу [26, с. 119-121].

Створення конкурентних переваг (рис. 1.2) на підприємстві також не обходиться без методів, що включають трудову складову.

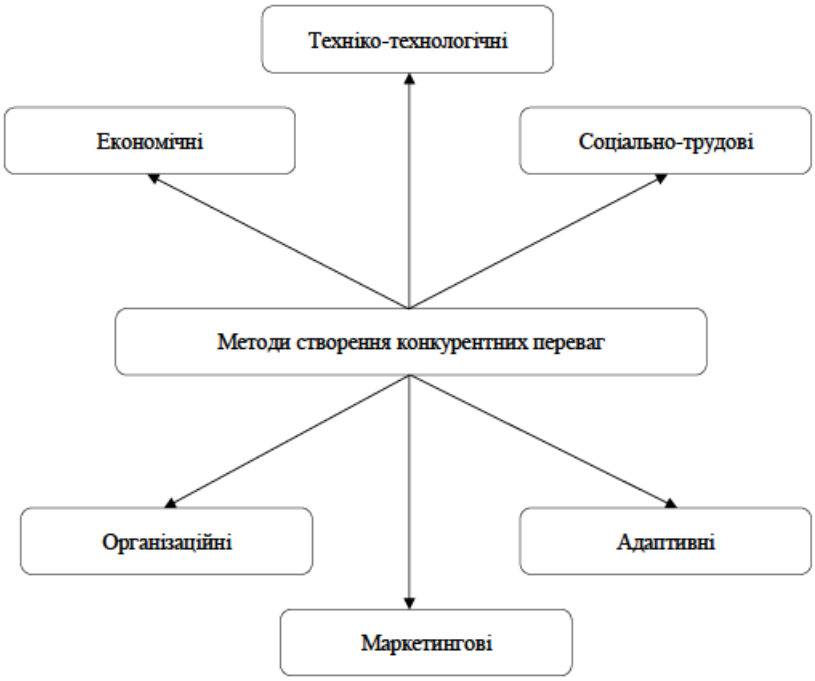


Рисунок 1.2 – Методи створення конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [26, с. 193-194]

Відтак, до економічних методів включать підвищення кваліфікації кадрів підприємства, зниження трудомісткості продукції, до організаційних методів – системи мотивації та заохочення персоналу. Окремо виділяють і соціально-трудові методи, до яких відносять забезпечення сприятливих умов праці, організацію активного відпочинку, організацію заходів, направлених на згрупування колективу, допомогу досвідчених працівників молодим спеціалістам, організацію безперервного навчання працівників підприємства.

Відповідно до проведеного аналізу наукових напрацювань можна стверджувати, що грамотне управління трудовою складовою, що включає покращення умов праці, мотивацію персоналу, підвищення кваліфікації кадрів та командотворення, є основою ефективної виробничої діяльності підприємства, а отже і його конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

Умови праці підприємства можна покращити за рахунок налагодженої комунікації – певного соціального діалогу між робітниками підприємства та його керівництвом. Для ведення ефективного діалогу підприємство повинно наділяти персонал можливостями висловлювати свої думки з приводу умов праці. За допомогою комунікації, працівники можуть отримувати переваги та впливати на багато аспектів своєї діяльності: рівень заробітної платні, умови найму, робочі задачі, тривалість робочого часу, навчання та підвищення кваліфікації.

Крім того, керівництво підприємства також отримує переваги від діалогу зі співробітниками, адже вони здають виробничий процес «з середини» і можуть вносити корисні пропозиції та поради щодо організації та удосконалення робочого процесу, оснащення підприємства, підвищення безпеки його діяльності, запобігання розповсюдження конфіденційної інформації тощо. Пряме залучення працівників до вирішення питання підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності підприємства також підвищить довіру працівників, їх лояльність та прихильність. Вони будуть відчувати важливість своєї ролі у покращенні діяльності компанії, розглядати її як місце, де вони можуть розвиватися, реалізовувати свій трудовий, креативний потенціал, розглядати свою роботу як місце де вони можуть розвиватися і як наслідок, працівники будуть намагатися покращити положення підприємства на ринку.

Відкритим залишається лише питання того, що працівники не повинні боятися висловлювати власну думку з приводу процесів, що мають місце на підприємстві. Для цього потрібно застосовувати спеціальні прийоми менеджменту та заохочувати працівників до діалогу, що не буде загрожувати їм втратою роботи, скасування премії, або засудженням серед колег та керівництва. Працівники повинні усвідомлювати, що кожна їхня пропозиція та думка важлива і керівництво серйозно ставиться до ідей кожного працівника.

Виходячи з вищесказаного можна зробити висновок, що трудова складова у визначенні конкурентоспроможності підприємств в сучасний умовах господарювання відіграє важливу роль. Саме продуктивність праці є важливим економічним показником, що тісно пов'язаний з економічним зростанням та конкурентоспроможністю підприємства.

Для узагальнення теоретичних засад даного питання бути досліджені підходи науковців до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», що включають у себе взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства та його трудових ресурсів, місце трудових ресурсів у факторах, що визначають конкурентоспроможність, трудові ресурси як складову конкурентного потенціалу підприємства та створення конкурентних переваг. Проте, не зважаючи на досить велику кількість наукових праць та загальне визнання важливості дослідження питання конкурентоспроможності різних ієрархічних рівнів, серед існуючих та безпосередньо розглянутих наукових праць не вистачає більш сучасних досліджень, що всебічно б розкривали та доводили роль трудової складової у досягненні підприємством здатності конкурувати на сучасному ринку, обґрунтовували б не тільки теоретичні, але і практичні кейси щодо управління персоналом підприємства та підвищення ефективності його діяльності, враховуючи сьогоднішню політичну та економічну ситуацію в країні.

РОЗДІЛ ІІ. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1 Аналіз стану розвитку галузі харчової промисловості України

Харчова промисловість – це стратегічно важлива галузь економіки країни, ефективна діяльність та розвиток якої забезпечує належний рівень продовольчої безпеки держави та її економічне зростання. Продукція, що виробляється підприємствами харчової галузі належить до товарів першої необхідності і завжди користується стабільним попитом споживачів.

Харчова промисловість України включає низку підгалузей, серед яких виділяють: виробництво м’яса та м’ясних продуктів, перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків, перероблення та консервування фруктів і овочів, виробництво олії та тваринних жирів, виробництво молочних продуктів, виробництво продуктів борошномельно-круп’яної промисловості, виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів тощо [45, с. 37].

Дослідження зовнішнього ринкового середовища, в якому діє підприємство, є важливим етапом формування його конкурентоспроможності. Саме тому важливо дослідити вплив зовнішніх факторів на стан галузі, в якому діє підприємство. В цьому підрозділі ми проаналізуємо розвиток галузі харчової промисловості України в цілому, а також звернемо увагу на таку підгалузь як перероблення та консервування фруктів і овочів.

Сьогодні в умовах повномасштабного воєнного конфлікту на території України важко казати про стабільний розвиток будь-якої галузі державної економіки. Проте харчова промисловість навіть у період війни зберігає своє важливе значення для підтримки належного економічного та соціального становища в країні, а тому і сьогодні залишається актуальнім предметом дослідження.

Проаналізуємо динаміку розвитку підприємств харчової промисловості за останні п’ять років (рис. 2.1).

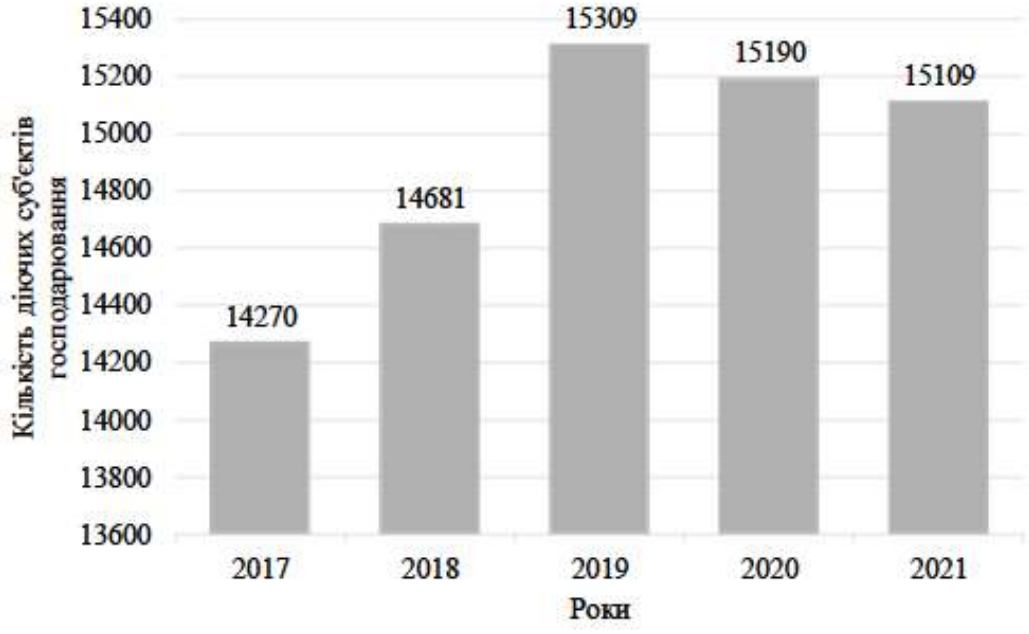


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості підприємств харчової промисловості за 2017-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [46]

Як видно з рис. 2.1. динаміка кількості підприємств галузі харчової промисловості дещо нестабільна. З 2017 по 2019 рік відбувається стрімке зростання їх кількості. Найбільша кількість підприємств у галузі за досліджуваний період функціонувала саме у 2019 році – 15309 суб’єктів. У порівнянні до 2017 роком кількість підприємств галузі зросла у 2019 році на 7,28%, проте після 2019 року почала зменшуватися. Дана динаміка пов’язана з кризою 2020 року, що виникла через пандемію коронавірусу. Важко уявити наслідки сьогоднішніх подій на життєдіяльність вітчизняних підприємств.

За доступними сьогодні даними досліджень Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України за підтримки Центру розвитку інновацій, Офісу з розвитку підприємництва та експорту, а також національного проєкту Дія Бізнес можна стверджувати, що кількість підприємств у галузі харчової промисловості продовжує зменшуватися і сьогодні [47].

Розглянемо детальніше як воєнні дії на території країни вплинули на стан бізнесу з виробництва харчових продуктів (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Стан бізнесу з виробництва харчових продуктів у вересні 2022 року по відношенню до 24 лютого 2022 року

Джерело: складено автором на основі [48]

Відповідно до наведеного рис. 2.2 помітно, що більша частина підприємств зберігає свою життєдіяльність та продовжує функціонувати навіть не дивлячись на негативний вплив воєнних дій. Так, 30,8% підприємств галузі харчової промисловості відчули зменшення обсягів робіт, 15,4% підприємств працюють частково. Однак, спостерігається також і велика частка підприємств, що майже, або повністю зупинили свою діяльність – аж 26,9%. Якщо порахувати приблизно і відняти дану частку підприємств від їх загальної кількості у 2021 році, то виходить, що у вересні 2022 року свою діяльність припинило приблизно 4 тисячі підприємств.

А це безумовно негативно впливає на стан галузі та економіку держави в цілому.

Розглянемо динаміку розвитку підприємств за 2017-202 рр., що діють у такій підгалузі як виробництво фруктових і овочевих соків (рис. 2.3).

Помітно, що загалом тенденція зберігається і кількість підприємств, що спеціалізуються на виробництві фруктових і овочевих соків змінюється тотожно до загальної кількості підприємств харчової галузі. Однак помітно,

що їх кількість значно менша. Так, частка підприємств, що спеціалізуються на виробництві фруктових і овочевих соків, у 2021 році від загальної кількості сягає лише 0,67%, що безумовно мало для окремої підгалузі такої стратегічно важливої галузі як харчова промисловість.

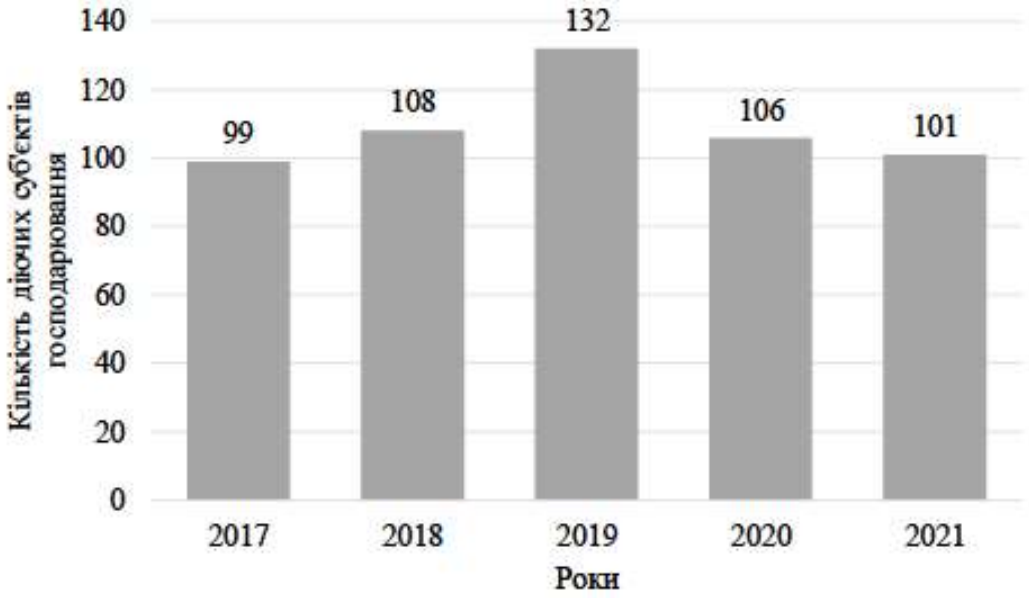


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості підприємств, що спеціалізуються на виробництві фруктових і овочевих соків за 2017-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [46]

Важливим аспектом сталого розвитку такої підгалузі як виробництво фруктових і овочевих соків та забезпечення попиту населення країни є обсяг внутрішнього виробництва сировини, який впливає не тільки на доступність ресурсів для виробництва, але і на ціну готового продукту, а відповідно і на готовність населення купувати таку продукцію. Пропонуємо дослідити ступінь забезпеченості вітчизняних виробників основною сировиною (табл. 2.1.).

Статистичні дані щодо обсягів виробництва сільськогосподарських культур в Україні свідчать хоча і про незначне, проте зростання. Можна спостерігати деякі коливання, проте порівнюючи 2021 рік з 2014 роком, обсяги вирощування овочевих культур зросли на 3,08%, а плодових та ягідних культур – на 11,81%. Така тенденція може свідчити про те, що обсяги сільськогосподарських культур задовольняють потребу підприємств, що

спеціалізуються на переробці даних сільськогосподарських культур, а тому немає потреби у нарощуванні обсягів їх вирощування. Максимальна урожайність овочевих культур за розглянутий період відбулася у 2021 році, коли загалом було зібрано 9935 тис. т, а плодових та ягідних культур спостерігається у 2018 році – 2571 тис. т.

Таблиця 2.1.

Динаміка обсягів вирощування сільськогосподарських культур в Україні, тис. т.

Культури	Роки								2021 у % до 2014
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Культури овочеві, тис. т	9638	9214	9415	9286	9440	9688	9653	9935	103,08
Культури плодові та ягідні, тис. т	1999	2153	2007	2048	2571	2119	2024	2235	111,81

Джерело: побудовано автором на основі [46]

Таблиця 2.2.

Обсяги виробництва фруктових та овочевих соків в Україні за 2017-2021 рр., тис. л.

Продукція	Роки					2021 у % до 2017
	2017	2018	2019	2020	2021	
Сік томатний	44237,9	47293,7	45405,3	41848,9	37255,9	84,22
Сік апельсиновий неконцентрований	20295,9	20895,6	22953,1	-	-	-
Сік грейпфрутовий	3498,4	2008,9	-	-	-	-
Сік ананасовий	6937,7	7399,3	7492,1	5960,2	7340,0	105,80
Сік виноградний натуральний	1234,1	53,9	156,8	-	-	-
Сік яблучний	73978,3	105930,5	100633,4	63437,7	97602,0	131,93
Суміші соків фруктових та овочевих	186837,3	184297,9	188591,7	171494,3	198428,1	106,20
Сік якогось одного фрукта або овочу	69932,0	75790,2	70824,8	65926,9	76307,8	109,12
Соки фруктові та овочеві інші	2786,9	1928,4	1017,5	-	843,5	30,27

Джерело: побудовано автором на основі [46]

Однак, обсяги виробництва розглянутих культур хоча і мають позитивну динаміку, все ж залишаються меншими в порівнянні з іншими країнами світу, а тому постає питання пошуку резервів конкурентного потенціалу, які б

сприяли нарощуванню потужності сільськогосподарськими підприємствами та посилення їх конкурентоздатності [49, с. 95].

Відповідно до даних Державної служби статистики України щодо виробництво промислової продукції за видами було розглянуто обсяги виробництва фруктових та овочевих соків в Україні за 2017-2021 роки. Результати відображені в табл. 2.2. Деякі дані щодо обсягу виробництва таких соків як апельсиновий, грейпфрутовий, виноградний натуральний за останні роки відсутні, а тому стає неможливим порівняти обсяги їх виробництва у 2021 та 2017 роках та проаналізувати загальну динаміку. Відповідно до доступних даних можна казати про зменшення обсягів виробництва томатного соку – на 15,78%, а також інших фруктових та овочевих соків – на 69,73%. Обсяги виробництва інших категорій соків у порівнянні з 2017 роком зростають. Відтак обсяг виробництва ананасового соку зріс на 5,8%, яблучного – на 31,93%, сумішей соків фруктових та овочевих – на 6,2%, соку якогось одного фрукта або овочу – на 9,12%. При цьому більше всього виробляються саме суміші соків фруктових та овочевих. У 2021 році було вироблено аж 198428,1 тис. літрів.

Зважаючи на воєнні дії на території України, а також припинення діяльності майже 26,9% підприємств харчової галузі промисловості (рис. 2.2), можна прогнозувати зменшення і обсягів вирощування сільськогосподарських культур і обсягів виробництва фруктових та овочевих соків. Хоча на початку 2022 року українці переважно віддавали перевагу продуктам першої необхідності тривалого строку зберігання, таким як хлібобулочні вироби, консерви, макаронні вироби, крупи, вода, то сьогодні повертаються до свого звичайного раціону і повертають до кошиків такі товари як свіже м’ясо та рибу, овочі, фрукти, солодощі. Відповідно, починають знову купувати і соки. Однак, багато підприємств вже не можуть відновити свою діяльність через різні причини, серед яких можуть бути: розміщення виробничих потужностей на окупованих територіях, або їх знищення.

Серед способів, що можуть сприяти активізації діяльності вітчизняних підприємств не тільки галузі харчової промисловості є глобалізація їх діяльності.

Сюди можна віднести експорт, імпорт продукції, іноземні інвестиції, міжнародну співпрацю, франчайзинг. Проте через неоднозначність законодавства, нестабільної економічної та політичної ситуації, невідповідність технологій виробництва міжнародним стандартам багато підприємств галузі не мають змоги глобалізувати свою діяльність. Сьогодні це ще один фактор, що залишається негативним.

Однак, відповідно до опитування вітчизняних підприємців в рамках Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України близько 43,6% підприємств України вже сьогодні зорієнтовані на розвиток експорту [47].

З вище констатованого можна зробити висновок, що галузь харчової промисловості – це стратегічно важлива галузь економіки країни, ефективна діяльність та розвиток якої забезпечує належний рівень продовольчої безпеки держави та її економічне зростання. Саме тому дана галузь зберігає свою значущість навіть під час воєнних дій на території країни та потребує дослідження на розвитку. Аналіз динаміки розвитку підприємств харчової промисловості за 2017-2021 роки показав, що сьогодні їх кількість зменшується, як і кількість підприємств, що спеціалізуються на виробництві фруктових і овочевих соків.

Пояснюється таке падіння кризою на фоні епідемії коронавірусу, а також сучасними повномасштабними воєнними діями на території України. Станом на вересень 2022 року 26,9% підприємств галузі майже, або повністю припинили свою діяльність. Також в рамках аналізу стану розвитку галузі харчової промисловості були проаналізовані обсяги вирощування сільськогосподарських культур та обсяги виробництва фруктових та овочевих соків за період 2017-2021 років, що показали позитивну динаміку, проте залишаються меншими в порівнянні з іншими країнами світу. Серед способів,

що можуть сприяти активізації діяльності вітчизняних підприємств галузі харчової промисловості виділено глобалізацію їх діяльності.

2.2. Оцінка впливу факторів на конкурентоспроможність АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

Дослідження конкурентоспроможності підприємства буде якісним лише у тому випадку, коли будуть досліджені всі фактори, що впливають на її рівень. На сьогоднішньому етапі розвитку науки вчені визначають різноманітні групи факторів, що часом значно відрізняються один від одного, проте загалом більшість дослідників погоджуються, що фактори впливу на конкурентоспроможність доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні (рис. 1.1).

Оцінка впливу даних факторів на конкурентоспроможність буде здійснена на прикладі АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» з застосуванням так званої трирівневої моделі, що включає оцінку конкурентоспроможності продукції, самого підприємства, а також галузі в цілому [50, с. 25]. Таким чином будуть охоплені як внутрішні, так і зовнішні фактори конкурентоспроможності.

На першому рівні здійснимо оцінку факторів, що впливають на галузь харчової промисловості в цілому. Для цього використаємо PEST-аналіз, який дозволить врахувати вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників зовнішнього середовища. Даний інструмент допоможе зрозуміти стан ринку, де діє підприємство, а також його позиції, наявних резервів та потенціалу, що допоможе обрати правильний напрямок та стратегію діяльності в майбутньому [51, с. с. 90-91].

Серед найбільших виробників соку на ринку України можна виділити наступні топ чотири компанії [52, с. 1]:

1. Компанія T.B.Fruit. Займається виготовленням концентрованих соків прямого віджиму під торговою маркою «Galicia». Під керівництвом компанії

діє сім заводів на території України, а визначною рисою її діяльності є те, що компанія є найбільшим експортером соків за кордон серед інших українських виробників – вона експортує майже 98% своєї продукції.

2. PepsiCo. Дана американська транснаціональна компанія володіє такими торговими марками як «Sandora» та «Садочок». Варто відзначити широкий асортимент продукції компанії. Серед нього представлені як класичні фруктові та овочеві соки, так і соки з екзотичних фруктів, суміші фруктів та овочів, дитячі соки, що дозволяє задовільнити попит найвибагливіших споживачів.

3. «Кока-Кола Беверіджис Україна». Продукція даної компанії представлена на українському ринку соків під такими торговими марками як «Rich», «Rich Kids» та «Добрий».

4. «Вітмарк-Україна». Дана компанія являється холдингом, що об'єднує чотири, функціонуючих на території України, заводів: СП «Вітмарк-Україна», АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування», Кучурганський завод, Рахнянсько-Лісовий консервний завод. Продукція представлена великою кількістю торгових марок, серед яких: «Jaffa», «Соковита», «Чудо-Чадо», «Просто фрукти», «Наш сік», «Прямо сік». Компанія також здійснює експорт своєї продукції за кордон.

На українському ринку соків представлені і інші торгові марки, проте найбільша конкуренція відбувається саме серед представлених вище компаній. Ми вважаємо цікавим дослідити особливості конкурентної спроможності однієї з компаній, а тому для подальшого дослідження і обрали АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування», що представляє потужний холдинг «Вітмарк- Україна».

Сформуємо матрицю PEST-аналізу для вивчення факторів конкурентоспроможності галузі харчової промисловості та дослідження того, як на її діяльність впливають деякі зовнішні фактори (табл. 2.3).

Першим фактором конкурентоспроможності галузі є політика. На сьогоднішній день – це найвагоміший негативний фактор, що фактично

унеможливлює не тільки розвиток, проте і стале функціонування галузі та вітчизняних підприємств. Повномасштабні воєнні дії на території України крім того впливають і на інші зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності.

Серйозність даного фактору для бізнесу та галузі є ще й в тому, що його неможливо контролювати та якось прогнозувати, адже тривалість його протікання та стадії загострення конфлікту непередбачувані, а наслідки в буквальному сенсі руйнівні.

Другий фактор – економіка. Насправді, економіка України майже завжди останнім часом потерпала від криз, інших політичних конфліктів, проте сьогодні просто знищена. Зростання видатків на ведення війни та борги ще більше руйнують економіку. Для підприємств це також відчутно, адже підіймаються ціни на сировину, а відтак і ціни на готову продукцію, повністю відсутня інвестиційна привабливість країни.

Таблиця 2.3.

Матриця PEST-аналізу для галузі виробництва соків в Україні

Політика	Економіка
1. Повномасштабний воєнний конфлікт на території країни (--) 2. Високий рівень корупції (-) 3. Деякі пом'якшення законів щодо податкового обліку підприємства під час воєнного стану (+) 4. Надання державної фінансової допомоги підприємствам (+) 5. Стимуляція експорту продукції державою та фінансування експортерів (+)	1. Повільні темпи росту економіки до війни і повний її занепад сьогодні (-) 2. Зростання індексу інфляції та зниження купівельної спроможності населення (-) 3. Збільшення курсу гривні до долара (-) 4. Зростання рівня безробіття (-) 5. Експортно орієнтована економіка держави (-) 6. Борги держави іншим країнам (-)
Соціум	**Технології**
1. Масова еміграція українців за кордон (-) 2. Зростання інтересу до натуральних та екологічно чистих продуктів харчування (+) 3. Достатньо хороший рівень охорони здоров'я та освіти (+) 4. Зменшення доходів населення (-) 5. Зростання тенденції до здорового способу життя (+) 6. Зростання стресів через воєнні дії (-) 7. Велика кількість постраждалих через воєнні дії (-)	1. Повне зупинення науково-технічного прогресу під час воєнних дій у державі (-) 2. Відсутність будь-яких фінансувань на дослідження та розробки (-) 3. Призупинення впровадження нових технологій на підприємствах (-)

Джерело: сформовано автором на основі джерела [53]

Соціальний фактор вміщує в себе як позитивні тенденції, що загалом позитивно впливають на збільшення попиту на продукцію АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» та його конкурентів, такі як популяризація здорового способу життя та зростання інтересу до натуральних та екологічно чистих продуктів харчування, так і негативні, що, насправді, мають більшу силу – масова еміграція, зменшення благополуччя, психологічного стану населення.

Останній серед розглянутих факторів – технології загалом сьогодні представляє лише негативний вплив на діяльність галузі. І в принципі це зрозуміло – пріоритети сьогодні розставляються по іншому. Якщо і відбуваються якісь нові розробки, то навряд чи вони покликані покращити діяльність галузі виробництва соків.

Загалом побудова матриці PEST-аналізу для галузі виробництва соків в Україні дала змогу дослідити вплив зовнішнього середовища на її діяльність. Всього сформовано п'ятнадцять негативних факторів і шість позитивних, з чого можна зробити висновок, що сьогоднішня ситуація на ринку, м’яко кажучи, не сприяє розвитку підприємницької діяльності. Виявлення негативних та позитивних факторів зовнішнього середовища допоможе підприємствам галузі підготувати стратегію діяльності, що допоможе їм знайти резерви для покращення їх здатності до виживання та конкурентної боротьби. Другим рівнем обраної моделі є аналіз конкурентоспроможності на рівні підприємства, який можна здійснити використовуючи метод SPACE – комплексний метод, призначений для аналізу позиції підприємства на ринку та вибору оптимальної стратегії його діяльності на основі отриманих результатів.

Перевагою даного методу є те, що за його допомогою можна оцінити як внутрішній стан підприємства, так і зовнішню його позицію на ринку. Для цього виділяються чотири групи показників, де кожен з них експертно оцінюється по шкалі від 0 до 6.

Першочергово, з використанням методу експертних оцінок, здійснюється оцінка впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, а також деяких особливостей діяльності підприємства, що прийняті як такі, що впливають на його здатність до конкурентної боротьби. Використовуваний метод дозволяє визначити ряд показників, які допоможуть отримати більш конкретні результати (табл. 2.4). Відповідно до отриманих результатів, бачимо, що фінансова сила підприємства оцінена на 5 балів, конкурентоспроможність підприємства та його положення на рику оцінена на 5,6 балів, привабливість галузі, у якій діє підприємство – на 5,3 бали і, врешті решт, стабільність галузі, у якій діє АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» – лише на 3,8 балів.

Відповідно до цього найменше значення має стабільність галузі, у якій діє підприємство, що повністю відповідає сучасним ринковим умовам та зовнішнього середовища підприємства в цілому. Найбільше значення має конкурентоспроможність підприємства та його положення на ринку, загалом через великий асортимент продукції, а також велику частку підприємства на ринку, яку воно отримало завдяки тривалому терміну функціонування.

Таблиця 2.4.

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE для АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4=2*3
Фінансова сила підприємства (ФС)			**5**
рентабельність підприємства	5	0,4	2
стабільність отримання прибутку	6	0,3	1,8
фінансова ліквідність	4	0,3	1,2
Конкурентоспроможність підприємства та його положення на рику (КП)			**5,6**
частка підприємства на ринку	6	0,4	2,4
зв'язки із споживачами	5	0,4	2
структура асортименту продукції	6	0,2	1,2
Привабливість галузі, у якій діє підприємство (ПГ)			**5,3**
суспільна привабливість сектора	6	0,3	1,8
стадія життєвого циклу галузі	5	0,5	2,5
структура застосування виробів галузі в інших секторах господарської чи іншої діяльності	5	0,2	1
Стабільність галузі, у якій діє підприємство (СГ)			**3,8**
тривалість існування та функціонування галузі тривалість життєвого циклу галузі	5	0,4	2
ступінь застосування інновацій у галузі	3	0,4	1,2
стабільність отримання прибутку (рентабельності)	3	0,2	0,6

Після отримання загальних експертних оцінок для обраних критеріїв конкурентоспроможності, потрібно побудувати вектор в системі координат SPACE, що допоможе визначити рекомендовану стратегію розвитку обраного підприємства.

Використовуємо представлені у другому розділі формули (2.1., 2.2.) для визначення точок координат для побудови вектора.

Виконаємо розрахунок точок координат x та y:

$$x = 5,3 - 5,6 = -0,3$$

$$y = 5 - 3,8 = 1,2$$

За отриманими координатами побудуємо вектор в системі координат SPACE для АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» (рис. 2.4)

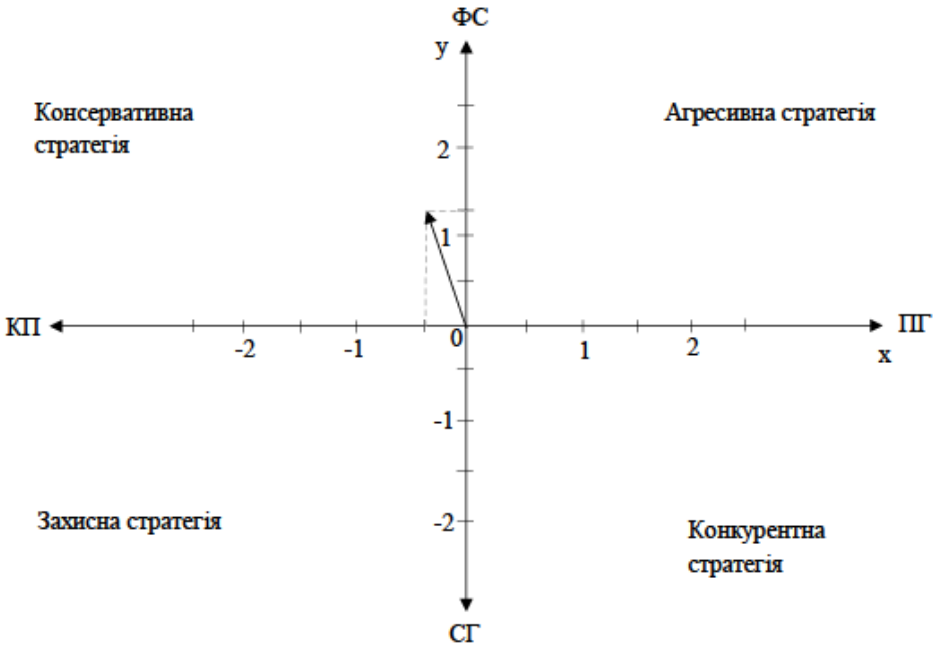


Рисунок 2.4. Графічне зображення стратегічного стану АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

Джерело: побудовано автором на основі проведених розрахунків

Результат аналізу побудованої SPACE матриці (рис. 2.4.) показав, що АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» повинно використовувати консервативну стратегію. Дана стратегія передбачає [54, с. 549]:

1) направлення основних сил підприємства на забезпечення та утримання фінансової стабільності;

2) підвищення конкурентоспроможності продукції;

3) зниження собівартості продукції при підвищенні її якості;

4) вихід на більш перспективні ринки;

5) вихід на зарубіжні ринки.

На наступному рівні здійснюється оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. Для проведення оцінки використаємо графічний метод дослідження конкурентоспроможності продукції – радіальна діаграма конкурентоспроможності. Для цього проаналізуємо наступні фактори: якість продукції, ціна, ергономічність, екологічність, асортимент продукції, маркетингова стратегія, торгова марка, естетичні параметри. Оцінимо дані фактори за допомогою експертного методу від 0 до 6, а для порівняння візьмемо аналогічний продукт головних конкурентів.

Маючи експертну оцінку факторів конкурентоспроможності продукції, можемо побудувати багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.5).

Таблиця 2.5.

Оцінка факторів конкурентоспроможності продукції ринку соків України

Фактори	Оцінка, балів		
	«Наш сік»	«Sandora»	«Rich»
Якість	4	6	5
Ціна	6	4	3
Органолептичні показники	4	4	6
Екологічність	4	4	5
Асортимент	6	5	3
Реклама	4	3	5
Торгова марка	5	5	4
Упаковка	3	4	5

Джерело: сформовано автором за [55]

Відтак, можна зробити висновки про сильні та слабкі сторони соку «Наш сік» відповідно до продукції конкурентів. Серед сильних сторін продукції АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» виділено ціну продукції, широкий асортимент, відому торгову марку; серед слабких сторін виділяється лише менша якість продукції, її зовнішній вигляд.

Відтак, можна зробити висновок, що попередньо визначена консервативна стратегія є вдалою, тому що враховує підвищення якості продукції підприємства і таким чином передбачає застосування заходів по перетворенню слабких сторін АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» у сильні.

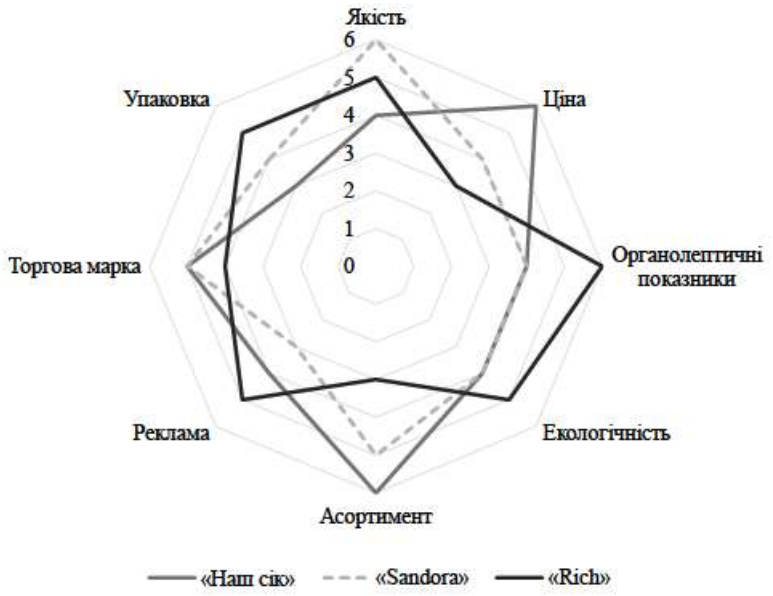


Рисунок 2.5. Діаграма конкурентоспроможності продукції ринку соків України

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

Відповідно до викладеного вище, можна зробити висновок що для оцінки впливу факторів на конкурентоспроможність АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» була використана модель, що враховує аналіз трьох рівнів: конкурентоспроможність галузі, підприємства та його продукції. Для дослідження факторів конкурентоспроможності галузі виробництва соків в Україні було побудовано матрицю PEST-аналіз, що дала змогу дослідити вплив зовнішнього середовища на її діяльність. Всього сформовано п'ятнадцять негативних факторів і шість позитивних, з чого можна зробити висновок, що сьогоднішня ситуація на ринку, м’яко кажучи, не сприяє розвитку підприємницької діяльності у досліджуваній галузі. На другому рівні за допомогою методу SPACE було проаналізовано конкурентоспроможність на рівні підприємства. Результат аналізу

побудованої SPACE матриці показав, що АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» повинно використовувати консервативну стратегію. Для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства використано графічний метод– радіальну діаграму конкурентоспроможності. Серед сильних сторін продукції АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» виділено ціну продукції, широкий асортимент, відому торгову марку; серед слабких сторін виділяється лише менша якість продукції, її зовнішній вигляд.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

Щоб вижити в складних умовах та досягти успіху, кожне підприємство повинно вміти аналізувати зовнішнє середовище та фактори, що позитивно, або негативно впливають на її діяльність. Саме тому, оцінка впливу факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства є актуальною завжди – сучасні ринкові умови вимагають постійного підвищення власної конкурентоспроможності, а також здійснення пошуку нових конкурентних переваг та управлінських рішень [56, с. 1-2]. Оцінка рівня конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» буде здійснено на основі методики, описаної у другому розділі даної роботи та зображеної у вигляді схемі поетапної оцінки конкурентоспроможності підприємства. (рис.2.6.).

Для виконання дослідження будуть використанні дані експертних оцінок, а також показників, що будуть розраховані на основі фінансової звітності підприємства АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування», також його головних конкурентів – ТОВ «Сандора», а також ТОВ «Т.Б. Фрут», яке виготовляє соки під торговою маркою «Galicia».

На першому етапі визначимо стадії життєвого циклу обраних підприємств та оформимо результати у вигляді таблиці (табл. 2.6.).

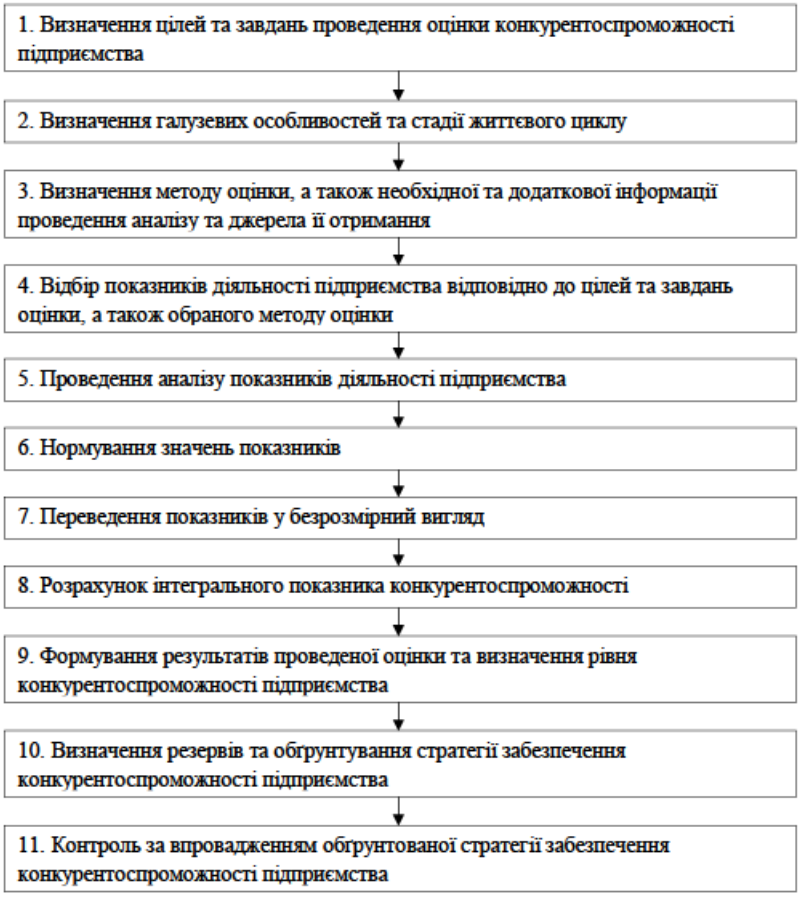


Рисунок 2.6. Схема поетапної оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [33-35]

Таблиця 2.6.

Стадії життєвого циклу підприємств ринку соків в Україні

Показники та фактори	Стадії життєвого циклу підприємства			
	народження	зростання	зрілість	старіння
1	2	3	4	5
Первинні цілі			1,2,3	
Обсяг продажів		1	2,3	
Прибуток		1	2,3	
Споживачі			1,2,3	
Число конкурентів			1,2	3
Стратегічні цілі, структура збуту			1,2,3	
Спосіб управління			1,2,3	
Організаційна модель		1,2,3		
Продукт			1,2,3	
Ключові маркетингові інструменти		3	1,2	
Ціна		3,2	1	

Джерело: сформовано автором за [34]

Умовно позначимо АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» як 1, ТОВ «Сандора» - 2, ТОВ «Т.Б. Фрут» - 3.

Відповідно до результатів оцінювання, можна підсумувати, що всі обрані для порівняння підприємства знаходяться на стадії зрілості. Так, підприємства мають високі обсяги продажів і зростаючий прибуток. Споживачі продукції відносяться до масового ринку, а число конкурентів високе.

Всі три підприємства на сьогоднішньому етапі розвитку спрямовують свої сили на захист своєї частки ринку та її утримання, мають колегіальний метод управління та хорошу організаційну модель. До того ж, підприємства мають широкий асортимент продукції, який продовжує розширюватися, диверсифікується. Ціна загалом підтримується на тому ж рівні, або знижується в залежності від диференціації та конкуренції.

Наступним етапом оцінки визначимо основні економічні показники для визначення рівня конкурентоздатності обраного підприємства – АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» у порівнянні з основними його конкурентами ТОВ «Сандора» та ТОВ «Т.Б. Фрут» (табл. 2.7) та здійснимо відповідні розрахунки до наведених у Додатку А формулами. Баланси підприємств за 2021 рік представлені у Додатках В, Г та Д.

Наступним етапом оцінки рівня конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» є оцінка конкурентоспроможності продукції з використанням диференціального методу, який заснований на використанні одиничних показників конкурентоспроможності, що можуть бути розраховані за різними економічними, нормативними, а також технічними параметрами [34, с. 11].

Розрахунок параметричних індексів за даним методом здійснюється за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_i б} k,$$

де P_i - значення і-го показника; $P_i б$ - значення базового показника; k □ коефіцієнт вагомості.

Отримані параметричні індекси використаємо для розрахунку показників конкурентоспроможності продукції диференціальним методом.

Таблиця 2.7.

Основні економічні показники підприємств ринку соків в Україні за 2021 рік

Показники	АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»	ТОВ «Сандора»	ТОВ «Т.Б. Фрут»
Обсяг виробництва, тис. грн	71554	15754557	491208
Коефіцієнт фондовіддачі	0,60	6,06	135,51
Коефіцієнт інкасації дебіторської заборгованості	4,48	8,29	16,81
Матеріаломісткість продукції	0,50	0,72	0,65
Рентабельність реалізованої продукції	1,96	1,42	1,29
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,84	1,07	1,87
Коефіцієнт продуктивності праці	1745,22	5269,08	1584,54
Асортимент продукції, шт.	42	46	25

Джерело: сформовано автором за [57-59]

Для розрахунку конкурентоспроможності продукції АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» візьмемо наступний перелік параметрів: смак, колір, наявність барвників та консервантів, кислотність, ціна, насиченість.

Результати розрахунку представимо у вигляді таблиці 2.8.

За результатами розрахунків найбільш конкурентоспроможна продукція у АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» - сумарний параметричний показник дорівнює 0,884, на другому місці знаходиться продукція ТОВ «Сандора» - 0,859, а на третьому місці розмістився ТОВ «Т.Б. Фрут» - 0,850. Загалом, відповідно до отриманих результатів, кожна з представлених компаній, що діє на вітчизняному ринку соків має достойний рівень конкурентоспроможності, проте АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» виграє за рахунок доступної ціни власної продукції та

прийнятної якості, яка хоча і не є найвищою на ринку, проте відповідає ціні і задовольняє потреби споживачів.

Таблиця 2.8.

Розрахунок показників конкурентоспроможності продукції диференціальним методом

Показники	k	$P_{iб}$	АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»		ТОВ «Сандора»		ТОВ «Т.Б. Фрут»	
			P_i	q_i	P_i	q_i	P_i	q_i
Смак	0,2	10	8	0,16	10	0,2	9	0,18
Колір	0,1	10	7	0,07	9	0,09	8	0,08
Наявність барвників та консервантів	0,2	10	9	0,18	9	0,18	8	0,16
Кислотність	0,17	10	10	0,17	7	0,119	9	0,153
Ціна	0,2	10	10	0,2	7	0,14	8	0,16
Насиченість	0,13	10	8	0,104	10	0,13	9	0,117
Конкуренто-спроможність продукції	-	-	-	0,884	-	0,859	-	0,850

Джерело: сформовано автором за [34]

Наступним етапом нашого дослідження є перетворення розрахованих раніше основних економічних показників підприємств ринку соків в Україні в безрозмірний вигляд, оскільки зараз вони представлені у різних величинах, а тому не можуть утворити єдину величину.

Для виконання даного етапу використаємо дану формулу щоб перетворити економічні показники у безрозмірний вигляд:

$$P_i = \frac{P_{iб} - P_{iбб}}{P_{iм} - P_{iбб}},$$

де $P_{iб}$ – і-тий відносний показник; $P_{iбб}$ – найгірше допустиме значення і-го показника; $P_{iм}$ – найкраще значення і-го показника.

І також формулу для розрахунку інтегрального значення конкурентоздатності досліджуваних підприємств:

$$Q = \sum_{i}^{n} = 1 a_i p_i,$$

де a_i – коефіцієнт вагомості і-го показника; P_i – відносний показник; n – число оцінюваних показників.

Результати розрахунків занесемо в таблицю 2.9.

Таблиця 2.9.

Рівень конкурентоспроможності підприємств ринку соків в Україні

Показники	a_i	АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»		ТОВ «Сандора»		ТОВ «Т.Б. Фрут»	
		P_i	Q	P_i	Q	P_i	Q
Обсяг виробництва	0,1	0,616	0,062	0,719	0,072	0,556	0,056
Коефіцієнт фондовіддачі	0,05	0,503	0,025	0,532	0,027	0,517	0,026
Коефіцієнт інкасації дебіторської заборгованості	0,05	0,493	0,025	0,560	0,028	0,672	0,034
Матеріаломісткість продукції	0,05	0,511	0,026	0,597	0,030	0,547	0,027
Рентабельність реалізованої продукції	0,1	0,409	0,041	0,495	0,049	0,433	0,043
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,1	0,587	0,059	0,346	0,035	0,574	0,057
Коефіцієнт продуктивності праці	0,1	0,605	0,061	0,615	0,062	0,486	0,049
Асортимент продукції, шт.	0,15	0,68	0,102	0,84	0,126	0,17	0,025
Конкуренто-спроможність продукції	0,3	0,768	0,230	0,718	0,215	0,7	0,210
	-	-	0,629	-	0,643	-	0,527

Джерело: побудовано автором

Відтак, як видно з таблиці 2.9 найбільш конкурентоспроможним є ТОВ «Сандора» - 0,643, на другому місці аналізоване нами АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» - 0,629, на третьому місці з найменшою конкурентоспроможністю ТОВ «Т.Б. Фрут» - 0,527.

Відповідно до отриманих результатів можна узагальнити, що АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» хоча і не є найбільш конкурентоспроможним підприємством на ринку соків в Україні, проте воно має прийнятний показник для того, щоб боротися з іншими найбільшими виробниками.

Для планування стратегії забезпечення конкурентоспроможності в наступному розділі даної роботи, пропонуємо побудувати матрицю ADL для аналізованих підприємств (рис. 2.6.)

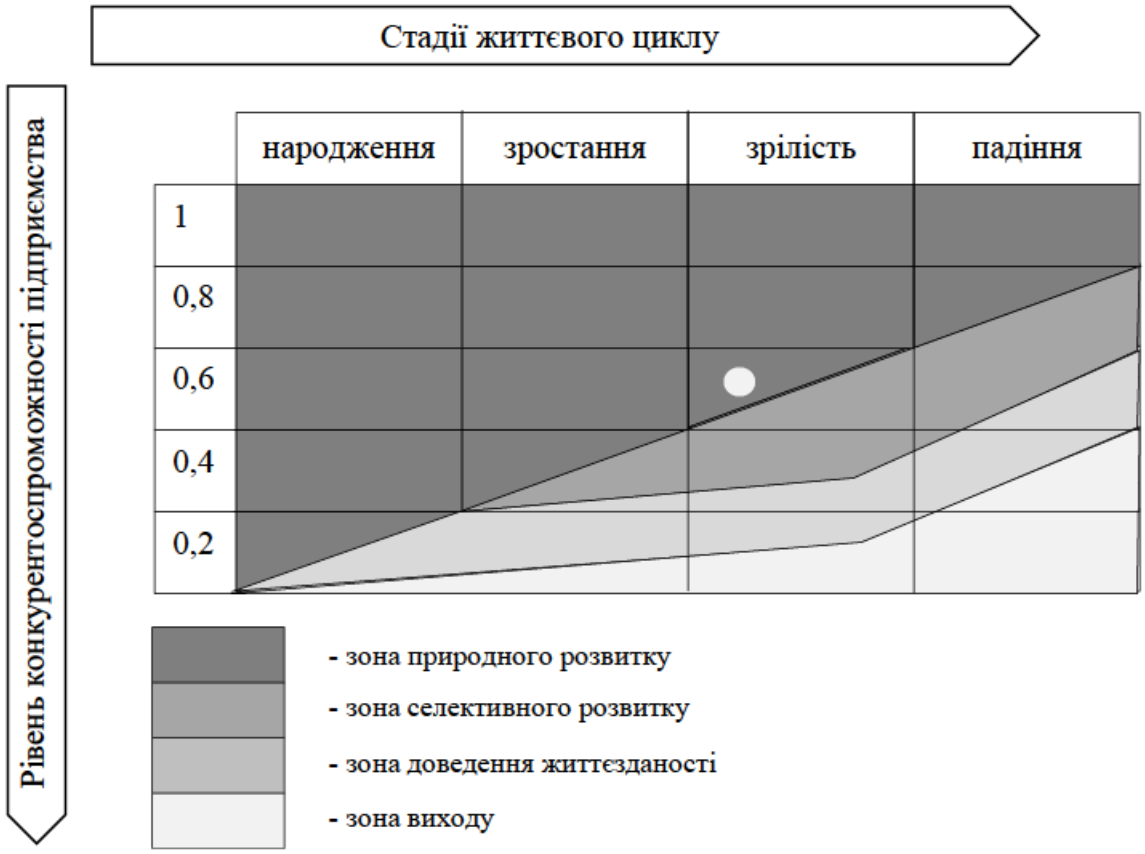


Рисунок 2.6. - Матриця ADL для АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

Джерело: розроблено автором на основі [34]

За результатами проведеної оцінки рівня конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства знаходиться на межі зони природного розвитку та зони селективного розвитку. При цьому видно, що рівень конкурентоспроможності підприємства перебуває на сприятливому рівні – має значення 0,63. Для цього положення необхідно вжити наступні заходи: реалізовувати стратегію завойовування ринкових ніш та сильної диференціації, ставити цілі по збільшенню обсягів продажів, зберігати конкурентні переваги на наявному рівні, а також скоротити інвестиції до мінімально можливого рівня.

РОЗДІЛ ІІІ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ЧИННИКІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, що реалізуються в процесі розвитку, виробництва, продажу та післяпродажного обслуговування, або після надання послуги для забезпечення необхідного рівня ефективності діяльності підприємства, забезпечення його життєздатності, а також задоволення потреб клієнтів на достатньому рівні для забезпечення здатності підприємства конкурувати з іншими підприємствами галузі [60, с. 246-247].

Сьогодні конкурентна боротьба стає дедалі суворішою не тільки в силу розвитку технологій, упровадження нових більш вимогливих стандартів якості, або збільшення кількості міжнародних корпорацій, що захоплюють все більшу частку вітчизняного ринку, також вплив на конкурентну боротьбу та життєздатність підприємств харчової промисловості здійснюють і такі негативні фактори як криза, а також воєнні дії на території України. Через такі непереборні обставини вітчизняні підприємства вже не можуть ефективно боротися за своє місце на ринковому просторі використовуючи звичайні резерви їх конкурентного потенціалу. Сучасні обставини вимагають пошуку нових інноваційних для вітчизняних підприємств напрямів підвищення конкурентоспроможності.

Інтеграція України у світові процеси відкривають для підприємств питання можливості розвитку на міжнародних ринках, яке з кожним роком стає все більш актуальним, а на сьогодні є одним з найефективніших способів не тільки підвищити конкурентоздатність підприємства, але і зберегти його діяльність та забезпечити розвиток в майбутньому [61, с. 79].

Таке значне розширення діяльності потребує значної кількості ресурсів, адже на сьогодні не вся продукція малих та середніх підприємств харчової

галузі відповідає міжнародним стандартам. Крім того, підприємства, що належать до категорії малих та середніх частіше за все не мають достатньої кількості ресурсів, щоб вжити ефективних заходів для налагодження експорту власної продукції.

Сьогодні цим питанням активно займаються державні установи. Відтак, офісом з розвитку підприємництва та експорту була запущена спеціальна платформа, де на сьогодні зібрана актуальна інформація для українських експортерів, з якою можна ознайомитися на сайті Дія. Крім того, державою було запроваджено і фінансову підтримку експортерів під час війни «Кредити на виконання зовнішньоекономічних договорів за спрощеною процедурою», що дозволяє вітчизняним підприємствам отримати кредит зі спрощеними вимогами та розвивати власні торгові марки за кордоном [62].

АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» хоч і не велике підприємство, якщо судити з обсягу виробництва за 2021 рік та середньорічної кількості працівників (табл. 2.7) у порівнянні з основними його конкурентами, проте належить до великого холдингу «Вітмарк-Україна». Даний аспект надає АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» безумовну перевагу перед іншими вітчизняними підприємствами подібного розміру. За офіційними даними, холдинг вже сьогодні експортує свою продукцію до 48 країн світу, реалізує 8 приватних проектів та відправляє близько 80 контейнерів продукції щомісяця [63, с. 5].

Таким чином, бренди, що виготовляє АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» «Наш Сік», дитяче харчування «Чудо-Чадо», а також соки прямого віджиму «Прямосік» разом з іншими брендами, що об’єднує холдинг «Вітмарк-Україна» потрапляють на полиці зарубіжних торгових точок чим забезпечують значну конкурентну перевагу.

Можна узагальнити, що основним напрямом підвищення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» ми бачимо інтернаціоналізацію його діяльності. Зазвичай вона виражається в таких формах як експорт, імпорт, прямі іноземні інвестиції,

міжнародні субпідряди, а також міжнародна кооперація. Однак, до інтернаціоналізації також можна віднести і інші явища, такі як франчайзинг, заснування спільних підприємств, відкриття іноземних філій та агентств (рис.3.1.).

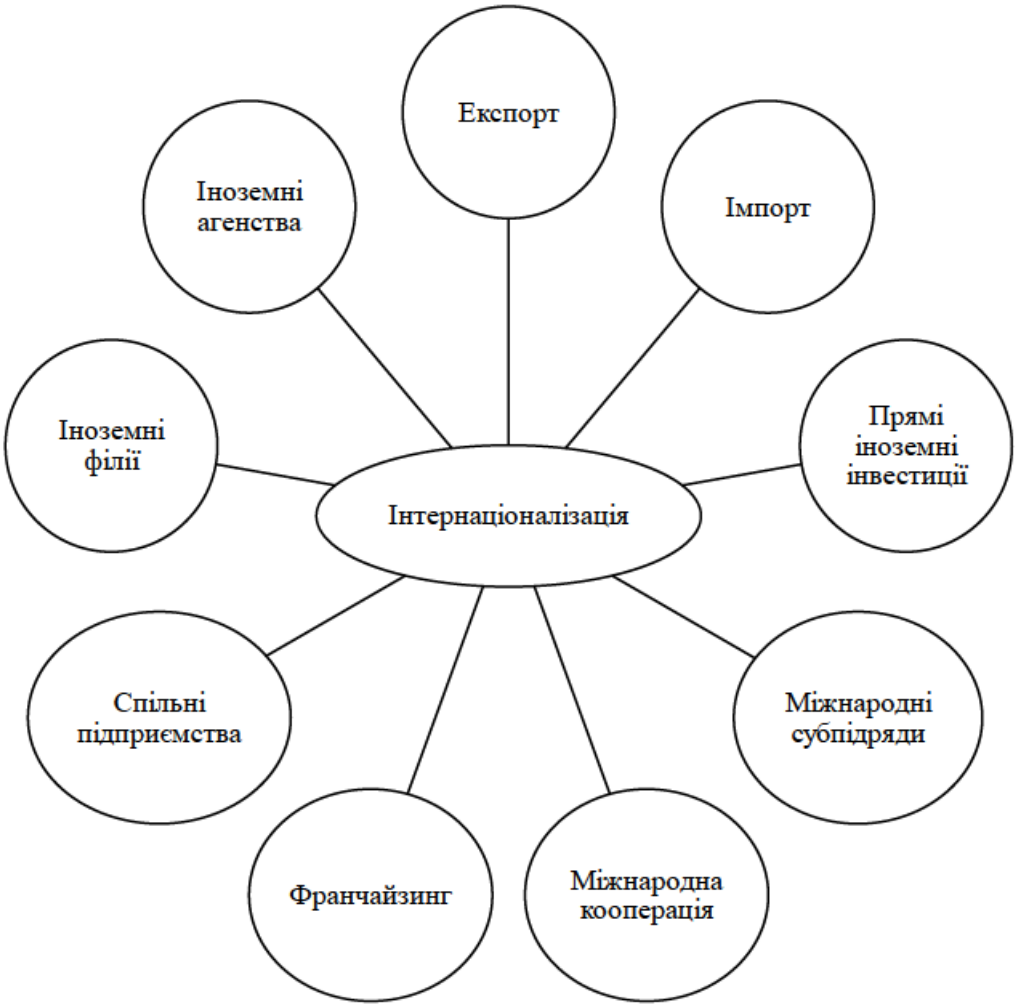


Рисунок 3.1. – Способи інтернаціоналізації

Джерело: розроблено автором на основі [64]

В умовах сьогодення найбільш реальним та ефективним способом інтернаціоналізації є експорт власної продукції на міжнародні ринки.

В умовах сьогодення більшість традиційних способів підвищення конкурентоспроможності є неефективними. Так, наприклад, широке впровадження інноваційних розробок потребуватиме великої суми додаткових фінансових ресурсів, які буде важко отримати, оскільки через війну банківські кредити стають ризиковими як для самих банківських установ, так і для

підприємств. Крім того, існує великий ризик пошкодження виробничих потужностей.

Саме тому, крім виходу на міжнародні ринки, ефективним напрямом підвищення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» є аналіз та удосконалення використання наявної матеріальної бази підприємства, а також трудової складової. Даний підхід дозволить зробити діяльність підприємства більш ефективною, знайти нові резерви для покращення конкурентоспроможності без значних фінансових вкладень.

Особливу увагу варто приділити способу управління персоналом підприємства для підвищення продуктивності праці та обсягів реалізації продукції.

Для досягнення високих результатів персонал підприємства повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію, опановувати нові знання та навички, за потребою проходити курси перекваліфікації. Серед сучасних способів управління персоналом виділяють наступні: організація різного роду тренінгів, наймання професійних консультантів для вирішення задач, запровадження наставництва для молодих спеціалістів, коучинг, масове навчання за допомогою електронних ресурсів тощо [65, с. 450]. Кожен з цих засобів має як переваги так і недоліки і повинні реалізовуватися відповідно до потреб, що виникають на підприємстві.

Наступним напрямом підвищення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» є забезпечення високої якості продукції.

Під час побудови SPACE матриці (рис. 3.2.) було визначено, що обране підприємство має використовувати консервативну стратегію для забезпечення ефективної діяльності з огляну на внутрішні та зовнішні фактори впливу. Дана стратегія серед інших заходів передбачає зниження собівартості продукції з одночасним забезпеченням її якості.

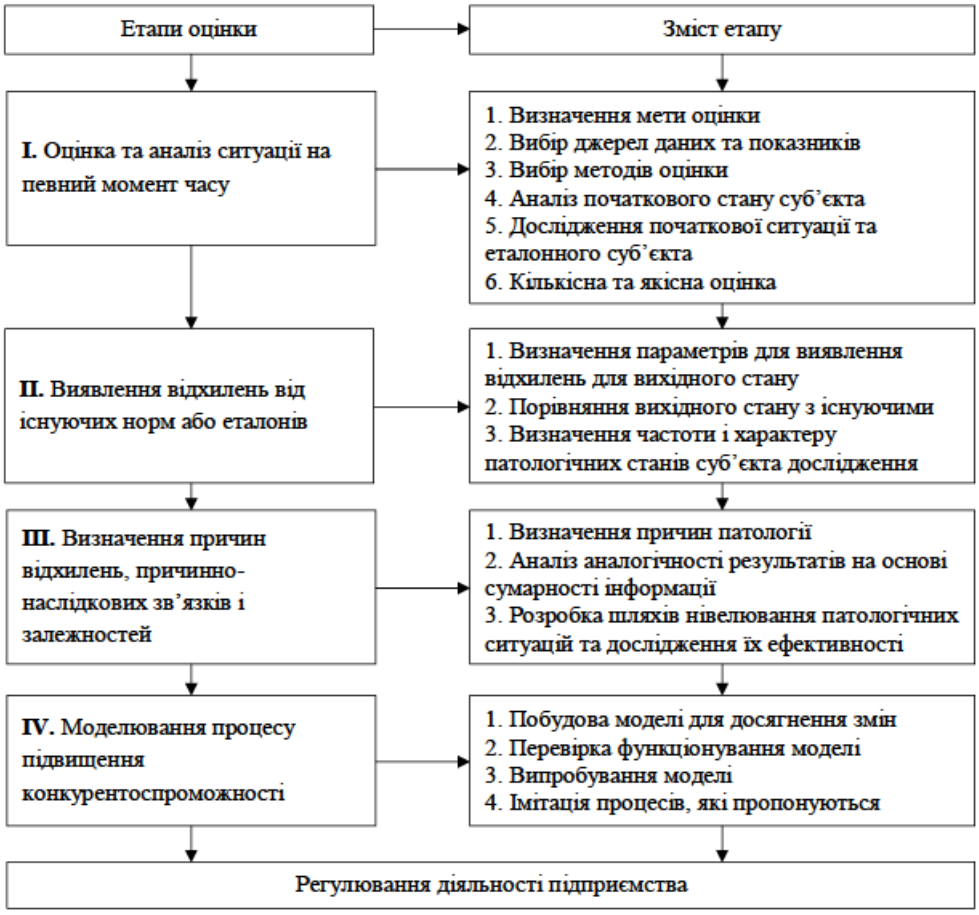


Рисунок 3.2 – Схема оцінки резервів підвищення конкурентоспроможності на підприємств галузі харчової промисловості

Джерело: складено автором на основі [42]

Серед заходів, що забезпечують якість виробленої продукції зазвичай виділяють такі як впровадження системи управління якістю, що буде відповідати як вітчизняним, так і міжнародним стандартам, запровадження регулярного внутрішнього контролю якості продукції, чіткий розподіл обов'язків серед адміністрації та працівників у питанні забезпеченні якості, постійний пошук нових методів та засобів забезпечення та контролю якості.

На офіційному сайті АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» та холдингу «Вітмарк-Україна» зазначено, що підприємство використовує стандарти якості, однак, інформація щодо того, які конкретно стандарти використовуються, відсутня. Цей аспект слід удосконалити і показати споживачам та потенційним партнерам, що продукція якісна не просто так, а завдяки використанню конкретних систем якості.

У фінансовій звітності підприємства зазначено, що для зменшення ризиків, що впливають на діяльність АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» було вжито наступні заходи [57]:

– підвищення якості та відповідальності по укладених договорах при утримання належного рівня конкурентоздатності розцінок на продукцію;

– подальше вдосконалення та модернізація матеріально-технічної бази для збільшення обсягів продукції, яку виготовляє підприємство;

– вивчення кон'юнктури ринку, перевірка платоспроможності клієнтів, укладання договорів з клієнтами;

– своєчасне планування та створення необхідних резервів і запасів матеріальних та фінансових ресурсів;

– в умовах світової кризи здійснення заходів щодо розширення виробництва та ринків збуту;

– аналіз ефективності виробництва, розширення напрямків виробництва, мобілізація фінансових ресурсів;

– контроль за збереженням та використанням оборотних активів.

Відповідно до зазначених заходів помітно, що підприємство працює над збереженням конкурентоспроможного рівня цін та підвищенням якості продукції, займається удосконаленням використання наявної матеріальної бази підприємства, націлене на розширення ринків збуту, а також здійснює всебічний аналіз діяльності на постійній основі. Перераховані заходи тісно корелюють із, запропонованими нами, шляхами підвищення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування», що підкреслює їх актуальність.

З вищезазначеного можна зробити висновок про те, що за результатами проведеної оцінки впливу факторів на конкурентоспроможність, а також оцінки рівня конкурентоспроможності, ефективними напрямами підвищення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» є: інтернаціоналізація діяльності підприємства, розширення ринків збуту продукції, підвищення якості продукції та зниження її

собівартості, удосконалення використання наявної матеріальної бази підприємства, застосування сучасних методів управління персоналом та підвищення його кваліфікації, а також здійснення всебічного аналізу діяльності підприємства на постійній основі.

Конкурентна стратегія – це комплекс заходів та політика, які підприємство використовує для отримання конкурентної переваги на ринку, її утримання та підвищення [67, с. 141].

Підприємства можуть використовувати різні стратегії, які дозволять підвищити цінність власного торгової марки, або послуг в очах споживачів, потенційних партнерів та навіть власних співробітників.

Важливість правильної розробки конкурентної стратегії полягає в тому, що дана стратегія впливає на стратегії суб'єкта господарювання в цілому. Так, серед переваг конкурентної стратегії є те, що вона має ключове значення при пошуку нових ідей при розробці продукції та послуг. Крім того, вона дозволяє дослідити можливості підприємства та знайти нові резерви для підвищення конкурентоспроможності, підвищити лояльність клієнтів за рахунок якості продукції, а також впровадити інноваційні рішення, що будуть задовольняти саме потреби аналізованого підприємства.

Відповідно до обраної методології дослідження та сформованої нами схеми поетапної оцінки конкурентоспроможності (рис. 3.3), останнім етапом дослідження є розробка та обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності аналізованого підприємства, а саме АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування».

Для виконання даного етапу було обрано аналіз TOWS, який є одним з варіантів класичного бізнес-інструменту SWOT-аналізу. Обидва інструменти включають дослідження сильних та слабких сторін підприємства, а також можливості та загрози у вигляді балів, однак матриця TOWS дозволяє приймати рішення стосовно підвищення конкурентоспроможності підприємства, а матриця SWOT розглядається лише як інструмент планування [68, с. 42]. Саме тому, аналіз TOWS був обраний нами з метою розробки та

обґрунтування конкурентної стратегії для АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування».

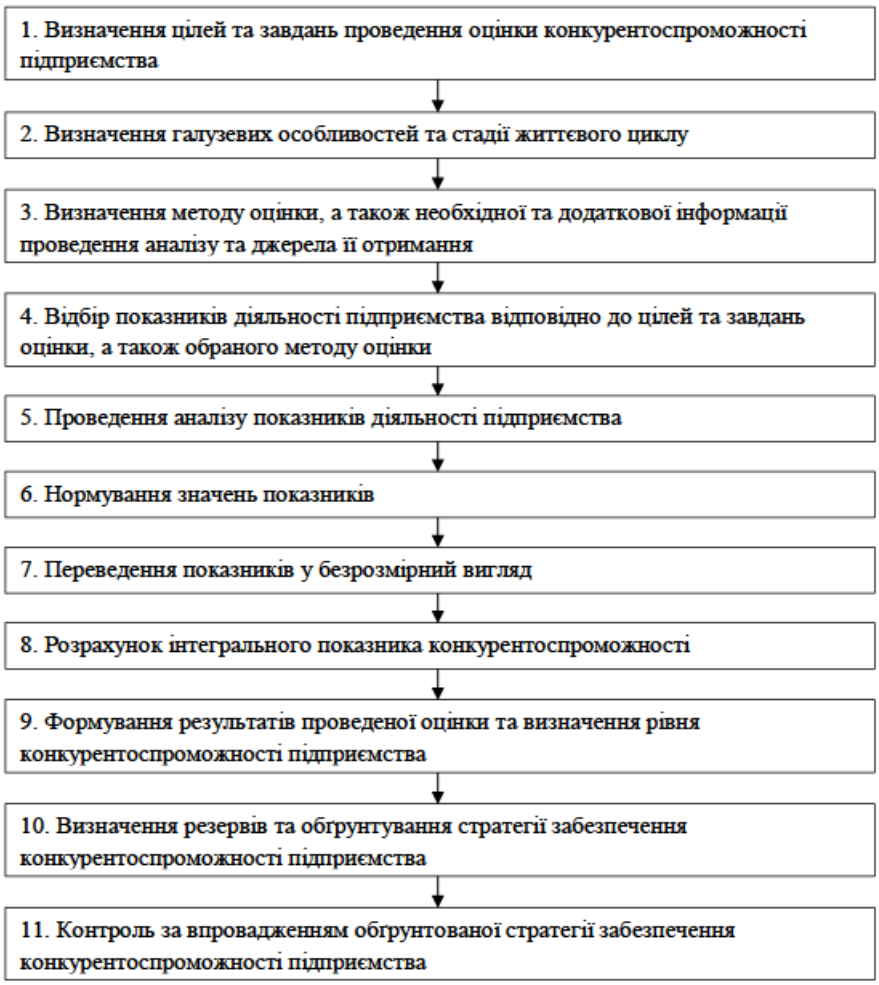


Рисунок 3.3. – Схема поетапної оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [33-35]

Для оцінки факторів використовується шкала оцінок: від 1 до 4, де 1 – здійснює незначний вплив на конкурентоспроможність підприємства; 4 – здійснює значний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Вага фактору може коливатися від 0,0 до 0,15, де 0,0 – зовсім не важливий, 0,15 – дуже важливий.

Першим кроком оцінюємо внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Для цього проаналізуємо чотири базових фактори, що вважаються найбільш впливовими: репутація підприємства,

використовувані технології, рівень виробничої потужності, а також можливості до розширення діяльності.

АТ «ОКЗДХ» займає лідируючі позиції на ринку виготовлення соків та продукції дитячого харчування, вважається одним з найбільш відомих брендів серед аналогічних підприємств на вітчизняному ринку. Саме тому, можна казати про достатньо високу його репутацію як серед ділових партнерів, так і серед споживачів. Підприємство має достатньо високі та стабільні фінансові результати своєї діяльності, функціонує на ринку тривалий час та вважається компетентним, має широкий набір продукції власного виробництва. Крім того, приймає активну участь у підтримці соціальних проектів різного напрямку, а також займається питанням підвищення власної соціальної відповідальності.

Для виробництва власної продукції АТ «ОКЗДХ» використовує новітні технології. На офіційному сайті підприємства зазначено, що для виробництва використовуються якісні фрукти та овочі, більша частина яких перероблюється самостійно. Підприємство активно займається залученням і утриманням висококваліфікованих кадрів, а також направляє власні засоби на покращення знань працівників, а також зрощування високого рівня корпоративної культури.

Технологічні потужності підприємства дозволяють виготовляти широкий асортимент товарів у обсягах, що задовольняє попит вітчизняних споживачів, а також дозволяє експортувати продукцію за кордон.

До того ж підприємство має можливості для розширення своєї діяльності. На сьогоднішній день компанія активно займається залученням нових торгових точок та закладів громадського харчування до і так доволі значного переліку своїх клієнтів. До того ж, продукція АТ «ОКЗДХ» вже експортується за кордон, що говорить про спроможність підприємства до глобалізації своєї діяльності.

Аналіз вищеперерахованих складових, дав змогу сформувати перелік слабких та сильних сторін, а також оцінити їх вагу (табл. 3.1).

За результатами аналізу внутрішніх факторів, можна зробити висновок про те, що цінність сильних сторін підприємства, що складає 1,7, вища за цінність слабких сторін, цінність яких всього 1,55.

Таблиця 3.1.

Результати аналізу внутрішніх факторів, що впливають на діяльність АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

Фактори внутрішньої стратегії	Вага	Рейтинг	Цінність
Сильні сторони (S)			
Висока репутація підприємства	0,15	4	0,6
Невисока ціна на продукцію у порівнянні з основними конкурентами підприємства	0,1	3	0,3
Широкий асортимент продукції	0,1	2	0,2
Експорт продукції на міжнародні ринки	0,15	4	0,6
Всього:	0,5		1,7
Слабкі сторони (W)			
Висока конкуренція на ринку	0,15	3	0,45
Якість продукції нижча ніж у основних конкурентів	0,15	4	0,6
Застаріле обладнання	0,1	3	0,3
Низький рівень впровадження інновацій	0,1	2	0,2
Всього:	0,5		1,55
Загалом	**1**		**3,25**

Джерело: побудовано автором.

Наступним кроком проведемо аналіз зовнішнього середовища. Для цього було визначено три ключові аспекти: споживачі, конкуренти, державна політика.

Наведемо можливості та загрози, які були виявлені в результаті аналізу згаданих вище аспектів зовнішнього середовища підприємства (табл. 3.2).

Споживачі продукції АТ «ОКЗДХ» мають лояльне ставлення до торгової марки. При цьому у підприємства є можливість охопити споживачів різної вікової категорії, що сприяє підвищенню попиту на продукцію, оскільки у асортименті продукції є велика кількість смаків фруктових, ягідних, овочевих соків та їх комбінацій, а також продукція, що відноситься до дитячого харчування. Підприємство має налагоджені зв’язки збуту продукції по всій Україні, співпрацює з торговими точками невеликого розміру та мережами супермаркетів, постійно працює над залученням нових торгових точок, а також здійснює експорт продукції за кордон.

Таблиця 3.2.

Результати аналізу зовнішніх факторів, що впливають на діяльність АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

Фактори зовнішньої стратегії	Вага	Рейтинг	Цінність
Можливості (О)			
Зростання ділової активності українських підприємств за кордоном	0,15	4	0,6
Налагодження постійних відносин з постачальниками та клієнтами	0,1	3	0,3
Можливість переходу до більш ефективних стратегій діяльності	0,15	3	0,45
Можливість скористатися державною програмою допомоги підприємствам	0,1	2	0,2
Всього:	0,5		1,55
Загрози (Т)			
Загострення воєнного конфлікту на території країни	0,15	4	0,6
Загроза руйнування виробничих потужностей	0,1	4	0,4
Зменшення населення країни	0,15	3	0,45
Відсутність науково-технічного прогресу	0,1	2	0,2
Всього:	0,5		1,65
Загалом	**1**		**3,2**

Джерело: побудовано автором

Конкурентами АТ «ОКЗДХ» є інші відомі вітчизняні підприємства, що також займають значні частки ринку. Серед основних з конкурентів є компанія T.B.Fruit, компанія PepsiCo, іноземне підприємство «Кока-Кола Беверіджис Україна».

Державна політика на сьогодні є найбільш впливовим аспектом, що надзвичайно негативно впливає на діяльність АТ «ОКЗДХ». Повномасштабна війна на території країни, загроза знищення основних виробничих потужностей підприємства, економічний спад, висока інфляція, нестабільність законодавства – є основними загрозами діяльності підприємства.

За результатами аналізу зовнішніх факторів, видно, що можливості підприємства мають цінність 1,55, а цінність загроз підприємства – 1,65.

Відповідно до результатів, отриманих після проведення SWOT аналізу, можна побудувати графік TOWS (рис. 3.4), який дозволить виявити стратегію АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування».

Як видно з графіку, АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» в основному використовує конкурентну стратегію. В такому випадку доцільно

використати стратегію конкурентного зростання, яка розроблюються для підприємств, які мають виробничі переваги у відносно нестабільній галузі. Основна її ціль полягає у пошуку нових фінансових ресурсів, розширення ринкових позицій та розвитку нових збутових мереж, а серед базових об'єктів дослідження виділяють якість продукції та її характеристику, рентабельність основної діяльності підприємства, його позиції на ринку у порівнянні з конкурентами у галузі, продуктивність праці, ефективність використання обладнання тощо [69, с. 39].

x = 1,7-1,55 = 0,15

y = 1,55-1,65 = -0,1

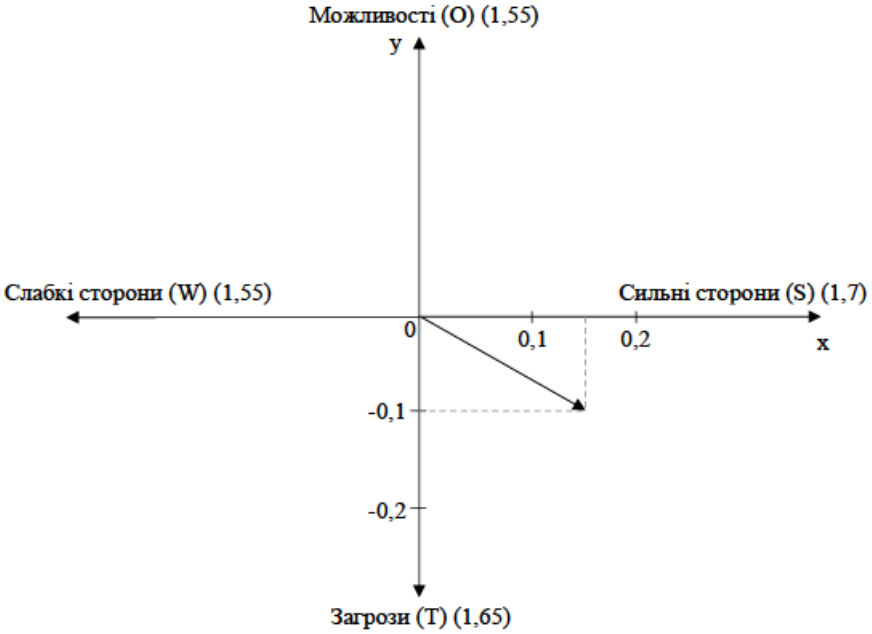


Рисунок 3.4. Графік TOWS для АТ «ОКЗДХ»

Джерело: побудовано автором на основі проведених розрахунків

Побудуємо матрицю TOWS для генерування основних практичних кроків різних стратегій (табл. 3.3).

З огляду на побудовану матрицю, можна казати про те, що не зважаючи на доволі сильні загрози з боку зовнішнього середовища, що диктуються непереборними та непередбачуваними нині обставинами, підприємство має достатньо можливостей, щоб ефективно їм протистояти. Однак, навіть за наявності таких можливостей, а особливо зважаючи на посилену сьогодні державну підтримку, все одно залишається великий ризик. Про це свідчить і

результат проведеного рами аналізу (табл. 3.2) – цінність загроз більша за цінність можливостей на 0,1. Виходячи з цього, на даному етапі аналізу для АТ «ОКЗДХ» можна виокремити стратегії «Міні-Максі» та «Міні-Міні».

Внутрішнє середовище обраного підприємства виявилося більш сприятливим для посилення конкурентних позицій підприємств. Сильні сторони підприємства мають однозначно більшу цінність за слабкі сторони і дозволяють АТ «ОКЗДХ» робити акцент на високій репутації та експертність у виготовленні продукції, яку підприємство набуло впродовж тривалого терміну існування. Такі переваги дозволяють підприємству приділити активну увагу маркетинговим заходам просування власного бренду продукції як всередині країни, так і на міжнародних ринках. Виходячи з цього, можна узагальнити, що оскільки переваг більше, ніж недоліків, то найбільш доцільно підприємству буде скористатися саме стратегією ST, або «Максі-Міні».

Стратегія ST, або «Максі-Міні» передбачає використання сильних сторін підприємства для мінімізації негативного впливу наявних загроз [70, с. 190]. З огляду на це, нами були запропоновані такі практичні заходи як:

1. Перенесення частини виробничих потужностей підприємства за кордон для уникнення такої загрози як їх фізичне пошкодження внаслідок розгортання бойових дій на території України;

2. Просування власного бренду «Наш сік», а також інших брендів підприємства АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» як доступної та якісної продукції, виготовленої зі свіжих овочів та фруктів. Це дозволить популяризувати бренд як за кордоном, що є ефективним рішенням з огляду на постійно зростаючу сьогодні популярність українських брендів по всьому світу, а також наново привернути до продукції увагу вітчизняного споживача, який звик бачити у ній звичайний бюджетний товар.

3. Участь у соціальних акціях допомоги постраждалим від бойових дій, а також здійснення, або організація допомоги українським військовим. Таке рішення дозволить популяризувати підприємство та його продукцію, а також підвищити до неї лояльність споживачів.

Таблиця 3.3.

Матриця TOWS для АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

Зовнішнє середовище / Внутрішнє середовище	**Можливості (О):** 1. Зростання ділової активності українських підприємств за кордоном; 2. Налагодження постійних відносин з постачальниками та клієнтами; 3. Можливість переходу до більш ефективних стратегій діяльності; 4. Можливість скористатися державною програмою допомоги підприємствам.	**Загрози (Т):** 1. Загострення воєнного конфлікту на території країни; 2. Загроза руйнування виробничих потужностей; 3. Зменшення населення країни; 4. Відсутність науково-технічного прогресу.
Сильні сторони (S): 1. Висока репутація підприємства; 2. Невисока ціна на продукцію у порівнянні з основними конкурентами підприємства; 3. Широкий асортимент продукції; 4. Експорт продукції на міжнародні ринки.	**Стратегія SO –** «Максі-Максі»: 1. Активне просування відомого українського бренду за кордоном; 2. Пошук постійних іноземних партнерів; 3. Направлення основних ресурсів підприємства на збільшення обсягу експорту; 4. Збільшення якості продукції; 5. Просування бренду в Україні та робота над лояльністю клієнтів.	**Стратегія ST –** «Максі-Міні»: 1. Перенесення частини виробничих потужностей підприємства за кордон; 2. Просування власного бренду як доступного та якісного; 3. Участь у соціальних акціях допомоги постраждалим від час війни; 4. Впровадження іноземних науково-технічних розробок; 5. Налагодження системи навчання персоналу.
Слабкі сторони (W): 1. Висока конкуренція на ринку; 2. Якість продукції нижча ніж у основних конкурентів; 3. Застаріле обладнання; 4. Низький рівень впровадження інновацій.	**Стратегія WO –** «Міні-Максі»: 1. Направлення маркетингових заходів на формування власного бренду; 2. Підтримка вже існуючих бізнес-зв'язків; 3. Впровадження іноземних науково-технічних розробок; 4. Організація підвищення кваліфікації персоналу за кордоном; 5. Оптимізація витрат виробництва та направлення ресурсів на підвищення якості продукції.	**Стратегія WT –** «Міні-Міні»: 1. Підтримання невисокої ціни на продукцію; 2. Підвищення кваліфікації персоналу підприємства; 3. Утримання вже наявних позицій на ринку; 4. Тимчасова відмова від впровадження нових видів продукції.

Джерело: сформовано автором

4. Впровадження іноземних науково-технічних розробок на сьогодні є єдиним рішенням посилити ефективність виробництва, а також зменшити витрати та виокремити ресурси для підвищення конкурентоздатності підприємства.

5. Підвищення кваліфікації персоналу підприємства та налагодження внутрішньої системи навчання персоналу дозволить збільшити

продуктивність праці, зменшити рівень браку на підприємстві, а також посилити лояльність самого персоналу. Такий нематеріальний актив, як лояльність персоналу безумовно підвищить ефективність його діяльності та відданість справі, знизить плинність кадрів та підвищить прибуток підприємства.

Отже, можна зробити висновок про те, що для розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» було використано TOWS-аналіз, який дозволив провести оцінку зовнішніх факторів та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність обраного підприємства. Відтак, було визначено, що АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» в основному використовує конкурентну стратегію, основна ціль якої полягає у пошуку нових фінансових ресурсів, розширення ринкових позицій та розвитку нових збутових мереж. Крім того, побудова матриці TOWS дозволила виявити, що найбільш доцільно підприємству буде скористатися саме стратегією ST, або «Максі-Міні», яка передбачає використання сильних сторін підприємства для мінімізації негативного впливу наявних загроз. Для реалізації стратегії були запропоновані такі практичні заходи як перенесення частини виробничих потужностей підприємства за кордон, просування власного бренду, участь у соціальних акціях, впровадження іноземних науково-технічних розробок, підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

ВИСНОВОКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В представленій науковій праці зібрано теоретико-методологічні основи та практичні підходи до аналізу конкурентоспроможності підприємств та обґрунтування стратегії її забезпечення. За результатом проведених у науковій праці досліджень було отримано наступні висновки:

1. На сучасному етапі розвитку науки продовжується формування теоретичних засад конкурентоспроможності підприємства, оскільки досі не існує єдиної думки щодо системи факторів та умов, що забезпечують здатність підприємства конкурувати з іншими підприємствами. Досліджуючи теоретичну базу, були проаналізовані різні підходи науковців до визначення системи факторів конкурентоспроможності підприємств, а також розглянуті умови забезпечення конкурентоспроможності. Однак, залишаються недоопрацьованими умови та фактори конкурентоспроможності, що враховували б усі аспекти діяльності підприємства, та умови, які б давали змогу залишатися підприємствам конкурентоздатними навіть в теперішніх умовах.

2. Продуктивність праці є важливим економічним показником, що тісно пов’язаний з економічним зростанням та конкурентоспроможністю підприємства. Для узагальнення теоретичних засад даного питання бути досліджені підходи науковців до конкурентоспроможності підприємства та його трудових ресурсів, місце трудових ресурсів у факторах, що визначають конкурентоспроможність, трудові ресурси як складову конкурентного потенціалу підприємства та створення конкурентних переваг. Не зважаючи на загальне визнання важливості дослідження питання конкурентоспроможності, серед існуючих та безпосередньо розглянутих наукових праць не вистачає більш сучасних досліджень, що всебічно б розкривали та доводили роль трудової складової у досягненні підприємством здатності конкурувати на сучасному ринку, обґрунтовували б не тільки теоретичні, але і практичні кейси щодо управління персоналом підприємства та підвищення ефективності його

діяльності, враховуючи сьогоднішню політичну та економічну ситуацію в країні.

3. З метою дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємств були розглянуті принципи оцінки конкурентоспроможності підприємств, сформована класифікація методів оцінки конкурентоспроможності, виділено основні групи методів оцінки, а також розглянуто їх переваги та недоліки, сформовано схему поетапної оцінки конкурентоспроможності підприємства, розглянуто систему показників для здійснення розрахунків відповідно до запропонованої системи оцінки конкурентоспроможності. Для здійснення подальшого дослідження було обрано метод дослідження конкурентоспроможності, що полягає у здійсненні поетапної оцінки її рівня. Даний метод вважаємо за найбільш підходящий, оскільки він враховує і галузеві особливості, в яких діє підприємство і стадію його розвитку.

4. Під час розгляду питання оцінки резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі харчової промисловості було досліджено роль оцінки в забезпеченні конкурентної переваги підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, визначено мету та головні завдання оцінки резервів, зображені основні сім груп резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства галузі харчової промисловості, досліджено схему оцінки резервів підвищення конкурентоспроможності на підприємств галузі харчової промисловості і проаналізовано сутність її етапів, виділено основні процедури та етапи оцінки резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств.

5. Галузь харчової промисловості – це стратегічно важлива галузь економіки країни, ефективна діяльність та розвиток якої забезпечує належний рівень продовольчої безпеки держави та її економічне зростання. Саме тому дана галузь зберігає свою значущість навіть під час воєнних дій на території країни та потребує дослідження на розвитку. Аналіз динаміки розвитку підприємств харчової промисловості за 2017-2021 роки показав, що сьогодні

їх кількість зменшується, як і кількість підприємств, що спеціалізуються на виробництві фруктових і овочевих соків. Пояснюється таке падіння кризою на фоні епідемії коронавірусу, а також сучасними повномасштабними воєнними діями на території України. Станом на вересень 2022 року 26,9% підприємств галузі майже, або повністю припинили свою діяльність. В рамках аналізу стану розвитку галузі харчової промисловості були проаналізовані обсяги вирощування сільськогосподарських культур та обсяги виробництва фруктових та овочевих соків за період 2017-2021 років, що показали позитивну динаміку, проте залишаються меншими в порівнянні з іншими країнами світу. Серед способів, що можуть сприяти активізації діяльності вітчизняних підприємств галузі харчової промисловості виділено глобалізацію їх діяльності.

6. Для оцінки впливу факторів на конкурентоспроможність АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» була використана модель, що враховує аналіз трьох рівнів: конкурентоспроможність галузі, підприємства та його продукції. Для дослідження факторів конкурентоспроможності галузі виробництва соків в Україні було побудовано матрицю PEST-аналіз, що дала змогу дослідити вплив зовнішнього середовища на її діяльність. Всього сформовано п'ятнадцять негативних і шість позитивних факторів, з чого можна зробити висновок, що сьогоднішня ситуація на ринку не сприяє розвитку підприємницької діяльності у досліджуваній галузі. На другому рівні за допомогою методу SPACE було проаналізовано конкурентоспроможність на рівні підприємства. Результат аналізу побудованої SPACE матриці показав, що АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» повинно використовувати консервативну стратегію. Для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства використано графічний метод– радіальну діаграму конкурентоспроможності. Серед сильних сторін продукції АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» виділено ціну продукції, широкий асортимент, відому торгову марку; серед слабких сторін виділяється лише менша якість продукції, її зовнішній вигляд.

7. За результатами оцінки рівня конкурентоспроможності АТ «ОКЗДХ» було визначено, що конкурентоспроможність підприємства знаходиться на межі зони природного розвитку та зони селективного розвитку. При цьому видно, що рівень конкурентоспроможності підприємства перебуває на сприятливому рівні – має значення 0,63. Для цього положення необхідно вжити наступні заходи: реалізовувати стратегію завойовування ринкових ніш та сильної диференціації, ставити цілі по збільшенню обсягів продажів, зберігати конкурентні переваги на наявному рівні, а також скоротити інвестиції до мінімально можливого рівня.

8. Напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» включають наступні: інтернаціоналізація діяльності підприємства, розширення ринків збуту продукції, підвищення якості продукції та зниження її собівартості, удосконалення використання наявної матеріальної бази підприємства, застосування сучасних методів управління персоналом та підвищення його кваліфікації, а також здійснення всебічного аналізу діяльності підприємства на постійній основі.

9. Для розробки та обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» було використано TOWS-аналіз, який дозволив провести оцінку зовнішніх факторів та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність обраного підприємства. Відтак, було визначено, що АТ «ОКЗДХ» в основному використовує конкурентну стратегію, основна ціль якої полягає у пошуку нових фінансових ресурсів, розширення ринкових позицій та розвитку нових збутових мереж. Крім того, побудова матриці TOWS дозволила виявити, що найбільш доцільно підприємству буде скористатися саме стратегією ST, або «Максі-Міні», яка передбачає використання сильних сторін підприємства для мінімізації негативного впливу наявних загроз. Для реалізації стратегії були запропоновані такі практичні заходи як перенесення частини виробничих потужностей підприємства за кордон, просування власного бренду, участь у

соціальних акціях, впровадження іноземних науково-технічних розробок, підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощенкова В. В. Конкурентоспроможність, як основа ефективної національної економіки. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Вип. 200 «Економічні науки». 2019. С. 84- 95. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/20245 (дата звернення: 06.09.2022).

2. Zelga K. The importance of competition and enterprise competitiveness. World Scientific News. 2017. № 72. С. 301–306. 3. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с. 4. Oxford Learner's Dictionaries. URL: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/ (дата звернення: 06.09.2023).

5. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Економічний форум. 2019. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf (дата звернення: 06.09.2023).

6. Савчук С. І. Основи теорії конкурентоспроможності. Маріуполь, 2007. 520 с.

7. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкуренто-спроможності підприємства. Галицький економічний вісник. 2020. Т. 6. № 67. С. 167–174.

8. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. 2017. № 2. С. 223–231. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_2_39 (дата звернення: 18.09.2023).

9. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

10. Гавриш О. А., Гриценко В. В., Григорова З. В. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність поліграфічних підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. 2008. № 5. С. 129–134.

11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

12. Герасимова В. О., Рєзанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. № 154. С. 93–97. URL: http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470 (дата звернення: 20.09.2023).

13. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія. Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2010. 244 с.

14. Синько В. І. Конкуренція та конкурентоспроможність: основні поняття. Стандарти та якість. 2013. № 4. С. 54–59.

15. Литвинюк О. П. Оцінка факторів конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської промисловості. Вісник Запорізького національного університету: Економічні науки : збірник наукових праць. Запоріжжя : Запорізький національний університет. 2015. № 2 (18). С. 56–63. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12372/1/1-8.pdf (дата звернення: 20.09.2023).

16. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104 (дата звернення: 22.09.2023).

17. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6, С. 27–32. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/6_2019/6.pdf (дата звернення: 22.09.2023).

18. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : колективна монографія у 4 т. / О. А. Паршина і ін.; за ред. О. А. Паршиной. Дніпропетровськ : «Герда», 2013. Т. 2. 334 с.

19. Improving productivity and competitiveness: The role of labour management relations and transitioning to formality. ILO background paper No. 5. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/publi/ort_of_spain/documents/meetingdocument/wcms_543812.pdf (дата звернення: 26.09.2023).

20. Єрмолов М. О. Чим відрізняється конкурентоспроможність фірми від конкурентоспроможності товару. Як продати ваш товар на зовнішньому ринку. К. : Думка, 2001. С. 228–241.

21. Яновський А. Конкурентоспроможність товару та товаровиробника. Бізнес-інформ. 1996. № 5. С. 21–23.

22. Калашнікова Л. М. Конкурентоспроможність підприємства та їх продукції. Машинобудівник. 2003. № 11. С. 15–18.

23. Перцовський Н. І., Спиридонів І. А., Барсукова С. В. Міжнародний маркетинг. К.: Вища школа, 2001. 239 с.

24. Радєва М. М., Маслов П. М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони. 2004. № 3. С. 176– 180.

25. Воронкова А. Є. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація : монографія. 2-ге вид. Луганськ : Вид-во Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2004. 320 с.

26. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

27. Дражниця С. А., Дражниця О. С. Сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 5, т. 1. С. 210-213.

28. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та

адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.

29. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 5. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369 (дата звернення: 01.10.2023).

30. Оксентюк Б. Сучасні методи оцінки та маркетингового забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. № 2 (25). С. 482–490. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21obaprk.pdf (дата звернення: 01.10.2023).

31. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Mechanism of Economic Regulation. 2013. № 4. С. 155–163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19 (дата звернення: 02.10.2023).

32. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство : електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 8. С. 405–410.

33. Мартіросян А. С. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Управління розвитком. 2013. № 20. С. 161–163. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/5330?locale=uk (дата звернення: 10.10.2023).

34. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 6–13. URL: http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf (дата звернення: 10.10.2023).

35. Дикань В. Л., Пономарьова Т. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». 2011. Вип. 36. С. 100–105.

36. Дойль П. Менеджмент. Стратегія та тактика : підручник. СПб., Видавництво «Пітер», 1999. С. 560. URL: https://altairbook.com/books/2731510-menedjment-strategiya-i-taktika.html (дата звернення: 12.10.2023).

37. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Modern economics. 2019. № 14. С. 33–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_14_7 (дата звернення: 14.10.2023).

38. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2. С. 117–120.

39. Кобилецький В. Р. Словник економіко-фінансових показників, коефіцієнтів, індикаторів. Financial Analysis online. URL: https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv (дата звернення: 15.10.2023).

40. Borocki J., Radisic M., Sroka W., Greblikaite J., Androniceanu A. Methodology for Strategic Posture Determination of SMEs. Engineering Economics. 2019. Vol. 30 № 3. С. 265-277. URL: https://doi.org/10.5755/j01.ee.30.3.21966 (дата звернення: 15.10.2023).

41. Баштовий Д. М., Небава М. І. Теоретичні аспекти аналізу конкурентоспроможності підприємств. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022)». 2022. 5 с. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/-mn2022/paper/viewFile/15929/13425 (дата звернення: 20.10.2023).

42. Носаченко О. А. Теоретико-методологічні підходи до діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності на оптових підприємствах харчової промисловості. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 5–6 (282–283). С. 90–95. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/282-283/pdf/%D0%9D%D0%92%205-6(282-283)%202021.pdf#page=90 (дата звернення: 22.10.2023).

43. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетингові резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Інтелект XXI.

2020. Вип. 6. С. 20–26. URL: http://dspace.dsau.dp.ua/jspui-/handle/123456789/4951 (дата звернення: 25.10.2023).

44. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Оцінка резервів зростання конкурентоспроможності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2019. № 1. С. 68-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/-piprp_2019_1_9 (дата звернення: 25.10.2023).

45. Рижих В.В. Конкурентоспроможність галузі харчової промисловості України в умовах війни. Науковий збірник наукових праць «Е-КОНОМІКА». 2022. № 6(6). С. 35-40. URL: http://economics.hpi.kh.ua-/index.php/journal/article/view/108 (дата звернення: 25.10.2023).

46. Державна служба статистики України: статистична інформація. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 02.10.2023).

47. Ініціатива для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України. URL: https://business.diia.gov.ua/economic-recovery (дата звернення: 02.10.2023).

48. Стан та потреби бізнесу в Україні: секторальний розріз, вересень 2022. URL:https://business.diia.gov.ua/uploads/4/24851stan_ta_potrebi_biznesu_v_ukraini_ sektoral_nij_rozriz_veresen_2022.pdf (дата звернення: 05.10.2023).

49. Галат Л. М. Плодоовочева складова у формуванні продовольчої безпеки України. Агросвіт. 2020. № 2. С. 89–100. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/2_2020/14.pdf (дата звернення: 05.11.2023).

50. Поплавська К. О. Використання управлінського консалтингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства : дипломна робота / Дніпровський Державний Аграрно-економічний університет. 2020. С. 95.

51. Перерва П. Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2018. № 15. С. 89-94.

52. Глущенко Л. Д., Слижук А. Д. Аналіз стану ринку сокової продукції в Україні. Вінницький національний технічний університет. 2018. 3 с. URL:

https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21224/4407.pdf?sequence=3 (дата звернення: 07.11.2023).

53. Дробот Т. Стан, тенденції та перспективи розвитку овочеконсервної галузі України. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 1. С. 71-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2018_1_8 (дата звернення: 10.11.2023).

54. Носонова Л. В. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 547-555.

55. Брендингове агентство KOLORO: Огляд ринку соків в Україні. URL: https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-sokov.html (дата звернення: 15.11.2023).

56. Рижих В. В. Оцінка впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства на прикладі АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування». Молодіжний науковий журнал ЧНУ ім. Петра Могили. 2023. 11 с.

57. Фінансова звітність за 2021 рік / Акціонерне товариство «Одеський консервний завод дитячого харчування». URL: https://clarity-project.info/edr/05529030/finances?current_year=2021 (дата звернення: 23.11.2023).

58. Фінансова звітність за 2021 рік / Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Сандора». URL: https://clarity-project.info/edr/22430008/finances?current_year=2021 (дата звернення: 23.11.2023).

59. Фінансова звітність за 2021 рік / Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Т.Б. ФРУТ». URL: https://clarity-project.info/edr/41179849/finances?current_year=2021 (дата звернення: 23.11.2023).

60. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Економічний науково-практичний журнал «Причорноморські економічні

студії». 2020. №. 51. С. 145-248. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua-/handle/123456789/24451 (дата звернення: 25.11.2023).

61. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 4 С. 78-83. URL: http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10696 (дата звернення: 25.11.2023).

62. Державна підтримка: Кредитна програма для експортерів URL: https://export.gov.ua/financing_of_exporters (дата звернення: 26.11.2023).

63. Тур О. В., Куценко А. О. Напрями підвищення бізнес-привабливості ПАТ «Одеський консервний завод дитячого харчування». Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2022. № 1. 6 с. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36997/1/Tur.pdf (дата звернення: 12.11.2023).

64. Kiforenko O., Kondraszuk T. Ways to Increase Competitiveness of an Enterprise on the Example of Activity of Nestlé in Ukraine. Zarządzanie Finansami i Rachunkowość / Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. №. 3. С. 95– 106.

65. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 448–456.

66. Рижих В. В. Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України та фактори, що на неї впливають. Студентська наукова конференція «Університетська молодь для сталого майбутнього України». 2022. 2 с.

67. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2019. № 18. С. 138–144. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/6628 (дата звернення: 12.11.2023).

68. Красностанова Н. Е. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2021. № 65. С. 39–47. URL: http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1031/976 (дата звернення: 28.10.2023).

69. Ковальчук Т. М., Вергун А. І., Організація аналітичного забезпечення прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка. 2022. № 834. С. 35-41.

70. Завідна Л. Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. Проблеми економіки. 2018. № 1 (35). С. 187- 193.