



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра економіки та підприємництва

Бугай Наталія Сергіївна

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ
ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ
СТРАТЕГІЇ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»
за освітньо-професійною програмою «Економіка та управління
підприємством»

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц. Семенчук І.М.

Рецензент:
д-р. екон. наук, проф. Великий Ю.В

Миколаїв 2022

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра економіки та підприємництва
Ступінь вищої освіти: магістр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма: «Економіка та управління підприємством»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки та підприємництва
_____ д-р. екон. наук, проф. Кузьменко О.Б.
“ ____ ” _____ 20__ року

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

Бугай Н.С.

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи магістра: Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості та обґрунтування стратегії її забезпечення керівник кваліфікаційної роботи магістра
канд. екон. наук, доцент Семенчук І.М.

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

затверджені наказом ЗВО від “ ____ ” _____

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи магістра _____

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи магістра: фінансова звітність підприємств харчової промисловості; статистичні збірники; нормативна база; відкриті дані інформаційних агентств; науково-практичні та теоретико-методичні роботи вітчизняних і зарубіжних вчених.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): бізнес-модель та показники фінансової діяльності підприємств харчової промисловості, аналіз стану розвитку плодоовочевої галузі, процес оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Сандора», процес стратегічного планування.

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	вересень	
2	Підготовка дослідницької пропозиції	вересень-жовтень	
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	жовтень	
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	жовтень-листопад	
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу моделі (аналіз)	листопад	
6	Розробка та обґрунтування рекомендацій, підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)	грудень	
7	Оформлення кваліфікаційної роботи магістра та підготовка її до захисту	січень	

Студент _____ Бугай Н.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Семенчук І.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПЛОДООВОЧЕВОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «САНДОРА».....	28
2.1. Аналіз стану розвитку плодоовочевої галузі України	28
2.2. Оцінка впливу факторів на конкурентоспроможність ТОВ «Сандора».....	38
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сандора».....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПЛОДОВО-ОВОЧЕВОЇ ГАЛУЗІ	61
3.1. Напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сандора»	61
3.2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сандора»	65
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний стан конкурентоспроможності вітчизняних підприємств харчової промисловості характеризується тим, що вони працюють в умовах обмежених матеріальних, фінансових, технічних ресурсів, постійної зміни факторів зовнішнього середовища. За результатами звіту IMD World Competitiveness Yearbook 2020, що аналізує та рейтингує спроможність націй створювати та підтримувати середовище, яке забезпечує конкурентоспроможність бізнесу, Україна посіла 55-те місце серед 63 прорейтингованих країн. За таких обставин посилюється значення вирішення проблеми низького рівня конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Шляхом подолання проблеми є прийняття обґрунтованих стратегічних рішень підприємствами, що дозволить забезпечити міцні конкурентні позиції та підвищити рівень конкурентоспроможності в умовах подальшого розвитку економіки.

Теоретико-методологічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості перебувають у полі зору економічної науки. Істотний внесок у розроблення теоретичних і практичних аспектів конкурентоспроможності підприємства внесли Л.В. Балабанова, В.О. Василенко, Г.Я. Кіперман, А.А. Мазаракі, Е.І. Цибульська та інші, які дослідили шляхи вдосконалення конкурентоспроможності підприємств і його продукції, але залишилися недоопрацьованими особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Об'єктом дослідження є процес стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Предметом дослідження є узагальнення теоретико-методологічних засад та практичних аспектів конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості та обґрунтування стратегії її забезпечення.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних засад забезпечення конкурентоспроможності

підприємств, аналіз розвитку конкурентоспроможності підприємств плодово-овочевої галузі, розроблення шляхів підвищення їх конкурентоспроможності.

Відповідно до поставленої мети сформовані завдання дослідження серед яких:

- узагальнити теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств;
- визначити особливості методики оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- проаналізувати розвиток конкурентоспроможності підприємств плодово-овочевої галузі на прикладі ТОВ «Сандора»;
- оцінити вплив факторів на конкурентоспроможність підприємства;
- оцінити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Сандора»;
- розробити шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства плодово-овочевої галузі;
- розробити стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. В ході дослідження теми кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та емпіричні методи, а саме: метод екстраполяції (при узагальненні теоретико-методологічних засад конкурентоспроможності підприємств), економіко-математичний та статистичний методи (при аналізі стану розвитку плодово-овочевої галузі), метод побудови матриці БКГ (при оцінці рівня конкурентоспроможності підприємств), інтуїтивні методи: метод експертних оцінок (при обґрунтуванні напрямків щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості), графічні й табличні методи (при упорядковуванні даних і побудові графіків).

Наукова новизна отриманих результатів. Основні результати, які були отримані в процесі вирішення поставлених завдань та становлять наукову новизну дослідження, полягають у наступному:

удосконалено:

– визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» як здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію та отримання прибутку на вкладений капітал у порівнянні з аналогічними підприємствами представленими на ринку, яке на відмінно від інших визначень поняття спрямоване на ствердження того, що конкурентоспроможність можна виявити тільки серед групи підприємств, які належать до однієї галузі;

– етапи проведення процедури методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє врахувати особливості всіх стадій життєвого циклу підприємства та привабливість галузі і рівень її розвитку.

набули подальшого розвитку:

– напрямки підвищення конкурентоспроможності для підприємства харчової промисловості Миколаївської області: розвивати інноваційний менеджмент, формувати товарний асортимент по категоріям, використовувати в процесі виробництва сучасні інформаційні технології та інші.

Особистий внесок здобувача. Основні результати кваліфікаційної роботи опубліковано у науковому журналі «Студентські наукові студії. Серія: Економіка», Чорноморського національного університету імені Петра Могили. Стаття має 2,1 дрк.арк.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи магістра. Результати дослідження були апробовані на XXIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Могилянські читання – 2020: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» 20 листопада 2020 року, ЧНУ ім. Петра Могили; на XXIV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Могилянські читання – 2021: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» 20 листопада 2021 року, ЧНУ ім. Петра Могили.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Робота має структуру: вступ, основний зміст, висновки, список використаних джерел,

додатки. Основний зміст роботи викладено на 88 сторінках друкованого тексту. Робота містить 34 таблиці, 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 45 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Існуючі позиції України на зовнішньому та внутрішньому ринку свідчать про наявність проблеми низького рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. За результатами звіту IMD World Competitiveness Yearbook 2020, що аналізує та рейтингує спроможність націй створювати та підтримувати середовище, яке забезпечує конкурентоспроможність бізнесу, Україна посіла 55-те місце серед 63 прорейтингованих країн. Основним шляхом подолання проблеми є прийняття обґрунтованих стратегічних рішень підприємствами, що дозволить забезпечити міцні конкурентні позиції та підвищити рівень конкурентоспроможності в умовах подальшого розвитку економіки.

Для дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» необхідно з'ясувати сутність категорії «конкуренція», оскільки данні поняття тісно взаємопов'язані. Про конкурентоспроможність можна говорити тільки при наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуг).

Конкуренція (від лат. *concurrentia* – стикатися, змагатися) – це суперництво суб'єктів ринкових відносин за кращі умови і результати комерційної діяльності. Саме конкуренція змушує підприємців не зупинятися на досягнутому, а постійно розвиватися, самовдосконалюватися, покращувати якість продукції (послуг), що виходять на ринок, підвищувати свою конкурентоспроможність, знижувати виробничі витрати тощо.

Нормативно-правові акти, як Конституція України, закони України «Про захист економічної конкуренції», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про Антимонопольний комітет України» регулюють відносини у сфері захисту економічної конкуренції.

Згідно з законом України «Про захист економічної конкуренції», економічна «конкуренція (конкуренція) – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [1].

На сучасному етапі розвитку економічної науки існує велика кількість пояснень терміна «конкуренція». Наприклад, Н. Педченко вважає, що «конкуренція – це об'єктивне економічне явище, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці» [2, с.48]. Р. Грецький визначає, що «конкуренція – це економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці» [3, с.36].

П. Пуцентейло вважає, що в розвинутому товарному виробництві «конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці» [4, с.123]. С. Мочерний розглядає конкуренцію як «боротьбу за сектори «з більшою доданою вартістю» [5, с.128].

«Через спроможність підприємства брати участь у конкуренції виникає якісно новий показник його успішної діяльності на певному ринку – поняття конкурентоспроможності» [6, с.44-45]. Дане поняття активно використовується в теорії та практиці економічного аналізу, виступає багатоаспектним поняттям.

Українські та зарубіжні вчені-економісти мають різні погляди на сутність поняття «конкурентоспроможності підприємства» (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення сутності поняття

«конкурентоспроможність підприємства»

№	Автор	Посилання	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
1	Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста	[7]	Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва.
2	А.О. Левицька	[8, с.203]	Конкурентоспроможність підприємства – здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку.
3	Л.М. Яремченко	[9,с.7]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, нового законодавства, змін податкової системи, прогнозувати цінову політику, займатися пошуком нових джерел фінансування, оптимізувати ефективність використання сировинних ресурсів, забезпечувати наявність висококваліфікованого персоналу та інші аспекти, що забезпечують необхідний для успіх компанії.
4	В.О. Василенко	[10,с.87]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку.

Продовження табл.1.1

№	Автор	Посилання	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
5	І.З. Должанський	[11,с.103]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
6	Г.Я. Кіперман	[3,с. 12]	Конкурентоспроможність організації – це здатність протистояти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як по ступеню задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і по ефективності виробничої діяльності.
7	Е.І. Цибульська	[12,с.69-70]	Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів.
8	Л.В. Балабанова	[13,с.29]	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо.
9	І.О. Борисюк, А.В. Єрмоменко	[14]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію.
10	А.А. Мазаракі	[15,с.122]	Конкурентоспроможність як категорія відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [3;7-15].

На основі дослідження визначення І.О. Борисюка та А.В. Єрмоєнко, пропонується власне поняття, а саме: конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію та отримання прибутку на вкладений капітал у порівнянні з аналогічними підприємствами представленими на ринку. На відмінно від інших визначень поняття наше спрямоване на ствердження того, що конкурентоспроможність можна виявити тільки серед групи підприємств, які належать до однієї галузі.

Підсумовуючи наукові підходи до визначення сутності поняття можна виділити головні аспекти конкурентоспроможності підприємства [16, с.99]:

- здатність підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію чи послуги;
- уміння розумно і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- уміння розробляти стратегію, яка забезпечить високий рівень конкурентоспроможності підприємству;
- наявність тактики дій та конкурентних стратегій щодо конкурентів;
- орієнтація діяльності підприємства на ринок і постійну співпрацю із споживачами;
- наявність якісного організаційно-управлінського механізму, зо здатний виконувати поставлені завдання;
- забезпечити фахову підготовку персоналу підприємства.

Залежно від того, які у своїй діяльності підприємство реалізує та поєднує аспекти виділяють чотири рівні його конкурентоспроможності. Для менеджерів підприємств першого рівня конкурентоспроможності головним є випуск продукції. На потреби споживачі вони не зважають, тому підприємство не працює над підвищенням технічного рівня продукції, удосконаленням організації збуту тощо.

Підприємства другого рівня конкурентоспроможності мають так званий «зовнішньо-нейтральний» підхід. Він означає, що продукція повинна

відповідати стандартам та технічним умовам, які встановлені конкурентами підприємства.

Підприємства третього рівня конкурентоспроможності підприємства починають встановлювати власні стандарти виробництва і збуту продукції. Менеджери вже не звертають уваги на стандарти конкурентів, а самі стають тими на кого треба рівнятися;

«Якщо успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від його якості, ефективності й організації виробництва, то підприємства досягають четвертого рівня конкурентоспроможності» [17, с.331]. Це коли успіх в конкурентній боротьбі забезпечує управління і підприємство повністю стає тим на кого можна рівнятися і щось запозичувати.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується властивостями [17, с.132]:

– порівнюваність указує, що конкурентоспроможність підприємств визначається та досліджується з реальними конкурентами, які виготовляють однакову продукцію чи надають послуги і функціонують на одному ринку, або порівнюється з еталонним підприємством;

– динамічність свідчить, що конкурентоспроможність є обмеженою у часі, тобто є сталою величиною. Оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в один проміжок часу, і позбутися цих позицій в іншому;

– предметність дозволяє виокремити сукупність параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємств: висока якість продукції, низькі ціни на неї, використання сучасних технологій, наявність високо кваліфікаційних кадрів, бренд підприємства, наявність власних основних засобів, використання прогресивних управлінських технологій та ін.;

– просторовість вказує на те що, підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому;

– об'єктивність свідчить, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на перевірених, повній, достовірній інформації, а висновки повинні підкріплюватися аналітичними розрахунками;

– інтегральність: оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється не за одним критерієм, а потребує використання інтегрального показника. Розрахунок інтегрального показника дає можливість звести значення показників об'єкта дослідження до одного показника, що відображає багатовимірні інформацію;

– врахування зовнішніх та внутрішніх умов функціонування: під час оцінки або прогнозу конкурентоспроможності підприємства потрібно враховувати усі чинники, що вплинули чи потенційно можуть вплинути в майбутньому на її формування;

– системність передбачає необхідність дослідження параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства;

– атрибутивність полягає на виокремленні характеристик, які складають конкурентну перевагу підприємств (додатковий сервіс, унікальність продукції, своєрідна технологія виробництва тощо);

– релевантність означає, що конкурентна позиція підприємства визначається тільки в межах відповідного середовища функціонування.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується його можливістю забезпечити [17, с.147]:

- низькі витрати виробництва;
- унікальність, особливість пропозиції;
- доступний та якісний сервіс;
- екоорієнтація продукції;
- якість продукції (послуг);
- своєчасне виведення продукції (послуг) ринку.

Конкурентоспроможність підприємства великою мірою пов'язана з конкурентоспроможністю галузі, регіону функціонування та економіки країни в цілому (рис.1.1). Останнє у свою чергу визначає взаємодію, умови та

характер суперництва між суб'єктами господарювання. Держава і галузь повинні створювати умови для досягнення та утримання конкурентоспроможності підприємства. Тому, що підприємство виступає як організація колективу людей і повинна ефективно використовувати конкурентні переваги, що дозволить перемагати у конкурентній боротьбі.

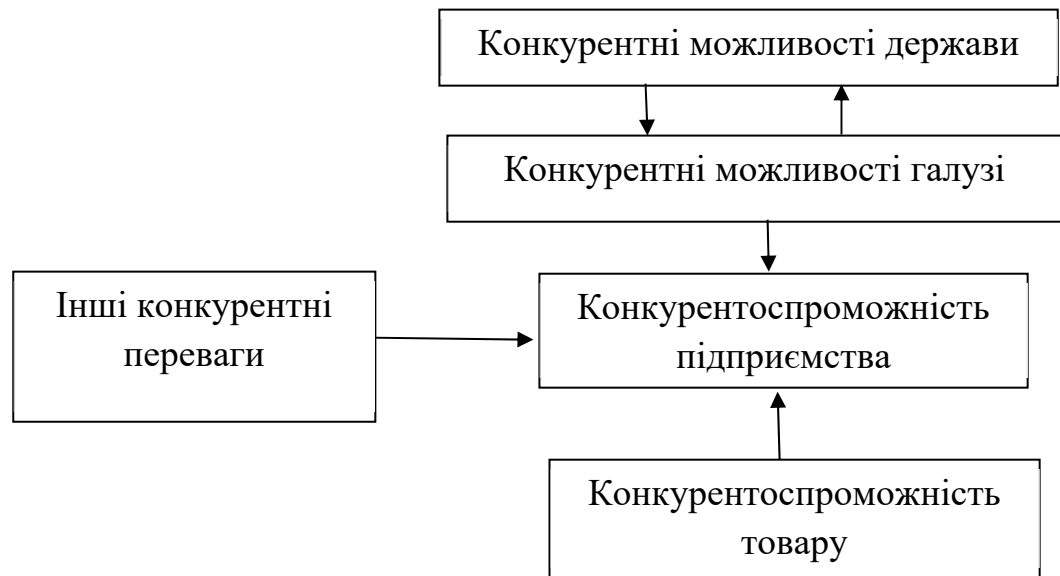


Рис. 1.1. Система формування конкурентоспроможності суб'єкта ринку
Джерело: сформовано автором на основі джерела [18, с.48].

Конкурентоспроможність підприємств можна оцінювати порівнявши конкурентні позиції кількох підприємств на певному ринку. Оціночними параметрами виступатимуть: потенційні можливості обладнання, технології, система управління, рівень персоналу, рівень інновацій, стан комунікацій, рівень маркетингової політики, експортно-імпортний потенціал.

Основними цілями забезпечення конкурентоспроможності підприємства є [17, с.405]:

- визначення конкурентних переваг та формування на їхній основі конкурентного потенціалу компанії;
- забезпечення життєдіяльності та стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, через орієнтацію його поточної управлінської діяльності на зростання показників господарської діяльності в майбутньому;

– формування ресурсних резервів з метою забезпечення максимально швидкої реакції на зовнішні та внутрішні фактори впливу задля мінімізації їхнього негативного впливу на оперативне управління конкурентоспроможністю підприємства.

«Основними завданнями забезпечення конкурентоспроможності підприємства є: допомогти менеджерам, фахівцям розуміти умови зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, визначати місце суб'єкта господарювання у ринковому просторі та з-поміж інших підприємств тощо» [17, с.17].

Отже, з вищеконстатованого можна зробити висновок, що на сучасному етапі продовжується формування теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства, оскільки не існує єдиного підходу до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» та особливості її концепції в цілому. Узагальнюючи теоретичні аспекти були визначені: аспекти та властивості конкурентоспроможності підприємства, цілі та завдання її забезпечення. Незважаючи на значну кількість проведених у вказаному напрямі досліджень і суттєвий обсяг наукових праць з даної тематики все ще недостатньо вивченими залишаються питання розробки концептуальних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства на оперативному та стратегічному рівнях управління; оцінки конкурентоспроможності підприємств із врахуванням змін у динамічному зовнішньому середовищі.

1.2. Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства

Для проведення емпіричного аналізу розвитку конкурентоспроможності підприємства нами було поставлено за завдання визначити особливості методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. На сьогоднішній день існують різні методики оцінки

конкурентоспроможності підприємства. Однак універсального та загальновизнаного підходу до оцінки конкурентоспроможності не має.

У той же час, потреба в оцінці конкурентоспроможності того чи іншого підприємства існує, оскільки в умовах ринкової економіки та постійно зростаючої насиченості ринку оцінка конкурентних позицій є невід'ємним елементом діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта. «Виконання оцінки конкурентоспроможності суб'єкта необхідна для вирішення наступних завдань: формування стратегії підвищення конкурентоспроможності; здійснення інвестиційної програми; вибір партнерів для спільної діяльності; складання виходу підприємства на нові ринки збуту» [19, с.40].

Крім того, більшість авторів розглядають конкурентоспроможність підприємства в цілому, не враховуючи його галузеву приналежність. Тому що, в кожній галузі економіки є свої особливості, які слід враховувати під час оцінки. Так наприклад, питання оцінки конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості системно не досліджені, не запропоновано універсальної методики оцінки конкурентоспроможності підприємств даної галузі [20, с.65].

Для представлення актуального бачення щодо методики дослідження конкурентоспроможності підприємства насамперед потрібно дослідити існуючі класичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Серед економістів є велика кількість підходів до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (табл.1.2). Кожна група методів та кожен метод окремо мають свої переваги та недоліки, тому за доцільне застосовувати поєднання декількох методів в одну методику оцінки конкурентоспроможності підприємства.

З таблиці 1.2 видно, що всі групи класифікацій відрізняються за послідовністю та способом проведення розрахунків, групою показників, способом подання результатів тощо.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до класифікації методів оцінки
конкурентоспроможності підприємства

Автор	Посилання	Класифікаційна група методів
Чорна М.В., Овчаренко Ю.А.	[21, с.80-92]	<ul style="list-style-type: none"> – методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги фірм та галузі; – методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; – методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу потенціалу підприємства; – інтегральні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.
Шарко В.В.	[22, с.238]	<ul style="list-style-type: none"> – методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства (метод GAP, метод картування стратегічних груп, ситуаційний аналіз); – методи, що характеризують ринкові позиції підприємства (модель М. Портера, модель БКГ, метод «Мак-Кінзі»); – методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства (метод маргінального аналізу, фінансово-економічний метод).
Брижань І.А., Чевганова В.Я.	[23, с.10]	<ul style="list-style-type: none"> – за способом відображення кінцевих результатів (графічні, математичні, логістичні); – за напрямком формування інформаційної бази (експертні, критеріальні); – за можливістю розробки управлінських рішень (стратегічні, одномоментні).
Левицька А.О.	[24, с.156]	<ul style="list-style-type: none"> – матричні (матриця І. Ансоффа, матриця БКГ, матриця конкурентних стратегій М. Портера, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз); – індексні (методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції; метод, що базується на аналізі конкурентних переваг підприємств-конкурентів; інтегральні методи); – аналітичні (індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекс Розенблюта, метод рангів, метод балів); – комплексні (метод радара, метод бенчмаркінгу, метод стартегічного потенціалу виробництва).

Джерело: сформовано автором на основі джерел [21-24].

Перелічені методи в узгодженому порядку відображаються в алгоритмі дослідження конкурентоспроможності підприємства (рис.1.2).

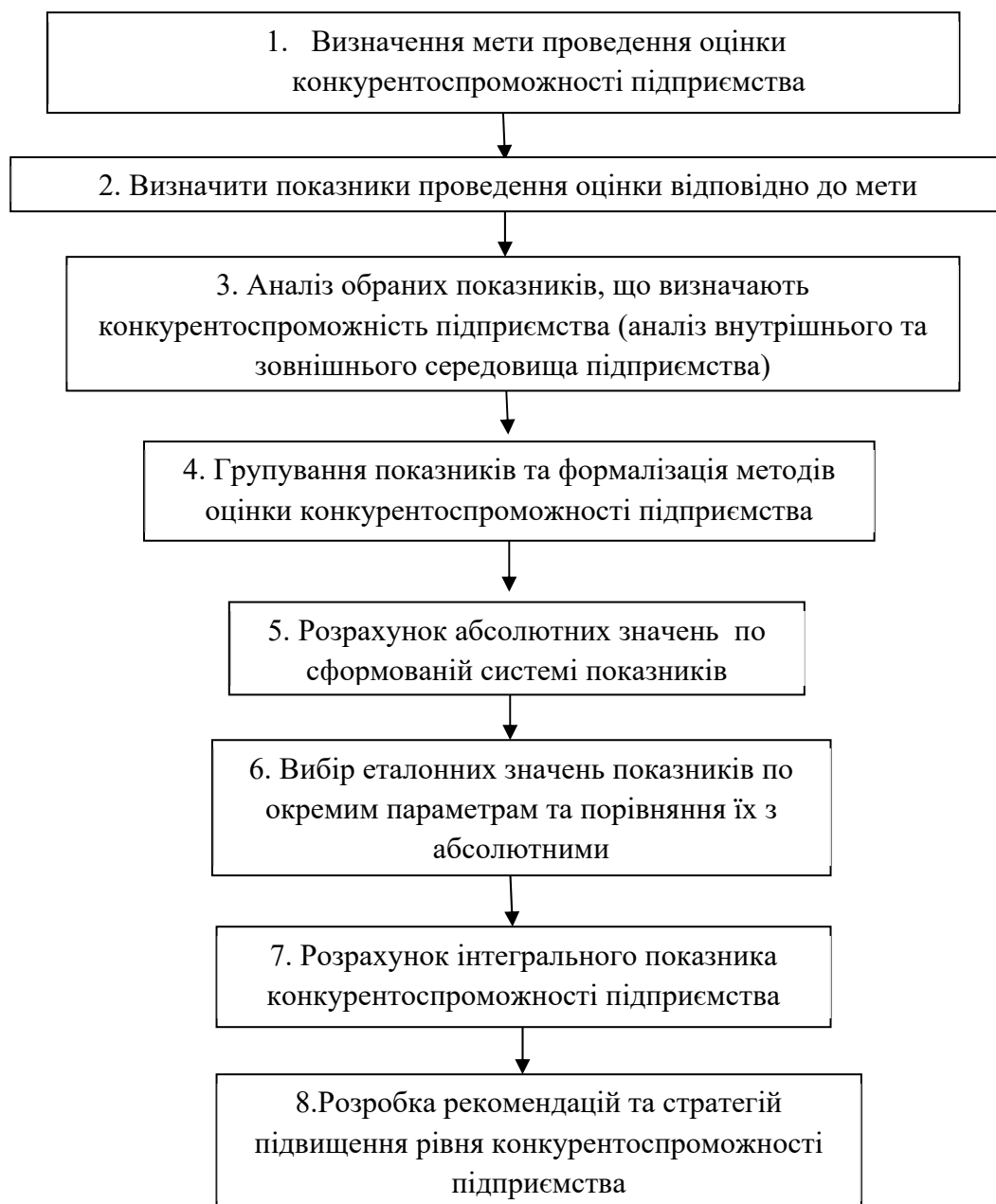


Рис.1.2. Алгоритм поетапної оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі джерел [21,22,25,26].

Даний алгоритм на рисунку тільки надає уявлення про послідовність дій при оцінці конкурентоспроможності, проте не надає розуміння про методи і показники, які треба використовувати. Для розроблення ефективної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства потрібно досягти розуміння не

тільки етапів, а й сукупності методів для оцінки. Тому стоїть потреба в поглибленому дослідженні кожного з етапів.

З рисунка 1.2. можна побачити, що на початкових етапах оцінки визначаються показники та параметри конкурентоспроможності підприємства. Науковці стверджують, що це дуже важливий та складний етап, адже показники повинні відповідати за ціль та бути репрезентативними. Кузьмін О. Є. на основі узагальнення підходів багатьох дослідників зазначає, що «...в основу добору показників можуть бути покладені фактори конкурентоспроможності, конкурентні переваги підприємства, складові функціонування, окремі унікальні характеристики тощо» [21,с.122].

Кожен науковець пропонує оцінювати конкурентоспроможність на основі різних параметрів. Наприклад, М. Портер пропонує досліджувати конкурентоспроможність за допомогою таких параметрів (склад керівного апарату, стратегія розвитку компанії, фінансові цілі підприємства, система менеджменту, система бухгалтерського обліку, вплив держави на діяльність) [27].

Проте актуальний перелік показників та параметрів повинен відповідати сфері діяльності підприємства та особливості діяльності підприємств даної галузі. Показники підбираються, спираючись на складові частини діяльності підприємства, що мають вплив на його конкурентоспроможність. У таблиці 1.3 наведені різні види показників: кількісні та якісні, внутрішні та зовнішні, прості та комплексні.

Таблиця 1.3

Параметри та показники оцінки конкурентоспроможності підприємства

Показник	Спосіб розрахунку
1	2
Фінансовий стан підприємства	
Коефіцієнт платоспроможності	$[Власний\ капітал] / [Загальні\ зобов'язання]$

Продовження табл.1.3

Показник	Спосіб розрахунку
Коефіцієнт автономії	[Власні засоби підприємства] / [Загальна сума джерел фінансування]
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	[Виручка від реалізації продукції] / [Середньорічний залишок оборотних коштів]
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	[Грошові кошти та цінні папери, що швидко реалізуються] / [Короткострокові зобов'язання]
Ефективність виробничої діяльності підприємства	
Витрати на виробництво одиниці продукції	[Валові витрати] / [Обсяг випуску продукції]
Рентабельність продукції	[Прибуток від реалізації] * 100 % / [Повна собівартість продукції]
Фондовіддача	[Обсяг випуску продукції] / [Середньорічна вартість основних виробничих запасів]
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	[Обсяг випуску продукції] / [Середня чисельність працівників]
Ефективність організації збуту та просування товарів	
Рентабельність продажу, %	[Прибуток від реалізації продукції] * 100 % / [Обсяг продажу]
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	[Обсяг випуску продукції] / [Виробнича потужність]
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	[Обсяг нереалізованої продукції] / [Обсяг продажу]
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	[Витрати на рекламу та стимулювання збуту] / [Приріст прибутку від реалізації]
Конкурентоспроможність товару	
Якість товару	Комплексний метод
Ціна товару	Методи ціноутворення
Ефективність організаційно-управлінської структури	
Професійний рівень працівників	Розрахунок рівня професійної придатності, продуктивності, зрілості працівників за різними методами
Раціональність організаційної структури	Порівняння існуючого варіанту розподілу, використання ресурсів до змоги досягти цілей підприємства з найменшими витратами

Продовження табл.1.3

Показник	Спосіб розрахунку
Ефективність використання ресурсів	
Забезпеченість робочою силою	Розраховується на основі укомплектованості штатів та їх відповідності потребам
Ефективність трудових ресурсів	[Виручка від реалізації] / [Вартість трудових ресурсів]
Плинність кадрів	[Число звільнених за період] / [Середня кількість працівників за період]
Інноваційна діяльність	
Частка витрат на інноваційну діяльність	[Сума витрат на інноваційну діяльність] / [Загальна сума витрат підприємства]

Джерело: сформовано автором на основі джерел [26, 28-30].

З таблиці 1.3 можна побачити, що існує велика кількість параметрів та показників оцінки конкурентоспроможності підприємства. Тому для більш зручного використання показників їх можна класифікувати на результуючі та факторні. Результуючі показники дають змогу провести оцінку стану конкурентоспроможності підприємства та порівняти з показниками конкурентів. А факторні показники тільки відображають вплив явища на рівень конкурентоспроможності підприємства. Перелік факторних показників перевищує результуючі.

Іншим головним етапом під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства є аналіз конкурентного середовища підприємства. Дослідники Цибульська Е.І., Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. виділяють основні етапи даного процесу [28, с.47-48; 31, с.72-73]:

1. Виявлення переліку підприємств, що перебувають на цільовому ринку.
2. Збір вихідної інформації та зведення економічних показників.
3. Визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил суб'єктів.
4. Оцінка інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку.
5. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку.

6. Побудова конкурентної картки ринку, виявлення стратегічних положень підприємства.

Провівши дослідження основних етапів оцінки конкурентоспроможності підприємства, узагальнивши підходи науковців до складових процесу можна запропонувати проводити оцінку конкурентоспроможності підприємства за поетапною методикою Архієреєва С.І. та Мешкової В.В. Дана методика на деяких етапах оцінки конкурентоспроможності підприємства була нами удосконалена.

Для аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку автори методики пропонують використовувати такі методи: метод аналізу конкурентоспроможності підприємства за допомогою частки ринку (за кількістю реалізованої продукції), метод зважених кінцевих різниць. Але ми вважаємо, що для даного аналізу спочатку потрібно визначити до якої ринкової структури відноситься підприємство і відповідно до неї обирати метод. Якщо до олігополії то доцільно провести аналіз на основі розрахунку індекса Лінда, до монополії – аналіз на основі розрахунку індекса Лернера. Це дасть змогу більш точно провести аналіз конкурентних позицій підприємства та визначити «межі» відповідної ринкової структури.

До методів аналізу та оцінки конкурентних переваг підприємства, крім тих, яких надав автор можна додати метод побудови картки стратегічних груп. Адже саме цей метод дає можливість провести ефективно аналіз галузі в цілому і оцінку місця кожної компанії на ринку окремо. Алгоритм побудови картки стратегічних груп: встановлення всього спектра характеристик, які відрізняють дане підприємство; нанесення обраних даних на карту з двома змінними; об'єднання підприємств, які потрапили один стратегічну групу або стратегічний простір. Головною перевагою даного методу є методологічна простота. Удосконалена методика поетапної оцінки конкурентоспроможності підприємства наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності підприємства

Етап	Назва етапу	Методи	Джерела інформації
I.	Загальний аналіз становища галузі в Україні	Методи аналізу статистичних даних (статистичне спостереження, визначення абсолютної та відносної статистичної величини, групування та структуризація даних, метод динамічних рядів).	Дані офіційної статистики, статистичні збірники.
II.	Аналіз конкурентного середовища (КС) підприємства	Відповідно до змісту підпунктів.	Відповідно до змісту підпунктів.
2.1	Виявлення переліку підприємств, що перебувають на цільовому ринку	Спостереження, аналіз документів та публікацій.	Пошукові запити в мережі Інтернет, рейтингові списки, Google-карти, всеукраїнські бази даних.
2.2	Збір вихідної інформації	Аналіз документів та публікацій, спостереження, збір та структуризування статистичних даних.	Дані офіційної статистики, фінансова звітність конкурентів, сайти конкурентів, відвідування спеціальних виставок-ярмарок.
2.3	Визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів	Модель 5 конкурентних сил М. Портера, матриця Дж.Х. Вілсона «ймовірність посилення фактора».	Думки експертів щодо переліку та важливості факторів конкурентного середовища на ринку, систематизовані дані, зібрані на етапі 2.2.
2.4	Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку	<ul style="list-style-type: none"> – Розрахунок показника інтенсивності конкуренції по динаміці ринку, рентабельності, ринковими частками. – Розрахунок ступеня монополізації на основі показників (індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекс Розенблюта, індекс концентрації). 	Звітність підприємств-конкурентів, дані офіційної статистики.

Продовження табл.1.4

Етап	Назва етапу	Методи	Джерела інформації
2.5	Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку	<ul style="list-style-type: none"> – Аналіз на основі розрахунку індекса Лінда. – Аналіз на основі розрахунку індекса Лернера. 	Результати виявленого розподілу часток ринку між основними конкурентами та динаміки часток (етап 2.2) та основних конкурентних факторів на ринку (етап 2.3).
2.6	Побудова конкурентної карти ринку	Побудова конкурентної карти ринку на основі матриці «ринкова частка – темпи приросту ринкової частки»; матриця БКГ для виявлення конкурентоспроможних видів продукції; матриця Мак-Кінзі «конкурентна позиція товару – привабливість ринку»; матриця «зміна товарообороту – зміна товарної структури товарообороту».	Отримані дані та результати на етапах I; 2.1-2.5.
III.	Аналіз та оцінка конкурентних переваг підприємства	Опитування; метод різниць; метод побудови картки стратегічних груп; метод балів; графічний метод («багатокутник конкурентоспроможності»); бенчмаркінг.	Оцінки споживачів щодо рівня задоволеності певними аспектами діяльності підприємства та ступеня їх значущості.
IV.	Розрахунок комплексного показника КС підприємства за результуючими та факторними показниками	<p>Метод інтегральної оцінки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розрахунок коефіцієнта КС ($K_{КСр}$) підприємства за результуючими показниками (на основі ринкової частки): $K_{КСр} = \frac{РЧ_n}{РЧ_k}$ 2. Розрахунок коефіцієнта КС ($K_{КСф}$) підприємства за сукупністю факторних показників: $K_{КСф} = \sum_{i=1}^n k_i * \frac{\Pi_{ін}}{\Pi_{ік}}$ 	<p>$РЧ_n$ – ринкова частка досліджуваного підприємства;</p> <p>$РЧ_k$ – ринкова частка головного конкурента або лідера ринку;</p> <p>n – коефіцієнт вагомості i-го факторного показника;</p> <p>$\Pi_{ін}$ – значення i-го факторного показника підприємства;</p> <p>$\Pi_{ік}$ – значення i-го факторного показника головного конкурента або лідера на ринку.</p>

Продовження табл.1.4

Етап	Назва етапу	Методи	Джерела інформації
V.	Виявлення стратегічного положення підприємства	Стратегічні методи (SWOT-аналіз, SPACEаналіз, GAP-аналіз, PIMS-аналіз, модель Shell/DPM).	Отримані дані та результати на етапах I–IV.

Джерело: сформовано автором на основі джерела [32].

Отже, з вищеконстатованого можна зробити висновок, що для узагальнення теоретико-методологічних засад були досліджені методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, а саме: методика, заснована на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності; методика, в основу якої покладено теорію ефективної конкуренції; методика, яка ґрунтується на процедурі конкурентоспроможності товару, що виробляється або послуги, що надається підприємством. Для подальшого аналізу була обрана методика поетапної оцінки, яка на відмінно від існуючих враховує всі стадії життєвого циклу підприємства, а також привабливість галузі і рівень її розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПЛОДООВОЧЕВОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «САНДОРА»

2.1. Аналіз стану розвитку плодоовочевої галузі України

Україна за своїми кліматичними та ґрунтово-геологічними умовами має унікальні можливості для вирощування і виробництва плодово-овочевої продукції та виготовлення фруктових і овочевих соків у широкому асортименті. Плодоовочева галузь – це галузь харчової промисловості, підприємства якої займаються первинною переробкою і зберіганням овочів, плодів, ягід, грибів та картоплі. Основна продукція: сушені овочі, фрукти і картопля; солоні і квашені овочі, фрукти й гриби; плодоовочеві та грибні консерви; екстракти, соки, морси тощо. З усіх видів плодово-овочевого консервування в Україні найбільш розповсюджено виробництво соків, консервованих овочів.

Плодоовочева галузь в Україні характеризується динамічним розвитком, що пояснюється реальним ростом доходів населення та зменшенням обсягів консервування домогосподарствами.

Основою здорового способу життя людини та підтримки тренду здорового харчування є постійне споживання овочів, фруктів та ягід. За даними Міністерства охорони здоров'я існує норма споживання – 350 грамів овочів та 330 грамів фруктів [33]. В таблиці 2.1. представлено фактичне споживання овочів та фруктів українцями. Аналіз фактичного споживання фруктів та овочів на одну особу в Україні показав, що на фрукти припадає 30%, а на овочі – 70%. В майбутньому дане співвідношення не буде змінюватися, це пов'язано з рекомендаціями медицини, традиціями харчування тощо.

Таблиця 2.1

Споживання фруктів та овочів в Україні на одну особу за 2017-
2021рр.,кг

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення, % 2021/2017	Відхилення, % 2021/2019
Картопля	139,8	143,4	139,4	135,7	134,0	95,9	98,7
Овочі та баштанні культури	163,7	159,7	163,9	164,7	164,0	100,1	99,6
Плоди, ягоди та виноград	49,7	52,8	57,8	58,7	56,5	113,7	96,3

Джерело: сформовано автором на основі джерела [34]:

http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/07/Zb_Bsph_2020.pdf.

Є всім відомий факт, що показники обсягів виробництва плодоовочевої галузі корелюють з показниками врожайності, площ посіву, природно-кліматичних умов, загальних умов агровиробництва, сорту продукції тощо. Тому є доречним проаналізувати динаміку посівних площ сільськогосподарських культур (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка посівних площ сільськогосподарських культур за 2017-
2021 рр., тис га

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 до 2017,+/-	2021 до 2017,%
Буряк цукровий	330	237	291	314	275	-55	83,3
Картопля	1343	1291	1312	1323	1320	-23	98,3
Культури овочеві	464	447	447	446	440	-24	94,8
Культури плодові та ягідні	210	206	197	199	200	-10	95,2

Джерело: сформовано автором на основі джерела [34]:

http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/ppsgk/arh_ppsgk_u.html.

Дослідивши динаміку посівних площ за 2017-2021 рр., можна стверджувати, що відбулося скорочення посівних площ буряка цукрового (на 16,7 %), картоплі (на 1,7%), овочевих культур (на 5,2%), плодових та ягідних культур (на 4,8 %).

З динаміки посівних площ за 2017-2021 рр. спостерігаємо, що найбільша кількість посівних площ буряка цукрового, картоплі, плодових та ягідних культур була в 2017 році, овочевих культур – у 2018-2019 роках. У межах посівних площ за 2017-2021 рр. був зібраний певний урожай (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу виробництва сільськогосподарських культур за 2017-2021 рр., тис. ц.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 до 2017,+/-	2021 до 2017,%
Буряк цукровий	14599	10331	14011	14882	13968	-631	95,7
Картопля	9638	20839	21750	22208	22504	12866	233,4
Культури овочеві	9638	9214	9415	9286	9440	-198	97,9
Культури плодові та ягідні	1999	2153	2007	2048	2571	572	128,6

Джерело: сформовано автором на основі джерела [34]: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sg/ovuzpsg/Arh_ovuzpsg_2021_u.html.

З динаміки за 2017-2021 рр. можна помітити значні зростання обсягу виробництва картоплі – в два рази, плодових та ягідних культур – на 28,6 %.

За 2017-2021 рр. було зібрано найбільший урожай буряк цукрового у 2017 році – 14599 тис. ц., картоплі у 2021 році – 22504 тис. ц., овочевих культур у 2017 році – 9638 тис. ц., плодових та ягідних культур у 2021 році – 2571 тис. ц. Найменший рівень урожайності цукрового буряка зібрано у 2018 році – 10331 тис. ц., картоплі – у 2017 році – 9638 тис. ц., овочевих культур – у 2018 році – 9214 тис. ц., плодових та ягідних культур – у 2017 році – 1999 тис. ц.

Для визначення ступеня впливу на валовий збір сільськогосподарських культур окремих факторів за 2017-2021 рр. застосуємо індексний метод та добавимо новий показник – урожайність (табл. 2.4). З таблиці можна побачити, що найбільшу урожайність має цукровий буряк, а найменшу плодові та ягідні культури. За весь період спостерігається стабільна урожайність сільськогосподарських культур.

Таблиця 2.4

Динаміка урожайності сільськогосподарських культур за 2017-2021 рр., ц/га

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Буряк цукровий	477	436	482	475	508,5
Картопля	176	161	166	168	170,5
Культури овочеві	208	206	211	208	214,3
Культури плодові та ягідні	95,2	104,5	101,9	103,1	128,4

Джерело: сформовано автором на основі джерела [34]: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/04/zb_rosl_2019.pdf.

За вихідними даними табл.2.2-2.4, використовуючи індексний метод аналізу, визначимо загальну зміну валового збору кожної сільськогосподарської культури за 2017-2021 рр. та встановимо його залежність від розміру посівних площ та урожайності культур (табл. 2.5). Як використовувати алгоритм розрахунку покажемо на цукровому буряку.

Таблиця 2.5

Площі посіву, урожайність та валовий збір цукрового буряка за 2017-2021 рр.

Цукровий буряк	Рік		
	2017	2021	
Посівна площа, га	S ₀ 330	S ₁ 275	
Урожайність, ц/га	Y ₀ S ₀ 14599	Y ₁ S ₁ 13968	
Валовий збір, тис. ц.	Y ₀ 477	Y ₁ 508.5	УМОВНИЙ Y ₀ S ₁ 13117

Джерело: сформовано автором на основі табл.2.2-2.4.

$$1. \quad I = \frac{\sum Y_1 S_1}{\sum Y_0 S_0} = \frac{13968}{14599} = 0,95677 \text{ або } 95,68\% \quad (2.1)$$

Індекс показує, що валовий збір цукрового буряка в 2021 р. в порівнянні з 2017 р. зменшився на 4,32%.

2. Індекс урожайності цукрового буряку:

$$I_y = \frac{\sum Y_1 S_1}{\sum Y_0 S_1} = \frac{13968}{13117} = 1,06480 \text{ або } 106,48\% \quad (2.2)$$

3.Індекс розміру і структури посівних площ:

$$I_{\text{розм. і струк.}} = \frac{\sum Y_0 S_1}{\sum Y_0 S_0} = \frac{13177}{14599} = 0,89840 \text{ або } 89,84\% \quad (2.3)$$

4.Індекс розміру посівних площ:

$$I_{\text{п}} = \frac{\sum S_1}{\sum S_0} = \frac{275}{330} = 0,83333 \text{ або } 83,33\% \quad (2.4)$$

5.Індекс структури посівних площ:

$$I_{\text{струк. посів. пл.}} = \frac{\sum Y_0 S_1}{\sum Y_0 S_0} / \frac{\sum S_1}{\sum S_0} = \frac{13117}{14599} / \frac{275}{330} = 1,07817 \text{ або } 107,81\% \quad (2.5)$$

6.Перевіримо взаємозв'язок індексів і правильність розрахунків:

$$I = I_y - I_{\text{п}} - I_{\text{струк. посів. пл.}} \quad (2.6)$$

$$95,68 = 106,48 - 83,33 - 1,078$$

Індекси показують, що зменшення валового збору буряка на 4,32% зумовлено підвищенням урожайності буряка на 6,48%, зменшення посівних площ на 16,67% і внаслідок удосконалення структури посівних площ на 7,8%.

Зростання валового збору картоплі майже вдвічі зумовлено зменшенням урожайності картоплі на 3,14%, зменшення посівних площ на 1,71% і внаслідок удосконалення структури посівних площ вдвічі.

Зменшення валового збору овочевих культур на 2,05% зумовлено підвищенням урожайності картоплі на 3,15%, зменшення посівних площ на 5,17 % і внаслідок удосконалення структури посівних площ на 0,14 %.

Зростання валового збору плодкових та овочевих культур на 28,61% зумовлено підвищенням урожайності на 35,03 %, зменшення посівних площ на 16,7 % і внаслідок удосконалення структури посівних площ на 0,1 %.

Виробництво продукції плодово-овочевої галузі супроводжується вирощуванням фруктів, овочів, ягід для споживання населенням у свіжому та переробному вигляді. Проаналізувавши дані Державної служби статистики України можна зробити висновок, що спостерігається скорочення виробництва фруктових та овочевих соків (табл.2.6). Дослідивши динаміку виробництва окремих видів плодоовочевої продукції за 2017-2021 рр., можна стверджувати, що відбулося скорочення виробництва яблучних соків (на

38,73%), томатних соків (на 19,42 %), суміші фруктових та овочевих соків (на 21,7 %) та зростання виробництва джемів, варення (на 8,59 %).

Таблиця 2.6

Обсяги виробництва окремих видів плодоовочевої продукції за 2017-2021 рр., тис. т.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 до 2017,+/-	2021 до 2017,%
Сік яблучний, тис. т.	173	86,1	74,6	74,0	106	-67	61,27
Сік томатний, тис. т.	58,7	44,1	44,2	44,2	47,3	-11,4	80,58
Суміш соків фруктових та овочевих, тис. т.	235	189	187	187	184	-51	78,30
Джем, пюре, мармелад, варення, конфітур тощо	58,2	46,1	49,8	44,4	63,2	5	108,59

Джерело: сформовано автором на основі джерела [34]: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovpp_u/arh_vppv_u.html.

Дослідивши динаміку виробництва окремих видів плодоовочевої продукції за 2017-2021 рр., можна стверджувати, що відбулося скорочення виробництва яблучних соків (на 38,73%), томатних соків (на 19,42 %), суміші фруктових та овочевих соків (на 21,7 %) та зростання виробництва джемів, варення (на 8,59 %).

За 2017-2021 рр. було вироблено найбільше яблучного соку у 2017 році – 173 тис. т., томатного соку у 2017 році – 58,7 тис. т., суміші фруктових та овочевих соків у 2017 році – 235 тис. т., джемів, пюре, варення та іншої продукції у 2021 році – 63,2 тис. т. Найменше було вироблено яблучного соку у 2020 році – 74,0 тис. т., томатного соку – у 2018 році – 44,1 тис. т., суміші фруктових та овочевих соків – у 2021 році – 184 тис. т., джемів, пюре, варення та іншої продукції – у 2020 році – 44,4 тис. т.

Діяльність підприємств буде ефективною, якщо вони будуть швидко адаптуватися до умов ведення бізнесу з країнами Європейського Союзу. Адже вітчизняний товаровиробник повинен мати на ринку цінові та якісні конкурентні переваги.

За даними митної статистики, протягом 2017-2021 рр. імпорт всіх видів овочів скоротився, а експорт навпаки зріс вдвічі. На відміну від попереднього року у 2021 році спостерігається позитивне сальдо зовнішньоторговельного обороту [35].

За даними Державного комітету статистики України у 2021 році вартість експортних поставок плодів (в тому числі волоських горіхів) склала 4 млрд. грн. Це в свою чергу більше в 3 рази, порівняно з 2017 роком. У 2021 році кількісні обсяги плодів склали 86,4 тис. т., що в 1,4 рази більше ніж за попередній рік та в 1,7 рази більше ніж за 2017 рік. Найбільшими експортними постачальниками плодів є господарства населення. Їхній експорт у загальній структурі становить 47,4 %. Причиною зростання експорту плодів є високий урожай яблук [36].

У 2021 році 47% (20,5 тис. тон) яблук було реалізовано в країну Білорусь. Найбільше волоських горіхів (58,0% - 24,9 тис. т.) було експортовано в Азербайджан, а також в Францію, Туреччину, Грецію [37].

Імпортні поставки плодів у 2021 році зросли на 8,2 % порівняно з попереднім роком та скоротилися в 1,5 разів порівняно з 2017 роком. В 2021 році імпорт цитрусових плодів, бананів, ананасів, фініків склав 710 тис. т., а це 87 % загального імпорту плодів. Вартісне експортне вираження склало 11 млрд. грн., що становить 81 % всіх імпортних поставок в Україну [38].

У 2021 році експорт овочів у вартісному вираженні склав 239,8 млн. грн. Найбільше грошових надходжень отримано від експорту бобових культур. Найбільші обсяги даної товарної позиції експортувалися до Пакистану, Німеччини, Польщі та інших країн. На другому місці за вартістю експорту є помідори (2021 рік – 11,5 млн. грн.). Переважно вони експортувалися до

Польщі, Латвії, Білорусі, Швеції тощо. Крім того, великі обсяги експортуються за такими товарними позиціями: цибуля ріпчаста, капуста (цвітна, броколі, листова), селера, редька, огірки в Польщу, Німеччину, Великобританію, Іспанію тощо [36].

Проаналізувавши структуру імпорту овочів, можна стверджувати, що найбільші обсяги займають товарні позиції, що і в експорті. Це помідори, огірки, капуста, броколі, морква, ріпа, часник тощо [35].

У плодоовочевій галузі вагоме місце займає сфера переробки та зберігання овочів, плодів та ягід. За даними Державної служби статистики, в Україні діють 340 переробних підприємства, з них менше половини займаються переробкою овочів, фруктів та ягід. Лідерами переробної плодоовочевої галузі в країні є «Чумак», «Верес», «Одеський консервний завод дитячого харчування», «Торчин», «Руна». У 2021 році виробництво овочевих консервів збільшилося в порівнянні з 2017 роком на 18%, а обсяги виробництва джемів, пюре, варення зменшилися на 28,6 % [35].

Найбільшою плодоовочевою підгалуззю є виробництво напоїв. Конкуренція на даному ринку є високою, тому що налічується 410 підприємств-виробників [36].

Підприємства галузі за виробництвом соків та нектарів займають відповідні частки (рис.2.1). З рис. 2.1 можна побачити, що лідером на ринку виробників соків та нектарів є компанія PepsiCo. Компанія займає 46 % загального ринку соків України році. PepsiCo пропонує споживачам широкий асортимент продукції (22 товарних знаки), обслуговує щороку 670 мільйонів замовників.

«Вітмарк-Україна» займає 26 % загального ринку та має такі торгові марки: Чудо-Чадо, Наш сік, Соковита, Jaffa.

ТМ «Galicia» займає 16 % загального ринку соків та виготовляє соки за спеціальною власне розробленою технологією без використання барвників, води, цукру, ароматизаторів. Соки Galicia можна побачити в магазинах Данії, Китаю, США.

«Кока-Кола» працює в Молдові, Швейцарії, Польщі, Білорусі, Вірменії, Болгарії, Ірландії, Кіпрі та інших країнах. Компанія має такі торгові марки: Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero, Coca-Cola, Coca-Cola Lemon, Rich, BonAqua , Sprite , Fanta , Schweppes , Fuze Tea.

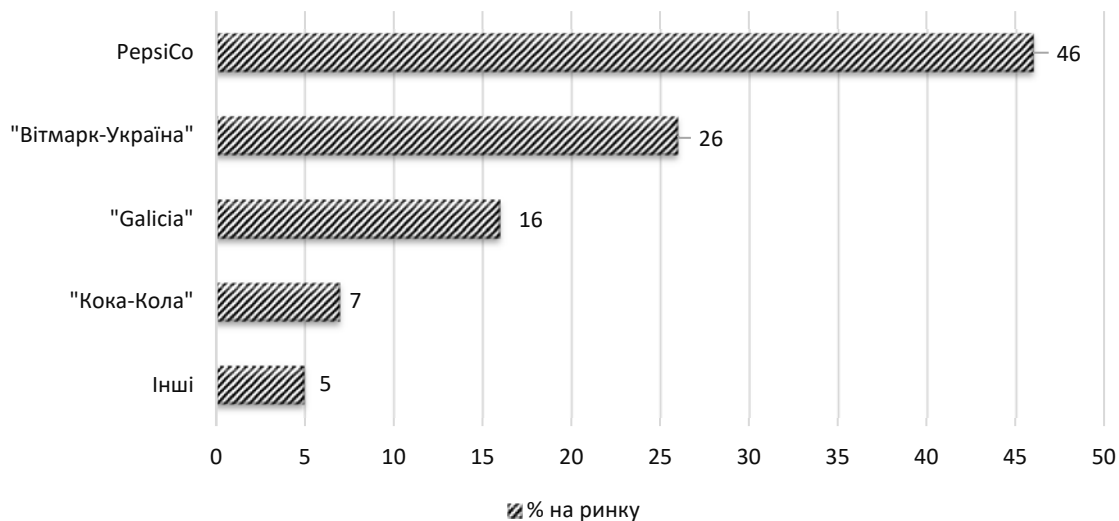


Рис. 2.1. Частка ринку виробників соків та нектарів у 2021 році

Джерело: сформовано автором на основі джерела [36].

Сік є елементом здорового харчування, тому його споживання має тенденцію до зростання. Як часто українці купують сік можна побачити на рис.2.2.

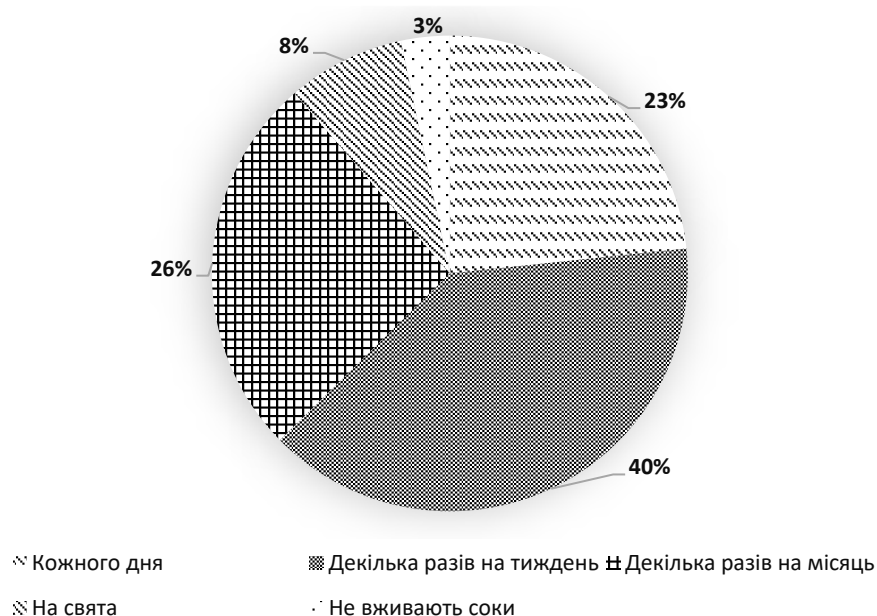


Рис.2.2. Частота покупки соків українцями

Джерело: сформовано автором на основі джерела [36].

З рисунка можна побачити, що сік є популярним напоєм, адже майже 40% українців купують сік кілька разів на тиждень. 26% українців купують сік декілька разів на місяць, 23% купують кожного дня, 8% – по святам, 3% – взагалі не вживають соки.

На українському ринку соків представлена велика кількість соків та нектарів. Головним лідером соків є ТОВ «Сандора», що входить до складу PepsiCo. Компанія виготовляє якісну продукцію та використовує сучасне обладнання у виробництві. Частка компанії на ринку соків складає 48 %.

Серед українців джеми не є популярним продуктом, частіше всього його купують у зимовий період. Провідними компаніями на ринку плодово- та овочепереробного виробництва є: «Шафран Еліт», «Дари ланів», «Верес», «Пані Крістіна», «Корисна Кондитерська» та інші. Дані компанії спеціалізуються на виробництві джемів, варення повидел, топінгів, наповнювачів, сиропів. Але українці надають більшу перевагам імпортним джемам з Німеччини, Австрії, Швеції, Франції, тому що вони не містять цукру.

Великі обсяги ягід вирощуються у країнах Європейського Союзу, тому попит на дану продукцію з боку українців є вищим. Імпортні поставки за друге півріччя 2021 року становили 17,8 тис. т., що в 1,9 рази вище, ніж аналогічний показник 2020 року і в 4,5 рази більше, ніж у 2017 році, - 5,8 тис. т. [36].

Українські підприємства за останні роки найбільше експортували полуниці до країн Європейського Союзу. Експорт полуниці з 552 тис. дол. США в 2017 році до 1,6 млн. дол. США у минулому році. За друге півріччя 2021 року обсяг експортованої полуниці у грошовому вимірі склав 1,47 млн. дол. США. Також зріс експорт у грошовому вимірі малини, ожини, бузини, смородини з 1,4 млн. дол. США у 2017 році до 16,6 млн. дол. США минулого року [36].

Отже, з вищеконстатованого можна зробити висновок, що плодоовочева галузь є однією з найперспективніших галузей економіки України оскільки її продукція користується попитом, обсяги виробництва поступово зростають, значна частина експортується. Аналіз сучасного стану його розвитку

засвідчує, що зростання урожайності сільськогосподарських культур та їх посівних площ великою мірою вплинули на зростання виробництва плодоовочевої продукції. Найбільшою плодоовочевою підгалуззю є виробництво соків та нектарів. Основними лідерами на даному ринку є компанії PepsiCo, «Вітмарк-Україна», ТМ «Galicia», «Кока-Кола».

2.2. Оцінка впливу факторів на конкурентоспроможність ТОВ «Сандора»

В сучасних умовах швидкими темпами підвищується інтенсивність та рівень конкуренції і підприємствам стає важко функціонувати на ринку. Тому для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства потрібно регулярно оцінювати власну конкурентоспроможність та фактори, які її визначають. Проведемо оцінку факторів конкурентоспроможності ТОВ «Сандора» на основі трирівневої моделі, яка охоплює оцінку на рівні галузі, підприємства, виробництва продукції підприємства.

Перший рівень оцінки факторів конкурентоспроможності охоплює визначення економічних, технічних умов галузі для виробництва та збуту продукції, які задовольнятимуть вимоги споживачів. Для оцінки факторів конкурентоспроможності плодоовочевої галузі можна використати метод PEST-аналізу.

Найбільшу частку на ринку з виробництва соків, соковмісних продуктів, нектарів, газованих напоїв займають такі підприємства: ТОВ «Сандора», Одеський консервний завод дитячого харчування (ОКЗДХ), ПАТ «Могилів-Подільській консервний завод», ВАТ «ВінніФрут». ТОВ «Сандора» є лідером в даній галузі, тому доцільно було обрати для дослідження дане підприємство. Матриця PEST-аналізу для лідера на ринку плодоовочевої галузі ТОВ «Сандора» наведена в табл. 2.7.

PEST-аналіз допоміг охарактеризувати зовнішнє середовище підприємства. У загальній сукупності нами було виділено 5 позитивних факторів та 4 негативних.

Таблиця 2.7

Матриця PEST-аналізу

P	Політика	E	Економіка
	1. Наявність нестабільної воєнно-політичної ситуації в країні. (-) 2. Зменшення державного контролю над діяльністю суб'єктів господарювання. (+) 3. Збільшення податків. (-)		1. НБУ збільшив курс гривні до долара. (-) 2. Зростання рівня інфляції. (-) 3. Скорочення інвестиційної привабливості України через нестабільну політичну ситуацію. (-)
S	Соціум	T	Технологія
	1. Наявність тенденцій до здорового способу життя. (+) 2. За даними Держстату України спостерігається приріст доходів населення у 2021 році, що супроводжується зростанням купівельної спроможності. (+)		1. Прискорення науково-технологічного процесу. (+) 2. Поява нових об'єктів підтримки підприємництва (регіональні фонди підтримки підприємництва, бізнес-інкубатори, лізингові компанії, консультативні центри тощо). (+)

Джерело: сформовано автором на основі джерела [34].

Оцінюючи політичні фактори неможливо точно встановити їхню силу впливу, адже вони є змінними у часі. Наприклад, воєнно-політичні події відбуваються час від часу і їх важко спрогнозувати.

Нестабільний курс національної та іноземної валюти призводить до негативного наслідку – зростання цін на продукцію. Нестабільна економіка України відлякує інвесторів та є причиною затримки платежів від партнерів.

Соціальний фактор показує, що зростання доходів населення та тенденція здорового способу життя впливає на підвищення попиту на продукцію ТОВ «Сандора».

Технологічні фактори мають як позитивний, так і негативний вплив на компанію. Наприклад, зростання об'єктів підтримки підприємництва з однієї сторони спричиняє розвиток НТП, а з іншої сторони призводить до швидкого старіння технологій та обладнання на підприємстві.

Для оцінки впливу факторів конкурентоспроможності на рівні підприємства можна використати SPACE аналіз. Це аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. На першому етапі оцінюється ряд

внутрішніх та зовнішніх показників діяльності підприємства за допомогою експертного методу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за SPACE методом для ТОВ «Сандора»

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4=2*3
Фінансова сила підприємства			5,5
рентабельність	7	0,4	2,8
ліквідність	2	0,3	0,6
стабільність отримання прибутку	7	0,3	2,1
Конкурентоспроможність підприємства			6,3
рентабельність продажу	8	0,2	1,6
частка підприємства на ринку	7	0,5	3,5
можливість впливу на рівень цін	4	0,3	1,2
Привабливість галузі			5,6
вплив кон'юнктури на розвиток галузі	8	0,3	2,4
стадія життєвого циклу галузі	5	0,4	2
характеристика конкурентної ситуації	4	0,3	1,2
Стабільність галузі			5,4
інновативність галузі	6	0,4	2,4
рекламні та маркетингові дослідження	5	0,2	1
тривалість життєвого циклу галузі	5	0,4	2

Джерело: сформовано автором на основі джерела [39].

Отже, з таблиці можна побачити, що зважена оцінка фінансової сили ТОВ «Сандора» за 10-бальною шкалою оцінена в 5,5 балів. Привабливість галузі та стабільність галузі знаходяться на одному рівні та оцінені відповідно – 5,6 балів і 5,4 балів. Показник конкурентоспроможності підприємства має найбільшу позитивну оцінку – 6,3 балів.

На наступному етапі потрібно відобразити отримані результати на прямокутній системі координат. Для визначення вектору рекомендованої стратегії потрібно визначити координати точок за формулами 2.7 та 2.8.

$$x = [\text{Привабливість галузі}] - [\text{Конкурентоспроможність підприємства}] \quad (2.7)$$

$$x = [\text{Фінансова сила}] - [\text{Стабільність галузі}] \quad (2.8)$$

Розрахуємо координати для ТОВ «Сандора»:

$$x=5,6 - 6,3= -0,7;$$

$$y=5,5 - 5,4 = 0,1.$$

За знайденими параметрами побудуємо вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE для ТОВ «Сандора» (рис. 2.3).

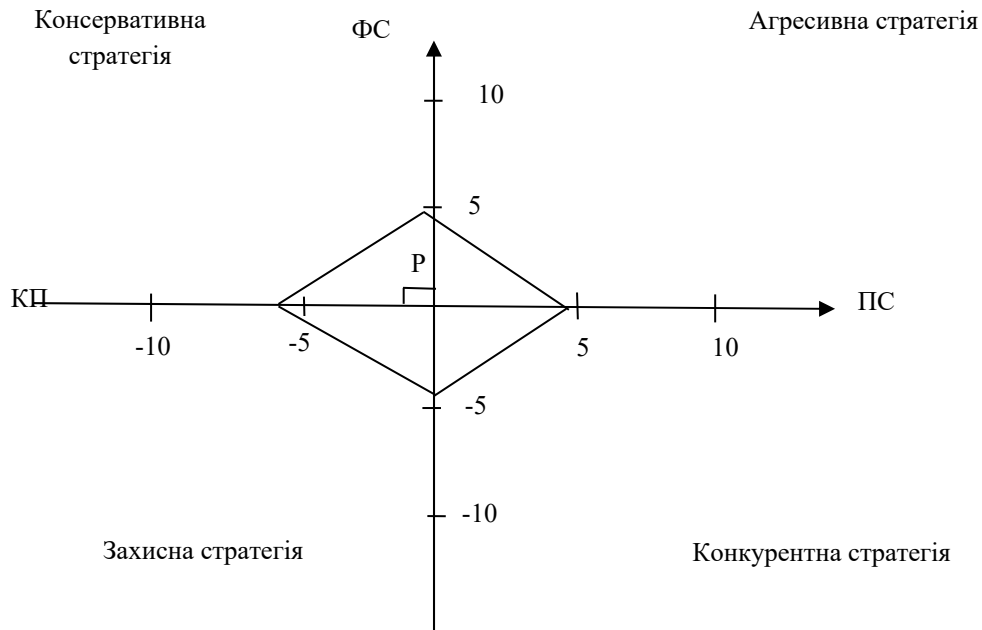


Рис.2.3. Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE для ТОВ «Сандора»

Джерело: сформовано автором на основі джерела [39].

Отже, з рис. 2.3 видно, що ТОВ «Сандора» повинне спиратися на консервативну стратегію. Дана стратегія притаманна стабільним ринкам з низькими темпами зростання. Основні механізми стратегії: знизити собівартість товару та підвищити якість, скоротити виробництво та вийти на більш перспективні ринки.

На третьому етапі оцінимо фактори конкурентоспроможності товарів підприємства, щоб дізнатися чи відповідає продукція запитам покупця. Даний етап включає такий алгоритм:

1. обираємо продукт з асортименту підприємства;
2. визначаємо параметри продукту для оцінки конкурентоспроможності;
3. обираємо аналоги для порівняння;

4. оцінюємо обрані параметри продукту до їх порогових значень;
5. попарно порівнюємо і визначаємо найкращий зразок;
6. розраховуємо коефіцієнт вагомості параметрів обраних продуктів;
7. порівнюємо оцінюваний та базовий зразок;
8. розраховуємо показник конкурентоспроможності обраного продукту;
9. оцінюємо компоненти параметрів конкурентоспроможності продукції;
10. на основі оцінки формуємо висновок щодо рівня конкурентоспроможності продуктів та факторів, що впливають на неї.

Для оцінки факторів конкурентоспроможності оберемо такий продукт ТОВ «Сандора» – персиковий сік з м'якоттю ТМ (торгова марка) «Садочок». Для розрахунку рівня конкурентоспроможності будуть обрані такі основні параметри: якісні, естетичні, технічні, ергономічні, інформаційні, економічні, іміджеві, нормативні параметри (табл.2.9). Під час оцінки продуктами-аналогами виступатимуть: ТМ «Jaffa», ТМ «Чудо-Чудо», ТМ «Біола», ТМ «ВінніФрут».

З табл. 2.9 можна побачити, що основним параметром оцінки конкурентоспроможності продукції є її якість. Якість, в свою чергу, включає такі параметри – це запах, смак, консистенція. Оцінка якості відбувається шляхом проведення дегустацій комісією (експертами). Всі наступні параметри продукції оцінюють через анкетування комісії (експертів). Кожний параметр оцінюється з 5-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.9

Основні параметри продукції для оцінки конкурентоспроможності

Група параметрів продукції	Код групи	Відповідний параметр	Ефекти при збільшенні параметру	
			бажані	небажані
Якісні параметри	К0	Якість – це смак, консистенція, запах.	+	
Ергономічні параметри	К1	Це форма, зручність упаковки.	+	

Продовження табл.2.9

Група параметрів продукції	Код групи	Відповідний параметр	Ефекти при збільшенні параметру	
			бажані	небажані
Технічні параметри	К2	Термін придатності.	+	
Естетичні параметри	К3	Дизайн упаковки	+	
Інформаційні параметри	К4	Параметри інформаційного захисту	+	
Іміджеві параметри	К5	Товарна марка	+	
	К6	Імідж виробника	+	
Економічні параметри	К7	Реалізаційна ціна		+
Нормативні параметри	К8	Відповідність продукції міжнародним стандартам	+	

Джерело: сформовано автором на основі джерела [39].

Значення параметрів зразка торгової марки «Садочок» та продуктів-аналогів дивись в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Персиковий сік з м'якоттю ТМ «Садочок» + аналоги	Параметри продукції								
	К0	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8
ТМ «Садочок»	13,1	4,8	3,5	4,8	4,8	4,9	4,8	5	5
ТМ «Jaffa»	13,3	4,5	3,5	4,2	4,3	4,5	4,3	4,2	4,2
ТМ «Чудо-Чудо»	12,4	4	3,5	4,8	4,8	5	4,6	4,2	3,2
ТМ «Біола»	12,2	4,5	3,5	4,3	4,0	4,5	4,5	4,2	3,2
ТМ «ВінніФрут»	12,9	4,5	5	4,8	4,2	4,3	4,6	3,2	2,3
Максимальне значення	13,3	4,8	5	4,8	4,8	5	4,8	5	5
Порогове значення	6,8	2,4	2,5	2,4	2,4	3,3	2,4	3,3	2,5

Джерело: розраховано автором на основі експертних значень.

Для параметрів були встановлені порогові значення. Для бажаних параметрів значення дорівнюватиме половині максимального, а для

небажаних – 2/3 максимального. З таблиці можна побачити, що показники ТМ «Садочок» мають значення вище порогових.

На наступному етапі оцінки конкурентоспроможності товару потрібно порівняти значення параметрів продуктів-аналогів. Якщо параметр має менше значення то ставиться (-1), якщо більше ставимо (+1), при однакових – 0 (табл.2.11). Наприклад, оцінка параметрів якості продукції ТМ «Jaffa» становить 13,3 бали, продукції ТМ «Чудо-Чудо» – 12,4 бали. Дані оцінки порівнюємо і оцінюємо в (плюс 1) бал.

Таблиця 2.11

Результати попарного порівняння параметрів продуктів-аналогів

Продукти-аналоги	Оцінка значень параметрів									Сумарна оцінка	Додаток
	K0	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8		
1-й з 2-м	+1	+1	0	-1	-1	-1	-1	0	+1	-1	1-й вибуває
2-й з 3-м	+1	-1	0	+1	+1	+1	+1	0	0	4	3-й вибуває
2-й з 4-м	-1	-1	-1	0	+1	+1	0	+1	+1	1	4-й вибуває

Джерело: розраховано автором самостійно.

Аналогічно по даному прикладу порівнюємо і виставляємо оцінку по іншим параметрам. Оцінка 1-го продукта-аналога порівняно з 2-м становить (-1), тобто є гіршою, тому він вибуває. Оцінка 2-го продукта-аналога порівняно з 3-м становить (+4), тобто є кращою, тому 3-й вибуває. Оцінка 2-го продукта-аналога порівняно з 4-м становить (1), тобто є кращою, тому 4-й вибуває. Далі потрібно експертним шляхом визначити коефіцієнти вагомості кожного параметра, адже вони мають різний ступінь важливості (табл.2.12). Важливість окремого параметра конкурентоспроможності об'єкта визначимо за формулою:

$$K = \frac{[\sum_{m-1}^n (B_{mj} + B_{cj})]}{n} \quad (2.9)$$

де, K – коефіцієнт вагомості m-го критерію оцінки конкурентоспроможності компанії;

j – номер експерта;

m – номер параметра об'єкта;

n – кількість експертів;

B_{mg} – бал m параметру; j – який експерт;

B_{cg} – сума балів j експертом всіх параметрів.

Таблиця 2.12

Розрахунок коефіцієнтів вагомості

Експерт \ Параметри	1	2	3	4	5	Сума, бали	Коефіцієнт вагомості
K0	5	5	5	5	5	25	0,30
K1	1	2	2	1	1	7	0,05
K2	2	2	1	2	2	9	0,16
K3	2	3	3	2	3	13	0,11
K4	3	4	3	3	3	16	0,06
K5	1	2	2	2	2	9	0,03
K6	2	2	2	2	3	11	0,05
K7	3	5	4	4	3	19	0,21
K8	2	3	4	2	2	13	0,03
Сума						122	1,00

Джерело: розраховано автором самостійно.

Для перевірки проведених результатів сума вагомості всіх параметрів буде дорівнювати одиниці. Далі потрібно розрахувати відносні показники досліджуваного продукту та аналога за формулами (табл.2.13) :

для бажаних параметрів прямого нарощування:

$$q_i = K_i / K_{\text{баз}} \quad (2.10)$$

для небажаних параметрів прямого нарощування:

$$q_i = K_{\text{баз}} / K_i \quad (2.11)$$

де, K_i – це значення параметрів оцінюваного зразка; $K_{\text{баз}}$ – значення параметрів відповідного аналога.

На основі даних розрахунків потрібно розрахувати загальний показник конкурентоспроможності досліджуваного продукту за формулою (табл. 2.13):

$$Q = \sum q_i * a_i \quad (2.12)$$

де a_i – коефіцієнт вагомості.

З табл. 2.13 можна побачити, що коефіцієнт конкурентоспроможності продукту ТМ «Сандора» складає 0,97 ($0,97 < 1$) та вказує на те, що досліджуваний продукт є менш конкурентоспроможним в порівнянні з базовим аналогом, хоча наближається до нього.

Таблиця 2.13

Загальні показники конкурентоспроможності продукції

Параметр	Значення		Бажаний/небажаний параметр	q _i	q _a	q _i * q _a
	Оцінюваний зразок (К _i)	Базовий аналог (К баз.)				
K0	13,1	12,4	бажаний	1,04	0,28	0,29
K1	4,0	3,0	бажаний	1,24	0,03	0,06
K2	1,5	1,5	бажаний	1,1	0,12	0,15
K3	3,6	3,6	бажаний	1,1	0,11	0,14
K4	3,6	3,6	бажаний	1,1	0,06	0,08
K5	3,8	3,6	бажаний	0,98	0,03	0,05
K6	3,6	3,0	бажаний	1,03	0,06	0,07
K7	4,0	3,0	небажаний	0,7	0,23	0,19
K8	4,0	3,0	бажаний	0,50	0,05	0,03
Загальний коефіцієнт ($Q = \sum q_i * a_i$)						0,97

Джерело: розраховано автором самостійно.

Отже, з вищеконстатованого можна зробити висновок, що для оцінки факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства вдало використовувати трирівневу модель, яка охоплює оцінку на рівні галузі, підприємства та виробництва продукції підприємства. Під час оцінки на рівні галузі для ТОВ «Сандора» виявлені наступні фактори: політичні, економічні, соціальні, технологічні. Оцінка впливу факторів на рівні підприємства показала, що на ТОВ «Сандора» впливають такі фактори: рентабельність продажів, частка підприємства на ринку, характеристика конкурентної ситуації та інші. Оцінивши фактори на рівні виробництва були виявлені наступні: якісні фактори, ергономічні, естетичні, інформаційні, технічні тощо. Вагомим є те, що досліджувані внутрішні та зовнішні фактори в сукупності

формують довгострокову прибутковість та повинні бути під постійним контролем менеджменту підприємства.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сандора»

Для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сандора» буде використана поетапна методика. Етапи проведення оцінки за даною методикою з відповідною методичною та інформаційною базою представлені в табл. 1.4. Деякі з етапів були проведені в попередніх розділах. I етап – загальний аналіз становища галузі в Україні, підетапи 2 етапу – виявлення переліку підприємств, що перебувають на цільовому ринку, збір вихідної інформації та зведення економічних показників до зіставного вигляду проведені в розділі 2.1. Наступний підетап – це визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів за допомогою моделі 5 конкурентних сил М. Портера. Модель 5 сил М. Портера описує та вивчає фактори (постачальники, покупці, перешкоди для входу/виходу, суперництво, замітники), що формують конкурентне середовище компанії. Для проведення даного підетапу необхідно заповнити 5 таблиця по кожному фактору з відповідними параметрами та оцінити їх за 3-бальною шкалою.

В Додатку 1 проводиться оцінка загрози зі сторони товарів-замінників на ринку соків та сокової продукції. З таблиці можна побачити, що на ринку існує велика кількість товарів-замінників продукції ТОВ «Сандора», тому для підприємств існує середній рівень загрози даного фактору.

Наступним фактором для оцінки є рівень внутрішньогалузевої конкуренції (Додаток 2). Для даного фактору відібрані такі показники: обмеження підвищення цін, темп зростання ринку, рівень диференціації продукту на ринку, кількість діючих підприємств на ринку. З таблиці можна побачити, що темп зростання ринку соків та нектарів є повільно зростаючим, компанії на даному ринку реалізують стандартизовані товари, які відрізняються за додатковими параметрами, кількість підприємств є високою.

Підсумковий бал вказує на високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції між виробниками соків та нектарів.

Третім фактором для оцінки є оцінка впливу покупців (Додаток 3). Для даного фактору відібрані такі показники: чутливість до ціни, незадоволеність якістю, схильність переходити на товари субститути, частка покупців з великим обсягом продажів. Підсумковий бал розрахований в таблиці вказує на те, що ринок соків та сокової продукції має середній рівень загрози втрати клієнтів, тому що дана продукція користується попитом з боку покупців.

Четвертим фактором є оцінка впливу зі сторони постачальника (Додаток 4). Розрахований підсумковий бал вказує на те, що на даному ринку спостерігається низький рівень впливу постачальників.

Останнім фактором є оцінка загрози входу/виходу нових гравців на ринку (Додаток 5). Підсумковий бал розрахований в таблиці вказує на те, що на ринку соків та сокової продукції спостерігається високий рівень загрози входу/виходу нових гравців. Тепер необхідно всі отримані значення по факторам звести в єдину таблицю (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Результати аналізу конкурентної позиції ТОВ «Сандора»

Параметр	Значення	Опис
Загроза впливу товарів-замінників	середній	Підприємство не має унікальної пропозиції на ринку, тому присутні аналоги
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції на ринку	високий	Ринок компанії є висококонкурентним. Існує можливість підвищення ціни для підвищення прибутковості.
Загроза з боку покупців	середній	Товар компанії не є унікальним, оскільки існують аналоги. Клієнти інколи незадоволені другорядними ознаками товару. Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма покупцями.
Загроза з боку постачальника	низький	Стабільна співпраця з постачальниками.

Продовження табл.2.14

Параметр	Значення	Опис
Загроза з боку входу/виходу нових гравців на ринок	високий	Високий рівень загрози входу/виходу нових гравців на ринок. Нові підприємства з'являються постійно через відсутність втручання уряду в діяльність галузі, низькі бар'єри входу.

Джерело: сформовано автором на основі джерела [40].

В табл. 2.14 наведені основні загрози для ТОВ «Сандора», що стануть основою для розробки конкурентоспроможної стратегії.

Наступним підетапом аналізу конкурентного середовища ТОВ «Сандора» є розрахунок ступеня монополізації ринку на основі показників: індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекс Розенблюта, індекс концентрації. Для початку необхідно визначити параметри для обчислення показників конкуренції – частку ринку підприємства та його ранг (відповідно від величини частки). Простий спосіб для визначення ринкової частки підприємства передбачає обчислення співвідношення фактичного обсягу реалізації цього підприємства до загального обсягу продажу в галузі (на ринку).

Таблиця 2.15

Вихідні дані для обчислення показників конкуренції

Підприємства-продуценти	Обсяг продажу, млн грн	Частка ринку, q_i	Ранг, r_i
ВАТ «Одеський завод дитячого харчування»	21	10,217	4
ТОВ «Сандора»	79	37,115	1
ЗАТ «Ерлан»	54	25,154	2
СП Вітмарк-Україні	37	16,231	3
ТОВ «Рідна марка»	15	6,108	5
ТОВ «Нідан»	11	5,175	6
Разом	217	1,000	

Джерело: сформовано автором на основі джерела [36].

З таблиці можна побачити, що для дослідження ринку з виробництва сокових напоїв були взяті такі підприємства: ВАТ «Одеський завод дитячого харчування», ТОВ «Сандора», ЗАТ «Ерлан», СП Вітмарк-Україні, ТОВ «Рідна марка», ТОВ «Нідан». Найбільшу частку на ринку за обсягами продажу займає ТОВ «Сандора» (37,115%), а найменшу – ТОВ «Нідан» (5,175%). Головними конкурентами ТОВ «Сандора» можна визнати ЗАТ «Ерлан» та СП Вітмарк-Україні. Наступним кроком є обчислення показників інтенсивності конкуренції та визначення типу ринку. Методика розрахунку показників наведена в Додатку 6. Отримані результати розрахунків по даним підприємствам наведені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Показники рівня інтенсивності конкуренції підприємств в галузі

Показник	Розрахунок	Тип ринку
Індекс концентрації	$I_c = 37.115 + 25.154 + 16.231 = 0,785$	Висококонцентрований
Індекс Герфіндаля-Хіршмана	$I_{HH} = \frac{104,387 + 1377,523 + 632,724 + 263,445 + 37,308 + 26,781}{0,244}$	Конкурентне середовище на ринку
Індекс Розенблюта	$I_r = \frac{1}{2 * (39.868 + 36.115 + 49.308 + 47.693 + 29.540 + 30.050)} = 0,215$	Максимально конкурентний ринок

Джерело: розраховано автором самостійно.

Розрахувавши показники рівня інтенсивності конкуренції підприємств в галузі виготовлення сокових напоїв, можна стверджувати, що це висококонцентрований ринок. Висококонцентрований ринок - ринок, на якому економічна конкуренція обмежена і який характеризується одним або

невеликою кількістю взаємозалежних операторів або провайдерів та високим рівнем бар'єрів вступу на ринок. За індексом Герфіндаля-Хіршмана та Розеблота було виявлено, що даний ринок є не монопольним, а максимально конкурентним ринком. Наступним кроком є визначення наявності за вітчизняним законодавством у окремих операторів монопольного становища на ринку (табл. 2.17). З табл. 2.17 можна побачити, що ТОВ «Сандора» є гігантом на ринку з виробництва сокових напоїв, так як його частка перевищує 35 %. Але такі виробники, як ЗАТ «Ерлан», СП Вітмарк-Україні є його головними конкурентами, так як також мають значну частку в галузі.

Таблиця 2.17

Визначення монопольного становища окремих підприємств

Критерій	Наявність монопольного становища
1. $q_{\max} > 0,35$	ТОВ «Сандора» (37,115%)
2. $q_{\max} \leq 0,35$, але частки ринку інших операторів є незначними	ЗАТ «Ерлан»(25,154 %), СП Вітмарк-Україні (16,231 %)
3. $\sum_1^3 q_t^{\max} \geq 0,5$	ТОВ «Сандора», ЗАТ «Ерлан» 37,115%+25,154%=62,269 %
4. $\sum_1^5 q_t^{\max} \geq 0,7$	ТОВ «Сандора», ЗАТ «Ерлан», СП Вітмарк-Україні 37,115%+25,154%+16,231%=78,500%

Джерело: розраховано автором самостійно.

Ринок соків України відноситься до олігополії. На українському ринку спостерігається широкий асортимент соків і сокової продукції різних торгових марок. Тому аналіз конкурентних позицій ТОВ «Сандора» на ринку проведемо за допомогою розрахунку індексу Лінда. Обчислення цього індексу

відбувається за параметрами суб'єктів господарювання, які мають значущі частки на ринку. Індекс Лінда визначається за формулою:

$$I_k^L = \frac{1}{k-1} * \sum_{i=1}^k C_i \quad (2.13)$$

де, k – кількість значущих операторів на ринку,

$\sum_{i=1}^k C_i$ – сума послідовних відношень середніх часток найбільших підприємств до середніх часток інших значущих операторів ринку.

Індекс Лінда розраховується послідовно для « $k+1$ » значущих операторів ринку до порушення безперервності зменшення показника I^L , тобто до моменту коли $I_k^L \leq I_{k+1}^L$. Межа олігополії вважається встановленою, якщо досягнуте мінімальне значення I^L . Це означає, що олігополію створюють « k » перших значущих суб'єктів господарювання, які володіють найбільшими частками ринку. Кількісне значення « k » визначає тип олігополії:

- «жорстка» олігополія – на ринку панують 2-3 суб'єкти господарювання;
- «розпливчата» олігополія – 6-7 суб'єктів господарювання охоплюють 70-80% ринку [41].

Індекс Лінда для двох найбільших операторів визначається як відношення їх часток:

$$I_2^L = \frac{q_1}{q_2} \quad (2.14)$$

Для трьох найбільших підприємств визначається так:

$$I_3^L = \frac{1}{2} * \left(\frac{q_1}{\frac{q_2+q_3}{2}} + \frac{\frac{q_1+q_2}{2}}{q_3} \right) \quad (2.15)$$

Для чотирьох найбільших підприємств визначається як:

$$I_4^L = \frac{1}{3} * \left(\frac{q_1}{\frac{q_2+q_3+q_4}{3}} + \frac{\frac{q_1+q_2}{2}}{\frac{q_3+q_4}{2}} + \frac{(q_1+q_2+q_3)}{q_4} \right) \quad (2.16)$$

Розрахуємо для k_2 :

$$Q_1=1,483$$

$$L_1=0,742$$

Розрахуємо для k_3 :

$$Q_1=1,767$$

$$Q_2=1,824$$

$$L_2=0,599$$

Розрахуємо для k_4 :

$$Q_1=2,145$$

$$Q_2=2,302$$

$$Q_3=2,638$$

$$L_3=0,615$$

Розрахунки для підприємств-виробників соків та сокової продукції оформлені у табл. 2.18. Для розрахунків були використані дані із табл. 2.15.

Таблиця 2.18

Визначення типу та складу олігополії на цільовому ринку

Індекс Лінда	Розрахунок	Умова складу олігополії
Для 2 найбільших операторів	$L=0,74$	жорстка
Для 3 найбільших операторів	$L=0,60$	жорстка
Для 4 найбільших операторів	$L=0,61$	жорстка

Джерело: розраховано автором самостійно.

З табл. 2.18 можна побачити, що на перші 3 суб'єкти припадає 79 % ринку. Це дає підставу припускати наявність олігополії. Порушення безперервності відбулося при $k=2$. Отже, олігополія є "жорсткою" і її утворюють два перших господарюючих суб'єктів.

Для побудови конкурентної картки ринку соків та сокової продукції використаємо матрицю БКГ. Вхідні дані для побудови матриці наведені в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Товар	Виручка ТОВ «Сандора» (тис. дол. США)		Обсяги продажів основного конкурента ЗАТ «Ерлан» за 2020 рік (тис. дол. США)
	2019	2020	
Соки	52 137	69 420	44 172
Мінеральна вода	27 353	30 373	21 336
Солодкі газовані напої	25 692	30 623	25 729

Джерело: сформовано автором на основі джерела [39]:

<http://pepsico.ua/company/services/Sandora%20Financial%20Statements%202020%20full.pdf>;

[42].

Наступним етапом є розрахунок темпу зростання ринку за рік та розрахунок відносної частки ринку (табл. 2.20). З табл. 2.20 можна побачити, що продажі соків, мінеральної води, солодких газованих напоїв зросли відповідно на 33,15%, 11,04%, 19,19% у 2020 році. Також конкурентоспроможність або відносна доля ринку по всім товарам (соки, мінеральна вода, солодкі газові напої) вища, ніж у конкурентів відповідно на 57,16%, 42,36%, 19,02%.

Таблиця 2.20

Розрахунок темпу зростання ринку за рік та відносної долі ринку

Товар	Темп зростання ринку,%	Відносна частка ринку, %
Соки	$\frac{69\,420 * 100}{52\,137} = 133,15$	$\frac{69\,420}{44\,172} = 157,16$
Мінеральна вода	111,04	142,36
Солодкі газовані напої	119,19	119,02

Джерело: розраховано автором самостійно.

За даними розрахунками побудуємо матрицю БКГ (див. рис.2.4).

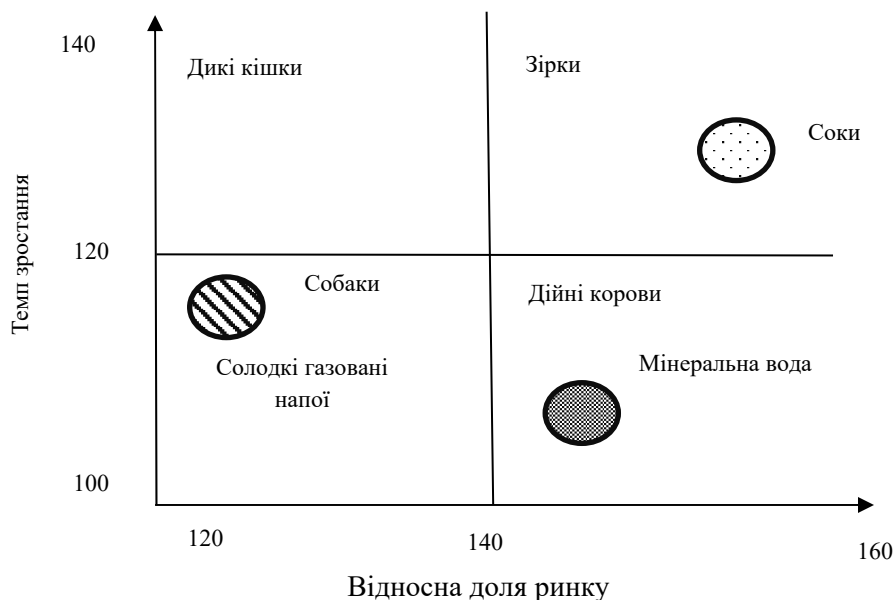


Рис.2.4. Матриця БКГ

Джерело: розраховано автором самостійно.

Проаналізувавши отриману матрицю БКГ за обсягом продажів можна зробити висновки:

– Позицію «зірки» займають соки, тому що соки компанії «Сандора» є перспективними. Вони приносять значні прибутки для компанії, але в той же час вимагають великих обсягів ресурсів для росту, а також жорсткого контролю над цими ресурсами керівництвом.

– До позиції «собаки» відносяться солодкі газовані напої. «Собаки» – це продукти, які займають низьку частку ринку і не мають потенціалу.

– До позиції «дійні корови» відноситься мінеральна вода. Товари даної позиції є привабливими через те, що вони не вимагають великих інвестицій і забезпечують значні прибутки.

Для аналізу та оцінки конкурентних переваг ТОВ «Сандора» буде використаний метод побудови картки стратегічних груп. Карта стратегічних груп конкурентів будується з метою виявлення організацій (підприємств), які є найближчими конкурентами досліджуваної організації, тобто входять в одну стратегічну групу, а також їх позицій, вона доповнює і конкретизує відомості про галузеву конкуренцію.. В першу чергу для цього потрібно обрати головні характеристики продуктів чи підприємств галузі та виділити дві з них, скласти карту-матрицю з двома характеристиками, розрахувати дані по продукту або підприємству та розмістити дані на карті.

Для побудови першої картки будуть використані та оцінені такі критерії (табл.2.21).

Таблиця 2.21

Порівняльна характеристика підприємств по виготовленню соків та сокової продукції

Конкуренти	Частка на ринку, %	Виробництво соку на добу, мт.
ТОВ «Нідан»	7	71,20
ВАТ «Одеський завод дитячого харчування»	10	200
Компанія Vitamark	17	350
ЗАТ «Ерлан»	26	500
ТОВ «Сандора»	38	700

Джерело: сформовано автором на основі джерела [43].

На основі даних побудуємо першу картку стратегічних груп (рис. 2.5). Побудована карта стратегічних груп показала, те що ТОВ «Сандора» знаходиться значно попереду від свого головного конкурента ЗАТ «Ерлан» і тому не можуть бути об'єднані на даний момент. Керівництво ТОВ «Сандора» повинне зосередити свою увагу на інших аспектах діяльності.

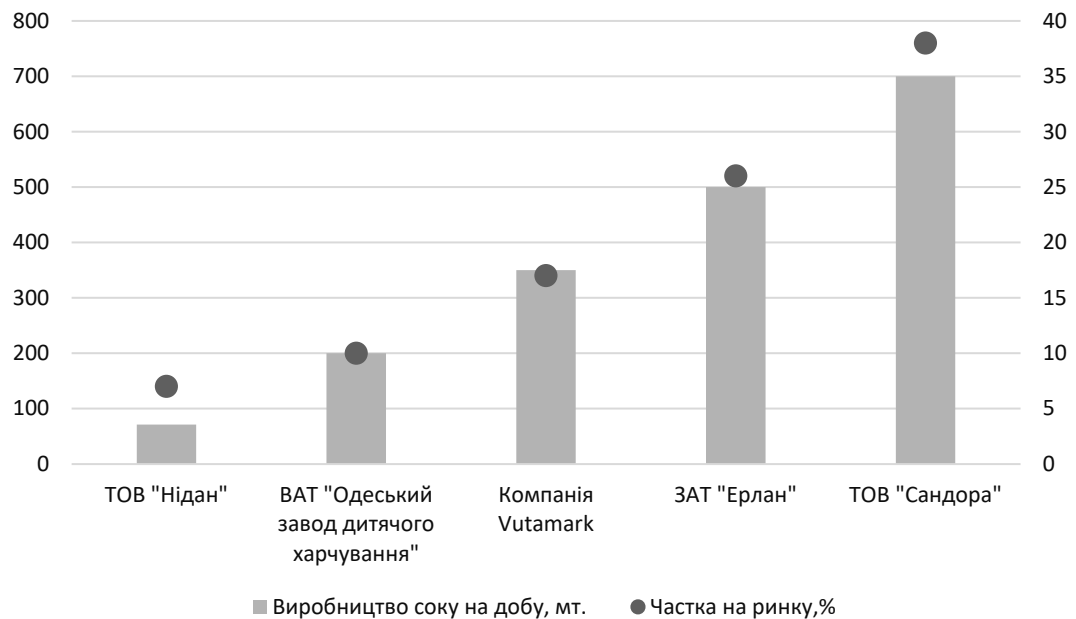


Рис. 2.5. Картка стратегічних груп за параметрами «частка на ринку-виробництво соку на добу»

Джерело: сформовано автором на основі джерела табл.2.21.

Для побудови другої картки будуть використані такі фактори – обсяг реалізації, якість продукції.

Таблиця 2.22

Порівняльна характеристика підприємств по виготовленню соків та сокової продукції

Конкуренти	Обсяг реалізації, тис. дол. США	Якість продукції
ТОВ «Нідан»	32 981	3
ВАТ «Одеський завод дитячого харчування»	42 650	4
Компанія Vitamark	74 985	5
ЗАТ «Ерлан»	91 237	5
ТОВ «Сандора»	130 416	5

Джерело: сформовано автором на основі джерела [43].

Для оцінки якості продукції були залучені експерти. По 5-ти бальній шкалі кількість балів означає 5 – відмінна, 4 – добра, 3 – середня, 2 – нижче середнього, 1 – низька. На основі даних побудуємо картку стратегічних груп (рис. 2.6).

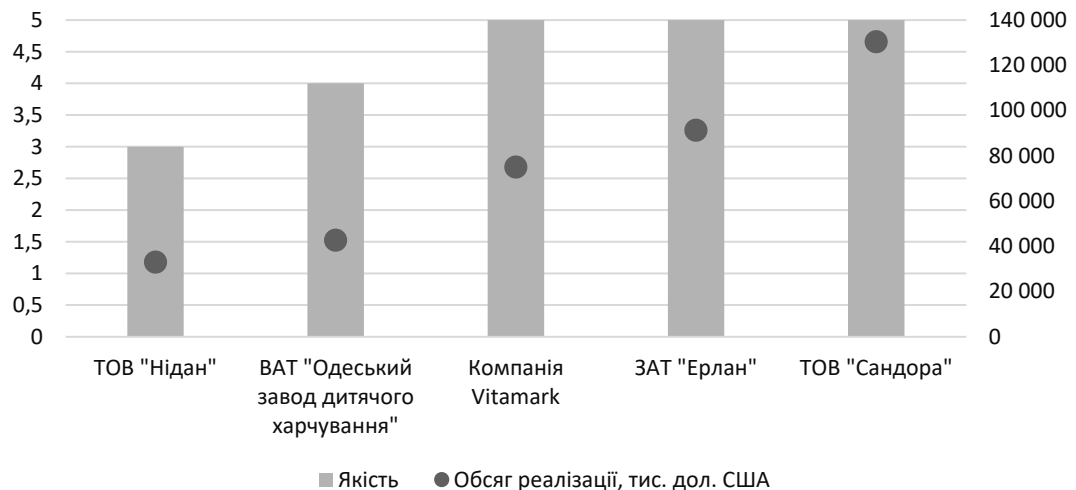


Рис. 2.6. Картка стратегічних груп за параметрами «обсяг реалізації-якість продукції»

Джерело: сформовано автором на основі джерела табл.2.22.

Побудована карта стратегічних груп показала, що за такими параметрами, як обсяг реалізації та якість продукції для ТОВ «Сандора» конкурентами є ЗАТ «Ерлан», СП Вітмарк-України. Дані компанії опинилися в одній групі. Хоча ТОВ «Сандора» має найвищі показники за параметрами, керівництву слід звернути увагу на покращення та підвищення даних результатів.

Для побудови третьої картки будуть використані такі фактори – середня ціна продукції, інтенсивність рекламної кампанії.

Таблиця 2.23

Порівняльна характеристика підприємств по виготовленню соків та сокової продукції

Конкуренти	Середня ціна продукції (грн./літ.)	Інтенсивність рекламної кампанії
ТОВ «Нідан»	18	2

Продовження табл.2.23

Конкуренти	Середня ціна продукції (грн./літ.)	Інтенсивність рекламної кампанії
ВАТ «Одеський завод дитячого харчування»	24	3
Компанія Vitamark	27	4
ЗАТ «Ерлан»	29	3
ТОВ «Сандора»	35	3

Джерело: сформовано автором на основі джерела [43].

На основі даних побудуємо картку стратегічних груп (рис. 2.7).

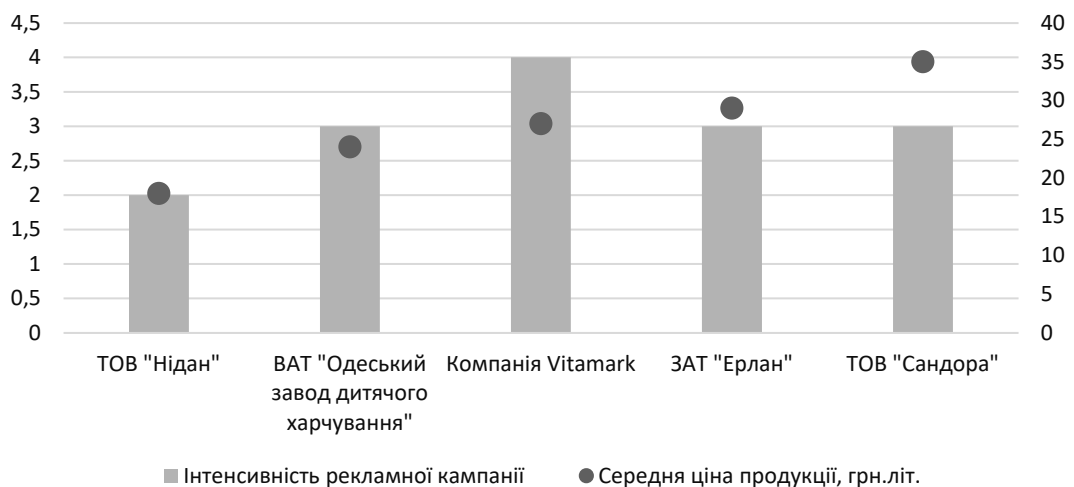


Рис. 2.7. Картка стратегічних груп за параметрами «середня ціна продукції-інтенсивність рекламної кампанії»

Джерело: сформовано автором на основі джерела табл.2.23.

Побудована карта стратегічних груп показує, що ТОВ «Сандора» за показниками – інтенсивність рекламної кампанії, середня ціна продукції знаходиться позаду від СП Вітмарк-України. Тому компанії необхідно проводити рекламні акції та працювати над створенням стійкого іміджу.

Передостаннім етапом оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Сандора» є розрахунок комплексного показника КС підприємства за результуючими та факторними показниками за допомогою методу інтегральної оцінки. Для початку необхідно розрахувати коефіцієнт КС ($K_{КСр}$) за результуючими показниками (на основі ринкової частки) за формулою наведеною в таблиці 1.4, пункті IV. Розрахуємо відповідно для ТОВ «Сандора»:

$$K_{\text{КСр}} = \frac{37,115}{25,154} = 1,476$$

Розрахований показник є більше 1, тому ТОВ «Сандора» має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж ЗАТ «Ерлан».

Головним конкурентом для ТОВ «Сандора» в даній ціновій категорії є ЗАТ «Ерлан». Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта підприємства за сукупністю факторних показників наведені в табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта підприємства за сукупністю факторних показників

Показники	ТОВ «Сандора»	ЗАТ «Ерлан»	Коефіцієнт вагомості
Якість	5	4	0,3
Імідж	5	4	0,25
Технологічне мистецтво	5	5	0,15
Вартість сировини	5	4	0,15
Виробничі потужності	5	4	0,15

Джерело: сформовано автором на основі експертного методу

Коефіцієнт підприємства за сукупністю факторних показників розраховується за формулою наведеною в таблиці 1.4, пункті IV. Розрахуємо відповідно для ТОВ «Сандора»:

$$K_{\text{КСф}} = 0,3*(5/4)+0,25*(5/4)+0,15*(5/5)+0,15*(5/4)+0,15*(5/4) = 1,213$$

Кінцевим етапом є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства за формулою наведеною в таблиці 1.4, пункті IV. Розрахуємо відповідно для ТОВ «Сандора»:

$$I_{\text{КС}} = 1,476*1,213 = 1,790$$

Якщо $I_{\text{КС}} > 1$, то оцінювана кампанія перевищує за сукупністю факторних показників конкурента, $I_{\text{КС}} < 1$ – оцінювана компанія не конкурентоспроможна на ринку, $I_{\text{КС}} = 1$, то компанії рівноцінні. Тобто, розрахований показник для ТОВ «Сандора» підтвердив ще раз його високий рівень конкурентоспроможності на ринку та перевищення за сукупністю факторних показників конкурента.

Отже, з вищеконстатованого можна зробити висновок, що для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сандора» доречно використовувати методику поетапної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Модель 5 сил Портера показала, що ТОВ «Сандора» діє на висококонкурентному ринку, існує високий рівень загрози входу/виходу нових гравців, спостерігається стабільна співпраця з постачальниками, підприємство не має унікальної пропозиції товару на ринку.

Розрахунок показників (індекса Герфіндаля-Гіршмана, Розенблюта, концентрації довів, що ТОВ «Сандора» є гігантом на ринку з виробництва сокових напоїв, так як його частка складає 38%.

На українському ринку спостерігається широкий асортимент соків і сокової продукції різних торгових марок. Тому ринок соків відноситься до олігополії. Про наявність олігополії засвідчує розрахований індекс Лінда. Олігополія є жорсткою і її утворюють ТОВ «Сандора» та ЗАТ «Ерлан».

Матриця БКГ показує, що продажі соків займають найбільшу частку в структурі обсягів продажів та виручки ТОВ «Сандора».

Побудовані картки стратегічних груп показали, що ТОВ «Сандора» знаходиться далеко попереду від конкурентів та має найвищу якість продукції. Розрахований коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства за результуючим показником показав, що ТОВ «Сандора» має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж ЗАТ «Ерлан».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПЛОДОВО-ОВОЧЕВОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сандора»

Для того, щоб ТОВ «Сандора» мало можливість надалі вести діяльність на ринку з виробництва сокових напоїв та виробляти конкурентоспроможну продукцію необхідно постійно слідкувати за змінами у навколишньому середовищі, вміти швидко реагувати на них, тобто працювати над програмою підвищення конкурентоспроможності. Підвищення конкурентоспроможності – це певний процес змін, який викликає протидії та потребує управління. Основними напрямками підвищення є вивчення потреб споживачів і аналіз конкурентів, модернізація обладнання, випуск нової продукції, покращення якісних характеристик продукції тощо.

Асортимент продукції ТОВ «Сандора» налічує більше ніж 300 позицій. До них входять такі соки: апельсиновий, грейпфрутовий, ананасовий, томатний, овочевий, смородиновий, виноградний. Це говорить про те, що споживач зможе задовольнити свої очікування, вибравши із даного розмаїття смаків саме свій. Для того, щоб стимулювати покупців до збільшення споживання продукції ТОВ «Сандора», керівництву необхідно не зупинятися на досягнутому, а продовжувати працювати над розширенням асортименту.

Для кожного підприємства основним напрямком діяльності є правильне проведення товарної політики. Товарна політика – це конкретна діяльність підприємства спрямована на виробництво і просування на ринку конкурентоспроможних товарів, які б відповідали потребам споживачів. Її суть – це формування ефективного асортименту, який би приносив компанії значні прибутки.

Суть товарної політики ТОВ «Сандора» – це формування такого асортименту, який би приносив підприємству високі прибутки та задовольняв

потреби споживачів. Підприємство ефективно працює над тими товарами, які мають значні перспективи на ринку. Враховуючи світовий досвід для збереження споживача, компанії необхідно випускати так звані функціональні соки (рис. 2.8). Це спеціальні соки для вагітних, літніх людей, спортсменів, дітей, студентів.

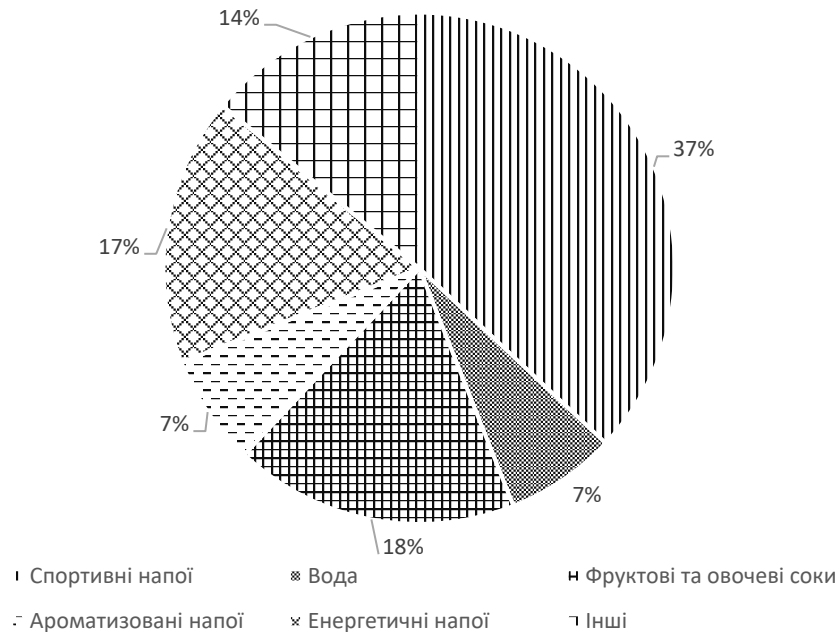


Рис. 3.1. Структура ринку функціональних напоїв у світі

Джерело: сформовано автором на основі джерела [44].

З рисунка можна побачити, що найвагомішу частку ринку функціональних напоїв розділили спортивні напої та фруктові, овочеві соки. Хоча енергетичні напої і води знаходяться серед сегментів, які розвиваються швидкими темпами.

Ринок функціональних соків ще не розвивається в Україні. Функціональними соками вважаються напої, які мають додаткову корисність, тобто містять корисні для організму людини компоненти. Функціональні напої з овочів та фруктів забезпечують вміст БАР в організмі людини, який має захисні функції. Для виготовлення даних соків необхідно використовувати сировину багату на БАР і максимально її зберігати під час технологічного перероблення. Функціональні соки добре перетравлюються в організмі людини, забезпечують лікувально-профілактичний ефект, запобігають захворюванням.

У складі функціональних соків немає небажаних компонентів завдяки відповідній рецептурі та спеціальним методам технічного оброблення. До складу даних соків входять мінеральні речовини, вітаміни, біологічно активні речовини.

Для України виробництво функціональних соків є перспективним. Це пов'язане з наступним [45, с.17]: постійно зростає кількість людей, які займаються фітнесом, фізкультурою та ведуть здоровий спосіб життя; українські споживачі слідкують європейським тенденціям харчування. Враховуючи все вищесказане можна стверджувати, що створення та розвиток в Україні виробництва функціональних соків позитивно впливатиме на імідж та економіку країни.

Постійний контроль за якістю продукції є основним напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Якість продукції об'єднує весь шлях від виробника до споживача та проходить життєвий цикл продукції. З перших років своєї діяльності на ринку ТОВ «Сандора» зробило свій вибір на користь якості. Стабільність якості є візитною карткою підприємства.

Компанія вдосконалювалася з кожним роком та має величезний досвід з контролю якості продукції і не збирається зупинятися на досягненнях [39]:

- 1998 рік – в рамках розвитку підприємства почата розробка і впровадження системи вдосконалення якості продукції, що випускається на базі Моделі ділової досконалості Європейського фонду управління якістю.

- 1999 рік – компанія «Сандора» стала членом клубу лідерів якості України і фіналістом 4-го Українського національного конкурсу якості.

- 2000 рік – «Сандора» – переможець 5-го українського національного конкурсу якості.

- 2001 рік – ознаменувався для компанії «Сандора» розробкою і впровадженням системи управління якістю на підставі вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2000 (системи управління якістю). У цьому ж році підприємство стало фіналістом Європейського конкурсу якості.

– 2004 рік – впроваджена система HACCP (міжнародний стандарт харчової безпеки) відповідно до вимог ДСТУ 4161-2003 Системи управління безпекою харчових продуктів. У квітні цього ж року підприємство успішно пройшло аудит системи управління якістю за міжнародним стандартом ISO 9001:2000 і сертифіковане в трьох органах: двох міжнародних (TGA і CobAcK) і одному національному УКРСЕПРО.

– 2006 рік – в м. Миколаєві успішно завершений ще один аудит виробничих комплексів ТОВ «Сандора». За наслідками аудиту було ухвалене рішення видати сертифікати найвищого рівня на відповідність вимогам BRC (British Retail Consortium) Global Standard – Food всім виробничим комплексам компанії «Сандора». British Retail Consortium створений в 1998 році Британським Консорціумом Роздрібних Торговців, на основі якого був розроблений і впроваджений Технічний Стандарт і Протокол для компаній, що поставляють харчову продукцію. Компанії «Сандора» це дало можливість реалізовувати свою продукцію в крупних мережах британських супермаркетів, таких як: Sainbury, Asda, Tesco, Waitrose, а також у Фінляндії, Норвегії, Швеції і Нідерландах.

– 2008 рік – «Сандора» вперше пройшла аудит, ініційований компанією «Макдональдз Україна» спільно з міжнародною компанією SGS, що займається незалежною експертизою, сертифікацією і лабораторними дослідженнями.

– На сьогодні ТОВ «Сандора» єдиний український виробник, який отримав сертифікат BRS, що має всесвітнє значення.

ТОВ «Сандора» контролює якість та безпеку продукції на всіх етапах виробництва (від сировини до готового продукту). На ринку існує проблема значної кількості дешевої неякісної сировини, тому потрібно ретельніше її контролювати. Даний процес є дуже ресурсоємним і наукоємним.

Проаналізувавши ринок виготовлення сокових напоїв визначено головні проблеми господарської діяльності ТОВ «Сандора»:

– дефіцит якісної вітчизняної сировини;

- відсутнє представлення і захист українського виробника сокової продукції на міжнародних рівнях;
- відсутні відпрацювання захисту внутрішнього ринку;
- неналежна підтримка держави.

На основі дослідження можна запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «Сандора»: розширення асортиментного ряду, широке впровадження інноваційних розробок, використання високих технологій, забезпечення високої якості продукції, розвиток стратегічного управління, створення умов для навчання і підвищення кваліфікації співробітників, використання нетрадиційних методів управління інноваційною діяльністю.

Отже, з вищеконстатованого можна зробити висновок, що менеджери ТОВ «Сандора» повинні контролювати споживацьке середовище, вміти швидко реагувати на нього та вносити зміни у програму підвищення конкурентоспроможності. Для її підвищення були запропоновані наступні напрямки: розвивати інноваційний менеджмент, формувати товарний асортимент по категоріям, використовувати в процесі виробництва сучасні інформаційні технології.

3.2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сандора»

Сучасні умови господарювання потребують спрямування всіх видів діяльності підприємства на створення та підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду, вимагають від керівників різного рівня вміння здійснювати аналіз та оцінку зовнішньої та внутрішньої ситуації діяльності підприємства, активного стратегічного мислення щодо вивчення потреб споживачів, нових можливостей і загроз, конкурентних позицій, а також власної відповідальності за довгострокове існування та розвиток підприємства.

Основним напрямком підвищення конкурентоспроможності підприємства є розвиток стратегічного управління. Відповідно було розроблено стратегію забезпечення конкурентоспроможності за допомогою TOWS аналізу для ТОВ «Сандора». Необхідність розробки стратегії підприємствами викликана нестабільним становищем на ринку, неповнотою інформації про майбутній стан на ньому і вплив на підприємство.

Етапи реалізації TOWS аналізу та розробки можливих стратегій розвитку: розробка матриці SWOT аналізу, пошук зв'язків між категоріями в різних секторах SWOT аналізу, побудова TOWS матриці, розробка стратегії на основі TOWS матриці, пріорітезація стратегій. Розроблена матриця SWOT аналізу ТОВ «Сандора» представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT матриця для ТОВ «Сандора»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Висока якість продукції:натуральність соку , без домішок і барвників.	1.Велика кількість товарів заміників, погіршується конкурентна позиція.
2. Велика частка ринку, майже 50%.	2.Низький рівень диверсифікації продукції.
3. Наявність власних виробничих потужностей.	3.Зменшення грошових потоків через зниження обсягу продажів продукції.
4.Високий імідж компанії.	4.Низький показник рівня рентабельності (20%), як для масштабної компанії.
5.Зростання прибутку в поточному періоді.	5. Потреба в оптимізації управлінської структури компанії.
6.Використання власних фінансових ресурсів для реалізації стратегій.	6.Розвиток інформаційних технологій.
Можливості	Загрози
1.Зростання інвестицій в розширення потужностей.	1.Перенасичення українського ринку продукцією зарубіжних виробників.
2.Зростання об'ємів споживання продукції.	2.Жорстокість конкуренції на ринку
3.Зростання купівельної спроможності покупців.	3.Нестабільна економіка.

Продовження табл. 3.1

Сильні сторони	Слабкі сторони
4. Вихід на світові ринки.	4. Посилення залежності підприємства від дебіторів і кредиторів
5. Забезпечити високий рівень регіонального розвитку.	5. Погана політика уряду.
6. Збільшення обсягів будівництва і кількості садів.	6. Велика кількість товарів замінників.

Джерело: сформовано автором самостійно.

Наступним етапом є пошук зв'язків між категоріями в різних секторах SWOT аналізу між можливостями та сильними сторонами, загрозами та слабкими сторонами, можливостями та слабкими сторонами, загрозами та сильними сторонами (див табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця взаємодії maxi-maxi (Strength-Opportunity)

(S)	1. Висока якість продукції: натуральність соку, без домішок і барвників.	2. Велика частка ринку, майже 50%.	3. Наявність власних виробничих потужностей.	4. Високий імідж компанії.	5. Зростання прибутку в поточному періоді.	6. Використання власних фінансових ресурсів для реалізації стратегій.	maxi
(O)	1	1	1	0	1	0	4(O2)
1. Зростання інвестицій в розширення потужностей.	0	1	0	0	1	0	2
2. Зростання об'ємів споживання продукції.	0	1	0	1	1	0	3(O3)
3. Зростання купівельної спроможності покупців.	0	0	0	1	1	0	2
4. Вихід на світові ринки.	0	0	0	0	0	0	0
5. Забезпечити високий рівень регіонального розвитку.	0	1	1	1	1	1	5(O1)
6. Збільшення кількості садів.	1	4	2	3	5	1	maxi
		(S2)		(S3)	(S1)		

Джерело: сформовано автором на основі таблиці 3.1.

З таблиці можна побачити, що на збільшення обсягів будівництва і кількості садів вплинуло зростання прибутку в поточному періоді; на зростання інвестицій в розширення потужностей вплинуло те що підприємство займає велику частку на ринку; на зростання купівельної спроможності покупців вплинув високий імідж компанії. Побудуємо матрицю взаємодії між можливостями та слабкими сторонами (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця взаємодії mini-maxi (Weakness-Opportunity)

(O)	(W)	1. Велика кількість товарів заміників, погіршується конкурентна позиція.	2. Низький рівень диверсифікації продукції.	3. Зменшення грошових потоків через зниження обсягу продажів продукції.	4. Низький показник рівня рентабельності (20%), як для масштабної компанії.	5. Потреба в оптимізації управлінської структури компанії.	6. Розвиток інформаційних технологій.	maxi
1. Зростання інвестицій в розширення потужностей.	1	1	0	1	0	0	4(O1)	
2. Зростання об'ємів споживання продукції.	0	0	0	0	1	1	2	
3. Зростання купівельної спроможності покупців.	1	0	0	0	1	1	3(O3)	
4. Вихід на світові ринки.	1	0	0	0	1	1	3	
5. Забезпечити високий рівень регіонального розвитку.	0	0	1	1	1	1	4(O2)	
6. Збільшення кількості садів.	0	1	1	1	0	0	3	
	3(W3)	2(W1)	2(W2)	3	4	4	mini	

Джерело: сформовано автором на основі таблиці 3.1.

З таблиці можна побачити, що низький рівень диверсифікації продукції може вплинути зростання інвестицій в розширення потужностей; на зменшення грошових потоків через зниження обсягу продажів продукції може вплинути високий рівень регіонального розвитку; на наявність великої кількості товарів замінників може вплинути зростання купівельної спроможності покупців. Побудуємо матрицю взаємодії між загрозами та сильними сторонами (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця взаємодії max-mini (Strength – Threats)

(S)	1. Висока якість продукції: натуральність соку, без домішок і барвників.	2. Велика частка ринку, майже 50%.	3. Наявність власних виробничих потужностей.	4. Високий імідж компанії.	5. Зростання прибутку в поточному періоді.	6. Використання власних фінансових ресурсів для реалізації стратегій.	maxi
1. Перенасичення українського ринку продукцією зарубіжних виробників.	0	1	0	1	0	0	2 (T3)
2. Жорстокість конкуренції на ринку	1	1	1	1	0	0	4 (T1)
3. Нестабільна економіка.	0	0	0	1	1	1	3
4. Посилення залежності підприємства від дебіторів і кредиторів	1	1	0	1	1	0	4 (T2)
5. Погана політика уряду.	0	0	0	0	0	0	0
6. Велика кількість товарів замінників.	1	1	0	1	0	0	3
	3	4	1 (S1)	5	2 (S3)	1 (S2)	mini

Джерело: сформовано автором на основі таблиці 3.1.

З таблиці можна побачити, що на наявність власних виробничих потужностей вплинула жорстокість конкуренції на ринку; на використання

власних фінансових ресурсів для реалізації стратегій вплинуло посилення залежності підприємства від дебіторів та кредиторів; на зростання прибутку в поточному періоді вплинуло перенасичення українського ринку продукцією зарубіжних виробників. Побудуємо матрицю взаємодії між слабкі сторони та загрози (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця взаємодії mini-mini (Weaknesses-Threats)

(T)	(W)	1. Велика кількість товарів заміників, погіршується конкурентна позиція.	2. Низький рівень диверсифікації продукції.	3. Зменшення грошових потоків через зниження обсягу продажів продукції.	4. Низький показник рівня рентабельності (20%), як для масштабної компанії.	5. Потреба в оптимізації управлінської структури компанії.	6. Розвиток інформаційних технологій.	mini
1. Перенасичення українського ринку продукцією зарубіжних виробників.	0	0	1	1	0	1	3(T2)	
2. Жорстокість конкуренції на ринку	1	1	1	1	0	1	5	
3. Нестабільна економіка.	0	0	1	1	1	1	4	
4. Посилення залежності підприємства від дебіторів і кредиторів	0	0	1	1	1	0	3(T3)	
5. Погана політика уряду.	1	0	1	1	1	1	5	
6. Велика кількість товарів заміників.	1	1	0	0	0	0	2(T1)	
	3(W2)	2(W1)	5	5	3(W3)	4	mini	

Джерело: сформовано автором на основі таблиці 3.1.

З таблиці можна побачити, що на низький рівень диверсифікації продукції впливає наявність великої кількості товарів-замінників; на погіршення конкурентної стратегії впливає перенасичення українського ринку продукцією зарубіжних виробників; на потребу в оптимізації управлінської структури компанії вплинуло посилення залежності підприємства від дебіторів та кредиторів. Наступним етапом є побудова TOWS матриці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

TOWS Matrix для ТОВ «Сандора»

	Зовнішні можливості (O): O1 O2 O3	Зовнішні загрози (T): T1 T2 T3
Сильні сторони (S): S1 S2 S3	(SO) стратегії 1. S1O2 2. S1O3 3. S3O3	(ST) стратегії 1. S2T1 2. S3T2
Слабкі сторони (W) W1 W2 W3	(WO) стратегії 1. W1S1 2. W2S1	(WT) стратегії 1. W1T2 1. W2T2

Джерело: сформовано автором на основі таблиць 3.2–3.5.

З даних таблиці можна виділити сформовані альтернативи стратегій:

- A. S1O2
- B. S1O3
- C. S3O3
- D. S2T1

- E. S3T2
- F. W1S1
- G. W2S1
- H. W1T2
- I. W2T2

Наступним етапом є оцінювання рангу варіантів стратегії (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Оцінка рангу варіантів стратегії

	A	B	C	D	E	F	G	H	Сума
A		2	3	0	3	1	2	3	14
B	1		2	2	1	0	1	2	9
C	1	2		3	2	3	2	2	15
D	1	2	0		2	1	1	0	7
E	2	3	1	0		3	0	1	10
F	3	0	1	1	2		0	1	8
G	1	2	0	1	2	2		1	9
H	2	0	1	0	1	2	3		9

Джерело: сформовано автором самостійно.

TOWS аналіз показав, що для ТОВ «Сандора» найбільше підходить варіант стратегії «Махі-Махі» (сильні сторони – можливості). Дана стратегія підрозуміває під собою оптимальне використання можливостей для посилення сильних сторін. Дана стратегія має велику ймовірність бути успішною.

На вибір даної стратегії вплинуло те, що:

- ТОВ «Сандора» з поміж своїх конкурентів займає найбільшу частку ринку. Підприємство є лідером не тільки на ринках України, а й у 4 зарубіжних країнах.
- Продукція компанії є найбільш впізнаваною серед споживачів, тому немає потреби в рекламній кампанії.
- Протягом останніх періодів у компанії суттєво зменшились обсяги продажів їхньої продукції, як наслідок цього – зменшення грошових потоків

організації, що негативно вплинуло на величину прибутку та на загальний фінансовий стан компанії.

Обрана стратегія «Махі-Махі» показала, що для ТОВ «Сандора» потрібно максимізувати одночасно як сили, так і можливості. Вона передбачає підтримку вже існуючих видів діяльності.

Для забезпечення успішної реалізації стратегії підприємству потрібно:

– Найголовніше – це «втриматися на плаву» та зберегти свої позиції на ринку. Основні конкуренти не зможуть наздогнати і перегнати ТОВ «Сандора» по частці ринку. Тому на даний момент головним завданням є збереження цієї частки через напружену ситуацію в країні.

– Асортимент продукції ТОВ «Сандора» є великим, але не треба зупинятися на досягнутому, а продовжувати розширювати його для стимулювання покупців. Спираючись на світовий досвід, треба вдатися до пропозиції функціональних соків. Якщо ТОВ «Сандора» почне випускати нові види соку і вони сподобаються споживачам, то за прогнозами загальний обсяг продажів збільшиться у середньому на 7 %. Також треба звернути увагу на те, що виробництво цитрусових соків обходиться в 1,4 – 1,7 рази дорожче, ніж виробництво яблучних, томатних соків. Широкий асортимент дає змогу знизити ціну одного соку за рахунок соку іншого виду.

– Головними перевагами ТОВ «Сандора» є якість, натуральність випускаємої продукції, а також гарна упаковка, яка привертає увагу споживачів. Тому головним завданням для керівництва компанії є зберегти визнання і популярність на ринку. Для цього рекомендується проводити розпродажі, дегустації та застосовувати інші рекламні прийоми. Крім того, ефективною є гра на ціні. Це спричинить фінансові витрати для ТОВ «Сандора», але підприємство зможе отримати більші прибутки, якщо це сприйме цільова аудиторія.

– ТОВ «Сандора» гарантує споживачеві якість та безпеку випущеної продукції. Тому необхідно більш ретельніше перевіряти якість сировини, адже існує проблема наявності дешевої, неякісної продукції на ринку.

Отже, з вищеконстатованого можна зробити висновок, що для розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності було використано TOWS аналіз. На його основі була розроблена стратегія «Махі-Махі» (сильні сторони-можливості). Обрана стратегія показала, що для ТОВ «Сандора» потрібно максимізувати одночасно як сили, так і можливості. При цьому вона передбачає підтримку вже існуючих видів діяльності. Для реалізації стратегії необхідно забезпечити збереження розширення асортименту, контроль якості сировини, застосування сучасних рекламних прийомів.

ВИСНОВКИ

Основні результати, отримані в ході дослідження, містять такі висновки:

1. На сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств існують проблеми у сфері визначення своєї конкурентоспроможності, а саме відсутність єдиної методологічної бази, низький рівень інформаційного забезпечення, інтуїтивний характер проведення оцінки та інші. Про це свідчать існуючі позиції України на зовнішньому та внутрішньому ринку. За результатами звіту IMD World Competitiveness Yearbook 2020, що аналізує та рейтингує спроможність націй створювати та підтримувати середовище, яке забезпечує конкурентоспроможність бізнесу, Україна посіла 55-те місце серед 63 прорейтингованих країн.

2. На основі узагальнення теоретико-методологічних засад забезпечення конкурентоспроможності підприємства вдосконалено визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» як здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію та отримання прибутку на вкладений капітал у порівнянні з аналогічними підприємствами представленими на ринку, яке на відмінно від інших визначень поняття спрямоване на ствердження того, що конкурентоспроможність можна виявити тільки серед групи підприємств, які належать до однієї галузі.

3. Досліджені методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, а саме: методика, заснована на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності; методика, в основу якої покладено теорію ефективної конкуренції; методика, яка ґрунтується на процедурі конкурентоспроможності товару, що виробляється або послуги, що надається підприємством. Для подальшого аналізу була обрана методика поетапної оцінки, яка на відмінно від існуючих враховує всі стадії життєвого циклу підприємства, а також привабливість галузі і рівень її розвитку.

4. Проаналізовано стан розвитку плодоовочевої галузі України та обґрунтовано, що плодоовочева галузь є однією з найперспективніших галузей економіки України оскільки її продукція користується попитом, обсяги виробництва поступово зростають, значна частина експортується. Аналіз сучасного стану його розвитку засвідчує, що зростання урожайності сільськогосподарських культур та їх посівних площ великою мірою вплинули на зростання виробництва плодоовочевої продукції. Найбільшою плодоовочевою підгалуззю є виробництво соків та нектарів. Основними лідерами на даному ринку є компанії PepsiCo, «Вітмарк-Україна», ТМ «Galicia», «Кока-Кола».

5. Оцінені фактори, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Сандора» за трирівневою моделлю, яка охоплює оцінку на рівні галузі, підприємства та виробництва продукції підприємства. Під час оцінки на рівні галузі виявлені наступні фактори: політичні, економічні, соціальні, технологічні. Оцінка впливу факторів на рівні підприємства показала, що на ТОВ «Сандора» впливають такі фактори: рентабельність продажів, частка підприємства на ринку, характеристика конкурентної ситуації та інші. Оцінивши фактори на рівні виробництва були виявлені наступні: якісні фактори, ергономічні, естетичні, інформаційні, технічні тощо. Вагомим є те, що досліджувані внутрішні та зовнішні фактори в сукупності формують довгострокову прибутковість та повинні бути під постійним контролем менеджменту підприємства.

6. Проведено оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сандора» за допомогою методики поетапної оцінки конкурентоспроможності. Для цього була побудована модель 5 сил Портера; розраховані показники: індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекс Розенблюта, індекс концентрації, індекс Лінда; побудовані картки стратегічних груп та матриця БКГ. Оцінивши рівень конкурентоспроможності можна стверджувати, що ТОВ «Сандора» має високий рівень конкурентоспроможності на ринку та перевищує за сукупністю факторних показників конкурента.

7. Запропоновані напрямки підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «Сандора»: розвивати інноваційний менеджмент, формувати товарний асортимент по категоріям, використовувати в процесі виробництва сучасні інформаційні технології та інше. Менеджери підприємства повинні контролювати споживацьке середовище, вміти швидко реагувати на нього та вносити зміни у програму підвищення конкурентоспроможності.

8. Розроблена стратегія забезпечення конкурентоспроможності «Махі-Махі» (сильні сторони-можливості) для ТОВ «Сандора» за допомогою TOWS аналізу, яка показала, що для підприємства потрібно максимізувати одночасно як сили, так і можливості. При цьому стратегія передбачає підтримку вже існуючих видів діяльності та існує необхідність забезпечити збереження розширення асортименту, контроль якості сировини, застосування сучасних рекламних прийомів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210–14 (Редакція від 11.08.2013, підстава 406-18) // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С. 64.
2. Педченко Н.С. Деякі аспекти конкуренції і конкурентоспроможності в ринковій економіці. // Регіональні перспективи. – 2000. - № 4 (11).
3. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 35–38.
4. Пуцентейло П. Конкуренція як економічна категорія. Економіка АПК. 2013. № 4. С. 122–126.
5. Мочерний С.В. Політекономія: підручник. К. : Вікар, 2005. 386 с.
6. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Київ, Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
7. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика [під заг. ред. М. І. Молдованова]. К. : Техніка, 2019. 856 с
8. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. Т.3. С. 200-204
9. Яремченко Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія; за заг. ред. проф. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. С. 57–66.
10. Василенко В. О. Стратегічне управління. К. : ЦУЛ, 2019. 396 с.
11. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : [навч. посіб.]. К. : Центр початкової літератури, 2018. 384 с.
12. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.

13. Балабанова, Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : [монографія] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецьк : Дон ГУЕТ, 2018. – 147 с.
14. Борисюк І.О., Єрмоєнко А.В. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / І.О. Борисюк, А.В. Єрмоєнко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2020. – № 33 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409>.
15. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : [монографія] / А.А. Мазаракі, Д.М. Пшеслінський, І.В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – С. 125.
16. Клименко С.М., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко [та ін.]. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
17. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
18. Шпанко А. Про сутність поняття «Стратегічна конкурентоспроможність» / А. Шпанко // Економіка України. – 2007. – № 6. – С. 45-49.
19. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг.ред. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
20. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
21. Чорна М. В., Овчаренко Ю. А. Оцінка конкурентостійкості підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків, 2010. 177 с.
22. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Бізнес Інформ. 2015. № 10. С. 237–243.

23. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Технологический аудит и резервы производства. 2015. № 4/5. С. 10–15.
24. Левицька О. А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155–163.
25. Кобелєв В. М., Болтенко В. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 60. С. 60–64.
26. Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія. Львів : літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
27. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ, 1997. 390 с.
28. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства. Харків, 2018. 320 с
29. Князик Ю. М., Лебідь Т. В. Вплив маркетингових чинників на формування конкурентоспроможності промислових підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 704. С. 44–50.
30. Петренко Л. А., Трейтяк М. М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. Стратегія економічного розвитку України. 2015. № 36. С. 107–117.
31. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
32. Архієреєв С. І., Мешкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. Бізнес Інформ. 2019. №11. С. 210–221.
33. Міністерство охорони здоров'я України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.moz.gov.ua>.

34. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
35. Стан фінансування програм підтримки АПК у 2020 році. Інформаційно-аналітичний журнал АПК України : веб-сайт. URL: <https://agro.me.gov.ua/ua/pidtrimka/stan-finansuvannya-program-pidtrimki-apk-u2020-rosi> (дата звернення: 16.12.2021).
36. Дослідження ринку соків в Україні: аналіз виробництва та споживання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/issledovanie-rynka-sokov-v-ukraine-analiz-proizvodstva-i-potrebleniya.html> (дата звернення: 16.12.2021).
37. Соціально-економічне становище 2020 року. Державна служба статистики України: веб сайт URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/04/zb_rosl_2018.pdf (дата звернення: 16.12.2021).
38. Crops processed. Food and agriculture organization of the UNs statistics division : веб-сайт. URL: <http://faostat3.fao.org/download/Q/QD/E> (дата звернення: 16.12.2021).
39. Офіційний сайт ТОВ «Сандора», – Режим доступу: <http://pepsico.ua/>.
40. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник/Валерій Тертичка.– Київ: «К.І.С.», 2017 – 932 с.
41. Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко. – К. : КНЕУ, 2013. – 448 с.
42. Фінансові звітність ПрАТ «Ерлан [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://24616119.smida.gov.ua/user_files/312158/1579/otcetnostsauditorskimzakluceniem-60a4d6f620598.PDF (дата звернення: 25.12.2021).
43. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Сандора» за різними методиками [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://studwood.ru/2079048/menedzhment/otsinka_konkurentospromozhnosti_sandora_riznimi_metodikami (дата звернення: 29.12.2021).

44. Khushboo, S. (2017), "Countries With The Highest Levels Of Soft Drink Consumption", available at: [http:// www.worldatlas.com/articles/countries with the highest levels of soft drink consumption.htm tml](http://www.worldatlas.com/articles/countries-with-the-highest-levels-of-soft-drink-consumption.html) .

45. Тюрікова І.С. Наукове обґрунтування технології напоїв резистентної дії з використанням волоського горіха: автореф. дис. докт.техн.наук: Київ:НУХТ. 2019. 41 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Оцінка загрози зі сторони товарів-замінників

Параметр оцінки	Оцінка параметрів		
	3 бали	2 бали	1 бал
Товари-замінники «ціна-якість»	Існують на ринку та займають на ньому велику частку	Існують на ринку та займають на ньому невелику частку	Не існують
	2		
Підсумковий бал	2		
1 бал	Низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бали	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бали	Високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Джерело: сформовано автором на основі джерела [40].

Додаток 2

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції між підприємствами

Параметр оцінки	Оцінка параметрів		
	3 бали	2 бали	1 бал
Обмеження підвищення цін	Жорстка цінова конкуренція, тому підвищення цін неможливе	Є можливість підвищення ціни тільки при зростанні витрат	Завжди є можливість підвищення ціни для підвищення прибутковості
		2	
Темп зростання ринку	Стагнація	Повільно зростаючий	Високий
		2	

Продовження Дод.2

Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії реалізують стандартизовані товари	Компанії реалізують стандартизовані товари, які відрізняються за додатковими параметрами	Компанії реалізують товари, які відрізняються між собою
		2	
Кількість діючих підприємств на ринку (насичення ринку)	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
	3		
Підсумковий бал	9		
4 бал	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції між підприємствами		
5-8 бали	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції між підприємствами		
9-12 бали	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції між підприємствами		

Джерело: сформовано автором на основі джерела [40].

Додаток 3

Оцінка впливу покупців

Параметр оцінки	Оцінка параметрів		
	3 бали	2 бали	1 бал
Схильність до переходу на товари субститути	Існують аналоги товарів, так як товар не є унікальним	Товар має відмінності, тому є частково унікальним	Товар компанії унікальний
	3		

Продовження Дод. 3

Чутливість до ціни	Покупець в будь якій ситуації буде переключатися на товар з нижчою ціною	Покупець буде переключатися при помітній різниці в ціні	Покупець взагалі не чутливий до ціни
		2	
Споживачі не в захваті від якості товару	Покупці незадоволені основними ознаками товару	Покупці незадоволені другорядними ознаками товару	Покупці повністю задоволені якістю товарів
		2	
Покупці купують у великих обсягах	80% продажів доводяться на декількох покупців	Частина покупців тримає 50% продажів	Рівномірний обсяг продажів між усіма покупцями
			1
Підсумковий бал	8		
4 бал	Низький рівень загрози втрати клієнтів		
5-8 бали	Середній рівень загрози втрати клієнтів		
9-12 бали	Високий рівень загрози втрати клієнтів		

Джерело: сформовано автором на основі джерела [40].

Додаток 4

Оцінка впливу зі сторони постачальника

Параметр оцінки	Оцінка параметрів	
	2 бали	1 бал
Основна кількість постачальників	Незначна кількість постачальників	Великий вибір постачальників
		1
Витрати на зміну постачальників	Високі витрати на зміну постачальників	Низькі витрати на зміну постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмежені в обсягах	Необмежені в обсягах
		1
Пріоритетність даного	Низька пріоритетність галузі	Висока пріоритетність галузі

напрямку для постачальників		
-----------------------------	--	--

Продовження Дод. 4

		1
Підсумковий бал	4	
4 бал	Низький рівень впливу постачальників	
5-8 бали	Середній рівень впливу постачальників	
9-12 бали	Високий рівень впливу постачальників	

Джерело: сформовано автором на основі джерела [40].

Додаток 5

Оцінка загрози входу/виходу нових гравців на ринок

Параметр оцінки	Оцінка параметрів		
	3 бали	2 бали	1 бал
Темп зростання даної галузі	Високий 3	Сповільнений	Стагнація
Готовність виробників на ринку знижувати ціни	Виробники не йдуть на зниження цін 3	Великі виробники не йдуть на зниження цін	Виробник знижують ціни (дешева пропозиція)
Політика, яку проводить уряд	Уряд не втручається в діяльність галузі 3	Уряд втручається в діяльність галузі на низькому рівні	Уряд повністю втручається в діяльність галузі
Доступ до каналів розподілу (цільової аудиторії)	Доступ повністю відкритий 3	Доступ вимагає інвестицій	Доступ обмежений
Рівень інвестицій для вступу в галузь	Окупність за 1-3 місяці	Окупність 6-12 місяців 2	Окупність більше ніж за 1 рік
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару на ринку	На ринку існують мікроніші	Всі товарні ніші зайняті гравцями

			1
--	--	--	---

Продовження Дод.5

Існуючі торгові марки в галузі	На ринку відсутні великі гравці	2-3 гравці тримають більше 50% ринку	2-3 гравці тримають більше 80% ринку
		2	
Економія на масштабі при виробництві товару чи послуги	відсутні	наявні у декількох гравців на ринку	значуща
		2	
Підсумковий бал	19		
8 балів	Низький рівень загрози входу/виходу нових гравців		
9-16 балів	Середній рівень загрози входу/виходу нових гравців		
17-24 бали	Високий рівень загрози входу/виходу нових гравців		

Джерело: сформовано автором на основі джерела [40].

Додаток 6

Показники рівня інтенсивності конкуренції підприємств в галузі

Показника	Порядок розрахунку	Інтерпретація рівнів
Індекс концентрації (I_c)	Розраховується як сума часток, виражених десятковим дробом, трьох (чотирьох) найбільших підприємств у загальному обсязі продажу галузі(q_i): $I_c = \sum_{i=1}^{3(4)} q_i$	Ринок вважається неконцентрованим $I_c \leq 0,45$, помірно концентрованим, якщо $I_c \in (0,45; 0,7)$ і висококонтрованим, якщо $I_c \geq 0,7$.

<p>Індекс Герфіндаля – Хіршмана (I_{HH})</p>	<p>Розраховується як сума квадратів часток усіх фірм, що діють на ринку: $I_{HH} = \sum_{i=1}^n q_i^2$</p>	<p>Зменшення значення I_{HH} вказує на зниження концентрації та ринкової влади виробників і, за інших рівних умов, на посилення конкуренції на ринку. Для конкурентного середовища, у якому діють понад 100 фірм. $I_{HH} \rightarrow 0$, а для монопольного – $I_{HH} \rightarrow 1$. Ринок визнається помірно концентрованим, якщо $I_{HH} \in [0,1;0,2)$.</p>
---	--	--

Продовження Дод. 6

<p>Індекс Розенблюта (I_R)</p>	<p>Обчислюється з використанням рангу підприємства (r_i), що визначається за величиною його ринкової частки (фірма з найбільшою часткою ринку матиме $r_i = 1$): $I_r = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n r_i \cdot q^{1-i}}$</p>	<p>За умов монополії значення $I_R=1$, максимально конкурентний ринок характеризується величиною $I_R = \frac{1}{n}$, де n – кількість підприємств на ринку.</p>
---	---	---

Джерело: сформовано автором на основі джерела [41].