



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра економіки та підприємництва

Рижих Валерія Валеріївна

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ 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»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
канд.екон.наук, доцент кафедри економіки та
підприємництва Горобченко О.А.

Миколаїв 2023

АНОТАЦІЯ

Рижих В. Конкурентоспроможність підприємств та обґрунтування стратегії її забезпечення. – Кваліфікаційна праця на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» - Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2023.

Успішне функціонування суб'єктів підприємницької діяльності провідних галузей економіки у складному та нестабільному ринковому просторі сьогодні вимагає перегляду та постійного удосконалення підходу до управління конкурентоспроможністю. *Метою роботи* є дослідження теоретико-методологічних засад формування конкурентоспроможності підприємств та проведення оцінки конкурентоспроможності на прикладі АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування». На основі широкого кола наукових публікацій було досліджено основні теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств: досліджено фактори на умови конкурентоспроможності, визначено роль окремих складових у загальному рівні конкурентоспроможності підприємств, узагальнено теоретико-методологічні підходи до дослідження конкурентоспроможності підприємств та сформовано поетапну схему оцінки конкурентоспроможності підприємств. В рамках проведення емпіричного аналізу здійснено огляд вітчизняної галузі харчової промисловості, проаналізовано фактори, що впливають на конкурентоспроможність, проведено оцінку конкурентоспроможності обраного підприємства. *В результаті виявлено*, що досліджуване підприємство – АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» має достатньо великий рівень конкурентоспроможності у порівнянні з основними конкурентами. Це зумовлено: тривалим терміном функціонування підприємства, досить відомою торговою маркою, експортом частки продукції підприємства за кордон, широким асортиментом продукції та ціновою політикою. Як результат, підприємство має можливість розвиватися на ринку. Обґрунтування запропонованої стратегії дозволив виділити стратегію, що передбачає використання сильних сторін підприємства для мінімізації негативного впливу наявних загроз та визначити заходи, які сприятимуть посилення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, фактори конкурентоспроможності, оцінка конкурентоспроможності, стратегія забезпечення конкурентоспроможності.

Ryzhykh V. Competitiveness of enterprises and justification of the strategy for its maintenance. – Manuscript.

Qualification thesis for obtaining a master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock market activity" – Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, 2023.

The successful functioning of business entities in the leading sectors of the economy in a complex and unstable market space today requires a review and constant improvement of the approach to competitiveness management. *The purpose* of the work is to study the theoretical and methodological foundations of the formation of the competitiveness of enterprises and assess competitiveness on the example of JSC "Odessa Baby Food Cannery". On the basis of a wide range of scientific publications, the main theoretical principles of ensuring the competitiveness of enterprises were studied: factors for the conditions of competitiveness were investigated, the role of individual components in the general level of competitiveness of enterprises was determined, theoretical and methodological approaches to the study of the competitiveness of enterprises were summarized, and a step-by-step scheme for assessing the competitiveness of enterprises was formed. As part of the empirical analysis, an overview of the domestic food industry was carried out, factors affecting competitiveness were analyzed, and the competitiveness of the selected enterprise was assessed. As a result, it was found that the company under investigation - JSC "Odessa Baby Food Cannery" has a sufficiently high level of competitiveness compared to its main competitors. This is due to: the long term of operation of the enterprise, a well-known trademark, the export of a share of the enterprise's products abroad, a wide range of products and price policy. As a result, the company has the opportunity to develop in the market. The justification of the proposed strategy made it possible to identify a strategy that involves the use of the company's strengths to minimize the negative impact of existing threats and determine measures that will contribute to strengthening the company's competitiveness.

Key words: enterprise competitiveness, competitiveness factors, competitiveness assessment, strategy for ensuring competitiveness.

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

Т.в.о. завідувача кафедри економіки та підприємництва

_____ д.е.н., професор Євчук Л.А.

“ ____ ” _____ 20__ року

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

Рижих Валерії Валеріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи магістра: Конкурентоспроможність підприємств та обґрунтування стратегії її забезпечення

Керівник кваліфікаційної роботи магістра
канд.екон.наук, доцент кафедри Горобченко О.А.

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

затверджені наказом ЗВО № 180 від “ 19” жовтня 2022 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи магістра _____

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи магістра: законодавчі та нормативні акти; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених (фахові статті періодичних видань, матеріали конференцій тощо); навчально-методична література (посібники, підручники, монографії) з обраної тематики; офіційні матеріали Державної служби статистики України; відкриті дані інформаційних медіагентств; фінансова звітність підприємств харчової промисловості; результати особистих досліджень автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств; узагальнити теоретико-методологічні підходи при дослідженні конкурентоспроможності підприємств; проаналізувати в динаміці стан розвитку галузі харчової промисловості України; провести оцінку впливу факторів на конкурентоспроможність підприємств харчової галузі; оцінити рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства харчової галузі; сформулювати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової галузі у сучасних умовах ведення бізнесу; розробити та обґрунтувати стратегію забезпечення їх конкурентоспроможності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): графічні та/або схематичні зображення факторів конкурентоспроможності підприємств та/або наукових підходів щодо їх формування, класифікації методів оцінки конкурентоспроможності, оцінки конкурентоспроможності підприємства, динаміки кількості підприємств харчової промисловості України, динаміки обсягів виробництва соків в Україні, матриці PEST-аналізу для галузі виробництва соків в Україні, діаграми конкурентоспроможності продукції ринку соків України, рівня конкурентоспроможності підприємств ринку соків в Україні, матриці ADL та/або TOWS для досліджуваного підприємства тощо.

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 першого року навчання на магістерській програмі	виконано
2	Підготовка дослідницької пропозиції	вересень-жовтень першого року навчання на магістерській програмі	виконано
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	вересень	виконано
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповідей)	жовтень-листопад	виконано
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу	листопад	виконано
6	Розробка та обґрунтування рекомендацій, підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)	грудень	виконано
7	Оформлення кваліфікаційної роботи магістра та підготовка її до захисту	січень	виконано

Здобувач

_____ Рижих В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Горобченко О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1 Умови та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств.....	7
1.2 Трудова складова у визначенні конкурентоспроможності підприємств в сучасній умовах господарювання.....	12
2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	18
2.1 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств.....	18
2.2 Оцінка резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі харчової промисловості.....	31
3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	36
3.1 Аналіз стану розвитку галузі харчової промисловості України.....	36
3.2 Оцінка впливу факторів на конкурентоспроможність АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування».....	42
3.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування».....	51
4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ЧИННИКІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	57
4.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування».....	57

4.2 Розробка та обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування».....	62
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

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

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

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

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

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

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

Поставлена мета магістерської роботи передбачає виконання наступного переліку завдань:

- дослідити теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств;
- узагальнити теоретико-методологічні підходи до дослідження конкурентоспроможності підприємств;
- здійснити аналіз стану розвитку галузі харчової промисловості України;
- провести оцінку впливу факторів на конкурентоспроможність АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»;
- виконати оцінку рівня конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»;
- сформулювати напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»;
- провести розробку та обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування».

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

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

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

Інформаційна база проведеного магістерського дослідження в основному складається з наукових статей вітчизняних та зарубіжних вчених, посібників та підручників з конкурентоспроможності підприємств та продукції, а також офіційних статистичних даних, що розміщені на сайті Державної служби статистики України, результатів досліджень, проведених національним проєктом Дія.Бізнес та іншими офіційними державними установами, річних звітів емітента АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування», а також його установчих документів та іншої інформації, що знаходяться у відкритому доступі.

Апробація результатів дослідження була здійснена на XXV Всеукраїнській щорічній науково-практичній конференції «Могилянські читання – 2022: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та

регіональний аспекти» у доповіді на тему «Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України та фактори, що на неї впливають», у збірнику XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність. «Форвард-2022» у науковій статті на тему «Конкурентоспроможність галузі харчової промисловості України в умовах війни», у Студентському збірнику з економічних наук ЧНУ «Університетська молодь для сталого майбутнього України» у науковій статті на тему «Оцінка впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства на прикладі АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування».

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи магістра: вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 82 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць і 14 рисунків. Список використаних джерел включає 70 джерел.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Умови та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств

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

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

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

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

Оксфордський словник надає наступне визначення терміну – «одна з кількох речей, які викликають або впливають на щось» [4]. Таким чином, можна дещо конкретизувати і сформулювати поняття фактору як економічної категорії. Відтак

фактор в економіці – це чинник, умова, або рушійна сила, що впливає на виникнення та розвиток економічних явищ і процесів.

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

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

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

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

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

Неоднозначним залишається і перелік факторів конкурентоспроможності підприємства. Науковці пропонують декілька підходів до класифікації та різні фактори з різним змістовним наповненням. Дослідженню даного питання свої напрацювання присвятили такі вчені як О. В. Станіславик, О. Г. Янковий, О. А. Гавриш, В. В. Гриценко, З. В. Григорова, О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль, В. О.

Герасимова, Е. О. Резанов, І. В. Булах, Т. Б. Надтока, В. І. Синько, О. П. Литвинюк та інші [8-15].

З таблиці А.1 видно, що кожен з авторів має свій унікальний підхід до переліку факторів конкурентоспроможності, а тому стандартизованого їх набору не існує. Як правило, дослідники виокремлюють зовнішні та внутрішні фактори. Проте зустрічаються і системи факторів, що згруповані за рівнями їх виникнення, або взагалі являють собою перелік без розподілу на групи. Загалом, кожен з вчених наводить свій список факторів конкурентоспроможності підприємства, де висвітлює найважливіші та найвагоміші на їх думку чинники впливу. Зустрічаються також системи факторів, що розроблені спеціально для підприємств, установ та організацій конкретної специфікації. Наприклад, фактори конкурентоспроможності вищих навчальних закладів, підприємств сфери телекомунікацій, або підприємств у галузі харчової промисловості. Вчені акцентують увагу на тому, що фактори є змінними і можуть впливати на здатність підприємства до конкурентної боротьби як позитивно так і негативно.

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

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

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

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

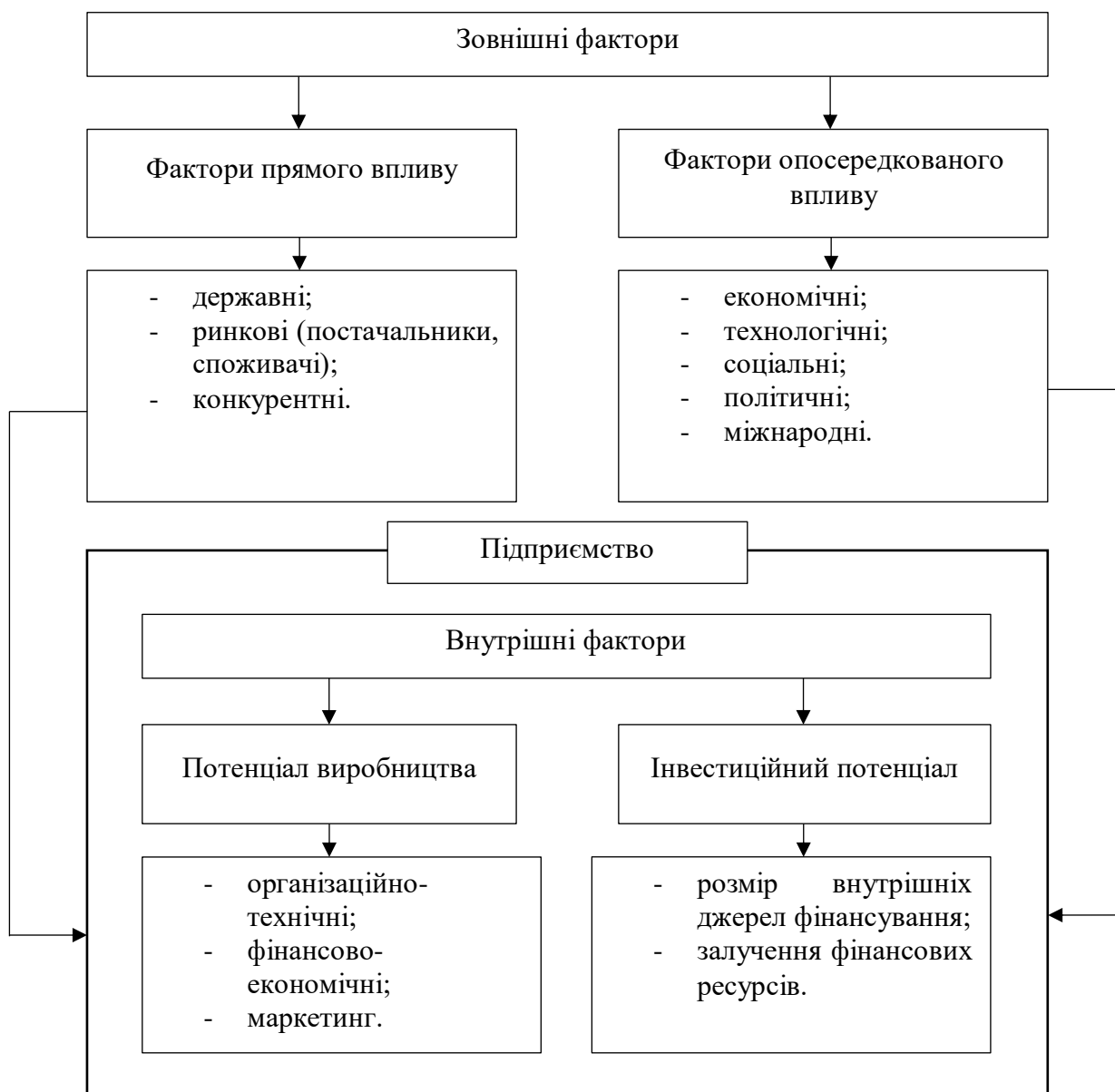


Рисунок 1.1 – Фактори конкурентоспроможності підприємства

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

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

Так, І. Г. Кадирус серед основних умов забезпечення конкурентоспроможності зазначає наступні [16, с. 2]:

- застосування актуальних наукових підходів до стратегічного управління підприємством;
- організація комплексного удосконалення використовуваної техніки, технології, економіки та управління;
- застосування новітніх методів дослідження й розробок;
- врахування на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом;
- розробка для кожного об'єкта комплексу дій щодо забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності.

О. В. Станіславик та О. М. Коваленко наводять дещо інший перелік умов, що на їх думку відповідають особливостям сучасному ринку і дозволяє підприємствам конкурувати не лише з вітчизняними, але і з зарубіжними підприємствами, серед них наступні [8, с. 229]:

- усвідомлення переваг, що надає вихід на зовнішні ринки та задоволення потреб зарубіжних споживачів;
- обізнаність щодо правил та традицій ведення переговорів та бізнесу в різних країнах світу;
- дослідження стану ринку та рівня конкурентоспроможності галузі;
- модернізація та удосконалення продукту власного виробництва з огляду на традиції та попит споживачів тієї країни, де планується реалізація даного продукту;
- врахування специфіки каналів розподілу;
- розуміння особливостей бар'єрів входу та виходу та їх врахування під час вибору способу проникнення на ринок;
- врахування культурних, соціальних, політичних, технологічних, екологічних та юридичних особливостей.

Відтак можна стверджувати, що і умови забезпечення конкурентоздатності підприємства залежать від завдання, яке ставить перед собою суб'єкт

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

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

1.2 Трудова складова у визначенні конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання

Продуктивність виробництва є одним з вирішальних факторів економічного зростання та засобів забезпечення підвищення рівня життя в країні. На сьогоднішній день питання значної відмінності в рівнях продуктивності між країнами, галузями та підприємствами різного розміру стає серйозною проблемою. У свою чергу грамотне управління трудовим потенціалом підприємств здатне підвищити як продуктивність, так і конкурентоспроможність та призвести до

структурної трансформації економіки, що включає розвиток секторів та видів діяльності з більш високою доданою вартістю [17, с. 28].

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

Проте, незважаючи на очевидну важливість персоналу підприємства як головної складової виробничого процесу, проведені дослідження показують, що переважна кількість вчених не враховують вплив трудових ресурсів під час визначення поняття конкурентоспроможності підприємств [9, с. 25].

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

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

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

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

**Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття
«конкурентоспроможність підприємства»**

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

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

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

Тим часом, А. Є. Воронкова визначає конкурентний потенціал підприємства як «сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку» [25]. З

чого можна зробити висновок, що трудові ресурси підприємства належать до основних складових конкурентного потенціалу підприємства.

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

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

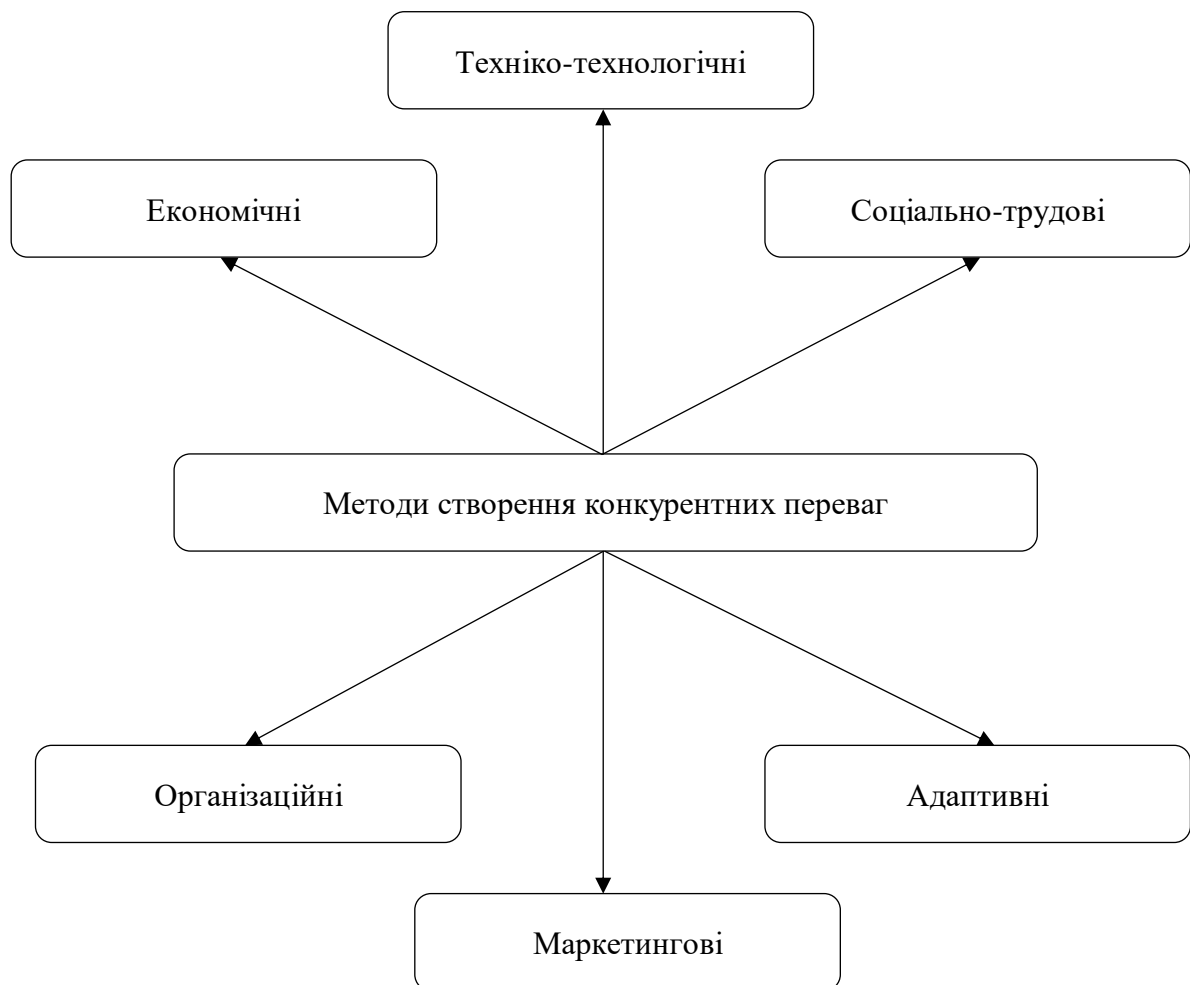


Рисунок 1.2 – Методи створення конкурентних переваг підприємства

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

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

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

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

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

роботу як місце де вони можуть розвиватися і як наслідок, працівники будуть намагатися покращити положення підприємства на ринку.

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

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

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

2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств

В реаліях сьогодення підприємства малих та великих розмірів стикаються з дедалі складнішими умовами діяльності та розвитку. До таких умов можна віднести складну політичну ситуацію в країні, нестабільність останніх років, викликану кризою на фоні епідемії коронавірусу, підвищену агресивність під час конкуренції на ринку, появу нових вимог та стандартів, а також швидкий науково-технічний процес і тенденцію до масштабної глобалізації. Відтак, щоб вижити в таких складних умовах та досягти успіху, кожна компанія повинна вміти аналізувати зовнішнє середовище та фактори, що позитивно, або негативно впливають на її діяльність, забезпечувати ефективне використання свого капіталу, трудової складової, фінансів, технічний потенціал, а також вміти пристосовувати стратегію своєї діяльності та методи управління до постійно змінюваних умов.

Конкуренція у свою чергу – основний інструмент, що дозволяє оцінити рівень економічного розвитку країни та галузі, а також ефективність діяльності підприємств. Саме конкуренція сприяє виникненню здорового суперництва, розвитку технічних інновацій та зростанню продуктивності, тим самим дозволяючи підприємствам досягати успіху у своїй діяльності. Висока конкуренція дозволяє суб'єктам господарювання розвиватися і посилювати свою здатність до виживання у складних умовах. Саме тому, надзвичайно важливим сьогодні є ефективне управління підприємством, підтримання його конкурентоспроможності, аналіз слабких та сильних сторін, потенціалу [27, с. 211]. Як наслідок, виникає гостра необхідність у невпинному використанні низки сучасних підходів та методів для аналізу позицій підприємства на ринку.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є одним із головних елементів її управління, що потребує об'єктивної діагностики. Адже для того, щоб

ефективно управляти будь-яким аспектом діяльності бізнесу, потрібно знати на якому рівні воно знаходиться, його особливості, тенденцію тощо.

Не дивлячись на актуальність питання якісного дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства та деякі успіхи у розробці методів оцінки його рівня, воно залишається дискусійним, а універсального методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємств досі не існує [26, с. 195].

Багато в чому це спричинено неоднозначністю механізмів конкуренції підприємств різних галузей та специфікою їх діяльності, проблемою визначення універсальних показників. Однак, труднощі, що стають на шляху, не знижують потребу у визначенні та оцінці рівня конкурентоспроможності.

Необхідність оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства обумовлена наступними причинами [9, с. 40]:

- дозволяє розробити актуальні заходи для підвищення конкурентоспроможності;
- допомагає при відборі контрагентів для спільної діяльності;
- результати оцінки використовуються під час розробки програми виходу суб'єкта господарювання на нові ринки збуту;
- дозволяє ефективно здійснення підприємством інвестиційної діяльності;
- уможлиблює здійснення регулювання економіки державними органами.

Не дивлячись на різноманітність методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності як в напрацюваннях вітчизняних, так і зарубіжних науковців, майже всі вони базуються на деяких базових принципах (рис. 2.1).

Принцип комплексності говорить про те, що дослідження повинно бути проведене не тільки з огляду на позицію підприємства на ринку та його здатність до конкурентної боротьби у порівнянні з його конкурентами, але також повинно враховувати ступінь гнучкості підприємства під час діяльності у нестабільних умовах, успішність реалізації свого стратегічного потенціалу.

Принцип об'єктивності полягає у тому, що результати отримані від оцінки конкурентоспроможності повинні відображати реальну позицію підприємства на

ринку, а також бути розраховані з використанням правдивих та точних даних про зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства.

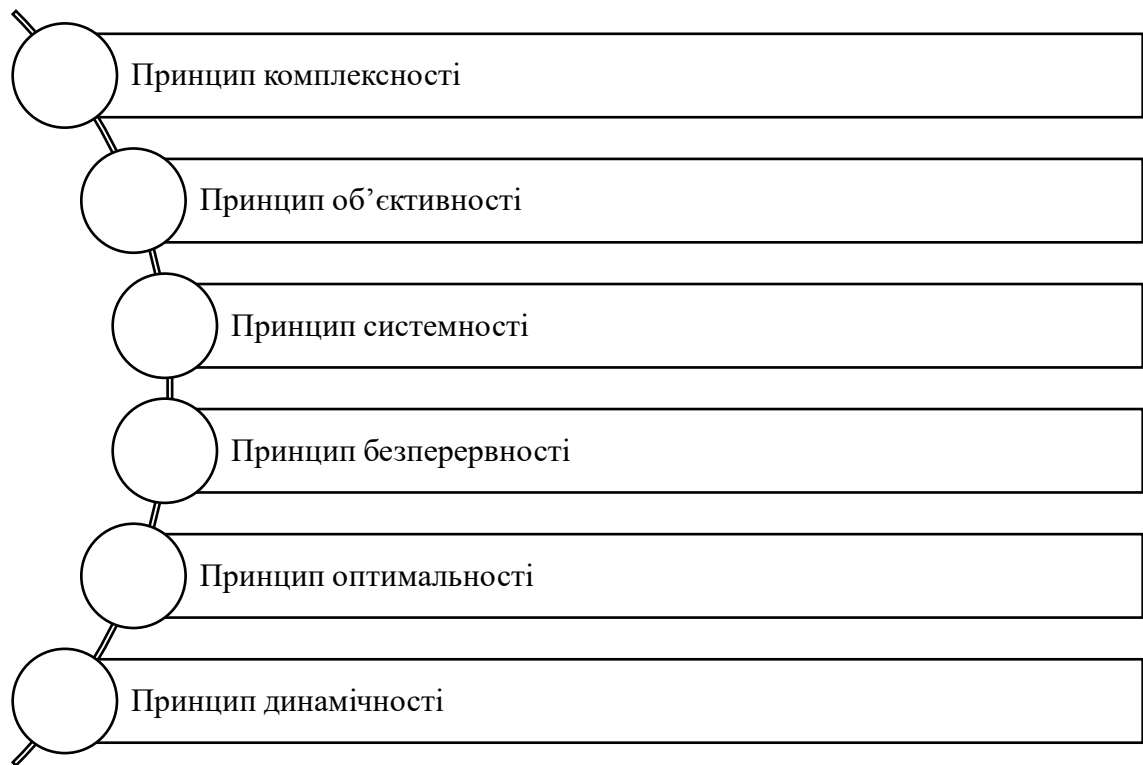


Рисунок 2.1 – Принципи методики оцінки конкурентоспроможності підприємств

Джерело: складено автором за матеріалами [28, с. 131-132]

Принцип системності передбачає проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства обов'язково враховуючи вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що визначають здатність до конкурентної боротьби, а також зв'язків, що між ними виникають та результативність їх спільної дії.

Принцип безперервності говорить про необхідність постійно проводити оцінку конкурентних позицій підприємства з метою дослідження впливу на його динаміку різноманітних факторів, прийняття своєчасних управлінських рішень, застосування відповідних до певних ситуацій стратегій діяльності.

Принцип оптимальності лежить в основі дослідження конкурентоспроможності підприємства з огляду не тільки на кінцевий результат, але і на оцінку заходів, що були застосовані для його досягнення, та втрат на їх

реалізацію, а також потенційних втрат, що будуть понесені на підтримку досягнутої позиції в майбутньому.

Принцип динамічності полягає у тому, що оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися не лише для якогось конкретного періоду часу, але також враховувати можливі зміни у середовищі функціонування підприємства, зміну його позицій на ринку та зміну позицій його конкурентів [28, с. 131-132].

Використання перерахованих вище принципів дає змогу підприємству постійно отримувати достовірні результати оцінки, що будуть враховувати теперішню позицію підприємства на ринку з врахуванням заходів, що були застосовані для її досягнення, а також умов, що можуть призвести до зміни даної позиції. Все це дає змогу управлінському складу підприємства розробити стратегії підтримки високого рівня конкурентоздатності суб'єкта господарювання, а також ефективне підвищення його у майбутньому з понесенням мінімальних втрат. Відтак, використання будь-якого методу, спираючись на перераховані принципи, дозволяє отримати релевантні результати.

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності науковці загалом класифікують за певною ознакою, серед яких може бути форма представлення результатів, спосіб оцінювання, показники і змінні, що використовуються під час аналізу тощо. Розглянувши класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності ми будемо мати можливість визначати методичну базу для здійснення подальшого дослідження з урахуванням доступної інформації про підприємство. Більш детально класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності зручніше буде зобразити у вигляді таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За формою представлення результатів оцінки	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
	Матричні	Матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»), матриця «Привабливість галузі –

Продовження таблиці 2.1

Ознака класифікації	Група методів	Методи
		конкурентоспроможність» (модель Shell-DPM), матриця «Привабливість ринку – конкурентоспроможність» (модель GE-Mc Kinsey), матриця «Стадія життєвого циклу продукції – конкурентна позиція» (модель ADL-LC), матриця «Стадія розвитку ринку – конкурентна позиція» (модель HoferSchendel), SWOT-аналіз.
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів, методи оцінки по частці ринку, показники стану підприємства, індексний метод
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи, метод Mc Kinsey 7S, матриця БКГ.
	Змішані	Метод SPACE (оцінка стратегічних позицій підприємства), метод General Electric, метод профілів.
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Стратегічні	Модель БКГ, модель GE-Mc Kinsey, модель Shell-DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні	Теорія конкурентних переваг М. Портера, аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз, модель Mc Kinsey 7S, метод інтегрального критерію, метод таксономічного показника.
	Експертні	STEP-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555, метод американської асоціації управління, метод порівнянь, метод рангів, метод вивчення профілю об'єкта.
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell-DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг

Продовження таблиці 2.1

Ознака класифікації	Група методів	Методи
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

Джерело: сформовано автором на основі джерел [28-31]

Саме через велику різноманітність існуючих підходів до оцінки здатності підприємства конкурувати на ринку, з-поміж представлених методів оцінки конкурентоспроможності (табл. 2.1) неможливо виокремити найбільш універсальний та загальновизнаний. Всі вони використовуються при оцінці в залежності від наявної інформації та доступного способу отримання даних для здійснення дослідження, доступних підходів до її обробки, напрямку дослідження, що проводиться, специфіки діяльності підприємства тощо.

Загалом, використовуючи всі перераховані методи оцінки, можна згрупувати у матричні, графічні, індексні, аналітичні та комплексні системи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Пропонуємо визначити особливості, а також позитивні та негативні сторони кожної групи методів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Групи методів	Особливості	Переваги	Недоліки
Матричні	Базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів	Достовірність, простота, можливий аналіз окремих аспектів діяльності	Обмежена кількість характеристик, відсутність аналізу причин
Графічні	Базуються на побудові багатокутника конкурентоспроможності	Простота оцінки, наочність результатів	Не враховує зовнішні фактори, майбутні зміни
Індексні	Базуються на розрахунку показників, пов'язаних з діяльністю підприємства	Комплексність, оцінка різних аспектів	Складність, обмеженість в оцінці переваг і недоліків
Аналітичні	Базуються на проведенні розрахунково-аналітичних операцій базуючись на доступних даних	Можливість проведення різних за складністю розрахунків	Складність отримання достовірних даних для розрахунків
Комплексні	Передбачають аналіз найважливіших різноманітних напрямів діяльності підприємства	Достовірність, точність, цілісність результатів	Складність розрахунків, дублювання недоліків методів

Джерело: сформовано автором на основі джерел [9; 28-32]

Як видно з таблиці 2.2 кожна група методів має свої переваги та недоліки. Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності вважаються найефективнішими серед перерахованих. Вони дають можливість дослідити сильні та слабкі сторони підприємства, отримати при цьому достовірні, точні за комплексні результати, оцінити поточний рівень конкурентоспроможності.

Здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства слідуючи певній послідовності етапів, що зображені у загальній схемі (рис. 2.2).

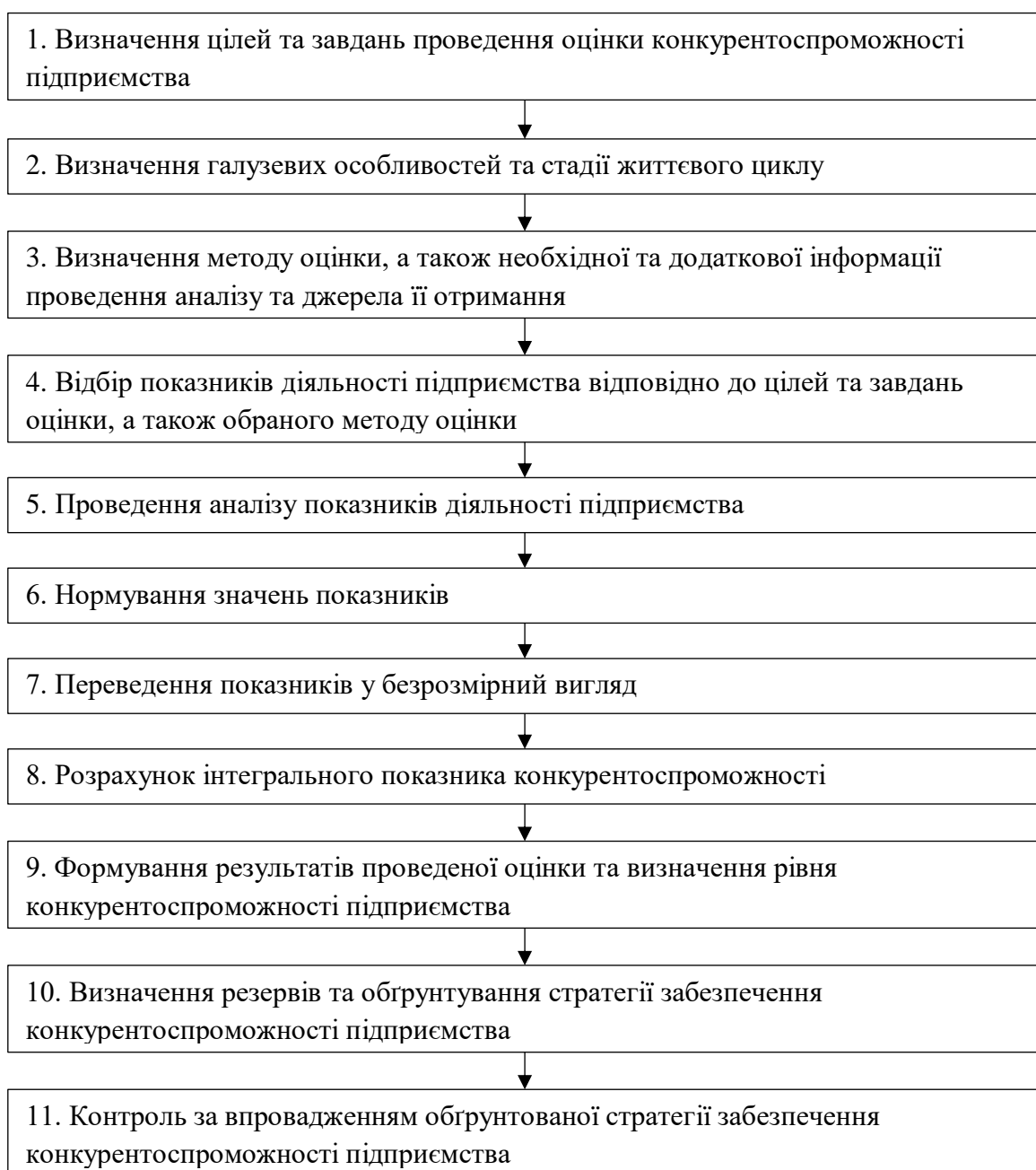


Рисунок 2.2 – Схема поетапної оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [33-35]

Стандартизованого алгоритму оцінки конкурентоспроможності не існує. Саме тому дослідники формують етапи оцінки виходячи з цілей та завдань такої оцінки. Відштовхуючись від мети та доступних даних, а також специфіки діяльності підприємства формують алгоритми, або схеми оцінки. Запропонована нами схема враховує результати діяльності підприємства, проте не наводить конкретних показників, які потрібно розрахувати в рамках оцінки. Даний аспект дає дослідникам змогу обрати найбільш релевантні показники з огляду на специфіку діяльності підприємства, а також визначено попередньо мету та завдання оцінки.

Відтак, як видно з рис. 2.2, на початкових етапах оцінки важливо визначити завдання оцінки та галузеві особливості, в яких діє підприємство. Це дозволить оцінити загальну ситуацію на ринку, в якому діє підприємство, більш ефективно підійти до подальших етапів оцінки, а також розробити дієвий стратегічний план діяльності підприємства та здійснити прогноз його діяльності на майбутні періоди. Не даремно такими популярними серед дослідників є модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз. Пітер Дойль, професор маркетингу та стратегічного управління Уорвікського університету, у своїй роботі зазначає, що «Організації, які не приділяють належної уваги ринкам, що постійно змінюються, приречені бути викинуті на берег потоком нових продуктів, послуг і стратегій позиціонування. Нікому не буде пощади» [36, с. 11].

Визначення методу оцінки є не менш важливим етапом – кожен метод має свої особливості здійснення, переваги та недоліки. Відтак, навіть за наявності великої кількості сучасних методів оцінки конкурентоспроможності, неможливо обрати універсальний, а деякі з перерахованих методів важко пристосувати до умов, в яких діють вітчизняні підприємства.

Проте, найбільш розповсюджені серед досліджених методів виділяють розрахункові, або аналітичні, що передбачають проведення розрахунково-аналітичних операцій (метод рейтингової оцінки, оцінка на основі розрахунку частки ринку, оцінка на основі теорії ефективної конкуренції), а також теоретичні

методи (матриця БКГ, Матриця конкурентних стратегій М. Портера, SWOT-аналіз, STEP-аналіз тощо) [37, с. 36].

Наступний етап оцінки конкурентоспроможності підприємства – вибір показників, що відповідають визначеному методу та меті дослідження. Науковці виділяють широкий перелік показників, які можна розрахувати для проведення такого дослідження, проте при відборі варто зважати на галузь та специфіку діяльності підприємства. Спробуємо консолідувати запропоновані науковцями показники у загальній таблиці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Система показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства

Показники	Спосіб розрахунку	Суть та нормативне значення
1. Оцінка виробничих можливостей підприємства		
Коефіцієнт фондівдачі	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних засобів	Ефективність використання основних засобів підприємства. Бажане підвищення.
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	Чистий прибуток (збиток) / Середньорічна сума основних засобів і запасів	Індикатор ефективності виробничого процесу в компанії. Бажане підвищення.
Матеріаломісткість продукції	Валові витрати / обсяг випуску продукції	Ефективність витрат матеріальних ресурсів при випуску продукції. Бажане зменшення.
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Вартість введених основних засобів / вартість основних засобів	Оновлення основних засобів з метою покращання їх якісних характеристик. Бажане підвищення.
2. Фінансовий стан діяльності підприємства		
Рентабельність реалізованої продукції	Чистий прибуток (збиток) / Собівартість продукції	Прибутковість виробленої продукції. Потрібно порівнювати значення, зростання.
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Спроможність розраховуватися за поточними зобов'язаннями. Значення 1,0 – 3,0.
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування.	Фінансова незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Значення не більше 0,5.
Коефіцієнт інкасації дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації продукції / Дебіторська заборгованість	Ефективність погашення дебіторської заборгованості. Бажане зростання.
Коефіцієнт інкасації кредиторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації продукції / Кредиторська заборгованість	Ефективність погашення кредиторської заборгованості. Бажане зростання.

Продовження таблиці 2.3

Показники	Спосіб розрахунку	Суть та нормативне значення
3. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства		
Коефіцієнт продуктивності праці	Обсяг випуску продукції / Середньооблікова чисельність працівників	Ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Бажане зростання.
Коефіцієнт плинності кадрів	Кількість працівників, що звільнилися / Середньооблікова кількість працівників	Плинність кадрів, умови праці, проблеми всередині підприємства. Бажане зменшення.
Рентабельність персоналу	Чистий прибуток / Середньооблікова чисельність персоналу	Окупність витрат на персонал підприємства та ефективність застосовуваних мотивацій. Бажане зростання.
4. Ефективність збуту продукції підприємства та його положення на ринку		
Коефіцієнт частки ринку	Обсяг продажу продукції підприємства на ринку / Сукупний обсяг продажу аналогічної продукції на цьому ж ринку	Питома вага операцій підприємства на конкретному ринку в загальному обсязі аналогічних операцій. Бажане зростання
Рентабельність продажу, %	Прибуток від реалізації продукції * 100 % / обсяг продажу	Рівень прибутковості діяльності підприємства на ринку, відповідність ціни ринковим запитам. Бажане зростання

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [11; 21; 28; 34; 38; 39]

З таблиці 2.3 видно, що науковці виділяють безліч показників, які було згруповано за певними групами. Частіше за все серед показників конкурентоспроможності підприємства визначають групи фінансово-економічних показників, показників, що визначають конкурентоспроможність продукції підприємства, ефективності основної діяльності підприємства. Набагато рідше виділяють групу показників, що пов'язані з реалізацією трудового потенціалу підприємства. Відтак, серед проаналізованих напрацювань лише А. Яновський та О. Є. Кузьмін визначають показники, що включають персонал підприємства. Це ще раз підкреслює, що не зважаючи на, доведену нами у підрозділі 1.2 цієї роботи, важливість трудової складової у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, переважна більшість науковців не вважать доцільним приділяти увагу кадрам під час проведення оцінки конкурентоспроможності.

Відтак, для оцінки конкурентоспроможності обраного нами підприємства було обрано наступні показники: обсяг виробництва, коефіцієнт фондівіддачі,

коефіцієнт інкасації дебіторської заборгованості, матеріаломісткість продукції, рентабельність реалізованої продукції, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт продуктивності праці, асортимент продукції.

Далі проведемо оцінку конкурентоспроможності продукції з використанням диференціального методу, який заснований на використанні одиничних показників конкурентоспроможності [34, с. 11].

Розрахунок параметричних індексів за даним методом здійснюється за наступною формулою (2.1):

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i\delta}} k, \quad (2.1)$$

де P_i – значення i -го показника; $P_{i\delta}$ – значення базового показника; k – коефіцієнт вагомості.

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

Наступні етапи представленої схеми передбачають переведення показників у безрозмірний вигляд, а також розрахунок інтегрального значення конкурентоздатності досліджуваних підприємств. Для цього використаємо формули 2.2 та 2.3.

$$P_i = \frac{P_{i\delta} - P_{i\delta\delta}}{P_{iM} - P_{i\delta\delta}}, \quad (2.2)$$

де $P_{i\delta}$ – i -тий відносний показник; $P_{i\delta\delta}$ – найгірше допустиме значення i -го показника; P_{iM} – найкраще значення i -го показника.

$$Q = \sum_i^n = 1 a_i p_i, \quad (2.3)$$

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

Заключними етапами оцінки конкурентоспроможності є формування результатів проведеної оцінки та, відповідно, висновків щодо здатності підприємства конкурувати на ринку і розробка стратегії, що допоможе посилити цю здатність в майбутньому.

І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата та О. М. Шершенюк наводять наступне визначення конкурентної стратегії «система основоположних правил і прийомів, необхідних для вироблення й прийняття науково обґрунтованих довгострокових управлінських рішень, що дають змогу підприємству зайняти сильну позицію в конкурентній боротьбі, визначають основні принципи ринкової поведінки та характеристики споживчого сегменту» [26, с. 149].

Серед великої кількості моделей та матриць Є. А. Бельтюков, для планування стратегії забезпечення конкурентоспроможності, пропонує матрицю ADL, назва якої походить від назви консалтингової фірми «Arthur D. Little» та скорочення LC – Life Cycle, що з англійської перекладається як «життєвий цикл». Відповідно до назви моделі зрозуміло, що основі підходу лежить концепція життєвого циклу галузі, або суб'єкта господарювання. Відповідно до даної концепції кожен суб'єкт господарювання під час свого існування проходить чотири стадії, серед яких: народження, розвиток, зрілість і спад. Модель ADL дозволяє будувати стратегію конкурентоспроможності підприємства, його продукції та послуг відповідно до стадії життєдіяльності, в якій знаходиться підприємство, а також положення суб'єкта господарювання на ринку [34, с. 8].

Окрім згаданої вище існують й інші стратегії, в основі яких лежать наступні критерії: інтенсивність конкуренції, умови економічного середовища, конкурентний статус підприємства і динаміка ринкової частки, ступінь розвитку бізнесу і його привабливість, конкурентноздатність продукції і привабливість ринку, окреме місце займають конкурентні стратегії М. Портера [38, с. 117]. У будь-якому випадку вибір стратегії залежить від результатів оцінки та особливостей галузі, в якій функціонує підприємство, а також специфіки діяльності та можливостей самого підприємства.

В рамках попередньо описаних етапів вважаємо доцільним додаткового проведення аналізу стану розвитку галузі харчової промисловості України, з використанням графічних та табличних методів оформлення даних, а також проведення оцінки впливу факторів на конкурентоспроможність обраного підприємства, за допомогою трьохрівневого аналізу, який дозволить здійснити

аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність обраного підприємства з трьох рівнів: зовнішнього середовища, підприємства, продукції.

Послідовність здійснення обраного аналізу полягатиме в наступному: аналіз факторів зовнішнього середовища шляхом побудови матриці PEST-аналізу для галузі виробництва соків в Україні; використання методу експертних оцінок для оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, а також деяких особливостей діяльності підприємства, результатом якого буде побудова графічного зображення стратегічного стану обраного підприємства; оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства.

Для побудови графічного зображення стратегічної позиції обраного підприємства потрібно буде визначити точки координат за допомогою представлених у даному розділі формул 2.4 та 2.5. Побудований в результаті розрахунків вектор визначить один з чотирьох стратегічний підхід: агресивний, консервативний, оборонний або конкурентний [40, с. 267].

$$x = \text{ПГ} - \text{КП}, \quad (2.4)$$

де ПГ – зважена оцінка критерію привабливості галузі, у якій діє підприємство;

КП – зважена оцінка критерію конкурентоспроможності підприємства та його положення на рику.

$$y = \text{ФС} - \text{СГ}, \quad (2.5)$$

де ФС – зважена оцінка критерію фінансової сили підприємства;

СГ – зважена оцінка критерію стабільності галузі, у якій діє підприємство.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства буде використано графічний метод – радіальна діаграма конкурентоспроможності. Для цього спочатку за допомогою експертного методу буде проведено оцінку факторів конкурентоспроможності продукції, а потім, на основі отриманих балів, побудовано радіальну діаграму.

Отже, з вищесказаного можна зробити висновок, що з метою дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємств були досліджені принципи методики оцінки конкурентоспроможності підприємств, сформована класифікація

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

2.2 Оцінка резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі харчової промисловості

Визначення та оцінка резервів підвищення конкурентоспроможності належить до одного з заключних етапів алгоритму оцінки конкурентоспроможності підприємства. Концепція управління здатністю організації конкурувати на ринку також включає не тільки вплив зовнішнього середовища, але і ефективність використання конкурентного потенціалу, а також виявлення та оцінку його резервів. Відтак, можна зробити висновок про те, що підвищення конкурентоспроможності підприємства напряму залежить від підвищення рівня його конкурентного потенціалу, а також від ефективності оцінки та використання його резервів. І. А. Дмитрієв та низка інших дослідників зауважують, що саме переваги підприємства є його резервами, що безумовно підвищують конкурентний потенціал і дозволяють бізнес структурам бути гнучкими – швидко реагувати та пристосовуватися до нестійких умов зовнішнього середовища і, таким чином, займати та утримувати вигідні позиції на ринку [41, с. 293].

У свою чергу О. А. Носаченко у своїй роботі зазначає, що у визначенні наявних на підприємстві резервів підвищення конкурентоспроможності важливу роль відіграє їх грамотна оцінка, що допомагає не тільки визначити, але також оцінити їх стан, а також розробити ситуації, коли визначені резерви можна застосувати, тим самим підвищивши здатність підприємства перемогти під час

конкурентної боротьби на ринку [42, с. 91]. Крім того, грамотна оцінка дозволить визначити джерела резервів, дослідити їх параметри, а також ступінь впливу на загальну конкурентоспроможність. Так, оцінка резервів являє собою невід’ємний етап при дослідженні загального рівня конкурентоспроможності підприємства і виступає керівництву організації приймати виважені та ефективні рішення щодо вирішення різного роду питань.

Незважаючи на визнання науковцями ролі резервів при формуванні конкурентного потенціалу підприємства та його підвищенні, все ще недостатньо дослідженим залишається питання саме методико-теоретичних засад оцінки.

Загалом, резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства галузі харчової промисловості можуть бути розподілені на декілька груп (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства галузі харчової промисловості

Джерело: складено автором на основі [43]

Резерви підвищення конкурентоспроможності на підприємстві варто досліджувати постійно, оскільки деякі з них можуть бути прихованими, або ще не повністю сформованими і визначеними [44, с. 70]. Сьогодні можна спостерігати надзвичайно швидкий науково-технічний процес, появу нових методів та засобів виробництва, вдосконалення знань про ті чи інші сфери діяльності, оновлення технологій та стандартів щодо виробництва продукції та надання послуг. Ті ж процеси можна спостерігати і в діяльності підприємств харчової галузі промисловості. Саме вони породжують нові ресурси – ще не використані можливості та способи підвищення конкурентоспроможності, та забезпечують появу нових перспектив для посилення позицій на ринку.

Пропонуємо розглянути схему оцінки резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі харчової промисловості, що складається з чотирьох основних етапів (рис. 2.4).

О. А. Носаченко визначає метою проведення оцінки резервів «контроль пропорцій і темпів економічних категорій у процесі господарської діяльності» [42, с. 91-92]. Відтак, можна сказати, що така оцінка є обов'язковою складовою розробки конкурентної стратегії підприємства, що буде грамотно враховувати наявні в організації ресурси, а також відомі та приховані можливості.

Головними завданнями оцінки виступають: дослідження внутрішнього стану суб'єкта господарювання, постійний його контроль та моніторинг, передбачення та прогнозування появи нових резервів в майбутньому, моделювання ситуацій їх застосування, визначення причин сучасного стану підприємства.

Зображена схема оцінки резервів підвищення конкурентоспроможності може бути використана для підприємств галузі харчової промисловості. Відповідно до змісту її етапів вона передбачає використання декількох методів, а саме використання аналітичних методів, що базуються на проведенні аналітично-розрахункових операцій, метод побудови моделі, а також оцінку за допомогою методів експертних оцінок. Як видно з етапів оцінки, наведена схема є універсальною і може застосовуватися для дослідження різних ситуацій у різні моменти часу, а також є доречною для підприємств галузі харчової промисловості

різного розміру та організації діяльності. В цьому полягає перевага даної схеми – її універсальність та можливість попередньо випробувати сформовану модель перед застосуванням її на практиці.



Рисунок 2.4 – Схема оцінки резервів підвищення конкурентоспроможності на підприємств галузі харчової промисловості

Джерело: складено автором на основі [42]

Основні процедури та етапи оцінки резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі харчової промисловості виглядають наступним чином [42, с. 92]:

- 1) Визначення мети дослідження;
- 2) Вибір джерел отримання необхідних даних та вимог до них;
- 3) Визначення необхідного обсягу даних і використовуваних змінних;
- 4) Формулювання способів опрацювання кожної з використовуваних змінних;
- 5) Вияв даних, що являються найбільш характерними для первісного набору;
- 6) Вибір додаткових методів;
- 7) Встановлення інтегральних показників;
- 8) Тлумачення та обробка отриманих результатів оцінки.

Можна узагальнити, що головним завданням оцінки резервів підвищення конкурентоспроможності є їх визначення, виявлення факторів, що сприяють появі нових резервів та аналіз їх використання для посилення конкурентної переваги.

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

3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

3.1 Аналіз стану розвитку галузі харчової промисловості України

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

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

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

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

Проаналізуємо динаміку розвитку підприємств харчової промисловості за останні п'ять років (рис. 3.1).

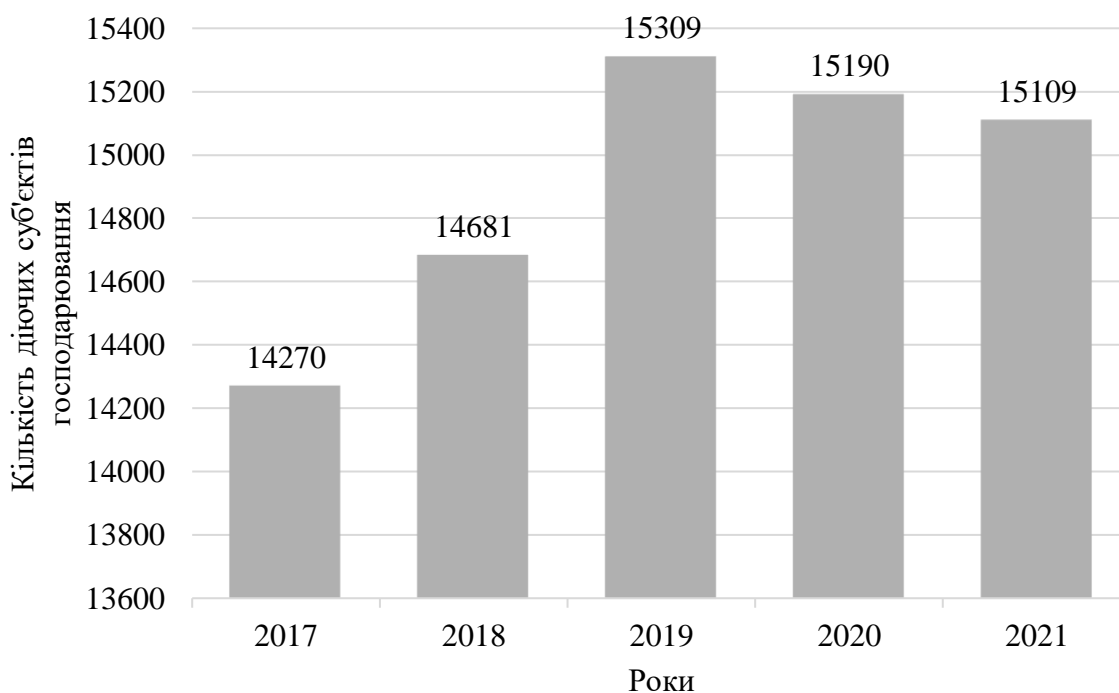


Рисунок 3.1 – Динаміка кількості підприємств харчової промисловості за 2017-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [46]

Як видно з рис. 3.1 динаміка кількості підприємств галузі харчової промисловості дещо нестабільна. З 2017 по 2019 рік відбувається стрімке зростання їх кількості. Найбільша кількість підприємств у галузі за досліджуваний період функціонувала саме у 2019 році – 15309 суб'єктів. У порівнянні до 2017 роком кількість підприємств галузі зросла у 2019 році на 7,28%, проте після 2019 року почала зменшуватися. Дана динаміка пов'язана з кризою 2020 року, що виникла через пандемію коронавірусу. Важко уявити наслідки сьогоdnішніх подій на життєдіяльність вітчизняних підприємств.

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

Розглянемо детальніше як воєнні дії на території країни вплинули на стан бізнесу з виробництва харчових продуктів (рис. 3.2).

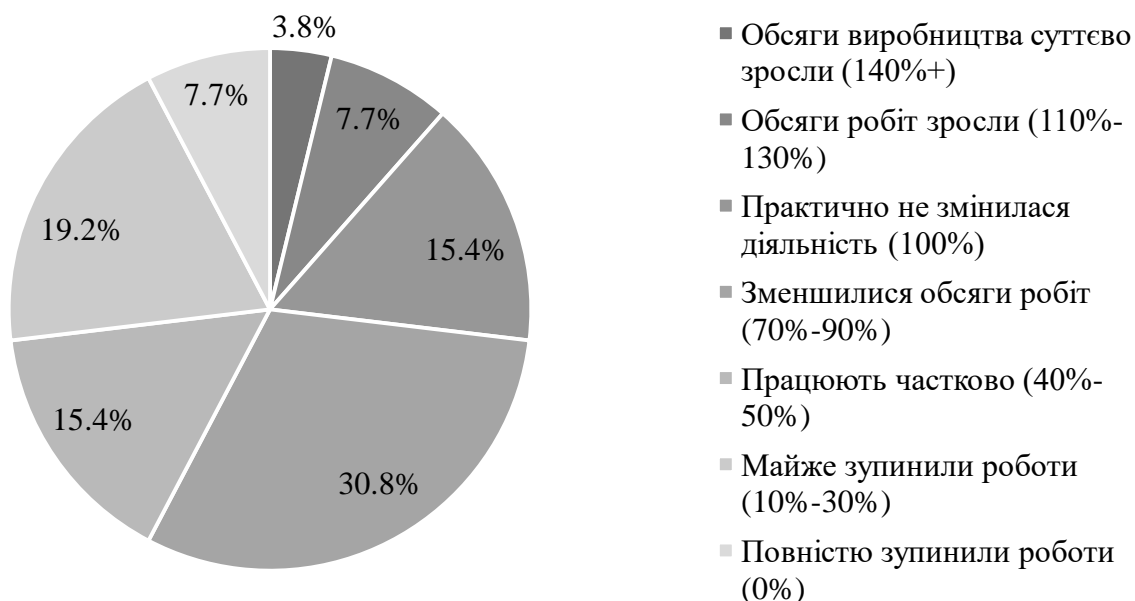


Рисунок 3.2 – Стан бізнесу з виробництва харчових продуктів у вересні 2022 року по відношенню до 24 лютого 2022 року

Джерело: складено автором на основі [48]

Відповідно до наведеного рис. 3.2 помітно, що більша частина підприємств зберігає свою життєдіяльність та продовжує функціонувати навіть не дивлячись на негативний вплив воєнних дій. Так, 30,8% підприємств галузі харчової промисловості відчували зменшення обсягів робіт, 15,4% підприємств працюють частково. Однак, спостерігається також і велика частка підприємств, що майже, або повністю зупинили свою діяльність – аж 26,9%. Якщо порахувати приблизно і відняти дану частку підприємств від їх загальної кількості у 2021 році, то виходить, що у вересні 2022 року свою діяльність припинило приблизно 4 тисячі підприємств. А це безумовно негативно впливає на стан галузі та економіку держави в цілому.

Розглянемо динаміку розвитку підприємств за 2017-202 рр., що діють у такій підгалузі як виробництво фруктових і овочевих соків (рис. 3.3).

Помітно, що загалом тенденція зберігається і кількість підприємств, що спеціалізуються на виробництві фруктових і овочевих соків змінюється тотожно до загальної кількості підприємств харчової галузі. Однак помітно, що їх кількість значно менша. Так, частка підприємств, що спеціалізуються на виробництві фруктових і овочевих соків, у 2021 році від загальної кількості сягає лише 0,67%,

що безумовно мало для окремої підгалузі такої стратегічно важливої галузі як харчова промисловість.

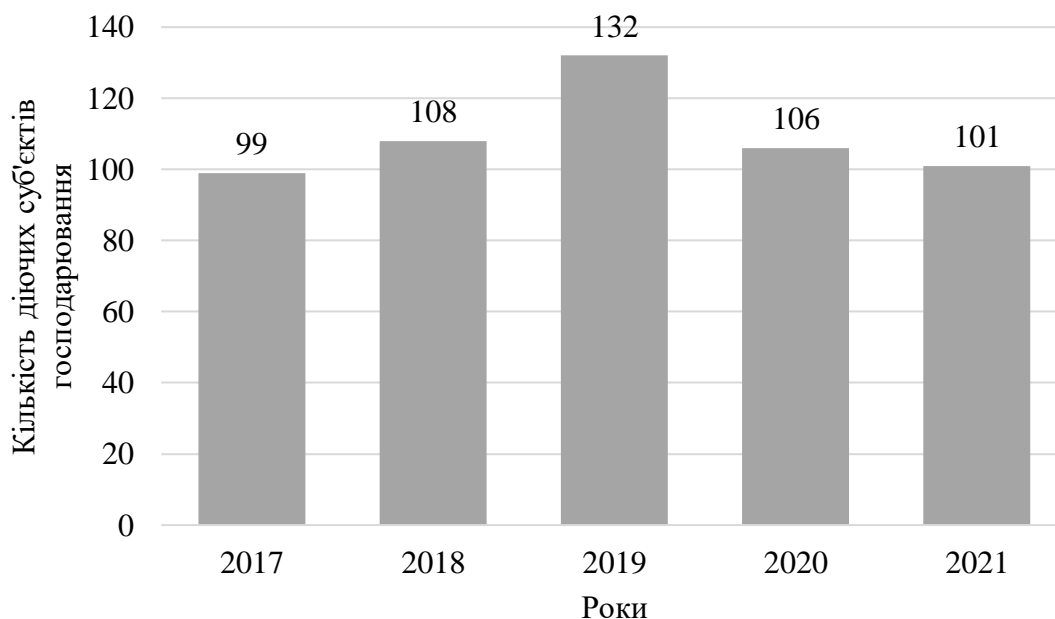


Рисунок 3.3 – Динаміка кількості підприємств, що спеціалізуються на виробництві фруктових і овочевих соків за 2017-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [46]

Важливим аспектом сталого розвитку такої підгалузі як виробництво фруктових і овочевих соків та забезпечення попиту населення країни є обсяг внутрішнього виробництва сировини, який впливає не тільки на доступність ресурсів для виробництва, але і на ціну готового продукту, а відповідно і на готовність населення купувати таку продукцію. Пропонуємо дослідити ступінь забезпеченості вітчизняних виробників основною сировиною (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Динаміка обсягів вирощування сільськогосподарських культур в Україні, тис. т

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

Джерело: побудовано автором на основі [46]

Статистичні дані щодо обсягів виробництва сільськогосподарських культур в Україні свідчать хоча і про незначне, проте зростання. Можна спостерігати деякі коливання, проте порівнюючи 2021 рік з 2014 роком, обсяги вирощування овочевих культур зросли на 3,08%, а плодових та ягідних культур – на 11,81%. Така тенденція може свідчити про те, що обсяги сільськогосподарських культур задовольняють потребу підприємств, що спеціалізуються на переробці даних сільськогосподарських культур, а тому немає потреби у нарощуванні обсягів їх вирощування. Максимальна урожайність овочевих культур за розглянутий період відбулася у 2021 році, коли загалом було зібрано 9935 тис. т, а плодових та ягідних культур спостерігається у 2018 році – 2571 тис. т.

Таблиця 3.2 – Обсяги виробництва фруктових та овочевих соків в Україні за 2017-2021 рр., тис. л.

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

Джерело: побудовано автором на основі [46]

Однак, обсяги виробництва розглянутих культур хоча і мають позитивну динаміку, все ж залишаються меншими в порівнянні з іншими країнами світу, а тому постає питання пошуку резервів конкурентного потенціалу, які б сприяли нарощуванню потужності сільськогосподарськими підприємствами та посилення їх конкурентоздатності [49, с. 95].

Відповідно до даних Державної служби статистики України щодо виробництво промислової продукції за видами було розглянуто обсяги виробництва фруктових та овочевих соків в Україні за 2017-2021 роки. Результати відображені в табл. 3.2. Деякі дані щодо обсягу виробництва таких соків як апельсиновий, грейпфрутовий, виноградний натуральний за останні роки відсутні, а тому стає неможливим порівняти обсяги їх виробництва у 2021 та 2017 роках та проаналізувати загальну динаміку. Відповідно до доступних даних можна казати про зменшення обсягів виробництва томатного соку – на 15,78%, а також інших фруктових та овочевих соків – на 69,73%. Обсяги виробництва інших категорій соків у порівнянні з 2017 роком зростають. Відтак обсяг виробництва ананасового соку зріс на 5,8%, яблучного – на 31,93%, сумішей соків фруктових та овочевих – на 6,2%, соку якогось одного фрукта або овочу – на 9,12%. При цьому більше всього виробляються саме суміші соків фруктових та овочевих. У 2021 році було вироблено аж 198428,1 тис. літрів.

Зважаючи на воєнні дії на території України, а також припинення діяльності майже 26,9% підприємств харчової галузі промисловості (рис. 3.2), можна прогнозувати зменшення і обсягів вирощування сільськогосподарських культур і обсягів виробництва фруктових та овочевих соків. Хоча на початку 2022 року українці переважно віддавали перевагу продуктам першої необхідності тривалого строку зберігання, таким як хлібобулочні вироби, консерви, макаронні вироби, крупи, вода, то сьогодні повертаються до свого звичайного раціону і повертають до кошиків такі товари як свіже м'ясо та рибу, овочі, фрукти, солодощі. Відповідно, починають знову купувати і соки. Однак, багато підприємств вже не можуть відновити свою діяльність через різні причини, серед яких можуть бути: розміщення виробничих потужностей на окупованих територіях, або їх знищення.

Серед способів, що можуть сприяти активізації діяльності вітчизняних підприємств не тільки галузі харчової промисловості є глобалізація їх діяльності. Сюди можна віднести експорт, імпорт продукції, іноземні інвестиції, міжнародну співпрацю, франчайзинг. Проте через неоднозначність законодавства, нестабільної економічної та політичної ситуації, невідповідність технологій виробництва

міжнародним стандартам багато підприємств галузі не мають змоги глобалізувати свою діяльність. Сьогодні це ще один фактор, що залишається негативним.

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

З вище констатованого можна зробити висновок, що галузь харчової промисловості – це стратегічно важлива галузь економіки країни, ефективна діяльність та розвиток якої забезпечує належний рівень продовольчої безпеки держави та її економічне зростання. Саме тому дана галузь зберігає свою значущість навіть під час воєнних дій на території країни та потребує дослідження на розвитку. Аналіз динаміки розвитку підприємств харчової промисловості за 2017-2021 роки показав, що сьогодні їх кількість зменшується, як і кількість підприємств, що спеціалізуються на виробництві фруктових і овочевих соків. Пояснюється таке падіння кризою на фоні епідемії коронавірусу, а також сучасними повномасштабними воєнними діями на території України. Станом на вересень 2022 року 26,9% підприємств галузі майже, або повністю припинили свою діяльність. Також в рамках аналізу стану розвитку галузі харчової промисловості були проаналізовані обсяги вирощування сільськогосподарських культур та обсяги виробництва фруктових та овочевих соків за період 2017-2021 років, що показали позитивну динаміку, проте залишаються меншими в порівнянні з іншими країнами світу. Серед способів, що можуть сприяти активізації діяльності вітчизняних підприємств галузі харчової промисловості виділено глобалізацію їх діяльності.

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

Дослідження конкурентоспроможності підприємства буде якісним лише у тому випадку, коли будуть досліджені всі фактори, що впливають на її рівень. На сьогоднішньому етапі розвитку науки вчені визначають різноманітні групи

факторів, що часом значно відрізняються один від одного, проте загалом більшість дослідників погоджуються, що фактори впливу на конкурентоспроможність доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні (рис. 1.1).

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

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

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

1. Компанія T.V.Fruit. Займається виготовленням концентрованих соків прямого віджиму під торговою маркою «Galicia». Під керівництвом компанії діє сім заводів на території України, а визначною рисою її діяльності є те, що компанія є найбільшим експортером соків за кордон серед інших українських виробників – вона експортує майже 98% своєї продукції.

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

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

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

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

Сформуємо матрицю PEST-аналізу для вивчення факторів конкурентоспроможності галузі харчової промисловості та дослідження того, як на її діяльність впливають деякі зовнішні фактори (табл. 3.3).

Першим фактором конкурентоспроможності галузі є політика. На сьогоднішній день – це найвагоміший негативний фактор, що фактично унеможливує не тільки розвиток, проте і стає функціонування галузі та вітчизняних підприємств. Повномасштабні воєнні дії на території України крім того впливають і на інші зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності. Серйозність даного фактору для бізнесу та галузі є ще й в тому, що його неможливо контролювати та якимось прогнозувати, адже тривалість його протікання та стадії загострення конфлікту непередбачувані, а наслідки в буквальному сенсі руйнівні.

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

**Таблиця 3.3 – Матриця PEST-аналізу для галузі
виробництва соків в Україні**

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

Джерело: сформовано автором на основі [53]

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

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

Загалом побудова матриці PEST-аналізу для галузі виробництва соків в Україні дала змогу дослідити вплив зовнішнього середовища на її діяльність. Всього сформовано п'ятнадцять негативних факторів і шість позитивних, з чого можна зробити висновок, що сьогодення ситуація на ринку, м'яко кажучи, не сприяє розвитку підприємницької діяльності. Виявлення негативних та позитивних факторів зовнішнього середовища допоможе підприємствам галузі підготувати стратегію діяльності, що допоможе їм знайти резерви для покращення їх здатності до виживання та конкурентної боротьби.

Другим рівнем обраної моделі є аналіз конкурентоспроможності на рівні підприємства, який можна здійснити використовуючи метод SPACE – комплексний метод, призначений для аналізу позиції підприємства на ринку та вибору оптимальної стратегії його діяльності на основі отриманих результатів. Перевагою даного методу є те, що за його допомогою можна оцінити як внутрішній стан підприємства, так і зовнішню його позицію на ринку. Для цього виділяються чотири групи показників, де кожен з них експертно оцінюється по шкалі від 0 до 6.

Першочергово, з використанням методу експертних оцінок, здійснюється оцінка впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, а також деяких особливостей діяльності підприємства, що прийняті як такі, що впливають на його здатність до конкурентної боротьби. Використовуваний метод дозволяє визначити ряд показників, які допоможуть отримати більш конкретні результати (табл. 3.4).

Відповідно до отриманих результатів, бачимо, що фінансова сила підприємства оцінена на 5 балів, конкурентоспроможність підприємства та його положення на ринку оцінена на 5,6 балів, привабливість галузі, у якій діє підприємство – на 5,3 бали і, врешті решт, стабільність галузі, у якій діє АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» – лише на 3,8 балів.

Відповідно до цього найменше значення має стабільність галузі, у якій діє підприємство, що повністю відповідає сучасним ринковим умовам та зовнішнього середовища підприємства в цілому. Найбільше значення має конкурентоспроможність підприємства та його положення на ринку, загалом через

великий асортимент продукції, а також велику частку підприємства на ринку, яку воно отримало завдяки тривалому терміну функціонування.

Таблиця 3.4 – Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE для АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

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

Джерело: сформовано автором

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

Використовуємо представлені у другому розділі формули (2.4, 2.5) для визначення точок координат для побудови вектора.

Виконаємо розрахунок точок координат x та y :

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

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

За отриманими координатами побудуємо вектор в системі координат SPACE для АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» (рис. 3.4)

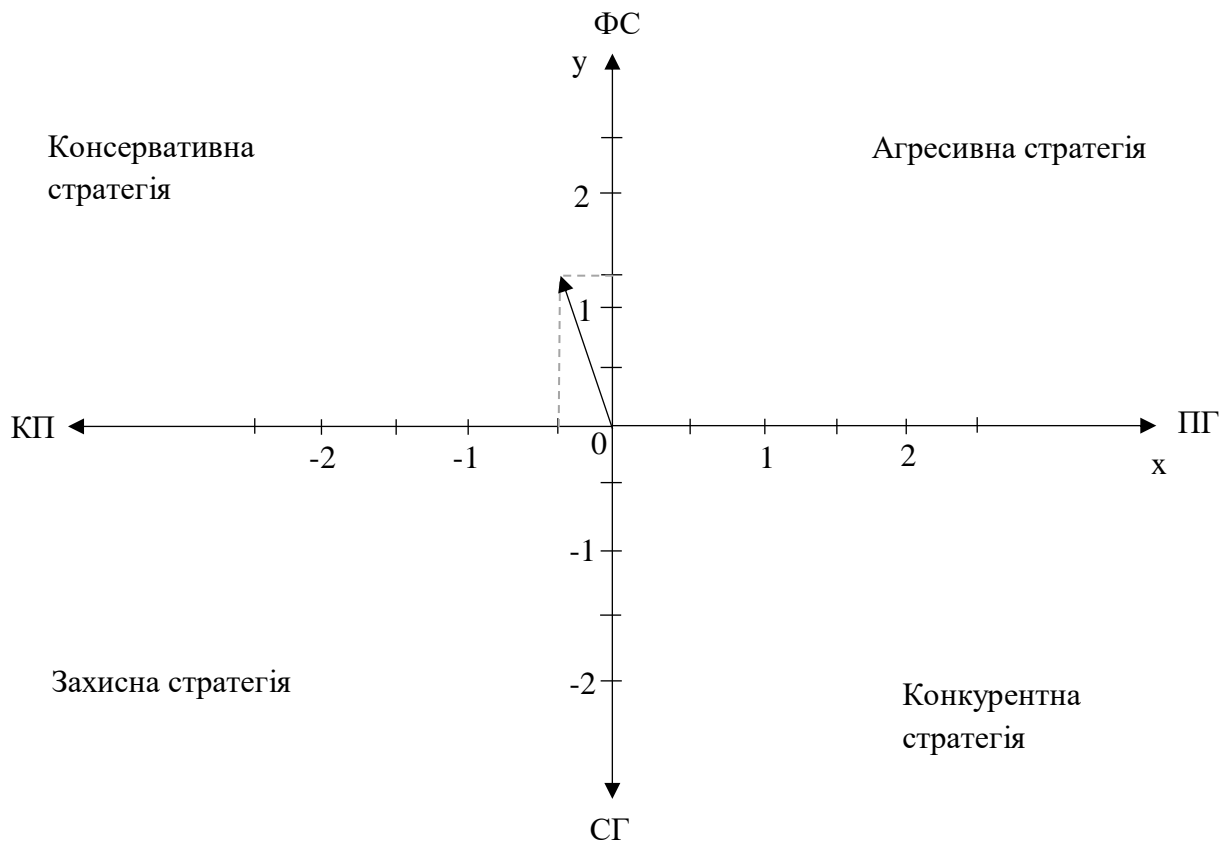


Рисунок 3.4 – Графічне зображення стратегічного стану АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

Джерело: побудовано автором на основі проведених розрахунків

Результат аналізу побудованої SPACE матриці (рис. 3.4) показав, що АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» повинно використовувати консервативну стратегію. Дана стратегія передбачає [54, с. 549]:

- 1) направлення основних сил підприємства на забезпечення та утримання фінансової стабільності;
- 2) підвищення конкурентоспроможності продукції;
- 3) зниження собівартості продукції при підвищенні її якості;
- 4) вихід на більш перспективні ринки.

5) вихід на зарубіжні ринки.

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

Таблиця 3.5 – Оцінка факторів конкурентоспроможності продукції ринку соків України

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

Джерело: сформовано автором за [55]

Маючи експертну оцінку факторів конкурентоспроможності продукції, можемо побудувати багатокутник конкурентоспроможності (рис. 3.5).

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

Відтак, можна зробити висновок, що попередньо визначена консервативна стратегія є вдалою, тому що враховує підвищення якості продукції підприємства і

таким чином передбачає застосування заходів по перетворенню слабких сторін АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» у сильні.

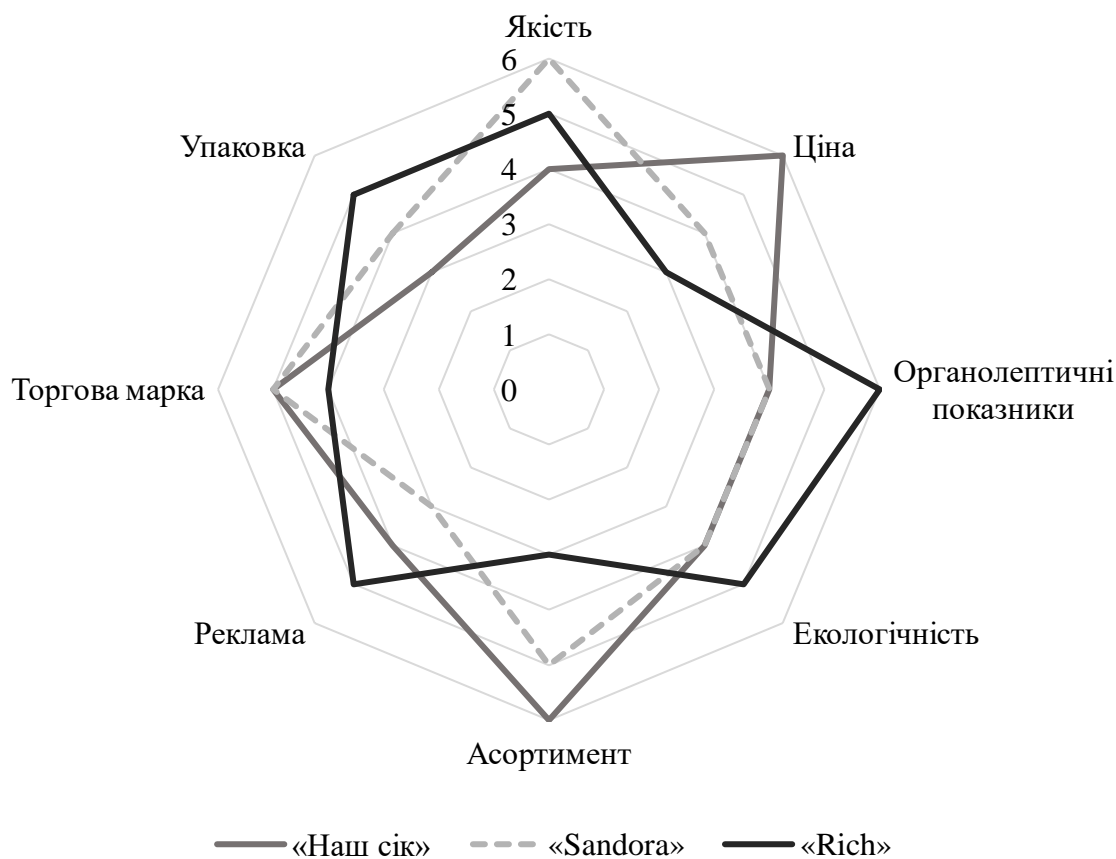


Рисунок 3.5 – Діаграма конкурентоспроможності продукції ринку соків України

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

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

досліджуваній галузі. На другому рівні за допомогою методу SPACE було проаналізовано конкурентоспроможність на рівні підприємства. Результат аналізу побудованої SPACE матриці показав, що АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» повинно використовувати консервативну стратегію. Для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства використано графічний метод – радіальну діаграму конкурентоспроможності. Серед сильних сторін продукції АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» виділено ціну продукції, широкий асортимент, відому торгову марку; серед слабких сторін виділяється лише менша якість продукції, її зовнішній вигляд.

3.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

Щоб вижити в складних умовах та досягти успіху, кожне підприємство повинно вміти аналізувати зовнішнє середовище та фактори, що позитивно, або негативно впливають на її діяльність. Саме тому, оцінка впливу факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства є актуальною завжди – сучасні ринкові умови вимагають постійного підвищення власної конкурентоспроможності, а також здійснення пошуку нових конкурентних переваг та управлінських рішень [56, с. 1-2]. Оцінка рівня конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» буде здійснено на основі методики, описаної у другому розділі даної роботи та зображеної у вигляді схеми поетапної оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис. 2.2).

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

На першому етапі визначимо стадії життєвого циклу обраних підприємств та оформимо результати у вигляді таблиці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Стадії життєвого циклу підприємств ринку соків в Україні

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

Джерело: сформовано автором за [34]

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

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

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

Наступним етапом оцінки визначимо основні економічні показники для визначення рівня конкурентоздатності обраного підприємства – АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» у порівнянні з основними його конкурентами ТОВ «Сандора» та ТОВ «Т.Б. Фрут» (табл. 3.7) та здійснимо відповідні розрахунки до наведених у таблиці 2.3 формулами. Баланси підприємств за 2021 рік представлені у Додатках Б, В та Г.

**Таблиця 3.7 – Основні економічні показники підприємств
ринку соків в Україні за 2021 рік**

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

Джерело: сформовано автором за [57-59]

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

Розрахунок параметричних індексів за даним методом здійснюється за формулою (2.1), що наведена у другому розділі даної роботи.

Для розрахунку конкурентоспроможності продукції АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» візьмемо наступний перелік параметрів: смак, колір, наявність барвників та консервантів, кислотність, ціна, насиченість. Результати розрахунку представимо у вигляді таблиці 3.8.

**Таблиця 3.8 – Розрахунок показників конкурентоспроможності продукції
диференціальним методом**

Показники	k	P _б	АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»		ТОВ «Сандора»		ТОВ «Т.Б. Фрут»	
			P _i	q _i	P _i	q _i	P _i	q _i
Смак	0,2	10	8	0,16	10	0,2	9	0,18
Колір	0,1	10	7	0,07	9	0,09	8	0,08
Наявність барвників та консервантів	0,2	10	9	0,18	9	0,18	8	0,16
Кислотність	0,17	10	10	0,17	7	0,119	9	0,153
Ціна	0,2	10	10	0,2	7	0,14	8	0,16
Насиченість	0,13	10	8	0,104	10	0,13	9	0,117
Конкурентоспроможність продукції	-	-	-	0,884	-	0,859	-	0,850

Джерело: сформовано автором за [34]

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

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

Для виконання даного етапу використаємо формулу (2.2), щоб перетворити економічні показники у безрозмірний вигляд, а також формулу (2.3) для розрахунку інтегрального значення конкурентоздатності досліджуваних підприємств. Результати розрахунків занесемо в таблицю 3.9.

Таблиця 3.9 – Рівень конкурентоспроможності підприємств ринку соків в Україні

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

Джерело: побудовано автором

Відтак, як видно з таблиці 3.9 найбільш конкурентоспроможним є ТОВ «Сандора» - 0,643, на другому місці аналізоване нами АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» - 0,629, на третьому місці з найменшою конкурентоспроможністю ТОВ «Т.Б. Фрут» - 0,527.

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

Для планування стратегії забезпечення конкурентоспроможності в наступному розділі даної роботи, пропонуємо побудувати матрицю ADL для аналізованих підприємств (рис. 3.6)

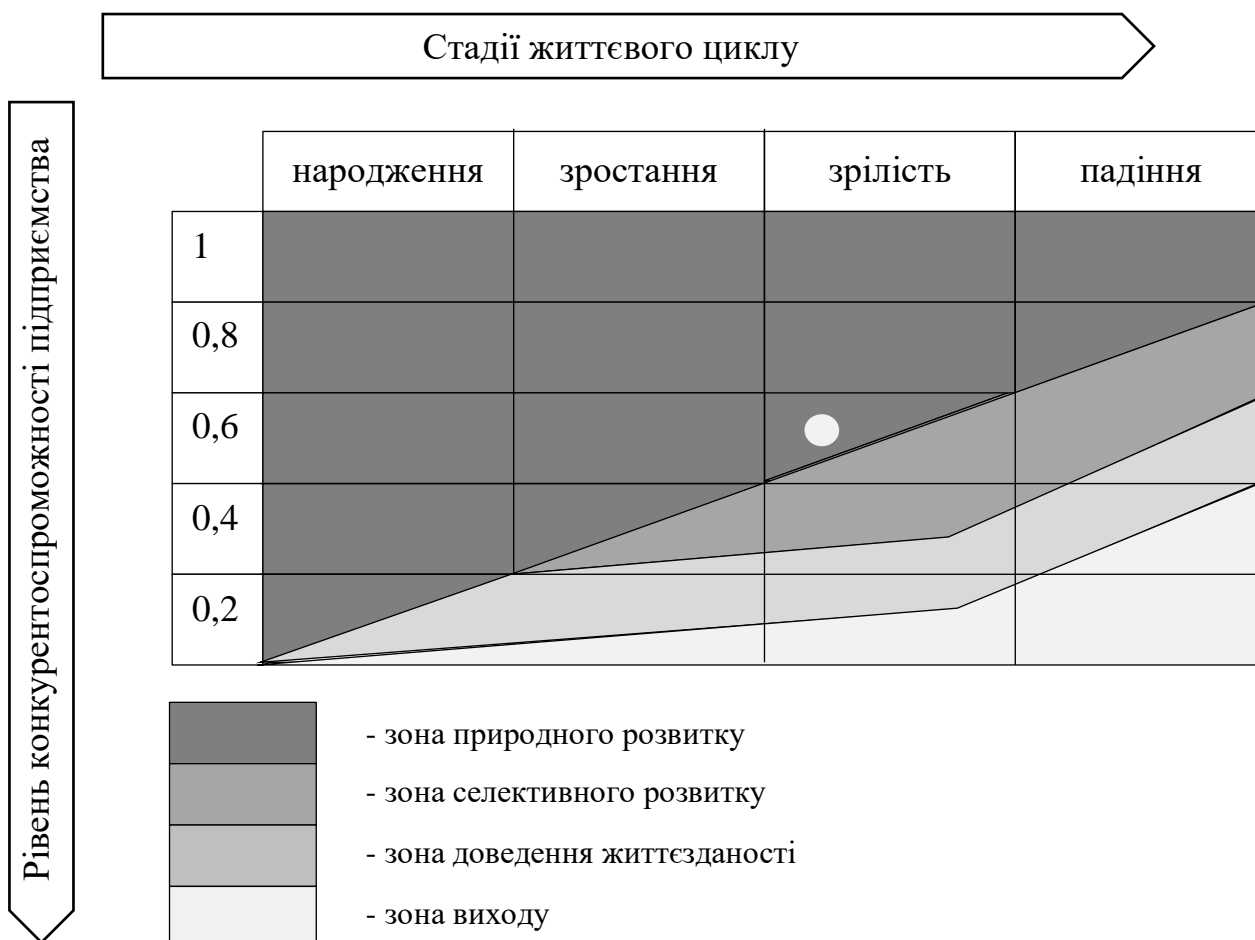


Рисунок 3.6 - Матриця ADL для АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

Джерело: розроблено автором на основі [34]

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

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

4.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

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

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

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

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

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

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

АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» хоч і не велике підприємство, якщо судити з обсягу виробництва за 2021 рік та середньорічної кількості працівників (табл. 3.7) у порівнянні з основними його конкурентами, проте належить до великого холдингу «Вітмарк-Україна». Даний аспект надає АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» безумовну перевагу перед іншими вітчизняними підприємствами подібного розміру. За офіційними даними, холдинг вже сьогодні експортує свою продукцію до 48 країн світу, реалізує 8 приватних проектів та відправляє близько 80 контейнерів продукції щомісяця [63, с. 5].

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

Можна узагальнити, що основним напрямом підвищення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» ми бачимо інтернаціоналізацію його діяльності. Зазвичай вона виражається в таких формах як експорт, імпорт, прямі іноземні інвестиції, міжнародні субпідряди, а також міжнародна кооперація. Однак, до інтернаціоналізації також можна віднести

і інші явища, такі як франчайзинг, заснування спільних підприємств, відкриття іноземних філій та агентств (рис. 4.1).

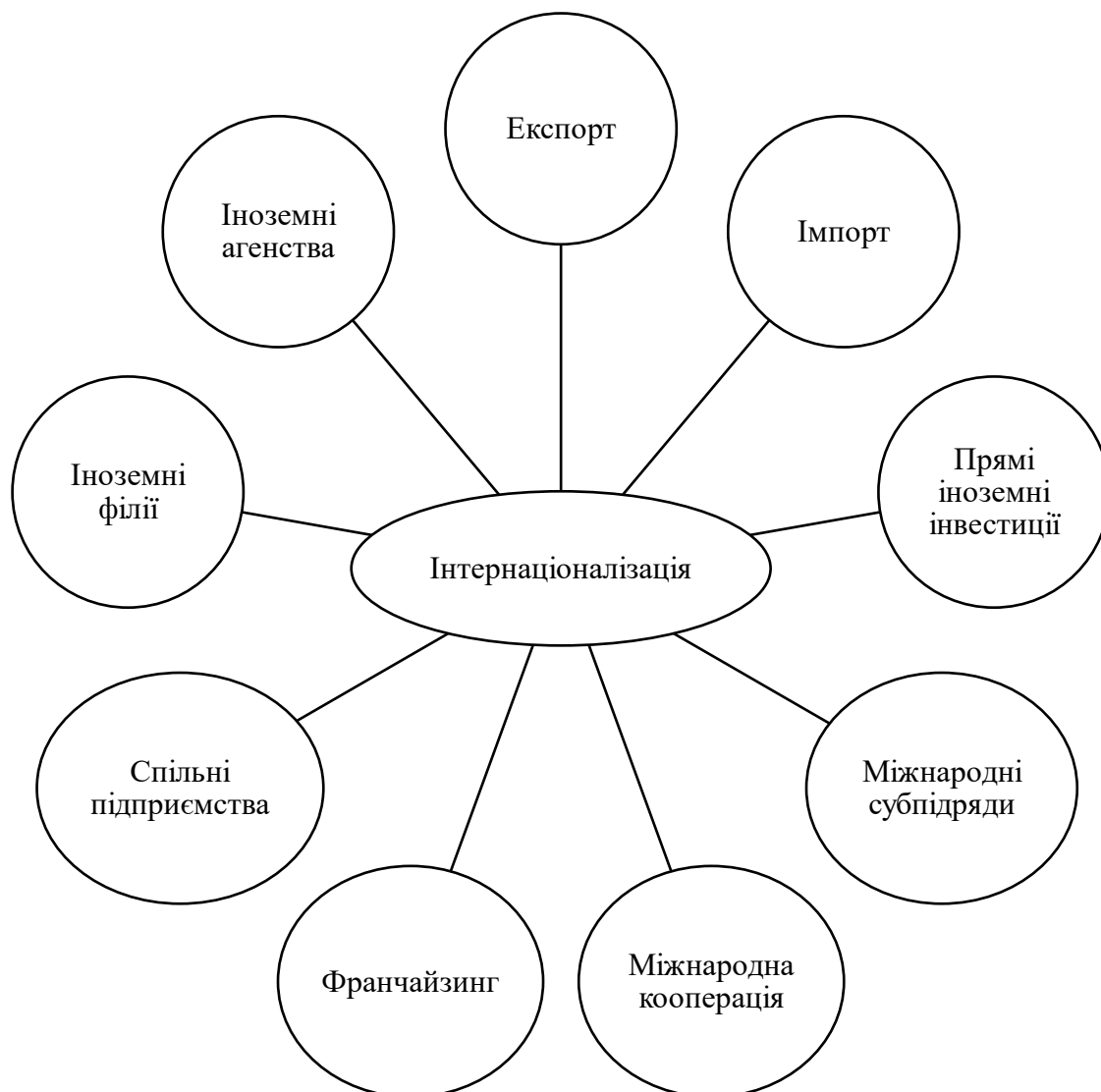


Рисунок 4.1 – Способи інтернаціоналізації

Джерело: розроблено автором на основі [64]

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

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

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

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

Наступним напрямом підвищення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» є забезпечення високої якості продукції. Під час побудови SPACE матриці (рис. 3.4) було визначено, що обране підприємство має використовувати консервативну стратегію для забезпечення ефективної діяльності з огляду на внутрішні та зовнішні фактори впливу. Дана стратегія серед інших заходів передбачає зниження собівартості продукції з одночасним забезпеченням її якості.

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

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

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

- підвищення якості та відповідальності по укладених договорах при утриманні належного рівня конкурентоздатності розцінок на продукцію;
- подальше вдосконалення та модернізація матеріально-технічної бази для збільшення обсягів продукції, яку виготовляє підприємство;
- вивчення кон'юнктури ринку, перевірка платоспроможності клієнтів, укладання договорів з клієнтами;
- своєчасне планування та створення необхідних резервів і запасів матеріальних та фінансових ресурсів;
- в умовах світової кризи здійснення заходів щодо розширення виробництва та ринків збуту;
- аналіз ефективності виробництва, розширення напрямків виробництва, мобілізація фінансових ресурсів;
- контроль за збереженням та використанням оборотних активів.

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

З вищезазначеного можна зробити висновок про те, що за результатами проведеної оцінки впливу факторів на конкурентоспроможність, а також оцінки рівня конкурентоспроможності, ефективними напрямками підвищення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» є: інтернаціоналізація діяльності підприємства, розширення ринків збуту продукції, підвищення якості продукції та зниження її собівартості, удосконалення використання наявної матеріальної бази підприємства, застосування сучасних методів управління персоналом та підвищення його кваліфікації, а також здійснення всебічного аналізу діяльності підприємства на постійній основі.

4.2 Розробка та обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

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

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

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

Відповідно до обраної методології дослідження та сформованої нами схеми поетапної оцінки конкурентоспроможності (рис. 2.2), останнім етапом дослідження є розробка та обґрунтування стратегії забезпечення

конкурентоспроможності аналізованого підприємства, а саме АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування».

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

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

Першим кроком оцінюємо внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Для цього проаналізуємо чотири базових фактори, що вважаються найбільш впливовими: репутація підприємства, використовувані технології, рівень виробничої потужності, а також можливості до розширення діяльності.

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

Для виробництва власної продукції АТ «ОКЗДХ» використовує новітні технології. На офіційному сайті підприємства зазначено, що для виробництва використовуються якісні фрукти та овочі, більша частина яких перероблюється

самостійно. Підприємство активно займається залученням і утриманням висококваліфікованих кадрів, а також направляє власні засоби на покращення знань працівників, а також зрощування високого рівня корпоративної культури.

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

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

Аналіз вищеперерахованих складових, дав змогу сформувати перелік слабких та сильних сторін, а також оцінити їх вагу (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Результати аналізу внутрішніх факторів, що впливають на діяльність АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

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

Джерело: побудовано автором

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

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

Наведемо можливості та загрози, які були виявлені в результаті аналізу згаданих вище аспектів зовнішнього середовища підприємства (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Результати аналізу зовнішніх факторів, що впливають на діяльність АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

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

Джерело: побудовано автором

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

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

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

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

Відповідно до результатів, отриманих після проведення SWOT аналізу, можна побудувати графік TOWS (рис. 4.2), який дозволить виявити стратегію АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування».

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

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

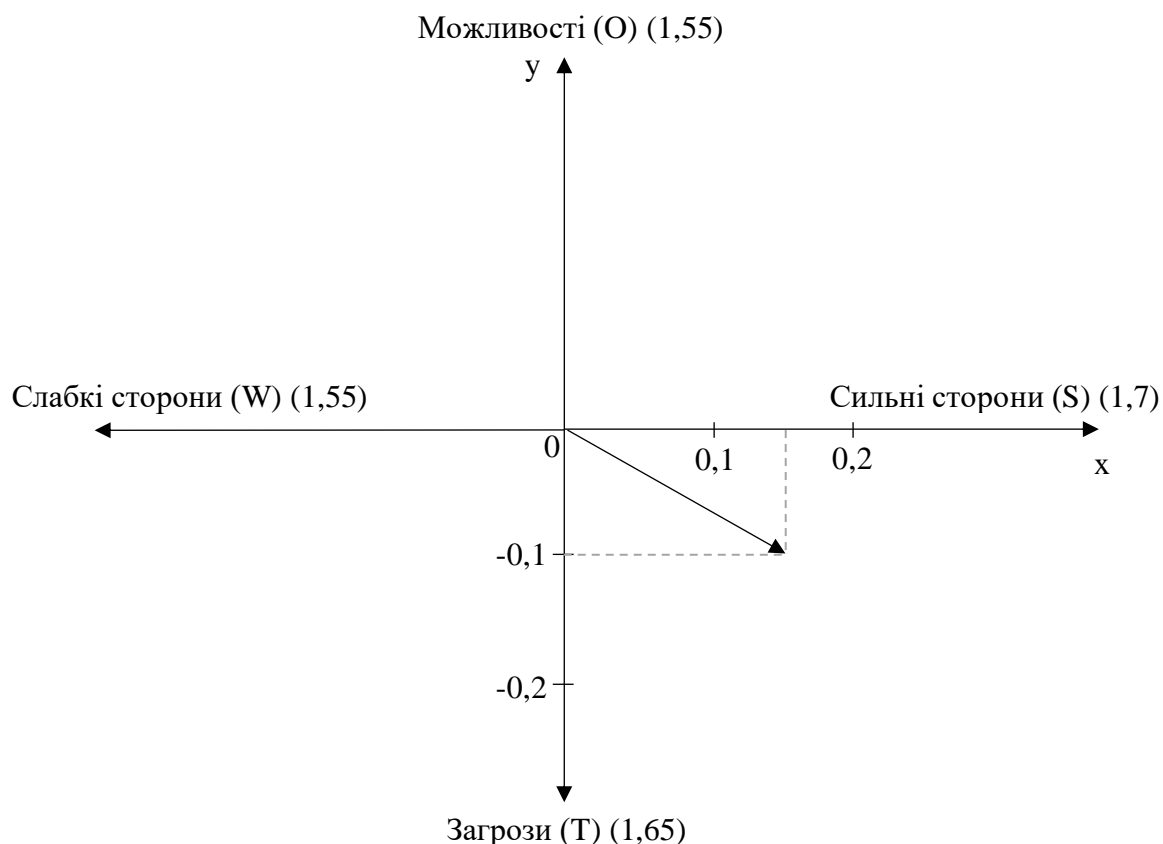


Рисунок 4.2 – Графік TOWS для АТ «ОКЗДХ»

Джерело: побудовано автором на основі проведених розрахунків

Як видно з графіку, АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» в основному використовує конкурентну стратегію. В такому випадку доцільно використати стратегію конкурентного зростання, яка розроблюється для підприємств, які мають виробничі переваги у відносно нестабільній галузі. Основна її ціль полягає у пошуку нових фінансових ресурсів, розширення ринкових позицій та розвитку нових збутових мереж, а серед базових об'єктів дослідження виділяють якість продукції та її характеристику, рентабельність основної діяльності підприємства, його позиції на ринку у порівнянні з конкурентами у галузі, продуктивність праці, ефективність використання обладнання тощо [69, с. 39].

Побудуємо матрицю TOWS для генерування основних практичних кроків різних стратегій (табл. 4.3).

З огляду на побудовану матрицю, можна казати про те, що не зважаючи на доволі сильні загрози з боку зовнішнього середовища, що диктуються непереборними та непередбачуваними нині обставинами, підприємство має достатньо можливостей, щоб ефективно їм протистояти. Однак, навіть за наявності таких можливостей, а особливо зважаючи на посилену сьогодні державну підтримку, все одно залишається великий ризик. Про це свідчить і результат проведеного рами аналізу (табл. 4.2) – цінність загроз більша за цінність можливостей на 0,1. Виходячи з цього, на даному етапі аналізу для АТ «ОКЗДХ» можна виокремити стратегії «Міні-Максі» та «Міні-Міні».

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

Таблиця 4.3 – Матриця TOWS для

АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування»

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<p>Можливості (О):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання ділової активності українських підприємств за кордоном; 2. Налагодження постійних відносин з постачальниками та клієнтами; 3. Можливість переходу до більш ефективних стратегій діяльності; 4. Можливість скористатися державною програмою допомоги підприємствам. 	<p>Загрози (Т):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Загострення воєнного конфлікту на території країни; 2. Загроза руйнування виробничих потужностей; 3. Зменшення населення країни; 4. Відсутність науково-технічного прогресу.
<p>Сильні сторони (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока репутація підприємства; 2. Невисока ціна на продукцію у порівнянні з основними конкурентами підприємства; 3. Широкий асортимент продукції; 4. Експорт продукції на міжнародні ринки. 	<p>Стратегія SO – «Максі-Максі»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Активне просування відомого українського бренду за кордоном; 2. Пошук постійних іноземних партнерів; 3. Направлення основних ресурсів підприємства на збільшення обсягу експорту; 4. Збільшення якості продукції; 5. Просування бренду в Україні та робота над лояльністю клієнтів. 	<p>Стратегія ST – «Максі-Міні»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перенесення частини виробничих потужностей підприємства за кордон; 2. Просування власного бренду як доступного та якісного; 3. Участь у соціальних акціях допомоги постраждалим від час війни; 4. Впровадження іноземних науково-технічних розробок; 5. Налагодження системи навчання персоналу.
<p>Слабкі сторони (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція на ринку; 2. Якість продукції нижча ніж у основних конкурентів; 3. Застаріле обладнання; 4. Низький рівень впровадження інновацій. 	<p>Стратегія WO – «Міні-Максі»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Направлення маркетингових заходів на формування власного бренду; 2. Підтримка вже існуючих бізнес-зв'язків; 3. Впровадження іноземних науково-технічних розробок; 4. Організація підвищення кваліфікації персоналу за кордоном; 5. Оптимізація витрат виробництва та направлення ресурсів на підвищення якості продукції. 	<p>Стратегія WT – «Міні-Міні»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримання невисокої ціни на продукцію; 2. Підвищення кваліфікації персоналу підприємства; 3. Утримання вже наявних позицій на ринку; 4. Тимчасова відмова від впровадження нових видів продукції.

Джерело: сформовано автором

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

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

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

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

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

5. Підвищення кваліфікації персоналу підприємства та налагодження внутрішньої системи навчання персоналу дозволить збільшити продуктивність праці, зменшити рівень браку на підприємстві, а також посилити лояльність самого персоналу. Такий нематеріальний актив, як лояльність персоналу безумовно підвищить ефективність його діяльності та відданість справі, знизить плинність кадрів та підвищить прибуток підприємства.

Отже, можна зробити висновок про те, що для розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» було використано TOWS-аналіз, який дозволив провести оцінку зовнішніх факторів та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність обраного

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

ВИСНОВКИ

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

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

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

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

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

5. Галузь харчової промисловості – це стратегічно важлива галузь економіки країни, ефективна діяльність та розвиток якої забезпечує належний рівень продовольчої безпеки держави та її економічне зростання. Саме тому дана галузь зберігає свою значущість навіть під час воєнних дій на території країни та потребує дослідження на розвитку. Аналіз динаміки розвитку підприємств харчової промисловості за 2017-2021 роки показав, що сьогодні їх кількість зменшується, як і кількість підприємств, що спеціалізуються на виробництві фруктових і овочевих соків. Пояснюється таке падіння кризою на фоні епідемії коронавірусу, а також сучасними повномасштабними воєнними діями на території України. Станом на

вересень 2022 року 26,9% підприємств галузі майже, або повністю припинили свою діяльність. В рамках аналізу стану розвитку галузі харчової промисловості були проаналізовані обсяги вирощування сільськогосподарських культур та обсяги виробництва фруктових та овочевих соків за період 2017-2021 років, що показали позитивну динаміку, проте залишаються меншими в порівнянні з іншими країнами світу. Серед способів, що можуть сприяти активізації діяльності вітчизняних підприємств галузі харчової промисловості виділено глобалізацію їх діяльності.

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

7. За результатами оцінки рівня конкурентоспроможності АТ «ОКЗДХ» було визначено, що конкурентоспроможність підприємства знаходиться на межі зони природного розвитку та зони селективного розвитку. При цьому видно, що рівень конкурентоспроможності підприємства перебуває на сприятливому рівні – має значення 0,63. Для цього положення необхідно вжити наступні заходи: реалізовувати стратегію завойовування ринкових ніш та сильної диференціації,

ставити цілі по збільшенню обсягів продажів, зберігати конкурентні переваги на наявному рівні, а також скоротити інвестиції до мінімально можливого рівня.

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощенкова В. В. Конкурентоспроможність, як основа ефективної національної економіки. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*, Вип. 200 «Економічні науки». 2019. С. 84-95. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/20245> (дата звернення: 06.09.2022).
2. Zelga K. The importance of competition and enterprise competitiveness. *World Scientific News*. 2017. № 72. С. 301–306.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
4. Oxford Learner's Dictionaries. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/> (дата звернення: 06.09.2022).
5. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Економічний форум*. 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf> (дата звернення: 06.09.2022).
6. Савчук С. І. Основи теорії конкурентоспроможності. Маріуполь, 2007. 520 с.
7. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкуренто-спроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 6. № 67. С. 167–174.
8. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 223–231. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_2_39 (дата звернення: 18.09.2022).
9. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
10. Гавриш О. А., Гриценко В. В., Григорова З. В. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність поліграфічних підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2008. № 5. С. 129–134.

11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
12. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470> (дата звернення: 20.09.2022).
13. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія. Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2010. 244 с.
14. Синько В. І. Конкуренція та конкурентоспроможність: основні поняття. *Стандарти та якість*. 2013. № 4. С. 54–59.
15. Литвинюк О. П. Оцінка факторів конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської промисловості. *Вісник Запорізького національного університету: Економічні науки* : збірник наукових праць. Запоріжжя : Запорізький національний університет. 2015. № 2 (18). С. 56–63. URL: <http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12372/1/1-8.pdf> (дата звернення: 20.09.2022).
16. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104 (дата звернення: 22.09.2022).
17. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6, С. 27–32. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/6_2019/6.pdf (дата звернення: 22.09.2022).
18. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : колективна монографія у 4 т. / О. А. Паршина і ін.; за ред. О. А. Паршиной. Дніпропетровськ : «Герда», 2013. Т. 2. 334 с.
19. Improving productivity and competitiveness: The role of labour management relations and transitioning to formality. ILO background paper No. 5. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-port_of_spain/documents/meetingdocument/wcms_543812.pdf (дата звернення: 26.09.2022).

20. Єрмолов М. О. Чим відрізняється конкурентоспроможність фірми від конкурентоспроможності товару. *Як продати ваш товар на зовнішньому ринку*. М. : Думка, 2001. С. 228–241.
21. Яновський А. Конкурентоспроможність товару та товаровиробника. *Бізнес-інформ*. 1996. № 5. С. 21–23.
22. Калашнікова Л. М. Конкурентоспроможність підприємства та їх продукції. *Машинобудівник*. 2003. № 11. С. 15–18.
23. Перцовський Н. І., Спиридонів І. А., Барсукова С. В. Міжнародний маркетинг. М. : Вища школа, 2001. 239 с.
24. Радева М. М., Маслов П. М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2004. № 3. С. 176–180.
25. Воронкова А. Є. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація : монографія. 2-ге вид. Луганськ : Вид-во Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2004. 320 с.
26. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
27. Дrajниця С. А., Дrajниця О. С. Сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5, т. 1. С. 210-213.
28. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
29. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369> (дата звернення: 01.10.2022).

30. Оксентюк Б. Сучасні методи оцінки та маркетингового забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 2 (25). С. 482–490. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21obaprkr.pdf> (дата звернення: 01.10.2022).

31. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 4. С. 155–163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19 (дата звернення: 02.10.2022).

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

33. Мартіросян А. С. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 20. С. 161–163. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/5330?locale=uk> (дата звернення: 10.10.2022).

34. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6–13. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf> (дата звернення: 10.10.2022).

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

36. Дойль П. Менеджмент. Стратегія та тактика : підручник. СПб., Видавництво «Пітер», 1999. С. 560. URL: <https://altairbook.com/books/2731510-menedjment-strategiya-i-taktika.html> (дата звернення: 12.10.2022).

37. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 33–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_14_7 (дата звернення: 14.10.2022).

38. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 117–120.
39. Кобилецький В. Р. Словник економіко-фінансових показників, коефіцієнтів, індикаторів. *Financial Analysis online*. URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv> (дата звернення: 15.10.2022).
40. Borocki J., Radisic M., Sroka W., Greblikaite J., Androniceanu A. Methodology for Strategic Posture Determination of SMEs. *Engineering Economics*. 2019. Vol. 30 № 3. С. 265-277. URL: <https://doi.org/10.5755/j01.ee.30.3.21966> (дата звернення: 15.10.2022).
41. Баштовий Д. М., Небава М. І. Теоретичні аспекти аналізу конкурентоспроможності підприємств. *Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022)»*. 2022. 5 с. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2022/paper/viewFile/15929/13425> (дата звернення: 20.10.2022).
42. Носаченко О. А. Теоретико-методологічні підходи до діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності на оптових підприємствах харчової промисловості. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 5–6 (282–283). С. 90–95. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/282-283/pdf/%D0%9D%D0%92%205-6\(282-283\)%202021.pdf#page=90](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/282-283/pdf/%D0%9D%D0%92%205-6(282-283)%202021.pdf#page=90) (дата звернення: 22.10.2022).
43. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетингові резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Інтелект XXI*. 2020. Вип. 6. С. 20–26. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4951> (дата звернення: 25.10.2022).
44. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Оцінка резервів зростання конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 1. С. 68-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2019_1_9 (дата звернення: 25.10.2022).

45. Рижих В.В. Конкуренентоспроможність галузі харчової промисловості України в умовах війни. *Науковий збірник наукових праць «Е-КОНОМІКА»*. 2022. № 6(6). С. 35-40. URL: <http://economics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/108>
46. Державна служба статистики України: статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2022).
47. Ініціатива для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України. URL: <https://business.diia.gov.ua/economic-recovery> (дата звернення: 02.11.2022).
48. Стан та потреби бізнесу в Україні: секторальний розріз, вересень 2022. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/4/24851stan_ta_potrebi_biznesu_v_ukraini_sektoral_nij_rozriz_veresen_2022.pdf (дата звернення: 05.11.2022).
49. Галат Л. М. Плодоовочева складова у формуванні продовольчої безпеки України. *Агросвіт*. 2020. № 2. С. 89–100. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/2_2020/14.pdf (дата звернення: 05.11.2022).
50. Поплавська К. О. Використання управлінського консалтингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства : дипломна робота / Дніпровський Державний Аграрно-економічний університет. 2020. С. 95.
51. Перерва П. Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. С. 89-94.
52. Глущенко Л. Д., Слижук А. Д. Аналіз стану ринку сокової продукції в Україні. Вінницький національний технічний університет. 2018. 3 с. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21224/4407.pdf?sequence=3> (дата звернення: 07.11.2022).
53. Дробот Т. Стан, тенденції та перспективи розвитку овочеконсервної галузі України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 1. С. 71-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2018_1_8 (дата звернення: 10.11.2022).

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

55. Брендингове агентство KOLORO: Огляд ринку соків в Україні. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-sokov.html> (дата звернення: 15.11.2022).

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

57. Фінансова звітність за 2021 рік / Акціонерне товариство «Одеський консервний завод дитячого харчування». URL: https://clarity-project.info/edr/05529030/finances?current_year=2021 (дата звернення: 23.11.2022).

58. Фінансова звітність за 2021 рік / Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Сандора». URL: https://clarity-project.info/edr/22430008/finances?current_year=2021 (дата звернення: 23.11.2022).

59. Фінансова звітність за 2021 рік / Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Т.Б. ФРУТ». URL: https://clarity-project.info/edr/41179849/finances?current_year=2021 (дата звернення: 23.11.2022).

60. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економічний науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2020. №. 51. С. 145-248. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/24451> (дата звернення: 25.11.2022).

61. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4 С. 78-83. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10696> (дата звернення: 25.11.2022).

62. Державна підтримка: Кредитна програма для експортерів URL: https://export.gov.ua/financing_of_exporters (дата звернення: 26.11.2022).

63. Тур О. В., Куценко А. О. Напрями підвищення бізнес-привабливості ПАТ «Одеський консервний завод дитячого харчування». Електронне наукове фахове

видання «Ефективна економіка». 2022. № 1. 6 с. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36997/1/Tur.pdf> (дата звернення: 26.11.2022).

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

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

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

67. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. № 18. С. 138–144. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/6628> (дата звернення: 28.11.2022).

68. Красностанова Н. Е. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. № 65. С. 39–47. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1031/976> (дата звернення: 28.11.2022).

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

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

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Наукові підходи до формування факторів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства

№ з/п	Автори	Фактори конкурентоспроможності підприємства	Коментарі
1.	О. В. Станіславик [8, с. 226]	<p>Зовнішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рівень державного регулювання та розвитку економіки країни (система оподаткування, кредитно-фінансова та банківська система, система зовнішньоекономічних зв'язків країни); – стан і напрям внутрішніх реформ; пріоритети розвитку країни та її стабільність; участь країни у світових інтеграційних процесах; напрями зовнішньої політики; – система комунікацій; – гармонійність нормативно-правової бази; – фактори, які визначають споживання продукції (ємність ринку, вимоги споживачів до якості продукції та ін.); – кількість та структура природних монополій в країні; – ефективність діяльності антимонопольного комітету. <p>Внутрішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – технічний рівень виробництва; – організація виробництва та управління; – система формування та стимулювання попиту; – стан ресурсного потенціалу (технічне та технологічне оснащення, виробничо-сировинна структура, кадрове забезпечення, фінансові та інноваційні можливості). 	<p>Окрім наведеної системи факторів автор також поділяє зовнішні фактори на фактори прямого і непрямого впливу. Внутрішні фактори при цьому визначаються виробничим та інвестиційним потенціалом. Загалом, можна сказати, що це дві різні системи факторів. І якщо наведений перелік зовнішніх факторів ще якось можна розподілити на фактори прямого і непрямого впливу, то фактори внутрішні зовсім не включають факторів пов'язаних з інвестиційним потенціалом.</p>
2.	О. Г. Янковий [9]	<p>Зовнішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – політична ситуація в державі; – економічні зв'язки; – наявність конкурентів; – розміщення виробничих сил; – наявність сировинних ресурсів; – рівень техніки та технології; – система управління виробництвом; – концентрація виробництва; – законодавча база. 	<p>На нашу думку, деякі фактори дещо не відповідають тій групі у, який вони наведені. Деякі фактори зовнішнього середовища відносяться більше до внутрішнього. Наприклад, система управління</p>

Продовження таблиці А.1

№ з/п	Автори	Фактори конкурентоспроможності підприємства	Коментарі
		<p>Внутрішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – система та методи управління підприємством; – рівень організації процесу виробництва на підприємстві; – прогнозування та планування; – орієнтація на маркетингову концепцію; – інноваційні технології виробництва; – ступінь задоволення потреб споживача; – якість виробленої продукції з точки зору оптимальності якісних і технічних параметрів товару. 	<p>виробництвом. Також, внутрішні фактори враховують прогнозування та планування, проте чомусь ігнорують інші функції менеджменту – мотивацію, контроль, координацію, регулювання.</p>
3.	О. А. Гавриш, В. В. Гриценко, З. В. Григорова [10, с. 131-132]	<p>Макрорівневі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – інвестиційна політика в державі; – податкова політика в державі; – рівень розвитку науково-технічного прогресу, технічний та технологічний рівень підприємства; <p>Мезорівневі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – інтенсивність зросту індустрії, в якій діє підприємство; – кількість учасників ринку; – місткість ринку та його структура; – доля імпорту готової продукції, сировини та матеріалів; – доля імпорту устаткування; – наявність суміжних та підтримуючих галузей; – ступінь галузевої інтеграції. <p>Мікрорівневі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Організаційно-правова форма; – Техніко-економічний рівень виробництва; – Фінансово-економічний стан підприємства. 	<p>Незвичним є розподіл факторів в залежності від рівня, на якому вони виникають. Однак, перелік факторів все одно залишається обмеженим і не враховує деякі особливо важливі чинники як на макро- так і на мікрорівні.</p>
4.	О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль [11, с. 13-14]	<p>Зовнішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рівень конкурентоспроможності країни; – рівень конкурентоспроможності галузі та регіону; – державна підтримка малого і середнього бізнесу у країні і регіонах; – правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів; – відкритість суспільства і ринків; – науковий рівень управління економікою країни, галузі, регіону; – національна система стандартизації і сертифікації; – державна підтримка розвитку людини; 	<p>Один з найбільш детальних та всеохоплюючих систем факторів з розглянутих у рамках даного дослідження. Спостерігається деяке повторення факторів як у групі зовнішніх так і групи внутрішніх факторів. Цікавим є поділ внутрішніх факторів</p>

Продовження таблиці А.1

№ з/п	Автори	Фактори конкурентоспроможності підприємства	Коментарі
		<ul style="list-style-type: none"> – державна підтримка науки й інноваційної діяльності; – якість інформаційного забезпечення управління на усіх рівнях ієрархії; – рівень інтеграції всередині країни і в межах світового господарства; – податкові ставки у країні і регіонах; – відсоткові ставки у країні і регіонах; – наявність доступних і дешевих природних ресурсів; – система підготовки і перепідготовки управлінських кадрів; – кліматичні умови і географічне розташування країни чи регіонів; – рівень конкуренції в усіх сферах діяльності у країні. <p>Внутрішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – структурні (виробнича структура організації, місія організації, організаційна структура, спеціалізація і концентрація виробництва, рівень уніфікації та стандартизації продукції і складових частин, облік і регулювання виробничих процесів, персонал, інформаційна та нормативно-методична база управління, сила конкуренції на виході і вході в систему); – ресурсні (постачальники, доступ до якісної дешевої сировини й інших ресурсів, облік і аналіз використання усіх видів ресурсів за усіма стадіями життєвого циклу крупних організацій, функціонально-вартісний аналіз продукції, оптимізація ефективності використання ресурсів); – технічні (патентований товар, патентована технологія, обладнання, якість виготовлення товару); – управлінські (менеджери, аналіз виконання законів організації, функціонування системи менеджменту, система управління якістю, здійснення внутрішньої та зовнішньої сертифікації продукції і систем); – ринкові (доступ до ринків необхідних ресурсів, доступ до ринку нових технологій, лідируючі позиції на ринку товарів, ексклюзивність товарів організації, 	<p>на структурні, ресурсні, технічні, управлінські, ринкові та фактори ефективності функціонування організації. Проте, на нашу думку, деякі з факторів, що наведені у підгрупах не зовсім відповідають їм своїм змістом. Наприклад, такий фактор як «інформаційна та нормативно-методична база управління» більше належить до групи управлінських факторів, ніж до групи структурних. Також, автори ігнорують фактори, що більше пов'язані з товарами чи послугами, що виробляє або надає підприємство. Немає факторів, що враховували б маркетинг – просування, цінова політика, освоєння нових привабливих ринків, створення комунікаційних систем.</p>

Продовження таблиці А.1

№ з/п	Автори	Фактори конкурентоспроможності підприємства	Коментарі
		<p>ексклюзивність каналів розподілу, ексклюзивність реклами товарів організації, ефективна система стимулювання збуту і післяпродажного обслуговування, прогнозування політики ціноутворення й ринкової інфраструктури);</p> <p>– ефективність функціонування організації (показники рентабельності, оборотності, фінансової стійкості, частка експорту наукомістких товарів).</p>	
5.	В. О. Герасимова, Е. О. Рєзанов [12, с. 96]	<p>Внутрішнього середовища:</p> <ul style="list-style-type: none"> – поліпшення цінової політики, поліпшення асортименту товарів; – стимулювання збуту та післяпродажного обслуговування продукції; – стабільна інноваційна діяльність; – можливість швидкого переналагодження устаткування та технологічного переозброєння; – стабілізація фінансової стійкості, збільшення платоспроможності; – поліпшення ділової активності, ефективна система мотивації праці; – відповідність організаційної структури цілям діяльності підприємства; – оперативність передачі управлінських рішень виконавцям; – наявність налагоджених каналів розподілу та збуту товарів. <p>Зовнішнього середовища:</p> <ul style="list-style-type: none"> – поліпшення умов кредитування виробництва; – сприятливі зміни в законодавстві; – поліпшення інфраструктури ринку; – наявність контролю за виконанням антимонопольного законодавства; – поліпшення рівня життя; – відсутність бар'єрів входу в галузь; – інвестиційна привабливість країни; – сприятливий стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей; – забезпеченість країни власними природними ресурсами. 	<p>В даному випадку автори концентрують свою увагу саме на факторах, що покликані підвищити спроможність підприємства конкурувати на ринку. Фактично мова йде про ті ж самі зовнішні та внутрішні фактори. В даній системі увага приділена конкурентоспроможності не тільки підприємства, але і його продукції, враховується післяпродажне обслуговування. У факторах зовнішнього середовища не враховуються деякі фактори з значним впливом. Наприклад, політична ситуація в країні, що як доведено на практиці, сильно впливає на всі процеси, що відбуваються в країні.</p>
6.	І. В. Булах, Т. Б. Надтока [13]	<p>Зовнішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – науково-технічний прогрес: виробництво, товари, маркетинг. 	Спостерігається обмеженість переліку категорій та

Продовження таблиці А.1

№ з/п	Автори	Фактори конкурентоспроможності підприємства	Коментарі
		<ul style="list-style-type: none"> – державна політика: ціноутворення; оподаткування; інвестиції. – інфраструктура ринку: недосконалість або погіршення інфраструктури ринку. – споживачі: потреби; вимоги; рівень життя. – конкуренти: поява нових конкурентів; об'єднання, домовленість. <p>Внутрішні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> – маркетинг: асортиментна політика; асортимент товарів; погіршення ефективності роботи; після продажне обслуговування; реклама. – виробництво: старіння технології; знаряддя і предмети праці. – фінансова і інвестиційна діяльність: фінансова стійкість; платоспроможність; ділова активність; інвестиційна привабливість. – персонал: мотивація праці; склад кваліфікованих кадрів; корпоративна культура. – менеджмент: управління на підприємстві; ціль та місія підприємства. 	<p>факторів, що до них належать. До того ж дещо дискусійним є спосіб виокремлення факторів у категоріях. Наприклад, маркетинг у категорії НТП і виокремлення того ж маркетингу як окремої категорії у внутрішніх факторах. Чомусь ціноутворення враховується у категорії державної політики і ігнорується дія ринкове ціноутворення та інші ринкові фактори.</p>
7.	В. І. Синько [14]	<p>Зовнішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – постачальники; – інвестиційна привабливість; – державні органи; – споживачі; – конкуренти. <p>Внутрішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – кадровий потенціал; – виробничий потенціал; – маркетинговий потенціал; – фінансовий потенціал. 	<p>Запропоновано обмежений перелік як зовнішній так і внутрішніх факторів. Внутрішні фактори не враховують таких важливих факторів як управлінські, структурні, ресурсні та інші.</p>
8.	О. П. Литвинюк [15, с. 57]	<p>Зовнішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Фактори мегарівня: вплив транснаціональних корпорацій; міжнародна стандартизація в області менеджменту якості; міжнародний розподіл праці; глобалізація. – Фактори макрорівня: політичні та правові; економічна ситуація в країні; соціальні, демографічні та культурні; рівень розвитку національних технологій. – Фактори мезорівня: рівень розвитку інфраструктури; наука та освіта; рівень життя населення; фінансові та економічні. 	<p>Найбільш детально сформована система факторів, що визначають конкурентну перевагу підприємства серед інших суб'єктів господарювання. Дуже детально сформовані фактори зовнішнього середовища, які</p>

Продовження таблиці А.1

№ з/п	Автори	Фактори конкурентоспроможності підприємства	Коментарі
		<ul style="list-style-type: none"> – Фактори мікрорівня: постачальники; споживачі; конкуренти; контактні аудиторії; посередники. Внутрішні: <ul style="list-style-type: none"> – Управлінські: кваліфікація менеджерів; питома вага менеджерів; застосування сучасних досягнень в сфері управління (менеджмент якості, логістичний менеджмент). – Виробничі: особливості застосовуваної техніки та технології; рівень механізації та автоматизації праці; науково-дослідна діяльність; асортимент, структура та якість продукції. – Кадрові: рівень кваліфікації персоналу; корпоративна культура та само ідентифікація за результатами діяльності підприємства; навички персоналу, ступінь його навчальності; загальні цінності персоналу. – Фінансово-економічні: стандарти фінансової звітності, що використовуються; платоспроможність; рівень прибутковості та рентабельності; співвідношення власного та залученого капіталу; структура майна, тощо. 	<p>додатково розподілені на рівні їх виникнення: від мегарівня до мікрорівня. Проте до факторів внутрішнього середовища можна додати також деякі підрівні. Наприклад, ресурсні фактори. До кадрових факторів можна додати систему мотивації персоналу.</p>

Джерело: сформовано автором на основі даних [8-15]

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» за 2021 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	826.00	785.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	826.00	865.00
накопичена амортизація	1002	0.00	-80.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби	1010	109 936.00	128 178.00
первісна вартість	1011	374 132.00	403 881.00
знос	1012	264 196.00	275 703.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1 512.00	1 512.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	112 274.00	130 475.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	540.00	1 306.00
Виробничі запаси	1101	540.00	1 306.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00

Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 713.00	12 758.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 062.00	2 200.00
з бюджетом	1135	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2.00	40.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	2.00	40.00
Витрати майбутніх періодів	1170	63.00	113.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	243.00	453.00
Усього за розділом II	1195	10 644.00	16 870.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	122 918.00	147 345.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	43 232.00	43 232.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00

Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	55 653.00	52 271.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	98 885.00	95 503.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	7 145.00	6 465.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11 106.00	26 088.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	18 251.00	32 553.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	9.00	2 204.00
товари, роботи, послуги	1615	3 315.00	14 465.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 325.00	1 438.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	133.00	62.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	402.00	346.00

за одержаними авансами	1635	236.00	247.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	492.00	583.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3.00	6.00
Усього за розділом III	1695	5 782.00	19 289.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	122 918.00	147 345.00

Джерело: сформовано на основі [57]

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Сандора» за 2021 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	508.00	180.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	2 419.00	2 419.00
накопичена амортизація	1002	-1 911.00	-2 239.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	354 530.00	24 742.00
Основні засоби	1010	2 361 055.00	2 834 526.00
первісна вартість	1011	4 075 969.00	4 716 856.00
знос	1012	-1 714 914.00	-1 882 330.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	152 321.00	66 839.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	100 631.00	107 393.00
Усього за розділом I	1095	2 969 045.00	3 033 680.00
Виробничі запаси	1101	460 609.00	510 726.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	328 316.00	327 635.00
Товари	1104	49 567.00	70 284.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 461 958.00	1 845 086.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	73 956.00	122 313.00
з бюджетом	1135	8 841.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26 877.00	198 669.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	403 358.00	400 660.00
Готівка	1166	2 284.00	1 423.00
Рахунки в банках	1167	401 074.00	399 237.00
Витрати майбутніх періодів	1170	7 030.00	4 876.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	70 264.00	107 110.00
Усього за розділом II	1195	2 890 776.00	3 587 359.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	5 859 821.00	6 621 039.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 008 573.00	2 008 573.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	8 256.00	8 256.00

Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 697 959.00	-1 383 507.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	318 870.00	633 322.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	1 798.00	2 314.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 835 643.00	2 734 069.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	2 837 441.00	2 736 383.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	18 680.00	18 071.00
товари, роботи, послуги	1615	2 152 998.00	2 499 723.00
розрахунками з бюджетом	1620	8 150.00	48 170.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	5 193.00	6 987.00
розрахунками з оплати праці	1630	30 973.00	31 302.00

за одержаними авансами	1635	11 488.00	18 988.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	34 189.00	52 829.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	441 839.00	575 264.00
Усього за розділом III	1695	2 703 510.00	3 251 334.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	5 859 821.00	6 621 039.00

Джерело: сформовано на основі [58]

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Т.Б. Фрут» за 2021 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	52.00	12.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	55.00	23.00
накопичена амортизація	1002	3.00	11.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	434 912.00	311 229.00
Основні засоби	1010	717 613.00	724 759.00
первісна вартість	1011	788 518.00	819 841.00
знос	1012	70 905.00	95 082.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	329 789.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	1 152 577.00	1 365 789.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	93 560.00	172 705.00
Виробничі запаси	1101	92 184.00	93 354.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	1 376.00	79 351.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	44 092.00	11 644.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	118 724.00	0.00
з бюджетом	1135	2 215.00	1 057.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 386.00	171 839.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 506.00	1.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	5 506.00	1.00
Витрати майбутніх періодів	1170	161.00	7 193.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	4 360.00	4 969.00
Усього за розділом II	1195	271 004.00	369 408.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	1 423 581.00	1 735 197.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	161 474.00	161 474.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00

Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 180.00	-2 652.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	164 654.00	158 822.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	3 815.00	3 815.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	1 065 284.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	187.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	4 002.00	1 069 099.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	171 620.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	31 284.00	36 120.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 319.00	2 982.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	27.00	120.00
розрахунками з оплати праці	1630	216.00	562.00

за одержаними авансами	1635	241 758.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	221.00	185.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	979 100.00	295 687.00
Усього за розділом III	1695	1 254 925.00	507 276.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	1 423 581.00	1 735 197.00

Джерело: сформовано на основі [59]