

Національний університет «Одеська політехніка»
Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Одеська політехніка»
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

НАУМЕНКО ЮРІЙ ВІКТОРОВИЧ

УДК 658.012.2:330.341.1(477)

ДИСЕРТАЦІЯ
«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ
ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ»

051 – Економіка

05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Ю.В. Науменко

Науковий керівник: Некрасова Любов Аркадіївна, доктор економічних наук, професор.

Одеса – 2026

АНОТАЦІЯ

Науменко Ю.В. *Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України.* – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки. – Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2026.

У дисертації розроблено та обґрунтовано теоретико – методичні положення щодо формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності в контексті відновлення економіки.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, вказано її зв'язок з науковими темами, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи. визначено наукову новизну і практичне значення одержаних результатів. наведено дані щодо апробації результатів і публікацій.

Обґрунтовано, що *актуальність* формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств обумовлена необхідністю формування дієвих механізмів та підходів, які б дозволяли швидко реагувати на швидкі зміни ринкових умов господарювання, враховували сучасні ускладнені вимоги функціонування на ринку, специфіку виробництва та реалізації продукції у певних сферах промисловості та дозволяли забезпечити стійкі конкурентні позиції підприємства на тривалий період часу.

У розділі 1 «Теоретичні засади формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства» визначено сутність поняття, підходи до визначення та складові елементи конкурентоспроможності підприємства як індикатору ефективності управління, детально розглянуто методичні підходи до створення системи управління конкурентоспроможністю підприємства та визначення конкурентних

позицій, та проведено критичний аналіз методів формування конкурентної стратегії підприємства.

Уточнено сутність поняття *«конкурентоспроможність підприємства»*, як показника, що відображає ступінь досягнення ключових факторів успіху підприємства у порівнянні з підприємствами – конкурентами, які визначаються результативністю його діяльності за такими показниками як: рівень конкурентоспроможності продукції, стійкість ринкових позицій підприємства, довгостроковість конкурентних переваг, ефективність використання ресурсів, ступінь задоволення потреб споживачів.

Уточнено зміст конкурентної стратегії як функціональної складової загальної стратегії підприємства та визначено її ієрархічну структуру. Запропонований підхід дозволяє підвищити обґрунтованість вибору стратегічних альтернатив, забезпечити узгодженість рішень між рівнями управління та адаптивність підприємства до змін конкурентного середовища, що сприяє формуванню стійких конкурентних переваг.

Структуровано систему управління конкурентоспроможністю підприємства як цілісний механізм взаємодії керуючої, керованої та забезпечуючої підсистем, що функціонують під впливом зовнішнього середовища. Запропонований підхід забезпечує підвищення узгодженості управлінських рішень, адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та ефективності використання ресурсів, що в сукупності сприяє формуванню і підтримці стійких конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Встановлено системний взаємозв'язок між рівнем конкурентоспроможності підприємства та ефективністю управлінських рішень через деталізацію сфер їх впливу. Запропонований підхід забезпечує підвищення обґрунтованості та адресності управлінських рішень, дозволяє концентрувати управлінський вплив на ключових драйверах конкурентоспроможності та створює методичну основу для комплексного управління конкурентними перевагами підприємства. Доведено, що

результативність управління проявляється через узгоджений вплив на якість і ціну продукції, ринкові позиції, розвиток потенціалу, ефективність внутрішніх процесів та стратегічну спрямованість розвитку підприємства.

Проведено *аналіз та групування методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та його конкурентної стратегії* з виокремленням групи методів що базуються на оцінці конкурентних позицій підприємства. Узагальнено *переваги та недоліки* застосування методів оцінювання конкурентних позицій підприємства.

Встановлено, що існуючі сучасні підходи до формування конкурентної стратегії характеризуються фрагментарністю, недостатньою узгодженістю між рівнями стратегічного управління та обмеженим урахуванням факторів маркетингового середовища, що знижує обґрунтованість стратегічних рішень. Запропонована модель забезпечує логічну узгодженість і послідовність стратегічного планування, враховує тип ринку, характеристики продукції та поведінку конкурентів, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Сформульовано таку робочу гіпотезу дослідження: ефективність управлінських рішень підприємства прямо залежить від рівня його конкурентоспроможності, а інтегрований підхід до оцінки конкурентних позицій і застосування структурованої системи управління дозволяє підвищити стійкість ринкових позицій та результативність діяльності харчових підприємств.

У розділі 2 «Аналіз конкурентних позицій підприємств харчової промисловості» детально проаналізовано стан харчової галузі України та перспективи розвитку, проведено аналіз факторів впливу на розвиток підприємств харчової промисловості; оцінено рівень інтенсивності конкуренції на ринку харчової промисловості.

Досліджено *стан харчової промисловості* і тенденції виробництва продуктів харчування та встановлено, що частка харчової промисловості у структурі загальної промисловості демонструє поступове збільшення;

економіка харчового виробництва продемонструвала падіння в кризовий період та активне відновлення у 2023 році; динаміка розвитку підприємств харчової промисловості України навіть за складних умов воєнного часу галузь демонструє відносну стабільність; відбувається зростання капітальних інвестицій у виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів; експорт та імпорт продуктів харчування демонструють відновлення, хоча імпорт зростає повільніше, збільшення частки експорту у загальному обсязі торгівлі свідчить про збільшення міжнародного попиту на українські харчові продукти.

Виявлено основні фактори, які найбільше впливають на конкурентоспроможність харчових підприємств. До них віднесено: цінові фактори (собівартість продукції, рівень цін, енерго- та ресурсомісткість); якісні характеристики продукції (безпечність, відповідність стандартам, споживчі властивості); ринкові позиції (частка ринку, рівень впізнаваності бренду, канали збуту); ресурсний потенціал (технологічний рівень виробництва, кадрове забезпечення, інноваційна активність); фактори зовнішнього середовища (державне регулювання, конкуренція в галузі, платоспроможний попит, логістичні умови), що дозволяє підприємствам пріоритизувати напрями розвитку, підвищити обґрунтованість стратегічних рішень і забезпечити ефективніше управління конкурентоспроможністю.

Показники інтенсивності конкуренції, які були розраховані для окремих ринків харчової продукції показали: низьку концентрацію ринку та високу конкуренцію між численними учасниками хлібопекарського ринку; показники інтенсивності конкуренції у кондитерській промисловості свідчать про домінування кількох великих компаній та високу фрагментованість серед дрібних виробників, наявність ознак монополізації; ринок молочної продукції низькоконцентрований, але структурований, характеризується високою конкуренцією серед лідерів; ринок ковбасних виробів є низькоконцентрованим, з відсутністю монопольного впливу, хоча кілька лідерів займають значну частку ринку; ринок соняшникової олії складається

з великої кількості дрібних і середніх гравців, а конкуренція є інтенсивною без явних монопольних позицій; для ринку соків характерна помірна концентрація, але висока конкуренція, ринок не є надто роздробленим, жоден гравець не домінує, а конкуренція залишається високою.

У процесі обґрунтування поетапного характеру дослідження конкурентних позицій підприємства уточнено зміст аналітичних процедур і систему показників оцінювання зовнішнього середовища, конкурентів і внутрішнього потенціалу підприємства. Запропонований підхід забезпечує системність і послідовність аналітичних процедур, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє ефективному формуванню напрямів посилення ринкових позицій підприємства.

Отримані аналітичні висновки підтвердили робочу гіпотезу дослідження та слугували теоретико-методичною основою для розробки науково обґрунтованих положень і практичних рекомендацій, представлених у третьому розділі роботи.

У розділі 3 *«Напрямки удосконалення стратегії забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств»* було удосконалено методичний підхід щодо оцінювання конкурентоспроможності харчових підприємств, охарактеризовано державну політику у сфері формування конкурентного середовища підприємств харчової промисловості в контексті відновлення економіки України, запропоновано стратегію забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств.

Запропонований методичний підхід щодо інтегрально-індикативної оцінки конкурентоспроможності харчового підприємства забезпечує підвищення об'єктивності оцінювання конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості шляхом узгодження різнорідних показників у межах єдиної системи вимірювання та врахування галузевих особливостей їх функціонування. Це дозволяє обґрунтовано визначати рівень конкурентоспроможності та формувати управлінські рішення.

Сформульована *модель державного регулювання продовольчого ринку* як цілісна систему взаємопов'язаних функціональних компонентів (нормативно-правового, організаційно-інституційного, економічного, соціального та інформаційно-аналітичного), орієнтованих на забезпечення конкурентоспроможності, якості та безпечності продукції, її соціальної доступності та інтеграції у глобальний економічний простір. Обґрунтовано, що ефективність функціонування ринку в умовах відновлення економіки визначається збалансованою взаємодією механізмів саморегулювання та державного регулювання, а також потребує удосконалення нормативно-правового забезпечення і посилення контролю за дотриманням конкурентного законодавства.

Визначено *напрямки реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств*. Для хлібопекарських підприємств пропонується розширення асортименту за рахунок освоєння таких видів хлібів як дієтичні та спеціальні та *активізація комунікаційної політики* за рахунок більш активного використання цифрових технологій, особливу увагу рекомендовано приділити розвитку соціальних мереж для підвищення лояльності споживачів до конкретних торгових марок харчових продуктів та підвищенню впізнаваності окремих брендів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, управління, стратегія, відновлення економіки, система управління, конкурентна стратегія, методи оцінки, харчова галузь, фактори, конкурентні позиції, модель державного регулювання продовольчого ринку, інструменти.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у фахових виданнях України

1. Науменко Ю.В. Теоретичні основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 5 (75). С. 59 – 67. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/59.pdf> (Дата звернення 25.12.2025) DOI: 10.15276/ETR.05.2024.7. DOI: 10.5281/zenodo.14111456. (Kam. B, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (0,66 д.а.).
2. Науменко Ю.В. Конкурентоспроможність підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 4 (30). С. 68 – 76. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/68.pdf>. (Дата звернення 25.12.2025) DOI: 10.15276/EJ.04.2024.8. DOI: 10.5281/zenodo.14553516 (Kam. B, Index Copernicus, Google Scholar) (0,75 д.а.).
3. Некрасова Л.А., Крупіца І.В., Шепелева О.В., Науменко Ю.В. Сучасний стан та аналіз конкурентоспроможності підприємств України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Том 340 № 2. С. 629 – 635 URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1855/2648> (Дата звернення 25.12.2025) DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-101> (Kam. B, Index Copernicus) (0,50 д.а., особистий внесок здобувача: Сучасний стан та аналіз конкурентоспроможних аграрних та промислових підприємств України – 0,35 д.а.).
4. Науменко Ю.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 53 – 61. – URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/53.pdf>. (Дата звернення

25.12.2025) DOI: 10.15276/EJ.01.2025.5. DOI: 10.5281/zenodo.15162228. (Kam. B, Index Copernicus, Google Scholar) (0,68 д.а.).

5. Некрасова Л.А., Науменко Ю.В. Державна політика формування конкурентного середовища підприємств та стратегії забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах відновлення економіки України. *Modeling the development of the economic systems*, 2025. (4). 234 – 242. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/710/719> (Дата звернення 25.12.2025) DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-29>. (Kam. B, Index Copernicus, Crossref, Google Scholar) (0,75 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено системний підхід до аналізу взаємодії державної політики та стратегій підприємств і запропоновано модель формування сприятливого конкурентного середовища в умовах економічного відновлення та глобалізаційних викликів – 0,55 д.а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

6. Науменко Ю.В. Напрями формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: Матеріали дванадцятої міжнар. наук. – практ. конф. Одеса: ОНЕУ. 2023. С. 61 – 62. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/items/8d4e9456-d345-47e3-b6c8-0344e62e5f22> (Дата звернення 25.12.2025) (0,15 д.а.)

7. Науменко Ю.В., Черкасов Д.Ф. Формування стратегій соціально – економічного розвитку регіонів в умовах цифрових трансформацій. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття*. Матеріали XI міжнар. наук. – практ. конф., 17 – 18 жовтня 2023 р., Україна, м. Одеса, С. 567 – 569 URL: <https://ontu.edu.ua/download/konfi/2023/Collection-of-abstracts-ekonom-17-18-10-23-2.pdf> (Дата звернення 25.12.2025) (0,2 д.а., особистий внесок здобувача: визначення ролі цифрових трансформацій у формування стратегій розвитку регіонів – 0,1 д.а.)

8. Тетью А.Р., Науменко Ю.В. Сутність та характеристика

інвестицій для розвитку вітчизняної економіки. *Сучасні управлінські та соціально – економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф., 10 листопада 2023 р., Україна, м. Одеса, С. 117 – 119 URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf (Дата звернення 25.12.2025) (0,2 д.а., особистий внесок здобувача: визначення ролі інвестицій для розвитку вітчизняної економіки – 0,1 д.а.)

9. Науменко Ю.В. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Обліково – аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період)*: Матеріали всеукраїнської наук. – практ. конф., 10 – 11 листопада 2023 р., Україна, м. Одеса, С. 173 – 175 URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2023/Tezy.pdf> (Дата звернення 25.12.2025) (0,15 д.а.)

10. Науменко Ю.В., Тетью А.П. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності та механізмів активізації інвестування розвитку підприємств в контексті відновлення економіки України: досвід ЄС. *Стратегії та політики ЄС: інституційна структура та механізми реалізації*: Матеріали наук. – практ. конф., 21 – 22 березня 2024 р., Україна, м. Кривий Ріг, С. 269 – 272 URL: http://elibrary.donniet.edu.ua/2882/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_2024_01.05.pdf (Дата звернення 25.12.2025) (0,22 д.а., особистий внесок здобувача: сформовано стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств – 0,11 д.а.)

11. Науменко Ю.В. Сучасний стан конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства. *Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний період*: матеріали всеукраїнської наук. – практ. конф., 11 червня 2024 р., Україна, м. Запоріжжя. с. 32 – 35 URL: <https://fim.mdpu.org.ua/i-vseukrayinska-naukovo-praktychna-konferenciya-zabezpechennya-stalogo-rozvytku-ekonomiky-ukrayiny-v-povoyennyi>

– [period/](#) (Дата звернення 25.12.2025) (0,15 д.а.)

12. Науменко Ю.В. Іноземний досвід формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства: підходи та практики. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: Матеріали тринадцятої міжнар. наук. – практ. конф., 13 вересня 2024 р., Україна, м. Одеса. С. 28 – 30 URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d18714b1-7fec-41f4-a518-aa3b08da26d9/content> (Дата звернення 25.12.2025) (0,15 д.а.)

13. Науменко Ю.В. Обґрунтування комплексу теоретико – методичних положень щодо формування інструментарію стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Сучасні управлінські та соціально – економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф., 14 листопада 2024 р., Україна, м. Одеса. С. 88 – 90. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2024/tezy24.pdf (Дата звернення 25.12.2025) (0,15 д.а.).

14. Велєва А.М., Науменко Ю.В. Стратегії відновлення туризму в країнах ЄС *Розвиток туристичного бізнесу та рекреації: досвід, сучасні виклики та майбутні орієнтири*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти, 16 – 17 квітня 2025 р., Україна, м. Одеса. С. 147 – 149 https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Abstracts_development_tourism_business-25.pdf (Дата звернення 25.12.2025) (0,18 д.а., особистий внесок здобувача: дослідження соціально – економічних переваг та стратегій розвитку галузей – 0,09 д.а.)

15. Науменко Ю.В. Напрямки удосконалення стратегії забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф., 05 – 06 червня 2025 р., Україна, м. Одеса. С. 129 – 131 https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2025/tezy25.pdf (Дата звернення 25.12.2025) (0,15 д.а.).

SUMMARY

Naumenko Yu. V. *Formation of a Strategy for Ensuring Competitiveness of Enterprises in the Context of Ukraine's Economic Recovery*. – Qualification scientific work as a manuscript.

Thesis for the Philosophy Doctor degree in specialty 051 – Economics. – Odesa Polytechnic National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2026.

The dissertation develops and substantiates theoretical and methodological provisions on the formation of a strategy for ensuring competitiveness in the context of economic recovery.

The introduction substantiates the relevance of the dissertation topic, indicates its connection with scientific topics, formulates the goal, objectives, object, subject and methods. The scientific novelty and practical significance of the results obtained are determined. Data on the approbation of the results and publications are provided.

It is substantiated that *the relevance* of forming a strategy for ensuring the competitiveness of enterprises is due to the need to form operational mechanisms and approaches that would allow for a quick response to rapid changes in market conditions, take into account modern complex requirements for functioning in the market, the specifics of production and sales of products in certain areas of industry, and allow for the enterprise to maintain a stable competitive position for a long period of time.

Chapter 1 "Theoretical Principles of Forming a Strategy for Ensuring the Competitiveness of an Enterprise" defines the essence of the concept, approaches to defining and components of the competitiveness of an enterprise as an indicator of management effectiveness, examines in detail methodological approaches to creating a system for managing the competitiveness of an enterprise and determining competitive positions, and conducts a critical analysis of methods for forming an enterprise's competitive strategy.

The essence of the concept of *enterprise competitiveness* has been clarified as an indicator reflecting the degree of achievement of the enterprise's key success factors in comparison with competing enterprises, which are determined by its performance in such areas as: product competitiveness, stability of market positions, sustainability of competitive advantages, efficiency of resource utilization, and the level of customer satisfaction.

The content of a *competitive strategy* has been refined as a functional component of the overall enterprise strategy, and its hierarchical structure has been defined. The proposed approach allows for a more substantiated selection of strategic alternatives, ensures coherence of decisions across management levels, and enhances the enterprise's adaptability to changes in the competitive environment, thereby contributing to the formation of sustainable competitive advantages.

The *enterprise competitiveness management system* has been structured as an integrated mechanism of interaction between managing, managed, and supporting subsystems functioning under the influence of the external environment. This approach improves the consistency of managerial decisions, the adaptability of the enterprise to changes in the market environment, and the efficiency of resource utilization, collectively promoting the formation and maintenance of sustainable competitive positions in the long term.

A systematic interrelation between the level of enterprise competitiveness and the effectiveness of managerial decisions has been established through a detailed delineation of their spheres of influence. The proposed approach increases the rationale and precision of managerial decisions, focuses management efforts on key drivers of competitiveness, and provides a methodological basis for comprehensive management of the enterprise's competitive advantages. It has been demonstrated that the effectiveness of management is manifested through coordinated influence on product quality and pricing, market positions, capacity development, efficiency of internal processes, and strategic orientation of enterprise development.

An analysis and grouping of methods for assessing enterprise competitiveness and its competitive strategy have been conducted, highlighting a group of methods based on the evaluation of enterprise competitive positions. The advantages and limitations of methods for assessing competitive positions have been summarized.

It has been established that existing modern approaches to forming a competitive strategy are characterized by fragmentation, insufficient coherence across levels of strategic management, and limited consideration of marketing environment factors, which reduces the validity of strategic decisions. The proposed model ensures logical consistency and sequential strategic planning, taking into account market type, product characteristics, and competitor behavior, thereby enhancing the substantiation of managerial decisions and strengthening the enterprise's competitive positions.

The following working hypothesis of the study has been formulated: the effectiveness of enterprise managerial decisions directly depends on the level of its competitiveness, while an integrated approach to assessing competitive positions and the application of a structured management system enable the strengthening of market position stability and the improvement of the performance of food enterprises.

Chapter 2 “Analysis of the competitive positions of food industry enterprises” provides a detailed analysis of the state of the food industry of Ukraine and its development prospects, an analysis of the factors influencing the development of food industry enterprises; the level of competition intensity in the food industry market is assessed.

The state of the food industry and trends in food production have been investigated, revealing that the share of the food industry in the overall industrial structure is gradually increasing; the food production economy experienced a decline during the crisis period and demonstrated active recovery in 2023; the development dynamics of Ukrainian food industry enterprises show relative stability even under the challenging conditions of wartime; capital investments in

the production of food products, beverages, and tobacco products are increasing. Export and import of food products are recovering, although imports are growing more slowly, while the rising share of exports in total trade indicates an increase in international demand for Ukrainian food products.

The main factors most affecting the competitiveness of food enterprises have been identified. These include: price factors (production costs, price levels, energy and resource intensity); product quality characteristics (safety, compliance with standards, consumer properties); market positions (market share, brand recognition, distribution channels); resource potential (technological level of production, workforce capacity, innovation activity); and external environment factors (government regulation, industry competition, solvent demand, logistics conditions). Identification of these factors allows enterprises to prioritize development directions, increase the substantiation of strategic decisions, and ensure more effective competitiveness management.

Indicators of competition intensity calculated for specific food markets showed the following: low market concentration and high competition among numerous participants in the bakery market; in the confectionery industry, a few large companies dominate while small producers remain highly fragmented, showing signs of monopolization; the dairy products market is low-concentrated but structured, with high competition among market leaders; the sausage products market is low-concentrated with no monopoly influence, although several leaders hold a significant market share; the sunflower oil market consists of numerous small and medium players, with intensive competition and no clear monopoly positions; the juice market demonstrates moderate concentration but high competition, with no dominant player and a relatively balanced market structure.

In the process of justifying the phased approach to studying enterprise competitive positions, the content of analytical procedures and the system of indicators for assessing the external environment, competitors, and internal potential of the enterprise have been refined. The proposed approach ensures systematic and sequential analytical procedures, increases the substantiation of

managerial decisions, and contributes to the effective formation of strategies to strengthen the enterprise's market positions.

The obtained analytical conclusions confirmed the working hypothesis of the study and served as a theoretical and methodological basis for the development of scientifically substantiated provisions and practical recommendations presented in Chapter 3 of the research.

Chapter 3 "Directions for improving the strategy for ensuring the competitiveness of food enterprises", the methodological approach to assessing the competitiveness of food enterprises was improved, the state policy in the field of forming a competitive environment for food industry enterprises in the context of the recovery of the Ukrainian economy was characterized, and a strategy for ensuring the competitiveness of food enterprises was proposed.

The proposed methodological approach for the integral-indicative assessment of a food enterprise's competitiveness ensures increased objectivity in evaluating the competitiveness of food industry enterprises by harmonizing heterogeneous indicators within a unified measurement system and taking into account the sector-specific features of their operation. This allows for a well-founded determination of the level of competitiveness and the formulation of managerial decisions.

A model of state regulation of the food market has been formulated as an integrated system of interrelated functional components (legal and regulatory, organizational-institutional, economic, social, and information-analytical), aimed at ensuring competitiveness, quality and safety of products, social accessibility, and integration into the global economic space. It is substantiated that the efficiency of market functioning under conditions of economic recovery is determined by a balanced interaction of self-regulation and state regulation mechanisms and requires improvement of the legal and regulatory framework and strengthened control over compliance with competition legislation.

Directions for implementing strategies to ensure the competitiveness of food enterprises have been identified. For bakery enterprises, it is proposed to expand

the product range by developing dietary and specialty bread types and to intensify communication policies through more active use of digital technologies. Special attention is recommended for the development of social media to enhance consumer loyalty to specific food brands and increase brand recognition.

Keywords: competitiveness, enterprise, management, strategy, economic recovery, management system, competitive strategy, evaluation methods, food industry, factors, competitive positions, model of state regulation of the food market, instruments.

LIST OF APPLICANT'S PUBLICATIONS

Articles in Professional Journals of Ukraine

1. Naumenko Yu.V. Theoretical Foundations for Formulating a Strategy to Ensure the Competitiveness of an Enterprise. *Economics: time realities. Scientific journal*. 2024. № 5 (75). P. 59 – 67. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/59.pdf> (Date of access: 25.12.2025) DOI: 10.15276/ETR.05.2024.7. DOI: 10.5281/zenodo.14111456. (Category B, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (0,66 printed sheet).
2. Naumenko Yu.V. The Competitiveness of Enterprises in the Context of Ukraine's Economic Recovery. *Economic journal Odesa polytechnic university*. 2024. № 4 (30). P. 68 – 76. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/68.pdf>. (Date of access: 25.12.2025) DOI: 10.15276/EJ.04.2024.8. DOI: 10.5281/zenodo.14553516 (Category B, Index Copernicus, Google Scholar) (0,75 printed sheet).
3. Nekrasova, L.A., Krupitsa, I.V., Shepeleva, O.V., Naumenko, Yu.V. Current state and analysis of enterprise competitiveness in Ukraine. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Tom 340 № 2. C. 629 – 635 URL: <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/1855/2648> (Date of access: 25.12.2025) DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-101> (Category B, Index Copernicus) (0,50 printed sheet personal contribution: Current state and analysis of competitive agricultural and industrial enterprises in Ukraine – 0,35 printed sheet).
4. Naumenko Yu.V. Strategies for enhancing enterprise competitiveness in the context of Ukraine's economic recovery. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*. 2025. № 1 (31). C. 53 – 61. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/53.pdf>. (Date of access: 25.12.2025)

DOI: 10.15276/EJ.01.2025.5. DOI: 10.5281/zenodo.15162228. (*Category B, Index Copernicus, Google Scholar*) (0,68 printed sheet).

5. Nekrasova L.A., Naumenko Yu.V. State policy on shaping the competitive environment of enterprises and strategies for ensuring their competitiveness in the context of Ukraine's economic recovery. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2025. № 4. pp. 234 – 242. URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/710/719> (Date of access: 25.12.2025) DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025 – 18 – 29>. (*Category B, Index Copernicus, Crossref, Google Scholar*). (0,75 printed sheet personal contribution: development of a systemic approach to analysing the interaction between state policy and enterprise strategies and proposing a model for forming a favourable competitive environment in the context of economic recovery and globalisation challenges – 0,55 printed sheet)

Published works of approbation nature

6. Naumenko Yu.V. Directions of formation of competitiveness of enterprises. *Economics of enterprise: modern problems of theory and practice: Materials of the twelfth int. scientific – practical conf., September 8, 2023, Ukraine, Odesa*. Pp. 61 – 62 URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/items/8d4e9456 – d345 – 47e3 – b6c8 – 0344e62e5f22> (Date of access: 25.12.2025) (0,15 printed sheet)

7. Naumenko Yu.V., Cherkasov D.F. Formation of strategies of socio – economic development of regions in conditions of digital transformations. *Economic and social aspects of development of Ukraine at the beginning of the 21st century: Proceedings of the 11th International Scientific and Practical Conference, October 17 – 18, 2023, Ukraine, Odesa*. Pp. 567 – 569. URL: <https://ontu.edu.ua/download/konfi/2023/Collection – of – abstracts – ekonom – 17 – 18 – 10 – 23 – 2.pdf> (Date of access: 25.12.2025) (0,2 printed sheet, personal

contribution of the applicant: determining the role of digital transformations in the formation of regional development strategies – 0,1 printed sheet)

8. Tetyu A.P., Naumenko Yu.V. The essence and characteristics of investments for the development of the domestic economy. *Modern managerial and socio – economic aspects of the development of the state, regions and business entities in the context of public administration transformation*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, November 10, 2023, Ukraine, Odesa. Pp. 117 – 119 URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf (Date of access: 25.12.2025) (0,2 printed sheet, personal contribution of the applicant: determining the role of investments for the development of the domestic economy – 0,1 printed sheet)

9. Naumenko Yu.V. Formation of a strategy for ensuring the competitiveness of enterprises in the context of the restoration of the Ukrainian economy. *Accounting and analytical support for the innovative transformation of the Ukrainian economy (under martial law and the post – war period)*: Proceedings of the All – Ukrainian Scientific and Practical Conference, November 10 – 11, 2023, Ukraine, Odesa. Pp. 173 – 175 URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2023/Tezy.pdf> (Date of access: 25.12.2025) (0,15 printed sheet)

10. Naumenko Yu.V., Tetiu A.P. Formation of a strategy for ensuring competitiveness and mechanisms for activating investment in the development of enterprises in the context of the recovery of the Ukrainian economy: EU experience. *EU strategies and policies: institutional structure and implementation mechanisms*: Proceedings of the Scientific and Practical Conference, March 21 – 22, 2024, Ukraine, Kryvyi Rih. Pp. 269 – 272 http://elibrary.donnuet.edu.ua/2882/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_2024_01.05.pdf (Date of access: 25.12.2025) (0,22 printed sheet, personal contribution of the

applicant: characteristics of mechanisms for activating investment in the development of enterprises – 0,11 printed sheet)

11. Naumenko Yu.V. Current state of competitiveness and strategic development of the enterprise. *Ensuring sustainable development of the economy of Ukraine in the post – war period*: Proceedings of the All – Ukrainian Scientific and Practical Conference, June 11, 2024, Ukraine, Zaporizhzhia. Pp. 32 – 35 URL: [https://fim.mdpu.org.ua/i – vseukrayinska – naukovo – praktychna – konferenciya – zabezpechennya – stalogo – rozvytku – ekonomiky – ukrayiny – v – povoyennyi – period/](https://fim.mdpu.org.ua/i-vseukrayinska-naukovo-praktychna-konferenciya-zabezpechennya-stalogo-rozvytku-ekonomiky-ukrayiny-v-povoyennyi-period/) (Date of access: 25.12.2025) (0,15 printed sheet)

12. Naumenko Yu.V. Foreign experience in forming a strategy for ensuring the competitiveness of enterprises: approaches and practices. *Enterprise economics: modern problems of theory and practice*: Proceedings of the 13th International Scientific and Practical Conference, September 13, 2024, Ukraine, Odesa. Pp. 28 – 30 URL: [https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d18714b1 – 7fec – 41f4 – a518 – aa3b08da26d9/content](https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d18714b1-7fec-41f4-a518-aa3b08da26d9/content) (Date of access: 25.12.2025) (0,15 printed sheet)

13. Naumenko Yu.V. Substantiation of a set of theoretical and methodological provisions on the formation of a toolkit for the strategy for ensuring the competitiveness of enterprises in the context of the recovery of the Ukrainian economy. *Modern managerial and socio – economic aspects of the development of the state, regions and business entities in the context of public administration transformation*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, November 14, 2024, Ukraine, Odesa. p. 88 – 90. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2024/tezy24.pdf (Date of access: 25.12.2025) (0,15 printed sheet)

14. Vyeleva, A.M., Naumenko, Yu.V. Tourism recovery strategies in EU countries. *Development of tourism business and recreation: experience, modern challenges and future guidelines*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Higher Education Applicants, April 16 – 17, 2025, Ukraine, Odesa. Pp. 147 – 149. URL:

https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Abstracts_development_tourism_business_25.pdf (Date of access: 25.12.2025) (*0,18 printed sheet personal contribution: research into socio – economic benefits and sector development strategies – 0,09 printed sheet*).

15. Naumenko, Yu.V. Directions for improving the strategy of ensuring competitiveness of food enterprises. *Formation of the economic development potential of industrial enterprises: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, June 05 – 06, 2025, Ukraine, Odesa. Pp. 129 – 131. URL: https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2025/tezy25.pdf (Date of access: 25.12.2025) (*0,15 printed sheet*).

ВСТУП	25
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	34
1.1 Конкурентоспроможність підприємства як індикатор ефективності управління	34
1.2 Методичні підходи до створення системи управління конкурентоспроможністю підприємства та визначення конкурентних позицій	53
1.3 Критичний аналіз науково – методичних підходів до формування конкурентної стратегії підприємства	74
Висновки до розділу 1	94
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	97
2.1 Стан харчової галузі України та перспективи розвитку	97
2.2 Аналіз факторів впливу на розвиток підприємств харчової промисловості	116
2.3 Оцінка рівня інтенсивності конкуренції на ринку харчової промисловості	140
Висновки до розділу 2	160
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	163
3.1 Методичний підхід до інтегрально – індикативної оцінки конкурентоспроможності харчових підприємств, адаптований до галузевої специфіки	163
3.2 Державна політика у сфері формування конкурентного середовища підприємств харчової промисловості в контексті відновлення економіки України	184

3.3 Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств	202
Висновки до розділу 3	217
ВИСНОВКИ	220
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	223
ДОДАТКИ	248

Актуальність теми. Після впровадження ринкових реформ в Україні поступово активізувалися конкурентні механізми, які стали визначальними у формуванні сучасного економічного середовища. Перехід до ринкової економіки встановив нові правила функціонування підприємств, акцентувавши увагу на досягненні ефективності діяльності, адаптивності до ринкових умов і, найголовніше, – орієнтації на споживача. Відповідно, одними з головних завдань підприємства в умовах ринкової конкуренції стають максимальне задоволення потреб кінцевих споживачів і раціональне використання власних ресурсів. Перше зумовлює необхідність виробництва високоякісної, конкурентоспроможної продукції, друге – формує потребу в ефективних механізмах управління внутрішніми ресурсами та витратами.

В умовах зростаючої конкуренції, що є характерною рисою поточного етапу економічного розвитку України, актуалізується питання формування дієвих управлінських підходів до забезпечення й підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сучасне підприємство повинно володіти здатністю до системного моніторингу ключових показників ефективності, до оперативного реагування на зміни у конкурентному середовищі, а також до адаптації стратегій розвитку відповідно до нових викликів. Формування такої спроможності потребує створення динамічного апарату управління конкурентною стратегією підприємства, в основі якого мають бути функції оцінювання поточного стану, планування необхідних дій та контролю досягнення запланованих результатів. І хоча вирішенню цих завдань присвячено значну кількість наукових праць, ряд питань науково – методичного забезпечення формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності саме харчових підприємств з урахуванням галузевої специфіки їх діяльності залишаються невирішеними.

Отже, актуальність формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств обумовлена необхідністю

формування дієвих механізмів та підходів, які б дозволяли швидко реагувати на швидкі зміни ринкових умов господарювання, враховували сучасні ускладнені вимоги функціонування на ринку, специфіку виробництва та реалізації продукції у певних сферах промисловості та дозволяли забезпечити стійкі конкурентні позиції підприємства на тривалий період часу.

Проблеми підвищення конкурентоспроможності та формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості досліджують М.О. Акулюшина, Л.В. Балабанова, Л.С. Безугла, В.Г. Грановська, І.З. Должанський, О. М. Дзюба, А. А. Жамойда, О. М. Коваленко, Ю.В. Ковтуненко, В.В. Лагодієнко, Ю. П. Макаренко, О.В. Ніколюк, Я. І. Обідіна, К. Ю. Омельченко, Т. В. Полінчик – Ярова, Т.В. Савченко та інші. Але аспекти науково – методичного забезпечення формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств, об'єктивізації апарату визначення рівня їх конкурентоспроможності досліджені недостатньо, що й зумовило вибір теми дисертаційного дослідження, її актуальність і практичне значення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана в межах науково – дослідних робіт Національного університету «Одеська політехніка» на 2022 – 2026рр. Наукові результати, отримані в процесі написання дисертації, були використанні в дослідницькій діяльності університету, зокрема в рамках виконання держбюджетних науково – дослідних тем, у яких здобувач брав участь як співвиконавець: *держбюджетних тем*: «Новітні теорії економіки та їх інструментарій в умовах актуальних викликів і загроз розвитку» (державний реєстраційний номер 0124U003549, термін виконання: 01.01.2024 – 31.12.2028 рр.), де обґрунтовано науково – методичний підхід щодо встановлення взаємозв'язку між досягнутим рівнем конкурентоспроможності підприємства та ефективності управлінських рішень; «Забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств: теоретико –

методологічні та практичні аспекти» (номер державної реєстрації 0119U000743, термін виконання: 01.01.2019 – 31.12.2023 рр.), де застосовано практичні рекомендації щодо впровадження інструментів для забезпечення стійкого розвитку економіки в умовах кризових явищ, трансформаційних процесів та післявоєнного відновлення; *господовірних тем*: «Розробка методичних рекомендацій щодо оцінювання інвестиційної привабливості підприємства в контексті повоєнного відновлення економіки» (№ 1932 – 69, 02.09.2024 – 27.12.2024 рр.), під час розробки рекомендацій для підприємств – партнерів щодо стратегічного планування і формування конкурентних переваг у післякризовий період; «Розробка методичних рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства на засадах ризик – орієнтованого підходу» (№ 1897 – 69, 01.11.2023 – 29.12.2023 рр.), де використано стратегії і механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств, що враховують специфіку етапу відновлення економіки, викликів воєнного стану, глобальної нестабільності та необхідності зміцнення економічної та продовольчої безпеки.

Дисертант приймав участь у зазначених НДР як співвиконавець (акт № 1893/69 – 07 від 27.11.2025 р.).

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування й удосконалення теоретичних положень і науково – методичних підходів, а також розробка практичних рекомендацій з формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Для досягнення мети в дисертаційній роботі були поставлені й вирішені наступні завдання:

- уточнити зміст і структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- уточнити сутність конкурентної стратегії підприємства та обґрунтувати її місце в системі стратегічного управління;

- обґрунтувати науково-методичний підхід до встановлення взаємозв'язку між рівнем конкурентоспроможності підприємства та результативністю управлінських рішень;
- дослідити сучасні підходи до формування конкурентної стратегії та обґрунтувати модель загальної конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати силу впливу факторів на рівень конкурентоспроможності харчових підприємств;
- обґрунтувати етапність дослідження конкурентних позицій підприємства;
- розробити методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості;
- запропонувати модель державного регулювання продовольчого ринку в контексті відновлення економіки.

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Предметом дослідження* є система теоретичних, методичних та практичних підходів до створення й реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становили загальнонаукові принципи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, а також положення економічної теорії, стратегічного управління та інноваційного менеджменту. У роботі використовувалися *системний підхід* до вивчення процесів функціонування підприємств харчової галузі, методи логічного узагальнення, порівняльного аналізу, абстрагування та моделювання. Для вирішення поставлених у роботі завдань застосовувалися наукові методи: *індуктивний та дедуктивний* (використовувалися під час визначення факторів, що впливають на формування рівня конкурентоспроможності підприємства), *систематизації та узагальнення* (для уточнення понять «конкурентоспроможність підприємства» та «система управління конкурентоспроможністю підприємства», систематизації методик оцінювання конкурентоспроможності підприємства), *метод наукової*

абстракції (для проведення аналізу показників, що формують рівень конкурентоспроможності підприємств), *економічного та стратегічного аналізу* (для оцінки стану факторів впливу на діяльність харчових підприємств). Для обробки даних, наведених у дисертаційній роботі використовувались такі методи, як *порівняння, групування, узагальнення* (при проведенні аналізу конкурентоспроможності підприємств), *метод техніко – економічних розрахунків, економіко – статистичні методи та метод експертних оцінок* (при розрахунку одиничних та узагальнюючих показників критеріїв конкурентоспроможності підприємства та для оцінки внутрішньогрупової значимості кожного з обраних показників), *метод нормалізації* (для переведення показників до єдиної системи вимірювання) *комбінований розрахунковий метод* (для розрахунку інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності підприємств).

Інформаційною базою виконаного дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних учених з теорії та практики забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємства, стратегічного управління, економіки харчової галузі, економічного та фінансового аналізу, матеріали періодичних видань, матеріали науково – практичних конференцій, матеріали органів державної статистики та облікові дані харчових підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні рекомендацій і пропозицій, спрямованих на вдосконалення оцінки конкурентоспроможності харчових підприємств та розробки стратегії її забезпечення.

удосконалено:

- *структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства*, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтеграції керуючої, керованої та забезпечуючої підсистем із урахуванням факторів макро-, мезо- та мікросередовища та інструментів маркетинг-міксу;

- *модель формування загальної конкурентної стратегії підприємства*, яка, на відміну від існуючих, базується на поетапній структуризації процесу

розробки за рівнями стратегічного управління, інтеграції факторів маркетингового середовища та систематизації інструментарію обґрунтування стратегічних рішень;

– *комплексну оцінку факторів впливу на конкурентоспроможність харчових підприємств*, яка, на відміну від існуючих, передбачає: інтегроване поєднання кількісних і якісних методів оцінювання; диференціацію факторів за рівнями середовища (макро-, мезо-, мікро-); визначення їх вагомості через систему зважених коефіцієнтів, адаптованих до специфіки харчової галузі та умов функціонування національного ринку;

– *наукове обґрунтування етапності дослідження конкурентних позицій підприємства*, яке, на відміну від існуючих, включає визначення параметрів цільового ринку, аналіз конкурентного середовища, ідентифікацію ключових конкурентів та оцінку внутрішніх можливостей підприємства;

– *методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості*, який, на відміну від існуючих, передбачає формування інтегрального показника на основі зважених нормалізованих оцінок групових та одиничних індикаторів, із використанням процедури нормалізації через відносні відхилення кількісних і якісних характеристик за шкалою, адаптованою до галузевої специфіки.

дістало подальшого розвитку:

– *типологізація конкурентних стратегій підприємства* шляхом доповнення їх проміжними видами (комбінованими стратегіями лідерства за витратами та диференціації, стратегіями адаптивного позиціонування, стратегіями нішевого розширення) та їх позиціонуванням за рівнями стратегічного управління (корпоративний, бізнес-рівень, рівень стратегічних господарських підрозділів і товарний рівень) для посилення узгодження стратегічних рішень;

– *науково-методичний підхід до ідентифікації та формалізації взаємозв'язку між конкурентоспроможністю підприємства та*

ефективністю управлінських рішень, який, на відміну від існуючих, базується на структуризації сфер відповідальності управління за основними складовими конкурентоспроможності (продукт, ринкова позиція, потенціал, система управління, стратегія);

– модель державного регулювання продовольчого ринку, яка, на відміну від традиційних підходів, передбачає диференційоване поєднання економічних, адміністративних та інституційних механізмів ринкового саморегулювання та державного впливу з урахуванням їх функціональної ролі у формуванні конкурентного середовища та забезпеченні продовольчої безпеки.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці практичних рекомендацій та пропозицій з удосконалення стратегії забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств з метою підвищення їх ефективності та об'єктивізації оцінювання конкурентоспроможності. У процес управління стратегічним розвитком підприємства впроваджено запропонований автором комплексний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базується на обчисленні інтегрального показника конкурентоспроможності як суми зважених нормалізованих показників, що дозволило підприємству визначити пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності (ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» (довідка № 11/09 – 2025 від 11.09.2025 р.)). У практичну площину реалізовано напрямки реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств, зокрема, в рамках стратегічного планування та маркетингової діяльності підприємства, а саме активізовано комунікаційну політику за рахунок використання цифрових технологій у просуванні продукції, що дозволило підприємству посилити ринкові позиції в умовах післякризового економічного відновлення (ДП «ЛАКТАЛІС – УКРАЇНА» (довідка № 01/09 – 2025 від 01.09.2025 р.); ПП «АЛЬГІС – К (довідка № 01 від 03.02.2025 р.)) Підтверджується, що на підприємстві розглянутий до впровадження адаптований алгоритм формування

сприятливого конкурентного середовища в умовах економічного відновлення, який орієнтовано на створення цілісної системи взаємодії між суб'єктами ринку, місцевими органами влади, науковими установами та інвесторами, що надасть змогу підприємству підвищити рівень адаптивності до змін ринкової кон'юнктури та закласти підґрунтя для довгострокової конкурентної стійкості (ТОВ «М'ЯСОРИБТОРГ» (довідка № 02/09 від 02.09.2025 р.)).

Матеріали дисертаційного дослідження використано у навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка» при підготовці навчально – методичних матеріалів з освітніх компонент «Економіка підприємства», «Стратегія підприємства» (спеціальність 051 «Економіка», освітньо – професійна програма «Економіка підприємства», перший (бакалаврський) рівень); «Економічне управління підприємством» та «Управління розвитком підприємства» (спеціальність 051 «Економіка», освітньо – професійна програма «Економіка підприємства», другий (магістерський) рівень); «Новітні теорії економіки та управління» (спеціальність 051 «Економіка», освітньо – наукова програма «Економіка», третій (освітньо – науковий) рівень) (акт впровадження №1894/69 – 07 від 27.11.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом власних наукових досліджень автора. Викладені в дисертації положення, розробки та висновки отримані автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, а також отримані результати і висновки дисертаційної роботи доповідалися на таких наукових конференціях: XII Міжнародній науково – практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м.Одеса, 2023), XI Міжнародній науково – практичній конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» (м.Одеса, 2023), Міжнародній науково – практичній конференції «Сучасні управлінські та соціально – економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів

господарювання в умовах трансформації публічного управління» (м.Одеса, 2023, 2024), Всеукраїнській науково – практичній конференції «Обліково – аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період)» (м.Одеса, 2023), Науково – практичній конференції «Стратегії та політики ЄС: інституційна структура та механізми реалізації» (м. Кривий Ріг, 2024), Всеукраїнській науково – практичній конференції «Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний період» (м. Запоріжжя, 2024), XIII Міжнародній науково – практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м.Одеса, 2024), Міжнародній науково – практичній конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти «Розвиток туристичного бізнесу та рекреації: досвід, сучасні виклики та майбутні орієнтири» (м. Одеса, 2025), Міжнародній науково – практичній конференції «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств» (м. Одеса, 2025).

Публікації. За темою дослідження опубліковано 15 наукових праць: 5 статті у наукових фахових виданнях України, що включені у міжнародні науково метричні бази; 10 тез доповідей на наукових конференціях. Загальний обсяг публікацій складає 5,04 д.а., з яких 4,29 д.а. належать особисто автору.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 220 найменувань – на 25 сторінках, 8 додатків – на 25 сторінках. Повний обсяг дисертації – 278 сторінок, з них 198 сторінок основного тексту. Дисертація містить 40 рисунків, з яких 3 займають повну сторінку, 40 таблиць, з яких 5 займають повну сторінку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА1.1 Конкурентоспроможність підприємства як індикатор ефективності
управління

Взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства та ефективності управління у сучасних ринкових умовах підтверджується багатьма обставинами. Цей зв'язок можна навести через твердження: «високий рівень конкурентоспроможності підприємства забезпечується ефективним управлінням підприємством, і навпаки, підприємство з неефективним управлінням не досягає високого рівня конкурентоспроможності».

Конкурентоспроможність підприємства є основним фактором його успішної діяльності на ринку. Вона визначається здатністю підприємства ефективно виробляти та реалізовувати продукцію, використовуючи сучасні технології, оптимізовані бізнес – процеси та ефективне управління ресурсами. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки підприємства змушені активно впроваджувати інновації, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати високу якість продукції. Конкурентні переваги формуються на основі фінансової стабільності, маркетингової стратегії, рівня кваліфікації персоналу та впровадження екологічно відповідальних підходів до виробництва. Підприємства, що використовують стратегії оптимізації витрат, цифровізації бізнесу та інвестування в науково – дослідні розробки, отримують можливість зміцнити свої позиції та досягти довгострокового успіху. Розвиток ринку вимагає постійного вдосконалення управлінських процесів, підвищення ефективності виробництва та швидкого реагування на зміну потреб споживачів. Саме ті підприємства, які здатні забезпечити гнучкість управління та стратегічне

планування, можуть витримати конкуренцію та розширити свій вплив у галузі. Успіх підприємства значною мірою залежить від його здатності інтегрувати новітні технології та застосовувати прогресивні методи ведення бізнесу. Усі ці аспекти разом створюють передумови для стабільного розвитку та стійкої конкурентної позиції [1; 2, с.142].

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплексний управлінський процес, що передбачає системний підхід до аналізу ринку та стратегічного планування. В умовах сучасної конкуренції компанія повинна орієнтуватися на глибоке розуміння потреб споживачів, прогнозування їхніх майбутніх запитів та адаптацію до змін середовища. Важливим аспектом є моніторинг діяльності конкурентів, оцінка їхніх сильних та слабких сторін, що дозволяє виробляти продукцію з вищими характеристиками та створювати унікальні конкурентні переваги. Ефективне управління включає постійне вдосконалення виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій, оптимізацію ресурсів та застосування маркетингових стратегій, спрямованих на завоювання лояльності споживачів. Виробництво продукції, що перевершує аналоги конкурентів за якістю, функціональністю та вартістю, є запорукою стійкого розвитку та успіху підприємства у динамічному ринковому середовищі [3, с. 77; 4, с. 100].

Ефективність управління визначається балансом між досягнутими результатами та витраченими ресурсами. Оцінка цього показника не може базуватися виключно на співвідношенні прибутку та управлінських витрат, оскільки такий підхід є надто спрощеним і не враховує всі аспекти управлінської діяльності. По – перше, складність у розмежуванні суто управлінських витрат у структурі загальних витрат підприємства ускладнює точні розрахунки. По – друге, управлінські рішення не завжди спрямовані лише на отримання прибутку, адже можуть мати стратегічний характер, наприклад, розширення ринкової присутності чи покращення корпоративної репутації. По – третє, фінансові показники не завжди відображають

довгострокову ефективність прийнятих рішень, адже підприємство може досягти високого прибутку за рахунок короткострокових тактик, не забезпечуючи сталого розвитку. Таким чином, оцінка ефективності управління має ґрунтуватися на комплексному аналізі, який враховує як фінансові результати, так і стратегічні перспективи підприємства [5].

При оцінці ефективності управління підприємством необхідно враховувати умови його функціонування, які залежать від специфіки галузі та рівня конкуренції. Аналіз галузевого середовища та конкурентних чинників включає дослідження зовнішніх та частково внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Зокрема, це оцінка поточного стану галузі, визначення рівня конкуренції та ступеня впливу конкурентних сил, а також виявлення ключових факторів успіху та тенденцій, що змінюють структуру конкурентного середовища [6, с. 230].

Особливості галузі значною мірою визначають ефективність управлінських рішень. До ключових аспектів аналізу належать специфіка технологічних процесів, організаційні підходи до виробництва, відмінності у властивостях кінцевої продукції та особливості використаних ресурсів. Крім того, важливим чинником є структура та динаміка ринків збуту, що формує конкурентну позицію підприємства. Таким чином, комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів є важливим інструментом оцінки ефективності управління та розробки його конкурентної стратегії.

Конкуренція є ключовим елементом ринкової економіки, що забезпечує динамічний розвиток підприємництва та ефективний розподіл ресурсів. В українському законодавстві, зокрема у Законах України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності» та «Про захист економічної конкуренції», вона визначається в загальному контексті [31, с. 61]. Проте особливості конкуренції в окремих галузях потребують додаткової деталізації для врахування їхніх специфічних умов.

Науковці виокремлюють три основні підходи до аналізу конкуренції (рис. 1.1) [32, с. 128; 33, с.19]:

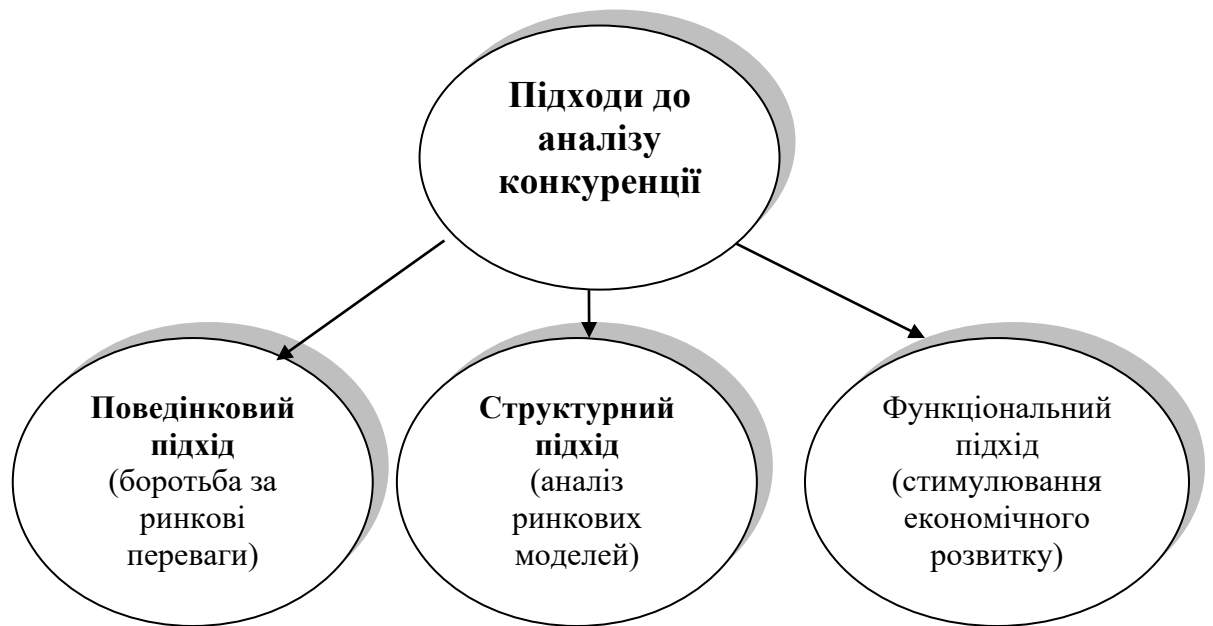


Рисунок 1.1 – Підходи до аналізу конкуренції (джерело: сформовано автором на підставі [32, с. 128; 33, с.19])

1. Поведінковий підхід розглядає конкуренцію як активну боротьбу між компаніями за ринкові переваги. Дослідники цього напрямку, зокрема Адам Сміт і Майкл Портер, акцентують увагу на стратегіях підприємств у конкурентному середовищі.

2. Структурний підхід орієнтований на аналіз ринкових моделей, таких як досконала конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія та монополія. Основна увага приділяється умовам формування ринкових структур та їхньому впливу на економічну динаміку.

3. Функціональний підхід фокусується на ролі конкуренції у стимулюванні економічного розвитку та інновацій. Йозеф Шумпетер і Фрідріх фон Хайек розглядали конкуренцію як рушійну силу якісних змін у галузях і в економіці загалом.

Таким чином, конкуренція є багатогранним явищем, що вимагає комплексного підходу до її аналізу, з урахуванням як загальних ринкових принципів, так і специфічних галузевих особливостей.

Для більш детального розгляду ролі конкурентоспроможності підприємства у забезпеченні його ефективності господарювання розглянемо підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність як економічна категорія відображає здатність суб'єкта досягати успіху та отримувати переваги у своїй діяльності завдяки наявності певних якостей та ресурсів. Вона є ключовим чинником ефективного функціонування підприємства в ринковому середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від комплексу факторів маркетингового середовища, які впливають на управління маркетинговою стратегією, взаємодію із споживачами, партнерами, постачальниками та конкурентами. Ці чинники визначають здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов, розвивати свої сильні сторони та створювати унікальні пропозиції для клієнтів.

Аналіз конкурентоспроможності здійснюється на різних рівнях: від національного та регіонального до галузевого, корпоративного та продуктової складової. Підприємства відіграють центральну роль у формуванні економічного потенціалу як окремої галузі, так і країни загалом. Саме тому дослідження їхньої конкурентоспроможності є важливим етапом у визначенні загальної стратегії економічного розвитку [13].

Наукові підходи до вивчення цього поняття формувалися протягом багатьох років, що дозволило глибше усвідомити його економічну природу та виявити ключові фактори, які впливають на успіх підприємств у конкурентному середовищі.

С. Клименко розглядав поняття «конкурентоспроможність підприємства» як здатність суб'єкта до довготривалого ефективного функціонування [34, с. 330].

Як порівняння внутрішнього потенціалу підприємства з його конкурентами надавав визначення конкурентоспроможності підприємства О. Тридід [35, с. 103].

В. Оберемчук відзначав необхідність порівняння сукупності показників діяльності підприємства з його конкурентами за певний проміжок часу для виявлення конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності [36, с. 5].

Як спроможність краще ніж конкуренти задовольняти потреби споживачів на конкретному ринку, розглядав поняття «конкурентоспроможність підприємства» Д. Миленський [37, с. 9].

О. Янковий в першу чергу оцінював конкурентоспроможність підприємства через здатність ефективно розпоряджатися ресурсами [38, с. 123].

Отже, дослідники, розглядаючи етимологію поняття «конкурентоспроможність підприємства» ставлять різні акценти при розкритті його змісту. В залежності від ключових слів, що надаються у визначеннях цього поняття можна виконати наступні групування та зробити певні твердження (табл. 1.1):

- конкурентоспроможним є підприємство, що виготовляє конкурентоспроможну продукцію;
- конкурентоспроможним є підприємство, що має певні конкурентні переваги у порівнянні зі своїми конкурентами;
- конкурентоспроможним є підприємство, що займає більш сильні (вигідніші) ринкові позиції у порівнянні з конкурентами;
- конкурентоспроможним є підприємство, яке більш ефективно використовує наявні ресурси;
- конкурентоспроможним є підприємство, яке краще ніж інші задовольняє потреби споживачів;
- конкурентоспроможним є підприємство, яке за рахунок ефективних управлінських рішень досягає кращих показників у своїй господарській діяльності.

Таким чином, можна узагальнити, що «конкурентоспроможність підприємства» є відносною, порівняльною категорією, а в основі дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства» закладено ефективне ведення господарської діяльності на підставі зважених управлінських рішень.

Таблиця 1.1 – Групування поняття «конкурентоспроможність підприємства» за ключовими словами (джерело: згруповано за [14 – 25])

Визначення	Автори
Конкурентоспроможність продукції	
Конкурентоспроможність підприємства – це його спроможність ефективно виробляти та успішно реалізовувати продукцію, яка відповідає вимогам ринку та перевершує пропозиції конкурентів.	С. Покропивний [14]
Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно функціонувати, адаптуватися до ринкових умов і досягати стратегічних цілей, яка визначає можливість підприємства успішно конкурувати, пропонуючи якісні товари або послуги, що відповідають потребам споживачів.	А. Єрмак [15]
Конкурентні переваги	
Конкурентоспроможність підприємства – це її порівняльна перевага перед іншими організаціями галузі в країні та за її межами	В. Сладкевич [22]
Конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта ефективно використовувати свої ресурси та переваги в умовах ринкового суперництва. Вона передбачає не лише наявність сильних сторін, але й уміння їх правильно застосовувати для досягнення стратегічних цілей, випереджаючи конкурентів.	К. Кузнєцова [17]
Конкурентні позиції	
Конкурентоспроможність підприємства – це його спроможність утримувати сильні ринкові позиції, забезпечувати стабільний прибуток, залучати інвесторів та формувати позитивний імідж серед споживачів і ділових партнерів, яка відображає ефективність управління, адаптивність до змін та здатність створювати цінність для всіх зацікавлених сторін.	С. Шевельова [23]
Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства утримувати вигідну позицію на ринку у конкретний проміжок часу, яка визначає здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін та забезпечувати стійкий розвиток.	І. Булах [19]
Ефективне використання ресурсів	
Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність раціонально використовувати власні та залучені ресурси в умовах ринкової конкуренції. Вона є комплексним показником, що відображає рівень переваг підприємства над конкурентами за ключовими параметрами діяльності.	С. Хамініч [24]
Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність успішно здійснювати господарську діяльність, забезпечуючи прибутковість у ринкових умовах. Вона є інтегральним показником стійкості підприємства, що визначається ефективністю використання фінансових,	Должанський І. [18]

Визначення	Автори
виробничих, науково – технічних та трудових ресурсів для досягнення стратегічних цілей.	
Рівень задоволення споживачів	
Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів, забезпечуючи стабільне становище на ринку. Вона відображає рівень використання ресурсів підприємства та її потенціал до розвитку й адаптації в умовах жорсткої конкуренції.	Ю. А. Попович [25]
Конкурентоспроможність відображає різницю в розвитку підприємства порівняно з іншими компаніями, зокрема за здатністю задовольняти потреби споживачів та ефективністю виробничих процесів.	Л. Кривенко [20]
Ефективність управління підприємства	
Конкурентоспроможність підприємства полягає в його здатності відрізнитися від конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності. Це виявляється через здатність адаптуватися до змін економічної ситуації та задовольняти потреби споживачів своєю продукцією та послугами	В. Іванюта [21]
Конкурентоспроможність підприємства – це відносна здатність як окремої підприємства, так і цілих секторів чи національної економіки ефективно конкурувати з іншими учасниками економічних відносин. Вона полягає у виробництві інноваційних і технологічно передових товарів, вирішенні нових технічних завдань та забезпеченні стабільного зростання доходів при високому рівні зайнятості та заробітної плати.	Б. Шлюсарчик [16]

Конкурентоспроможність підприємства – це його спроможність ефективно виробляти та успішно реалізовувати продукцію, яка відповідає вимогам ринку та перевершує пропозиції конкурентів. Вона визначається рівнем технологічної оснащеності, якістю товарів і послуг, гнучкістю у реагуванні на зміни попиту, а також здатністю впроваджувати інновації та ефективно використовувати ресурси. Висока конкурентоспроможність забезпечує підприємству стабільне положення на ринку, зростання прибутку та довгострокову стійкість у динамічних умовах економічного середовища.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, що відображає його здатність стабільно функціонувати та адаптуватися до ринкових умов, досягаючи стратегічних цілей. Вона визначає потенціал підприємства конкурувати з іншими учасниками ринку, пропонуючи товари або послуги, які відповідають запитам споживачів та перевершують альтернативні пропозиції. Цей показник залежить від низки

чинників, зокрема якості продукції, ефективності управління, технологічного рівня та здатності підприємства враховувати зміни у зовнішньому середовищі. Успішне підприємство не лише задовольняє потреби цільової аудиторії, а й забезпечує власний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємства може досягатись за рахунок різних аспектів його діяльності, які в свою чергу можна означити, як «ключові фактори успіху».

Ключові фактори успіху (КФУ) – це визначальні аспекти, які кожне підприємство повинно ідентифікувати, аналізувати та вдосконалювати для збереження своєї конкурентоспроможності. Вони слугують орієнтирами для оцінки потенціалу підприємства та її результативності у досягненні стратегічних цілей. Використання методики ключових факторів успіху допомагає визначити пріоритетні напрями розвитку, у яких оптимізація процесів матиме найбільший вплив на зміцнення ринкових позицій підприємства [26, с. 227].

Основним завданням аналітиків будь – якої підприємства є виявлення ключових факторів успіху з урахуванням актуальних та прогнозованих ринкових умов і рівня конкуренції. Справжній розвиток бізнесу досягається через ефективне управління цими критично важливими елементами, поступово покращуючи їх на регулярній основі – щотижня, щомісяця, щороку. Навіть незначні зміни в цих сферах можуть суттєво вплинути на загальний успіх, забезпечуючи стабільне зростання, підвищення прибутковості та збільшення доходів. У деяких випадках, сфокусувавшись на одному ключовому факторі, компанія може суттєво примножити свої результати за короткий термін.

Для досягнення успіху в певній галузі протягом конкретного періоду зазвичай визначальну роль відіграють лише три – чотири ключові фактори успіху. Решта можуть мати другорядне значення, тому важливо вміти їх відокремлювати. Надмірне розширення переліку факторів, які потенційно можуть вплинути на позиції підприємства, може розосередити увагу

керівництва та завадити зосередитися на дійсно критичних аспектах. Саме грамотний вибір і фокусування на найбільш значущих факторах дозволяють досягти конкурентної переваги та забезпечити стійкий розвиток бізнесу.

Враховуючи зазначені вище аспекти, надамо власне визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» – показник, що відображає ступінь досягнення ключових факторів успіху підприємства у порівнянні з підприємствами – конкурентами, які визначаються результативністю його діяльності за такими показниками як: рівень конкурентоспроможності продукції, стійкість ринкових позицій підприємства, довгостроковість конкурентних переваг, ефективність використання ресурсів, ступінь задоволення потреб споживачів.

Оцінка ефективності управління є важливим аспектом економічного діяльності підприємства, що дозволяє визначити внесок управлінської праці в досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Насамперед, ефективність управління розглядають як економічну категорію, що відображає рівень впливу управлінських рішень на функціонування керуючої системи [27, с. 186].

Не існує єдиної загальноприйнятої дефініції цієї категорії, оскільки вона охоплює різні аспекти – економічний, організаційний, соціальний тощо. У зв'язку з цим найбільш раціональним, на нашу думку, є комплексний підхід, що враховує як показники результативності об'єкта управління, так і якість самої управлінської діяльності (рис. 1.2).

Управління ефективністю є безперервним та систематизованим процесом, спрямованим на підвищення результативності організації шляхом ухвалення науково обґрунтованих рішень, постійного вдосконалення внутрішніх процесів та фокусування на оцінці досягнень [39, с. 107].



Рисунок 1.2 – Систематизація підходів до оцінювання ефективності управління підприємством (джерело: систематизовано автором на підставі [27 – 30])

Забезпечення оптимальної діяльності підприємства включає в себе методологічні засади, аналітичні інструменти, механізми вимірювання та програмні рішення. Важливими складовими управління ефективністю є діагностика, контроль, аналіз та впровадження стратегій для підвищення продуктивності підприємства. Завдяки системному підходу підприємства можуть адаптуватися до змін, покращувати свої показники та досягати стратегічних цілей.

На думку Білолвол Р.І., управління ефективністю – це категорія, яка характеризує внесок управлінських рішень у кінцеві результати діяльності

підприємства, визначаючи їхній вплив на продуктивність, розвиток та конкурентоспроможність організації [44, с. 21].

Щеглова О.Ю. вважає, що управління ефективністю – це здатність управлінської системи забезпечувати досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства, виражених через якісні та кількісні показники. Вона відображає ефективність використання ресурсів, зокрема управлінських витрат, а також ринкову позицію бізнесу, рівень його успішності та ділової активності, що виступають ключовими критеріями оцінки результативності [27, с. 187].

Рац О.М. наголошує, що управління ефективністю – це багатогранний показник, що визначає рівень раціонального використання ресурсів, ефективність досягнення запланованих цілей та здатність підприємства зберігати стабільність і конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі [45, с. 275].

Козаченко Г.В. [46, с. 87], Христенко Л.М. [47, с. 185] розглядають управління ефективністю як категорію, що відображає ступінь досягнення цілей підприємства.

На думку Пілецької С.Т. та Коритько Т.Ю., ефективність управління є економічною категорією, що відображає вплив управлінських рішень на результативність керуючої системи. Вона оцінюється за допомогою різних показників, які характеризують як об'єкт управління, так і діяльність самого управлінського апарату. Іншими словами, рівень ефективності управління визначається через аналіз та порівняння управлінських рішень у часовій та просторовій перспективах [48, с. 101].

О.Г. Занозовська зазначає, що ефективність підприємства безпосередньо залежить від правильного добору та розподілу персоналу, що є ключовим принципом управління. У сучасних умовах це зумовлює підвищені вимоги до кваліфікації працівників та створення сприятливого середовища для максимальної реалізації їхнього потенціалу. Саме тому підприємства все більше зосереджуються на мотивації персоналу,

підвищенні його професійного рівня та забезпеченні ефективної організації праці [49, с. 92].

Важливим аспектом аналізу є визначення різниці між поняттями «ефективність» і «результативність» є їхнє змістове наповнення та особливості перекладу англomовних термінів *efficiency* і *effectiveness*. Поняття *efficiency* відображає рівень раціонального використання ресурсів, включаючи трудові, матеріальні та технологічні складові, що визначає оптимізацію виробничих процесів. У той же час *effectiveness* характеризує ступінь досягнення стратегічних цілей організації, відображаючи взаємозв'язок між вкладеними зусиллями та кінцевим результатом [41, с. 65; 42, с. 20; 43, с. 71].

На думку В. М. Ковтуненка, ефективність можна оцінювати як за якісними, так і за кількісними критеріями, тоді як результативність вимірюється виключно числовими показниками. Вона визначається шляхом співвідношення отриманого результату до витрачених ресурсів, що дозволяє об'єктивно оцінити досягнення поставлених цілей та рівень продуктивності діяльності [40, с. 94].

Колесник В.М. та Воєнна К.І., складність і багатогранність цього поняття пояснюються самим характером категорії управління. Питання ефективності управління є невід'ємною частиною діяльності підприємства, але водночас не має універсальних рішень, оскільки залежить від безлічі факторів і вимог конкретного бізнес – середовища [50, с. 202].

Отже, ефективність відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку та підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, ефективність управління можна визначити як рівень досягнення організаційних цілей за допомогою оптимального використання ресурсів та впровадження раціональних управлінських рішень. Вона відображає ступінь відповідності отриманих результатів очікуваним показникам, що дозволяє оцінити ефективність управлінських процесів у просторовому та часовому вимірах.

Аналізуючи підходи до етимології понять «управління конкурентоспроможністю» та «ефективність управління», необхідно відзначити декілька спільних напрямків, в яких розкривається сучасний стан та стратегічне бачення подальшого розвитку підприємства.

По – перше, оцінка як ефективності управління конкурентоспроможності підприємства, так і його загальної ефективності визначається прибутковістю та результативністю діяльності підприємства.

По – друге, конкурентоспроможне підприємство виробляє конкурентоспроможну продукцію, а значить працює система заходів спрямована на випуск продукції, що на високому рівні задовольняє потреби споживача, працює відповідність ціна/якість продукції, товарні лінії мають широкий асортимент та своєчасне оновлення продукції.

По – третє, всі ці досягнення можливі тільки за рахунок зваженого управління ресурсами підприємства, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та ефективності управління.

Більш детально взаємозв'язок рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективності управління надано у табл. 1.2.

Управління підприємством залежно від масштабу та тривалості реалізації поділяється на стратегічне, тактичне та оперативне. Стратегічне управління має довгостроковий характер, тоді як тактичне й оперативне охоплюють короткострокові рішення. Деякі дослідники ототожнюють тактичне управління з оперативним, проте між ними існують суттєві відмінності, зокрема за часовими межами: тактичне управління охоплює період від одного до п'яти років, тоді як оперативне може тривати від кількох годин до кількох місяців [51; 52, с. 107; 53, с. 7].

Тактичне управління спрямоване на реалізацію стратегічних планів та коригування цілей у разі змін зовнішніх або внутрішніх факторів. Воно базується на порівнянні фактичних результатів із запланованими показниками, що дає змогу своєчасно коригувати напрями розвитку підприємства.

Таблиця 1.2 – Взаємозв'язок досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективності управлінських рішень (джерело: сформовано автором на підставі : [7, с. 468; 8, с. 232; 9; 10, с. 86; 11, с. 404; 12, с. 69])

Конкурентоспроможність	Сфера спрямування управлінських рішень
Конкурентоспроможність продукції	Якість продукції, рівень цін, співвідношення ціна – якість, рівень задоволення споживачів, широта асортименту, оновлюваність продукції та відповідність сучасним вимогам, відомість торгової марки
Конкурентні позиції підприємства	Частка ринку підприємства, співвідношення частки ринку до частки найближчого конкурента, конкурентний статус підприємства, рівень інтенсивності конкуренції, бар'єри входу на ринок
Конкурентний потенціал	Наявність люфту для управлінських рішень: – у виробництві, маркетинговій діяльності, фінансах підприємства, менеджменті підприємства, кадрового забезпечення, застосування інновацій, нематеріальних ресурсах, інформаційно – аналітичної системи
Конкурентоспроможність підприємства	Ефективність управління: – маркетинговою товарною політикою; – маркетинговою ціновою політикою; – маркетинговою політикою розподілу; – маркетинговою політикою просування; – виробничою політикою; – фінансовою політикою; – кадровою політикою.
Конкурентна стратегія	Спрямована на: – забезпечення позицій лідерства (за ринковою часткою, за витратами, диференціацією продукції, обсягами збуту) – комбінацію стратегій в залежності від видів ринків та видів продукції (ринок/товар); – в залежності від фінансового стану підприємства (зростання / стабілізації / скорочення); – реакція на дії конкурентів (пасивна / активна)

Оперативне управління орієнтоване на вирішення поточних завдань, які виникають у процесі діяльності підприємства. Воно передбачає швидке реагування на відхилення від запланованих результатів, використання ситуаційного підходу та прийняття рішень на основі актуальної інформації.

Стратегічне управління визначає довгострокові напрями розвитку та формує загальні цілі підприємства або галузі на горизонті 10 – 15 років. Воно

базується на стратегічних планах, концепціях розвитку та політиці, що забезпечує стійке функціонування підприємства в умовах динамічного ринку. Залежно від сфери застосування стратегічне управління поділяється на галузеві стратегії (інноваційний розвиток, ресурсозбереження), функціональні (інвестиційна політика, контроль інфляції) та загальнополітичні (економічна стабілізація, соціальна політика).

Узгоджена взаємодія стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Взагалі, необхідність використання рівневості в управлінні конкурентоспроможністю підтримує багато дослідників, підкреслюючи, що таке управління охоплює три основні рівні: стратегічний, тактичний та операційний, кожен із яких виконує свою функцію у забезпеченні стійких ринкових позицій [55, с. 78; 56; 57, с. 150].

Управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на трьох основних рівнях: операційному, тактичному та стратегічному. Кожен із цих рівнів має свої особливості та взаємозв'язки з елементами управління конкурентоспроможністю (рис. 1.3).

На стратегічному рівні формується загальна конкурентоспроможність підприємства, що визначає його потенціал до зростання та адаптації до змін у ринковому середовищі.

Цей рівень відповідає за формування довгострокової конкурентної стратегії підприємства, що визначає його місце на ринку та перспективи розвитку.

Елементи управління на стратегічному рівні включають:

- формування місії та цілей підприємства — визначення основних орієнтирів розвитку;
- аналіз зовнішнього середовища — оцінка конкурентів, ринкових тенденцій, макроекономічних факторів;

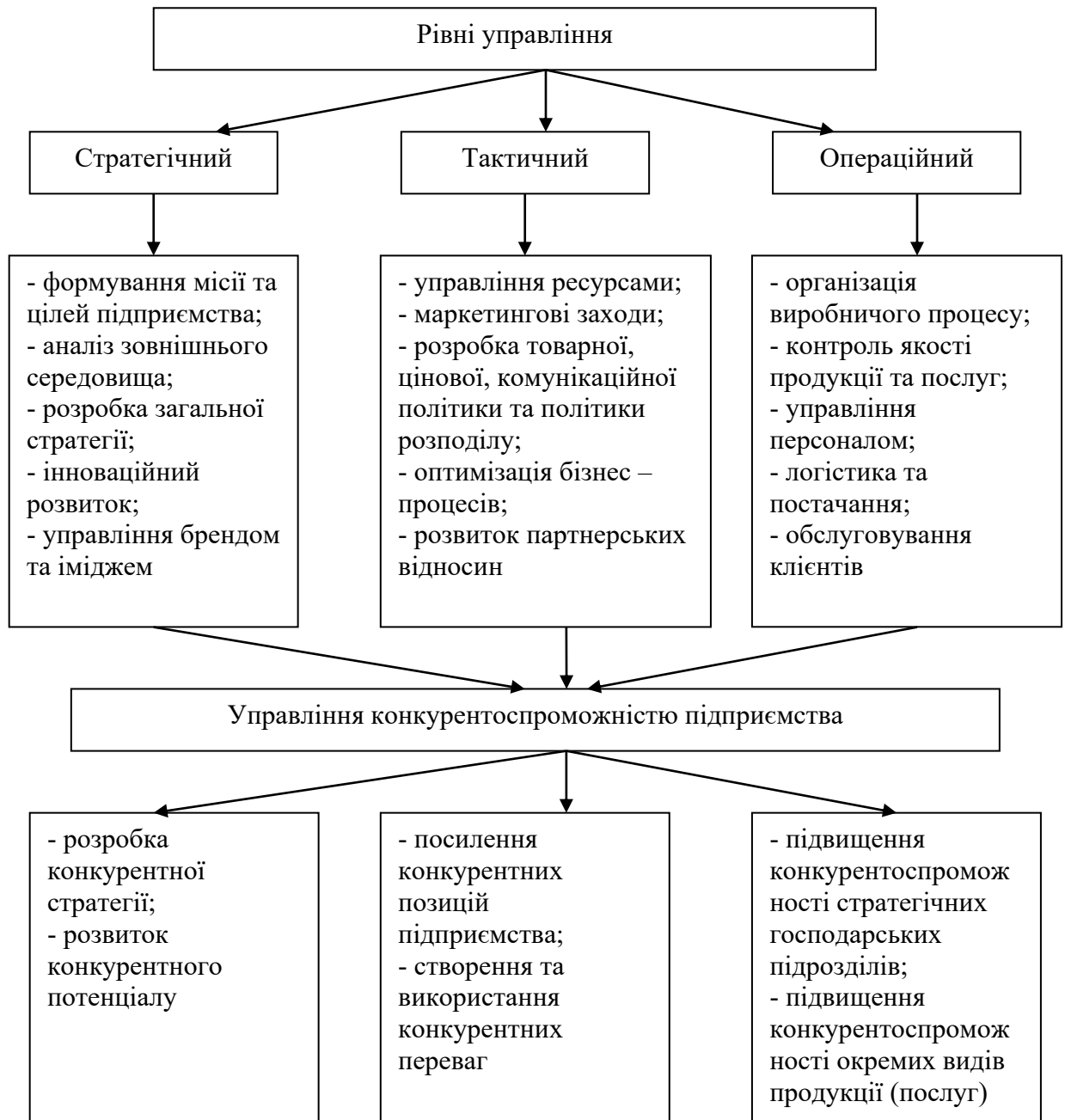


Рисунок 1.3 – Модель взаємозв'язку завдань рівнів загального управління з управлінням конкурентоспроможністю підприємств (джерело: запропоновано автором)

- розробка конкурентної стратегії – вибір стратегії лідерства за витратами, диференціації чи фокусування;
- управління інноваційним розвитком – впровадження нових технологій, продуктів і бізнес – моделей;

– управління брендом та іміджем – створення довгострокової конкурентної переваги.

Тактичні рішення спрямовані на адаптацію підприємства до поточних змін ринку, підвищення його ефективності та реалізацію конкурентної стратегії. На цьому рівні реалізуються стратегічні рішення через середньострокові заходи та ініціативи.

Елементи управління на тактичному рівні містять:

- управління ресурсами – оптимізація використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів;
- формування пакету маркетингових заходів – сегментування ринку, рекламні кампанії, робота з клієнтами;
- розробку товарної, цінової, комунікаційної політики та політики розподілу відповідно до обраної конкурентної стратегії;
- оптимізацію бізнес – процесів – підвищення ефективності внутрішніх операцій підприємства;
- розвиток партнерських відносин – співпраця з постачальниками, дистриб'юторами та іншими учасниками ринку.

Операційний рівень забезпечує якісне та ефективне функціонування підприємства, що безпосередньо впливає на його здатність конкурувати. Цей рівень стосується безпосереднього виконання поточних завдань та забезпечення стабільної роботи підприємства.

Елементи управління на операційному рівні включають:

- організація виробничого процесу – управління технологічними процесами та виробничими потужностями;
- проведення контролю за якістю продукції та послуг – дотримання стандартів і нормативів;
- управління персоналом – мотивація, навчання та розвиток співробітників;
- організація ефективної логістика та постачання – забезпечення ефективного руху матеріалів і продукції;

– обслуговування клієнтів – підтримка високого рівня сервісу.

Отже, взаємозв'язок рівнів управління із конкурентоспроможністю підприємства охоплює наступні напрямки.

Стратегічний рівень визначає напрямки розвитку конкурентоспроможності. Тактичний рівень конкретизує стратегічні рішення в середньострокові плани. Операційний рівень забезпечує реалізацію тактичних рішень у повсякденній діяльності.

Таким чином, усі три рівні управління тісно взаємопов'язані та забезпечують конкурентоспроможність підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Оцінювання ефективності управління підприємством є ключовим завданням, яке дозволяє визначити рівень його успішності. Основними індикаторами такого оцінювання виступають економічний та результативний показники. Результативний аспект відображає здатність підприємства досягати визначених цілей у виробництві, реалізації продукції чи послуг, а також виконанні маркетингових стратегій. Водночас економічний показник характеризує рівень витратності тих чи інших управлінських рішень, що впливають на досягнення поставлених завдань. Поєднання цих двох вимірів дає змогу комплексно оцінити ефективність діяльності підприємства та визначити напрями для її вдосконалення.

В свою чергу ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства теж вимірюється через результативні та економічні показники. Як результативні показники виступають частка ринку, динаміка збуту продукції, а як економічні – зростання доходів від реалізації продукції і зокрема, прибутковості. Безумовно, як ефективність загального управління, так і ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства, найкраще відображається через співставлення витрат та отриманого прибутку. Підвищення конкурентоспроможності підприємства забезпечується удосконаленням практично всіх сфер діяльності підприємства, і тому неможливе без додаткових витрат ресурсів.

1.2 Методичні підходи до створення системи управління конкурентоспроможністю підприємства та визначення конкурентних позицій

Ефективність управління підприємством визначається комплексом факторів, що охоплюють ключові функціональні підсистеми його діяльності. Серед них варто виокремити маркетинг, управління персоналом, фінанси, виробничі процеси, логістику тощо. Важливим аспектом є збалансованість та взаємодія цих підсистем, що забезпечує цілісність управлінської моделі та оптимізацію загального менеджменту господарської структури. Крім того, результативність управління слід розглядати у контексті гармонійної інтеграції окремих елементів системи підприємства, що сприяє його стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

В свою чергу ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства теж обумовлена злагодженою роботою задіяних підсистем забезпечення.

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується через комплексну систему управління на основі маркетингових принципів (КС УКП). Дана система являє собою сукупність взаємопов'язаних маркетингових інструментів, що сприяють формуванню стійких конкурентних переваг. Основна мета КС УКП полягає у забезпеченні довгострокового успіху підприємства шляхом ефективного задоволення потреб і очікувань споживачів. Використання такого підходу дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових змін, зміцнювати свої позиції та забезпечувати стабільний розвиток. [55, с. 80].

Балабанова Л. В. [54, с. 318] зазначає, що стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю має циклічний та безперервний характер. Вона пропонує концептуальну модель інтегрованого маркетингового управління, яка включає три основні рівні: стратегічний, тактичний і оперативний. Ця модель детально описує особливості

стратегічного та тактичного управління, однак не враховує весь спектр зони впливу маркетингових засобів (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Концептуальна інтегрована модель управління конкурентоспроможністю підприємства (джерело: [54, с. 318])

Врахування цих аспектів може значно підвищити ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства, забезпечуючи її стійкий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

На використанні трирівневого підходу управління при формуванні системи управління конкурентоспроможністю підприємства наполягає і Нижник І.В. [58] та зазначає, що ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства має базуватися на маркетингових підходах, враховуючи його унікальні особливості та стратегічні цілі. Оскільки ключову роль у сучасних ринкових умовах відіграють методи нецінової конкуренції, які ґрунтуються на маркетингових інструментах, дослідниця розробила концепцію трирівневої системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Система забезпечення конкурентоспроможності підприємства (джерело: [58])

Ю. Б. Іванов [59, с. 17] розглядає організаційно – економічну систему як механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом досягнення стратегічних цілей: стабільності виробничих процесів,

оптимізації управлінських рішень та раціонального використання ресурсів. Запропонована модель включає три ключові рівні: визначення мети, формування теоретико – методологічної бази та розробку практичних інструментів реалізації (рис. 1.6). У межах цієї системи виокремлено найважливіші процеси, що забезпечують її ефективне функціонування, зокрема підтримку стабільності виробництва, вдосконалення управлінської структури та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

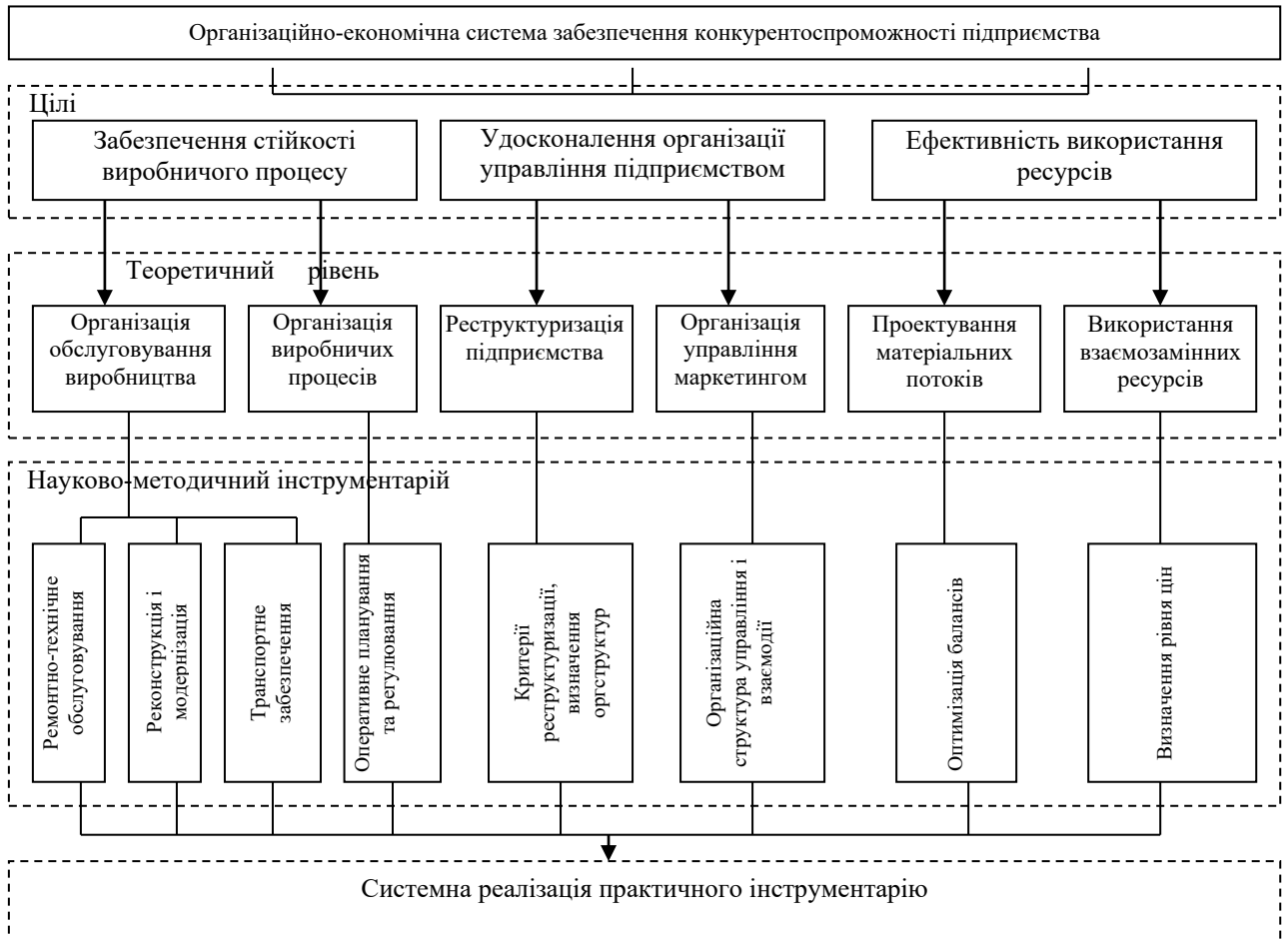


Рисунок 1.6. – Структура організаційно – економічної системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства (джерело: [59, с. 17])

В. В. Шарко [60] визначає механізм забезпечення конкурентоспроможності як систему, що спрямована на досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Вона поєднує комплекс інструментів, які реалізують методи та функції управління, створюючи важелі впливу на внутрішні процеси підприємства. Крім того,

запропонований механізм передбачає використання індикаторів для оцінки ефективності цих впливів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Однак автор не деталізує фактори, що визначають конкурентоспроможність, а також не розкриває взаємозв'язки між окремими підсистемами запропонованої моделі (рис. 1.7).

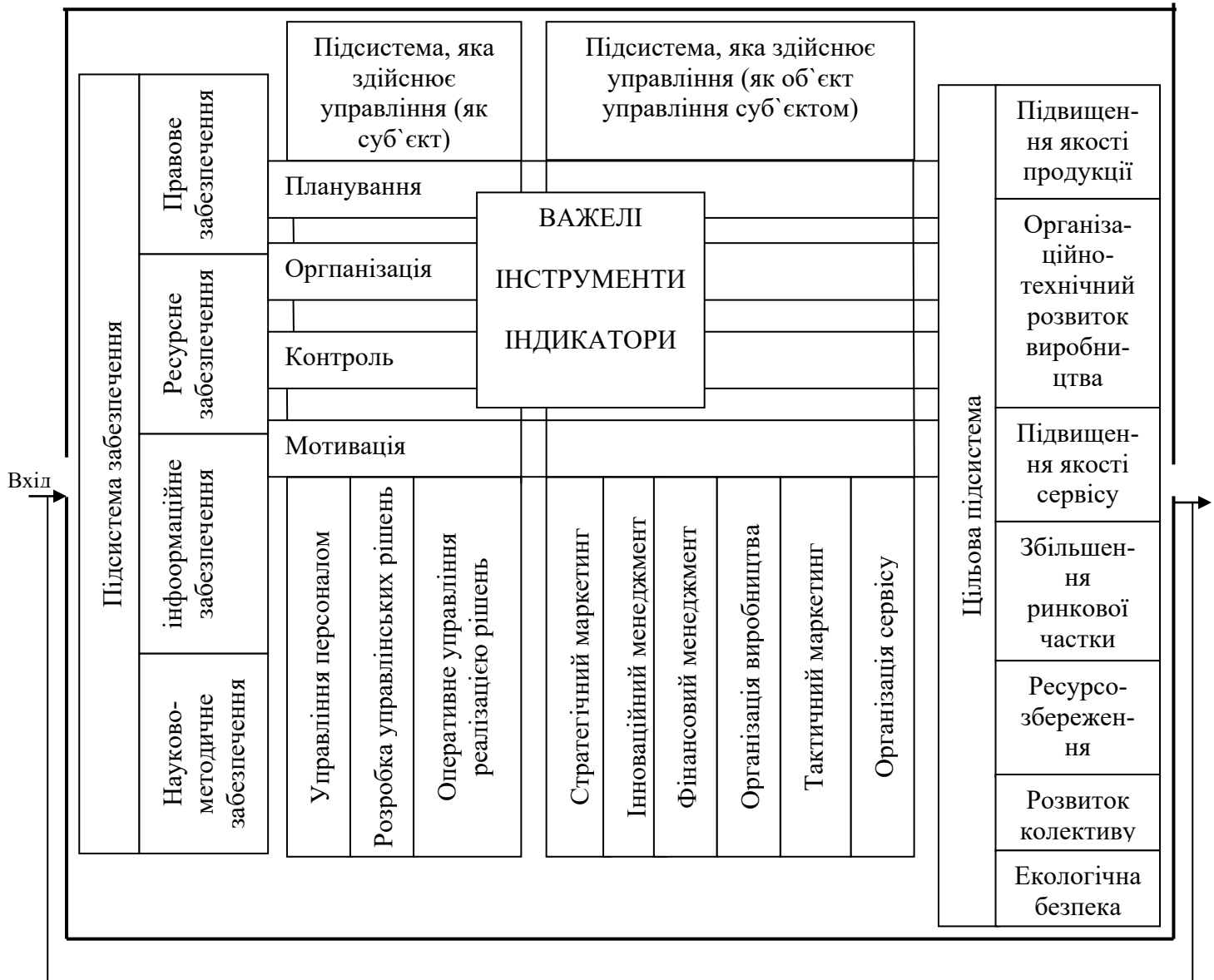


Рисунок 1.7 – Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства (джерело: [60])

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим інструментом комплексного аналізу його діяльності. Він дозволяє досліджувати конкурентоспроможність як на рівні

загальної системи управління, так і з точки зору формування конкурентних переваг. Завдяки цьому підходу можна всебічно оцінити поточну ситуацію, виявити ключові проблеми та визначити напрями їх вирішення. Управління конкурентоспроможністю у межах системного підходу охоплює три основні етапи:

- вхід – включає продукцію, послуги та інформаційні потоки.
- процес – трансформація ресурсів у кінцеві результати.
- вихід – забезпечення підприємства необхідними матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами для його стабільного розвитку [61, с. 345].

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємство повинно здійснювати комплекс заходів, спрямованих на стратегічне планування та аналіз ринку. Це передбачає проведення маркетингових досліджень, відстеження дій основних конкурентів, моделювання можливих сценаріїв розвитку та вибір оптимального варіанта для реалізації маркетингової стратегії [62, с.100].

Важливо розуміти, що кінцевий результат діяльності підприємства буде неконкурентоспроможним, якщо початкові параметри, тобто вхідні елементи системи управління, не відповідають вимогам конкурентного середовища.

Система як така характеризується трьома основними аспектами:

Наявність елементів – складових, що формують її структуру.

Взаємозв'язки між елементами – що забезпечують її функціонування.

Цілісність – взаємодія складових у межах єдиної логічної структури для досягнення визначеної мети.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна орієнтуватися на кілька ключових напрямків [63, с. 297; 64, с. 105; 65, с. 115]:

- мінімізація деструктивних факторів – зменшення негативного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, що можуть погіршувати конкурентні позиції підприємства;

– розвиток конкурентних переваг – формування унікальних характеристик продукції, послуг або бізнес – процесів, що забезпечують лідерство на ринку.

– гнучкість управлінських рішень – адаптація стратегій і тактик відповідно до змін конкурентного середовища та вимог ринку.

Ефективне поєднання цих напрямків дозволяє підприємству не лише утримувати свої позиції, а й динамічно розвиватися в умовах конкуренції.

Як розглядалося вище, багато авторів використовують, вписують та деталізують для системи управління конкурентоспроможністю підприємства функції менеджменту. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно реалізовувати комплекс управлінських функцій [66, с. 143]:

1. Планування – включає розробку стратегії та тактики досягнення цілей, формування програм і складання планів дій для покращення конкурентних позицій як усього підприємства, так і його окремих підрозділів.

2. Організація – передбачає практичне втілення запланованих заходів, розподіл матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, а також координацію дій між підрозділами для ефективного виконання поставлених завдань.

3. Контроль – забезпечує моніторинг і оцінку результативності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності. Це включає розробку системи показників контролю, що дозволяє оцінювати ефективність реалізованих планів і вчасно вносити коригування для досягнення запланованих результатів.

4. Мотивація – спрямована на стимулювання учасників управлінського процесу за допомогою економічних і психологічних інструментів, що підвищують їхню зацікавленість у досягненні високих показників конкурентоспроможності підприємства.

Ці функції визначають стратегічний напрям та політику підприємства у створенні та просуванні конкурентоспроможної продукції, а також формують цілі та відповідальність у цій сфері.

Ефективне управління конкурентоспроможністю здійснюється через низку заходів, зокрема [67, с. 99]:

- стратегічне та тактичне планування, яке передбачає розробку довгострокових і поточних рішень щодо підвищення ринкових позицій підприємства;
- оперативне управління, що забезпечує швидку адаптацію до змін у конкурентному середовищі.
- система забезпечення та підвищення конкурентоспроможності, яка включає механізми аналізу, моніторингу та вдосконалення діяльності підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою багаторівневу структуру, що об'єднує взаємопов'язані елементи, які формують єдину цілісність. Вона складається з низки структурних компонентів, кожен з яких відіграє важливу роль у прийнятті та реалізації управлінських рішень у відповідній сфері діяльності.

Кожен елемент цієї системи можна розглядати як окрему підсистему, що включає сукупність взаємозалежних компонентів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства. У результаті система управління конкурентоспроможністю постає як інтегрований механізм, спрямований на розробку та впровадження комплексних заходів для підвищення конкурентних позицій підприємства [68].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна розглядатися як цілісна модель, що забезпечує взаємозв'язок усіх її складових. Будь – які зміни в окремих елементах системи неодмінно впливають на її загальну ефективність, тому управління конкурентоспроможністю слід здійснювати комплексно та системно.

Стійка конкурентоспроможність підприємства досягається завдяки впровадженню ефективних управлінських підходів, які забезпечують постійне зростання його ринкових позицій. Для цього необхідно створити інтегровану систему підвищення конкурентоспроможності, яка включатиме такі підсистеми [68; 69, с. 51; 70, с. 57; 71, с. 11; 72, с. 298; 73, с. 111]:

- контролюючу, що відповідає за управління системою та коригування стратегій;
- ресурсного забезпечення, яка гарантує необхідні матеріальні, фінансові та кадрові ресурси;
- методичну, що оцінює рівень конкурентоспроможності та аналізує ринкову ситуацію;
- адаптаційну, яка спрямована на реагування на зміни у зовнішньому середовищі та підвищення стійкості підприємства.

Функціонування такої системи має подвійний характер: з одного боку, вона повинна бути автономною, забезпечуючи стабільність внутрішніх процесів, а з іншого – адаптивною до змін у ринковому середовищі, враховуючи його потенційний гальмуючий ефект.

Конкурентоспроможність є основним фактором для досягнення довгострокової прибутковості підприємства, а її постійне підвищення виступає основним елементом ефективного управління в умовах динамічного ринку.

Узагальнюючи погляди науковців на систему управління конкурентоспроможністю підприємства та зважаючи на різницю у підходах до трактування цього поняття розкриємо власний погляд на етимологію цього явища. На нашу думку «система управління конкурентоспроможністю підприємства» – це система, яка містить керуючу, керовану та забезпечуючу підсистеми, які формують єдиний механізм забезпечення стійких ринкових позицій підприємства із позитивною довгостроковою перспективою, яка формується під впливом факторів макро – , мезо – та мікросередовища та має відповідати вимогам сучасного маркетинг – міксу (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства з маркетинг – міксом (джерело: авторська розробка)

Керуюча підсистема представлена менеджментом підприємства та виражається через виконання функцій управління таких як організація, планування, мотивація та контроль, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, що реалізуються на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління.

Керована підсистема – елементи, за рахунок яких досягається певний рівень конкурентоспроможності підприємства, а саме: конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність окремих товарних груп, конкурентні позиції підприємства на конкретних ринках, сукупність конкурентних переваг, ефективність обраної конкурентної стратегії.

Забезпечуюча підсистема – це сфери господарської діяльності підприємства (виробництво, фінанси, кадри, маркетинг, управління,

інформаційна складова), інструменти та методи, що застосовуються підприємством для найбільш ефективного та раціонального використання своїх ресурсів.

Система факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, поділяється на три основні групи: макrorівня, мезорівня та мікрорівня. Фактори макrorівня формують загальне середовище, в якому функціонує підприємство, і визначають стратегічні можливості для його розвитку [70, с. 58; 74]:

- політичні фактори – включають стабільність політичної ситуації, рівень підтримки бізнесу державою та залучення іноземних інвесторів, що безпосередньо впливає на можливості підприємства щодо розширення та диверсифікації;

- правове середовище – прозорість законодавчої бази, відповідність міжнародним стандартам та ефективність правозастосування визначають захищеність бізнесу та можливості інноваційного розвитку;

- економічні умови – рівень інфляції, податкова політика, кредитна система, валютні коливання, безробіття та інші макроекономічні показники безпосередньо впливають на витрати та доходи підприємств;

- соціальні тренди – зміни у поведінці споживачів, попит на екологічно чисті продукти та соціальна відповідальність формують нові ринкові ніші;

- культурні аспекти – традиції, менталітет та місцеві цінності визначають сприйняття товарів і послуг підприємства, що вимагає адаптації бізнес – стратегії;

- екологічні фактори – підвищені вимоги до екологічної відповідальності, впровадження екологічно чистих технологій та стале виробництво є ключовими у сучасних конкурентних умовах;

- інфраструктурні особливості – рівень розвитку транспортної, комунікаційної та логістичної інфраструктури визначає ефективність ведення бізнесу та доступ до ринків збуту;

- науково – технічний прогрес – ступінь впровадження інновацій, патентна активність, технологічний рівень виробництва безпосередньо впливають на конкурентоспроможність продукції та послуг;

- міжнародний імідж – репутація підприємства на глобальному рівні сприяє розширенню експортних можливостей і формуванню довіри міжнародних партнерів;

- державне регулювання – законодавчі ініціативи та державна політика щодо розвитку підприємництва можуть як сприяти, так і стримувати діяльність компаній;

- кон'юнктура ринку – зміни у структурі попиту, конкуренції та економічних умовах можуть впливати на стратегії підприємства;

- природно – географічні особливості – доступність ресурсів, кліматичні умови та їхній вплив на виробничі процеси відіграють важливу роль у формуванні витрат і якості продукції;

- глобалізаційні процеси – розширення міжнародної торгівлі, стандартизація продукції та інтеграція в світові ринки вимагають від підприємств адаптації до глобальних умов конкуренції.

Фактори мезорівня, на відміну від макроекономічних, впливають безпосередньо на підприємства у межах певної галузі чи регіону. Вони формують специфічні умови ведення бізнесу, визначають рівень конкуренції та створюють можливості або обмеження для розвитку компаній [75, с. 102]:

- галузеві економічні зони та механізми підтримки – наявність спеціальних економічних зон, кластерів та інших форм державної або регіональної підтримки сприяє розвитку підприємств за рахунок податкових пільг, доступу до інфраструктури та спрощених регуляторних процедур;

- регуляторне середовище – ступінь державного та недержавного регулювання галузі, прозорість законодавства та політика стимулювання підприємництва визначають умови конкуренції та можливості залучення інвестицій;

- розвиненість інфраструктури – якість транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури впливає на собівартість продукції, ефективність логістики та швидкість виходу на ринок;

- доступ до сировинних ресурсів – стабільне забезпечення сировиною високої якості за конкурентними цінами сприяє зниженню витрат і забезпеченню сталого виробництва;

- інвестиційна привабливість галузі – рівень технологічного розвитку, перспективи впровадження інновацій, наукові дослідження та фінансування нових проєктів визначають конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі;

- рівень конкуренції – інтенсивність конкурентної боротьби у галузі впливає на ціноутворення, необхідність постійного вдосконалення продукції та послуг, а також стратегічні рішення підприємства щодо позиціонування на ринку.

Фактори мікрорівня є внутрішніми характеристиками підприємства, що визначають його конкурентоспроможність та ефективність функціонування [76]:

- управління якістю – запровадження систем контролю якості та постійне вдосконалення виробничих процесів забезпечують високий рівень продукції та задоволення потреб клієнтів;

- кадровий потенціал – компетентність управлінського персоналу, стратегічне бачення та ефективність ухвалення рішень безпосередньо впливають на розвиток підприємства та його адаптацію до змін;

- науково – технологічний рівень – наявність власних дослідницьких підрозділів, впровадження новітніх технологій та постійне оновлення виробничих процесів сприяють підвищенню продуктивності та створенню інноваційної продукції;

- інноваційний розвиток та гнучкість – здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові ідеї та адаптуватися до нових умов є важливим фактором конкурентних переваг;

- логістична ефективність – оптимізація ланцюга постачання, швидке та надійне транспортування продукції допомагають мінімізувати витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів;

- репутація та бренд – позитивний імідж підприємства формує довіру споживачів, збільшує лояльність до продукції та покращує позиції на ринку.

- виробничий потенціал – ефективність використання ресурсів, модернізація обладнання та підвищення продуктивності праці безпосередньо впливають на собівартість продукції та її конкурентоспроможність.

- фінансова стабільність – доступ до інвестицій, ефективне управління фінансами та стратегічне планування витрат забезпечують можливість розвитку, масштабування та впровадження інновацій.

Маркетинг – мікс є основним інструментом стратегічного планування, що допомагає підприємствам ефективно розвивати ринок для своїх товарів і послуг. Основними моделями маркетинг – міксу є 4P, 7P та 8P, які поступово розширювались, враховуючи нові аспекти ринкової взаємодії [77].

Концепція 4P була розроблена Едмундом Джеромом Маккарті у 1960 році і включає чотири фундаментальні елементи:

- продукт (Product) – товар або послуга, що пропонується споживачам;

- ціна (Price) – вартість, за якою продукт реалізується на ринку;

- місце (Place) – канали дистрибуції, через які товар потрапляє до кінцевого споживача;

- просування (Promotion) – маркетингові інструменти, що забезпечують впізнаваність і привабливість продукту.

Ця модель стала основою для маркетингових стратегій і підходить для широкого спектра товарів і послуг, допомагаючи бізнесу правильно позиціонувати свої пропозиції.

У 1981 році Бернард Бумс і Мері Джо Бітнер удосконалили модель 4P, додавши три нові елементи, які особливо важливі для сфери послуг, так виникла модель 7P:

- люди (People) – персонал і клієнти, які беруть участь у процесі надання послуг.

- процеси (Process) – організація всіх внутрішніх і зовнішніх процедур для забезпечення якісного обслуговування.

- фізичні докази (Physical Evidence) – матеріальні підтвердження якості послуги, такі як інтер'єр, упаковка, брендові елементи тощо.

Модель 7P робить акцент на сервісному обслуговуванні та підвищує значущість людського фактора у формуванні конкурентних переваг.

Наступним кроком у розвитку маркетингових стратегій стала поява моделі 8P, через включення ще одного важливого елемента – Партнерства (Partnerships). Цей компонент відображає зростаючу роль співпраці з іншими компаніями, включаючи постачальників, дистриб'юторів та бізнес – партнерів. Спільна діяльність може сприяти розширенню ринку, зміцненню позицій бренду та оптимізації витрат.

Таким чином, еволюція маркетинг – міксу від 4P до 8P демонструє необхідність гнучкого підходу до ведення бізнесу, орієнтованого на споживача, якість обслуговування та стратегічну взаємодію з партнерами.

Отже, система управління конкурентоспроможністю підприємства є динамічною та комплексною, вона одночасно функціонує на стратегічному, тактичному та оперативному рівні, базується на ефективному використанні ресурсів і адаптації до вимог сучасного ринку, приділяючи особливу увагу комплексу маркетингу та його взаємодії з іншими факторами зовнішнього середовища. Її головна мета – забезпечити довгострокову стійкість підприємства та його успішне функціонування в умовах конкуренції.

Інформаційний супровід управлінських процесів та створення ефективної маркетингової системи є основними чинниками забезпечення конкурентоспроможності організацій у соціальній сфері. Інформатизація процесів формування конкурентних переваг передбачає аналіз структури цілей та завдань управлінської системи в часовому та просторовому вимірах, а також оцінку відповідності організаційної моделі функціональним

завданням. Основу інформаційного забезпечення управління соціальними послугами формують такі компоненти: реєстр соціальних та управлінських послуг, сегментований за потребами влади, бізнесу й населення; характеристика запитів користувачів на послуги; перелік функцій органів державного управління, пов'язаних із наданням соціальних послуг; стандартизовані адміністративні регламенти, включно з механізмами бюджетного фінансування; уніфікована система документообігу; система класифікації та кодування інформації, що сприяє інтеграції та взаємодії між суб'єктами ринку соціальних послуг [78, с. 468].

Крім того, важливу роль відіграє структура баз даних статистичної інформації та знань, що забезпечують аналітичну підтримку та оптимізацію процесів міжвідомчої координації. Використання таких інформаційних систем сприяє підвищенню якості послуг у сферах освіти, охорони здоров'я, культури та соціального обслуговування, що, своєю чергою, веде до підвищення рівня соціальної безпеки та добробуту населення.

Вибір конкурентної стратегії підприємства значною мірою залежить від типу конкурентної ситуації, яка склалася на ринку (рис. 1.9): чиста конкуренція, олігополія, монополістична конкуренція, монополія. Американська маркетингова асоціація запропонувала у 1985 р. свій підхід щодо оцінки конкурентних ситуацій [94, с. 120].

Товарний ринок – це складна економічна система, в якій численні продавці пропонують свою продукцію широкому колу споживачів. Основною особливістю ринку є однорідність товарів, що дозволяє їм легко замінювати один одного. Ціни на продукцію формуються виключно під впливом попиту та пропозиції, а вплив окремих виробників на ринкові умови є мінімальним.

Ринок можна класифікувати за різними критеріями [95, с. 86]:

Товарний ринок із однорідними товарами характеризується великою кількістю учасників, стандартною продукцією та відсутністю можливостей для виробників впливати на цінову політику.

Диференційований ринок включає товари, що мають унікальні властивості чи особливості. Конкуренція тут зосереджена на характеристиках продукції, рівні обслуговування або силі бренду.

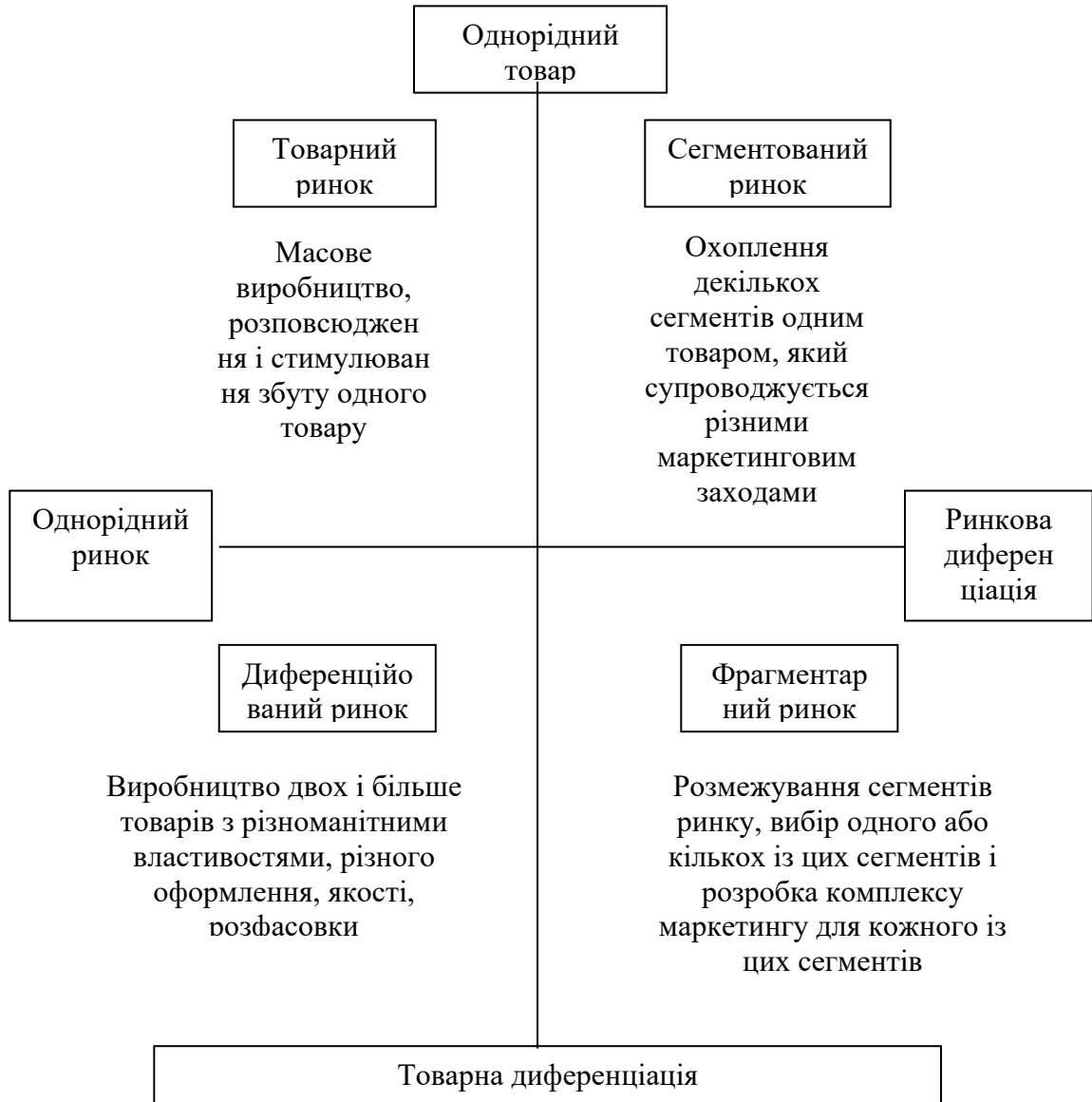


Рисунок 1.9 – Конкурентні ситуації за видам ринків (джерело: [94, с.121])

Сегментований ринок передбачає наявність обмеженої кількості компаній, які формують конкурентне середовище. Вибір споживачів залежить не лише від ціни, а й від додаткових послуг, каналів збуту та маркетингових стратегій.

Фрагментарний ринок складається з численних невеликих виробників, кожен з яких орієнтований на вузьку нішу. Конкуренція відбувається через спеціалізацію товарів та персоналізований підхід до споживачів.

Таким чином, структура ринку визначає особливості конкурентної боротьби, стратегії виробників і поведінку споживачів, впливаючи на загальні економічні процеси.

Будь – яке підприємство, що виходить на ринок зі своїм продуктом, прагне здобути перевагу над конкурентами. Його можливості досягнення успіху визначаються рівнем конкурентоспроможності, яка базується на кількох ключових принципах [79, с. 102]:

- інноваційний розвиток – підприємство повинно впроваджувати технологічні, управлінські та організаційні нововведення, а також здійснювати модернізацію та реструктуризацію для підвищення ефективності;

- комплексний підхід – конкурентоспроможність охоплює весь процес створення цінності: від розробки і виробництва до реалізації продукції та післяпродажного обслуговування;

- безперервне вдосконалення – підприємство повинно систематично оптимізувати свої процеси, адаптуватися до змін ринку та впроваджувати сучасні стратегії розвитку;

- гнучкість методів – конкурентні позиції можуть забезпечуватися різними стратегічними та тактичними підходами, що враховують специфіку ринку та внутрішні ресурси підприємства;

- формування конкурентних переваг – успіх підприємства залежить від унікальності його продукції, рівня сервісу, оптимізації витрат та інших факторів, що створюють додаткову цінність для споживачів;

- різноманітність стратегій – посилення ринкових позицій можливе через ефективний менеджмент, маркетинг, логістику, фінансове управління та підприємницьку активність.

– аналіз конкурентного середовища – дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє визначити слабкі та сильні сторони підприємства та спрогнозувати динаміку розвитку ринку.

– оцінка ефективності – застосування сучасних методик аналізу конкурентоспроможності дозволяє отримати об'єктивну картину ринкового стану підприємства та його продукції.

Забезпечення конкурентоспроможності вимагає комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, інноваційний розвиток та адаптацію до ринкових змін. Лише за таких умов підприємство зможе закріпити свої позиції та досягти довготривалого успіху.

Аналіз наукових джерел дав змогу визначити логічну послідовність дослідження конкурентного середовища та доповнити кожен етап відповідними методичними інструментами. Першим основним етапом є визначення конкурентів. Його реалізація базується на двох основних підходах [80, с. 79; 81 с. 106]:

1. Оцінка ринкових потреб, які задовольняють основні гравці. У цьому контексті виділяються такі категорії конкурентів:

– діючі конкуренти – підприємства, що вже пропонують аналогічну продукцію на відповідному ринку;

– потенційні конкуренти – суб'єкти, які наразі функціонують на інших ринках, але можуть розпочати діяльність у даному сегменті.

2. Аналіз конкурентних стратегій для розуміння їхніх підходів до ринкової боротьби. Залежно від цього виділяють:

– підприємства з експансивною стратегією, які прагнуть збільшити свою частку на ринку завдяки кількісному зростанню.

– підприємства з інтенсивною маркетинговою стратегією, що роблять акцент на вдосконаленні бізнес – процесів і підвищенні ефективності діяльності.

Етапність дослідження конкурентних позицій підприємства розкрито на рис. 1.10.

Вибір конкретного ринку для визначення конкурентних позицій підприємства	Міжнародний, національний, регіональний, місцевий
Аналіз факторів зовнішнього маркетингового середовища	Аналізуються політичні, соціально – демографічні, економічні, природнокліматичні, технологічні та екологічні фактори
Характеристика сукупного попиту та сукупної пропозиції на певний товар / послугу	В залежності від співвідношення загального попиту та загальної пропозиції встановлюємо вид ринку: ринок споживача або ринок продавця
Аналіз темпів зростання (згортання) ринку	Градація ринків проводиться за чотирма категоріями: темпи зростання більше 10%; темпи зростання від 10% до 5%; від 5% до – 5%; менше – 5%
Виявлення конкурентів на ринку, що виготовляють аналогічну продукцію або надають аналогічні послуги (з врахуванням товарів – замінників)	Фіксують всіх конкурентів, що пропонують схожу продукцію / послуги
Групування конкурентів в залежності їх ринкових часток	Лідери ринку (частка ринку більше 40%); організації з сильною ринковою позицією (частка ринку від 15% до 40%); організації зі слабкою ринковою позицією (частка ринку від 5% до 15%); аутсайтери ринку (частка ринку менше 5%)
Визначення рівня інтенсивності конкуренції ринку	Чим вище узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції на ринку, тим складніше працювати на цьому ринку
Відбір прямих конкурентів підприємства	До прямих конкурентів відносять підприємства, що реалізують продукцією схожою за якістю, відпускну ціною та умовами реалізації
Порівняння ринкової частки підприємства з ринковими частками прямих конкурентів	Порівняння проводиться у динаміці за певний період часу
Визначення конкурентних переваг підприємства та його прямих конкурентів	За принципом маркетинг – мікс визначаються конкурентні переваги в рамках товарної, цінової політики розподілу та комунікаційної політики підприємства
Прийняття остаточного рішення щодо стійкості конкурентних позицій підприємства	Рішення приймається на підставі конкурентного статусу підприємства та встановлення його довгострокових перспектив

Рисунок 1.10 – Етапність дослідження конкурентних позицій підприємства (джерело: авторська розробка)

Такий підхід дає змогу всебічно оцінити конкурентне середовище, визначити основні загрози та можливості, а також обрати оптимальні напрямки для розвитку власного бізнесу.

Процес дослідження конкурентних позицій підприємства є важливим етапом формування його ринкової стратегії. Він включає комплексний аналіз зовнішнього середовища, конкурентів і власних можливостей підприємства, що дозволяє визначити її становище та розробити подальші кроки для посилення позицій.

Першочерговим завданням є вибір конкретного ринку, на якому буде проводитися дослідження, що передбачає визначення його географічних меж, галузевої специфіки та основних груп споживачів. Далі здійснюється аналіз факторів зовнішнього маркетингового середовища, що охоплює макроекономічні, соціальні, правові, технологічні та екологічні аспекти. Вплив цих факторів може як відкривати нові можливості для підприємства, так і створювати ризики.

Наступним кроком є оцінка сукупного попиту та пропозиції на певний товар або послугу, що дозволяє зрозуміти, наскільки насиченим є ринок і чи існує незадоволений попит. Важливим аспектом є також аналіз темпів зростання або скорочення ринку – визначення, чи ринок розширюється, залишається стабільним або перебуває у фазі спаду. Така оцінка дозволяє прогнозувати потенціал розвитку підприємства у цій галузі.

Подальший етап передбачає виявлення конкурентів, що виготовляють аналогічну продукцію або надають подібні послуги. При цьому враховуються не лише безпосередні конкуренти, а й підприємства, що можуть запропонувати товари – замітники, які здатні змінити ринковий баланс. Після цього проводиться групування конкурентів залежно від їхніх ринкових часток – від лідерів галузі до нішевих гравців.

Щоб оцінити рівень суперництва, визначається інтенсивність конкуренції на ринку. Це може бути слабка конкуренція у випадку монополії або олігополії чи жорстке змагання на висококонкурентних ринках. Далі

здійснюється відбір прямих конкурентів – компаній, що мають найбільший вплив на ринкову позицію підприємства через схожість продукції, цільової аудиторії або маркетингових стратегій.

Одним із основних моментів є порівняння ринкової частки підприємства з прямими конкурентами, що дозволяє зрозуміти його поточне положення в галузі. Після цього відбувається визначення конкурентних переваг підприємства та його основних суперників, що може включати аналіз цінової політики, якості продукції, маркетингових заходів, рівня клієнтського сервісу та інноваційної діяльності.

На завершальному етапі приймається остаточне рішення щодо конкурентних позицій підприємства. На основі проведеного аналізу розробляється стратегія посилення ринкової позиції, визначаються необхідні зміни у бізнес – моделі, маркетинговій політиці та продуктивності підприємства.

Таким чином, дослідження конкурентних позицій дозволяє підприємству сформулювати ефективну ринкову стратегію, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та посилити свої конкурентні переваги.

1.3 Критичний аналіз науково – методичних підходів до формування конкурентної стратегії підприємства

Прийняття стратегічних рішень базується на прогнозуванні впливу факторів та розробленні гнучких механізмів адаптації, що сприяє зміцненню позицій підприємства, його сталому розвитку та довготривалому успіху. Важливим етапом стратегічного управління є гармонійне поєднання внутрішніх ресурсів підприємства з урахуванням зовнішніх умов для досягнення конкурентних переваг.

Формування стратегії передбачає розроблення детального плану дій, що включає аналіз ринкової ситуації, контроль впливових чинників і регулювання процесів усередині підприємства. Основним завданням стратегічного управління є створення ефективної моделі розвитку, яка дозволяє підприємству бути гнучким, адаптивним і конкурентоспроможним.

Стратегія повинна містити чітко визначені кроки, прозорі механізми реалізації, розподіл відповідальності та встановлення пріоритетів. Важливу роль у стратегічному управлінні відіграють професіоналізм керівника, компетентність персоналу та здатність до прогнозування. Використання сучасних управлінських моделей дозволяє визначити оптимальний вектор розвитку та забезпечити досягнення запланованих результатів [98, с. 75].

У сучасній економічній літературі конкурентна стратегія визначається як довгостроковий план розвитку підприємства, спрямований на отримання переваг над іншими учасниками ринку. Вона ґрунтується на детальному аналізі сильних і слабких сторін як власного бізнесу, так і конкурентів [96].

М. Портер визначає конкурентну стратегію як бізнес – стратегію організації, що базується на досягненні стійкої конкурентної переваги. Вона спрямована на ефективне управління підприємством у конкурентному середовищі та реалізацію заходів, які забезпечують перевагу над суперниками [97, с. 24].

Хоча конкурентна стратегія є важливою складовою загальної стратегії підприємства, вона має вузький масштаб і зосереджена саме на механізмах ведення конкурентної боротьби. Її основна мета – створення унікальної цінності для споживачів та виконання планів керівництва щодо посилення ринкових позицій підприємства.

Конкурентна стратегія підприємства визначає його підхід до боротьби на ринку, механізми протистояння конкурентному тиску та шляхи досягнення успіху, що особливо важливо в умовах нестабільного ринкового середовища, коли компанія має швидко адаптуватися до змін.

Формування конкурентної стратегії залежить від кількох основних аспектів: функціональної ролі, етапу розвитку та поточного конкурентного становища підприємства. Вплив на неї мають як зовнішні, так і внутрішні фактори, зокрема економічна ситуація в країні, особливості галузі та стратегічне бачення керівництва.

Науковий підхід до визначення конкурентної стратегії базується на системному аналізі цих чинників, що дозволяє підприємству розробити ефективні методи зміцнення своїх позицій на ринку.

За різних часів науковці надавали своє бачення етимології поняття «конкурентна стратегія», ці підходи можна систематизувати за певними ознаками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Систематизація підходів до визначення «конкурентна стратегія» за ключовими ознаками (джерело: систематизовано автором)

Трактування	Автор
План дій	
Глобальний план, спрямований на досягнення певної мети	Балабанова Л.В. [81]
Всеохоплюючий план дій, спрямований на збереження та посилення позицій підприємства на ринку	Барабась Д.О. [102]
Реалізована в бізнес – планах, визначає, як підприємство буде конкурувати на конкретному ринку товарів. Вона описує, хто є цільовою аудиторією, за якими цінами компанія збуватиме свою продукцію, а також стратегії реклами та просування товарів	Біловодська О.А. [112]
Конкурентна перевага	
Ефективний підхід до забезпечення стабільних ринкових переваг, який ґрунтується на активній боротьбі з конкурентами	Саєнко М. [103]
Передбачає визначення та втілення цілей і завдань підприємства, спрямованих на здобуття переваг у конкретних ринкових сегментах, базується на аналізі ринкової ситуації та внутрішніх можливостей підприємства, що дозволяє обрати оптимальні шляхи розвитку	Мостенська Т.Л. [106]
Є основою ринкової поведінки підприємства, формує стратегію взаємодії з конкурентами, визначає план дій, який дозволяє підприємству отримати перевагу на ринку	Грановська В.Г. [111]
Частина загальної стратегії	
Є основною складовою загальної корпоративної стратегії підприємства, яка визначає, як компанія повинна ефективно розподіляти свої обмежені ресурси для досягнення максимальних результатів у зростанні продажів і прибутковості	Должанський І.З. [104]

Трактування	Автор
Ділова стратегія фірми	
Є однією з важливих маркетингових стратегій, яка поєднує підходи, орієнтовані як на конкурентів, так і на споживачів. Вона визначає, як компанія може закріпити свої вигідні позиції на ринку, ефективно протистоячи конкурентним силам, що діють у конкретному сегменті	Клименко Н.А. [110]
Філософія бізнесу	
Визначає основні вектори розвитку підприємства та відображає його бізнес – філософію в умовах ринкової конкуренції. Вона формує загальну модель поведінки підприємства, що дозволяє ефективно поєднувати стратегічні цілі з наявними ресурсами	Портер М. [33]
Один із основних напрямів стратегічного управління, який визначає, яким чином підприємство веде боротьбу на своєму цільовому ринку, утримує позиції та досягає успіху в умовах конкуренції	Куденко Н.В. [108]
Конкурентні позиції	
комплекс заходів, що допомагають підприємству ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та посилювати свої позиції в довгостроковій перспективі	Друкер П.Ф. [105]
Детально спланована система дій, спрямована на зміцнення позицій підприємства на ринку та його адаптацію до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі, яка включає комплекс заходів, які допомагають підприємству ефективно використовувати свої ресурси, відповідати ринковим викликам і випереджати конкурентів	Іванов Ю.Б. [107]

Аналіз підходів до розробки конкурентних стратегій показує наявність певних закономірностей у їхній етимології та термінології. Базові визначення і класифікації, хоча і мають досить давнє походження, залишаються надзвичайно актуальними навіть у період значних економічних змін та глобальних трансформацій. Сучасні дослідники продовжують розвивати концепцію «конкурентної стратегії», спираючись на усталені тлумачення, водночас вносячи корективи, враховуючи новітні глобальні, регіональні та галузеві виклики.

Дослідження наукових праць дозволило зібрати різні погляди та систематизувати їх, що стало підґрунтям для розробки авторського підходу до трактування поняття конкурентної стратегії підприємства, який враховує як традиційні теоретичні основи, так і сучасні тенденції розвитку бізнесу в умовах конкурентних ринків, а саме: конкурентна стратегія – це частина загальної стратегії підприємства, що представляє собою план дій, який

дозволяє підприємства не лише утримувати конкурентні переваги, а й активно розвиватися, зберігаючи стабільність і ефективність у довгостроковій перспективі.

Розглядаючи етапи вибудовування стратегії розвитку підприємства необхідна відзначити, що конкурентна стратегія перетинається із загальною стратегією підприємства починаючи від розробки корпоративної стратегії і закінчуючи розробкою стратегії підтримки конкурентних переваг окремих товарів (рис. 1.11).



Рисунок 1.11 – Градація конкурентних стратегій підприємства
(джерело: розробка автора на підставі [99; 100; 101])

Отже, конкурентна стратегія пронизує всі рівні стратегічного управління. Основний напрямок визначення її вектору розпочинається з корпоративного рівня, де в залежності від впливу факторів ринкового

середовища, результатів аналізу сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз, фінансової стабільності, характеру попиту на продукцію визначається наскільки на цій стадії свого життєвого циклу підприємство спроможне розвиватись.

Ділова стратегія в рамках конкурентної стратегії будується під впливом оцінювання ефективності бізнесу, саме тут оцінюються первинні конкурентні переваги підприємства та визначають, що цей бізнес потребує подальшого вдосконалення, зосередження на певній спеціалізації, здешевлення для збільшення прибутковості, або звуження і як наслідок відсікання певних видів операційної діяльності.

Функціональні стратегії конкретизують завдання для структурних підрозділів підприємства в межах його ділової стратегії і пояснюють, на ому повинні зосередити свою діяльність структурні підрозділи підприємства, що є відповідальними за певний вид діяльності підприємства та виконання функцій. При чому маркетингові стратегії, як правило, є відповідальними за просування продукції та її збут та інші види маркетингової діяльності, виробничі стратегії спрямовані на удосконалення або здешевлення процесу виробництва, фінансові – на фінансову стійкість, ресурсні охоплюють – ефективне управління ресурсам підприємства: виробничими, трудовими, сировинними і т.д. Розробка кожної функціональної стратегії спирається або на реальні конкурентні переваги в цій сфері, або на потенційні. При цьому конкурентними перевагами можуть стати досвідчені співробітники, унікальність технологій, фірмова торгівля і т.д.

Стратегії структурних господарських підрозділів визначають конкурентні стратегії підприємства відносно окремих товарних груп. Конкурентні стратегії для СГП базуються на оцінці таких двох груп факторів як «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність СГП». Наповнення цих факторів показниками варіюється в залежності від обраної методики для аналізу.

Конкурентні стратегії розвитку окремих видів товарів залежать від стану попиту на них, від конкурентної ситуації на ринку та можливостей підприємства до вкладення ресурсів для розвитку певної групи товарів, тому управлінські рішення спрямовані на:

- розширення діяльності підприємства шляхом виходу на нові ринки, освоєння нових продуктів або зміну галузевої спеціалізації (стратегія диверсифікації);
- розвитку основного напрямку бізнесу, удосконаленні продукції чи послуг, підвищенні ефективності виробництва та маркетингових підходів (стратегія концентрації);
- зниження витрат і досягнення конкурентної переваги за рахунок оптимізації виробничих процесів, масштабування бізнесу та ефективного управління ресурсами (стратегія лідерства за витратами);
- акцентує увагу на унікальності продукту чи послуги, що дозволяє підприємства створити конкурентну перевагу завдяки високій якості, інноваціям або брендовій складовій (стратегія диференціації);
- орієнтацію на конкретний сегмент ринку, що дозволяє підприємства максимально ефективно задовольняти потреби вузької групи споживачів (стратегія зосередження).

Таким чином, конкурентна стратегія відіграє основну роль у досягненні успіху, оскільки визначає шляхи розвитку бізнесу та його адаптацію до змін у ринковому середовищі.

Відповідно до економічних джерел, успішна конкурентна стратегія має враховувати всі основні аспекти галузевого середовища, включаючи можливості та потенційні загрози, що дозволяє підприємствам обрати оптимальний шлях для закріплення своїх позицій і досягнення стабільного зростання.

Розробка стратегії потребує комплексного підходу, що охоплює аналіз ринку, конкурентів, внутрішніх ресурсів та факторів зовнішнього середовища. Тільки після ретельного вивчення цих аспектів компанія може

реалізувати таку стратегію, яка забезпечить їй стійку конкурентну перевагу у вибраній галузі.

Особливої уваги та роз'яснення потребує те, що більшість методів спрямованих на аналіз конкурентних позицій підприємства та оцінки його конкурентоспроможності одночасно виконують роль визначення конкурентної стратегії підприємства. Безумовно, більшість цих методів складають саме матричні або графічні методи. Але й за таких обставин є безперечним той факт, що такі методи дозволяють визначити саме вектор конкурентної стратегії, той напрямок у якому підприємство варто планувати свої конкурентні дії. Що стосується розробки самої конкурентної стратегії, це в першу чергу процес, який представляє собою набір конкретних дій, певний алгоритм управлінських рішень, який охоплює всі сфери діяльності підприємства, врегульований за часом і достатньо гнучкий, щоб реагувати на зміни у ринковому середовищі. Але для початку розглянемо методи спрямовані саме на визначення вектору конкурентної стратегії.

Згідно з дослідженнями Кулакової С.Ю., методи оцінки конкурентних позицій підприємств можна класифікувати на три основні групи [82]:

- параметричні методи — базуються на первинних даних, отриманих шляхом аналізу вибраних параметрів конкурентів. Інформація формується за допомогою опитувань споживачів, постачальників та продавців щодо ключових характеристик продукції чи послуг. Потім ці дані структуруються у вигляді таблиць або матриць для подальшого аналізу;

- рейтингові оцінки — використовують інтерв'ю з менеджерами компаній та аналіз фінансової звітності конкурентів. На основі цих даних будується математична модель, яка дозволяє розрахувати коефіцієнтні показники, що характеризують позицію кожного підприємства. В результаті формується рейтинг компаній за рівнем конкурентоспроможності;

- конкурентний аналіз — включає детальне дослідження ринку та прогнозування його подальшого розвитку. Цей метод вимагає глибшого аналізу діяльності конкурентів, включаючи інформацію про обсяги

виробництва, номенклатуру продукції, експортні операції та виробничі плани. Використовуючи ці дані, можна моделювати майбутню стратегію конкурента та оцінювати його можливий розвиток.

Застосування цих методів у комплексі дає змогу отримати об'єктивну картину конкурентного середовища та визначити найбільш ефективні підходи до зміцнення ринкових позицій підприємства.

Верясова Г.М. [83] пропонує проводити групування методів визначення конкурентних позицій підприємства в залежності від кількості показників задіяних в аналізі. Методи оцінки конкурентної позиції підприємства, що базуються на використанні єдиного показника, можна виділити у три основні групи [84, с. 8].

Метод конкурентного статусу – передбачає розрахунок спеціального індикатора, який відображає позицію підприємства у ринковому середовищі.

Метод ринкової частки – оцінює конкурентоспроможність підприємства на основі її частки у загальному обсязі продажів певного ринку.

Метод оцінки за трьома ключовими критеріями – передбачає аналіз фірми за такими параметрами:

- ефективність операційної діяльності – наскільки оптимізовані виробничі та управлінські процеси;
- довіра клієнтів – рівень лояльності та стабільності відносин із замовниками;
- конкурентні переваги продукту – унікальні характеристики товару чи послуги, що роблять їх привабливими для споживачів.

Ситуаційні методи аналізу конкурентного середовища допомагають оцінити умови, в яких функціонує підприємство, і визначити найбільш ефективні стратегії розвитку. До таких методів належать [83]:

- модель М. Портера – дозволяє оцінити п'ять ключових сил, що впливають на рівень конкуренції в галузі: загроза нових учасників, сила постачальників, сила покупців, загроза товарів – замінників та рівень конкуренції між існуючими гравцями;

- STEP – аналіз (або PEST – аналіз) – вивчає макроекономічні фактори, що впливають на компанію, зокрема соціальні, технологічні, економічні та політичні аспекти;

- аналіз трьох «К» – зосереджується на взаємозв'язку між компанією, клієнтами та конкурентами, що дає змогу розробити ефективні маркетингові та бізнес – стратегії;

- модель «голубого океану» – пропонує вихід за межі традиційної конкуренції через створення унікальних ринкових ніш, де компанія може діяти без прямого суперництва;

Особливої уваги заслуговує метод SWOT – аналізу, який оцінює можливості та загрози, сильні та слабкі сторони підприємства, базується на засадах матричних методів (обирається один із секторів) та одночасно дозволяє вибрати як конкурентну стратегію як стратегію розвитку.

SPACE – аналіз – це ефективний інструмент стратегічного планування, який дозволяє підприємству оцінити свою позицію на ринку та обрати оптимальний напрям розвитку. Завдяки цьому методу компанія може дослідити поточну стратегію, навіть якщо вона не має чітко визначеної структури, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення, які стосуються планування конкурентної стратегії [113, с. 45]. Методика SPACE ґрунтується на аналізі чотирьох ключових аспектів діяльності підприємства: фінансової стійкості, рівня конкурентоспроможності в обраній ринковій ніші, привабливості галузі, в якій працює компанія, та загальної стабільності ринкового середовища [114, с. 24].

Крім класичних методів, використовуються також альтернативні підходи [83]:

- моделі циклічності – враховують повторювані ринкові тренди та циклічні зміни в економіці;

- пірамідальна модель конкурентної взаємодії – структурно представляє рівні конкуренції та ключові фактори, що визначають стійкість бізнесу;

– комплексна модель стратегічного позиціонування – об’єднує різні підходи для оцінки довгострокової стратегії підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що методи, які спрямовані на визначення конкурентних позицій підприємства, є певним напрямком серед інших методів, які використовують для оцінювання конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентної стратегії (рис. 1.12).



Рисунок 1.12 – Групування методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та його конкурентної стратегії (джерело: систематизовано автором на підставі: [34; 85])

Переваги та недоліки застосування методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства та визначення конкурентної стратегії на підставі його конкурентних позицій наведено на рис. 1.13.



Рисунок 1.13 – Переваги та недоліки застосування методів оцінювання конкурентних позицій підприємства (джерело: систематизовано автором на підставі: [86 – 93])

Групи методів, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства на підставі його конкурентних позицій мають ряд переваг, серед яких:

- просторова визначеність (так як аналіз конкурентних позицій проводиться на конкретному ринку, то й результати оцінювання конкурентоспроможності ми маємо відносно конкретного ринку);
- часова визначеність (в більшості матричних методах враховується темпи зростання ринку та темпи змін частки ринку підприємства);
- стратегічна спрямованість (на підставі отриманих результатів дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень);

- виокремленість товарних груп (оцінюють не лише конкурентні позиції підприємства, а й конкурентні позиції окремих товарних груп);
- візуальність отриманих результатів (використання матричних методів дозволяє наочно представити конкурентні позиції підприємства, що полегшує аналіз і прийняття рішень);
- гнучкість у застосуванні (методи можуть бути адаптовані до різних ринків і галузей, що робить їх універсальним інструментом для оцінки конкурентоспроможності);
- порівнюваність (підхід дає змогу не лише оцінити власні позиції, а й порівняти їх з конкурентами, визначаючи сильні та слабкі сторони підприємства);
- орієнтованість на майбутній розвиток (більшість методик враховує не лише поточний стан ринку, а й його перспективи, що дозволяє підприємству ефективно планувати подальші дії).

Отже, групи методів, що базуються на аналізі конкурентних позицій, є ефективним інструментом стратегічного управління та допомагають підприємствам формувати стійкі конкурентні переваги.

Методи аналізу конкурентних позицій підприємства, попри їхню ефективність, мають низку недоліків, серед яких:

- обмеженість у врахуванні зовнішніх факторів (методи фокусуються переважно на ринкових показниках і часто не враховують макроекономічні, політичні чи технологічні зміни, які можуть суттєво вплинути на конкурентоспроможність підприємства);
- статичність оцінки (результати аналізу конкурентних позицій відображають ситуацію на певний момент часу, що може призводити до запізнених управлінських рішень);
- суб'єктивність у визначенні критеріїв (побудова матриць і вибір факторів, що впливають на конкурентну позицію, часто базуються на експертних оцінках, що може спричиняти похибки або упередженість в аналізі);

- спрощеність оцінки (методи можуть не враховувати специфіку підприємства, його унікальні компетенції та внутрішні ресурси, що може призводити до неповної або неточної оцінки конкурентоспроможності);
- відсутність урахування синергії (аналіз зазвичай розглядає окремі товарні групи або бізнес – одиниці без врахування їхньої взаємодії та впливу один на одного, що може викривлювати загальну картину);
- складність у зборі достовірних даних (для проведення якісного аналізу необхідна точна та актуальна інформація щодо ринку, конкурентів і внутрішнього стану підприємства, що не завжди доступно).

Таким чином, попри свою практичність, методи аналізу конкурентних позицій потребують комплексного підходу та доповнення іншими аналітичними інструментами для отримання об'єктивної картини конкурентоспроможності підприємства.

Жоден із методів оцінювання не є універсальним і не може повністю відповідати потребам усіх підприємств через відмінності у сфері діяльності, вплив зовнішніх факторів та інші особливості. Аналіз переваг і недоліків методів оцінювання конкурентних позицій підприємства демонструє, що кожен метод має свої сильні та слабкі сторони. Проблема вибору універсального показника конкурентоспроможності та визначальних факторів його рівня залишається відкритою. Таким чином, вибір відповідного підходу є індивідуальним для кожного підприємства та залежить від конкретних завдань, рівня прийняття рішень і умов конкурентного середовища.

Отже, залежно від рівня стратегічного планування (корпоративний, бізнесовий і функціональний) виокремлюють і відповідні конкурентні стратегії. На корпоративному рівні аналізується діяльність підприємства в цілому, проводиться портфельний аналіз і оцінюється загальний стан корпорації. Бізнесовий рівень стосується окремого підприємства або його продукції чи послуг, включаючи аналіз їхніх характеристик і ринкової

ситуації. Функціональний рівень зосереджується на факторах, що впливають на окремі функціональні напрями діяльності підприємства [115, с. 212 – 216].

Зважаючи на популярність застосування матричних методів для визначення конкурентної стратегії як для рівня окремих товарних груп, так і для підприємства в цілому, розглянемо їх більш детально.

Матричний підхід широко використовується в західному менеджменті та вважається одним із основних методів оцінювання ефективності діяльності підприємств. Його активне застосування розпочалося в 1960 – х роках, коли стратегічне планування набуло особливого значення для розвитку компаній [116, с. 283]. Основна перевага цього підходу – можливість аналізу підприємства в динаміці, враховуючи зміну ринкових умов .

Матриця являє собою модель, що може базуватися на різних показниках. Найбільш поширеним варіантом є двовимірні матриці, які дозволяють оцінювати та порівнювати підприємства чи послуги за такими параметрами, як темпи зростання продажів, конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо.

Стратегія будь – якого підприємства зазвичай охоплює сукупність ключових напрямків діяльності, що формують стратегічний портфель підприємства. Кожен із цих напрямків, як уже наявні, так і нові, які з'являються внаслідок стратегічних рішень, має чітко визначені цілі та методи їх досягнення. Головна мета такого підходу – забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємства.

Кожен стратегічний напрямок має власні перспективи для розвитку та отримання прибутку, що реалізуються за допомогою унікальних конкурентних переваг. Важливо, щоб ці переваги відрізнялися від тих, які використовують інші учасники ринку. Збалансованість та взаємодоповнюваність усіх складових стратегічного портфеля сприяє синергії та ефективному використанню ресурсів, компетенцій та організаційних можливостей підприємства.

Серед основних стратегій розвитку бізнесу можна виділити три підходи: стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Окрім них, існують змішані стратегії, які дозволяють підприємствам гнучко адаптуватися до змінного ринкового середовища. Усі ці підходи передбачають трансформацію одного або кількох ключових аспектів діяльності, зокрема продуктового портфеля, ринкової орієнтації, конкурентної позиції чи технологічного розвитку.

На нашу думку, особливого синергетичного ефекту набуває формування конкурентної стратегії підприємства при поєднанні результатів отриманих в результаті побудови наступних трьох матриць: матриця Ансоффа, матриця конкурентних стратегій М. Портера, Матриця конкурентних переваг Ф. Котлера [117].

Побудова цих матриць дозволяє при формуванні конкурентних стратегій підприємства надати відповіді на такі ключові питання (рис. 1.14):

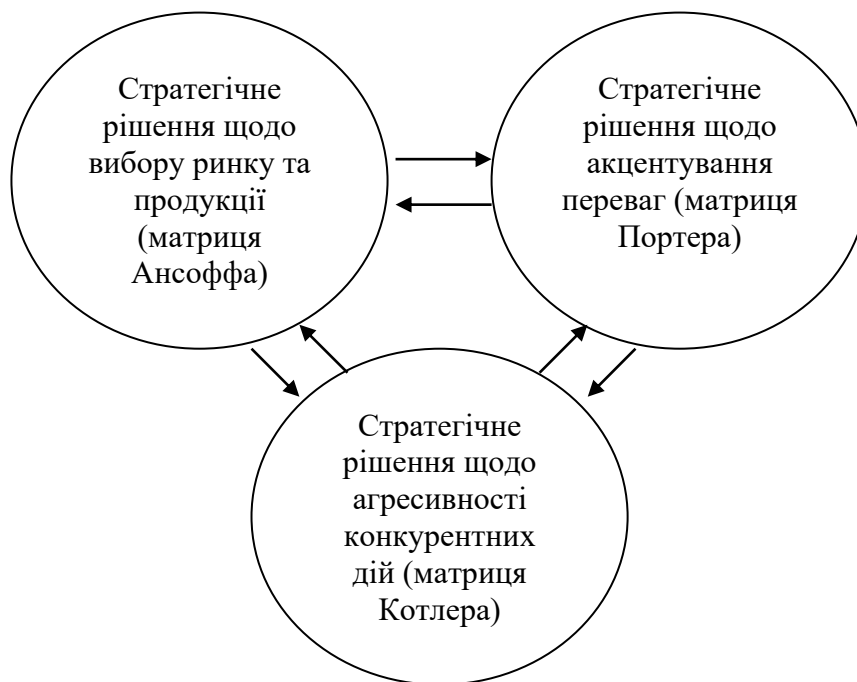


Рисунок 1.14 – Взаємозв’язок стратегічних рішень при розробці конкурентних стратегій підприємства (джерело: складено автором на підставі [117])

На який ринок (старий / новий) і з якою продукцією (старою / новою) виходити?

За рахунок яких конкурентних переваг (низькі витрати / широкий асортимент) збриватиме свої конкурентні позиції підприємство?

Наскільки агресивно готове планувати свої конкурентні дії підприємство?

В залежності від обраного ринку та ступеню новизни продукції можливе застосування конкурентної стратегії концентрованого або диверсифікованого зростання, що й демонструє матриця Ансоффа.

Стратегії зростання застосовуються в галузях, що динамічно розвиваються, характеризуються швидкими технологічними змінами та значним річним приростом. Вони спрямовані на розширення ринку, посилення конкурентних позицій та збільшення прибутковості.

До цієї групи стратегій належать [117]:

Стратегії концентрованого зростання передбачають удосконалення продукту або розширення ринку [117]:

- стратегії проникнення на ринок, які передбачають збільшення частки підприємства за рахунок активного стимулювання покупок, залучення клієнтів конкурентів та пошуку нових споживачів;
- стратегії розвитку ринку, що фокусуються на виході в нові сегменти, розширенні географії діяльності та освоєнні нових збутових каналів;
- стратегії розвитку продукту, орієнтовані на впровадження інноваційних товарів, модифікацію асортименту та вдосконалення характеристик продукції.

Стратегії диверсифікованого зростання, які застосовуються, коли подальший розвиток у межах існуючого ринку чи товару стає неможливим. До них належать:

- стратегія концентричної диверсифікації, що передбачає розширення діяльності у суміжних напрямках;

- стратегія чистої диверсифікації, яка полягає в освоєнні абсолютно нових сфер бізнесу;
- стратегія конгломеративної диверсифікації, спрямована на продаж нових продуктів як на традиційних, так і на нових ринках.

Застосування цих стратегій дає змогу підприємствам адаптуватися до змін ринку, забезпечувати довгострокове зростання та підвищувати конкурентоспроможність.

Скорочення як стратегія розвитку бізнесу застосовується у випадках, коли підприємство стикається з необхідністю перегляду своєї діяльності після періоду активного зростання або через економічні труднощі. Такі стратегії дозволяють підприємства адаптуватися до нових умов, оптимізувати ресурси та підвищити ефективність, до них належать [117]:

- стратегія останнього засобу – передбачає встановлення менш амбітних цілей у порівнянні з попередніми досягненнями та використовується у разі стійкого погіршення показників діяльності;
- стратегія ліквідації – радикальний підхід, який включає повне припинення діяльності підприємства;
- стратегія «збирання урожаю» – спрямована на максимізацію короткострокового прибутку за рахунок скорочення інвестицій у розвиток;
- стратегія скорочення виробництва – полягає у зменшенні масштабів випуску продукції з метою оптимізації витрат і концентрації на найбільш прибуткових напрямках;
- стратегія скорочення витрат – передбачає оптимізацію фінансових ресурсів через зниження операційних витрат та підвищення ефективності управління.

Застосування цих стратегій дозволяє підприємствам адаптуватися до складних ринкових умов, мінімізувати збитки та забезпечити подальшу життєздатність бізнесу.

Основним завданням стратегічного управління є створення умов для впровадження змін через оптимальне використання ресурсів, адаптацію до

ринкових змін, ефективну внутрішню координацію та прогнозування майбутніх викликів. Саме це дозволяє підприємству не лише підтримувати свою конкурентоспроможність, а й розширювати свої можливості в динамічному бізнес – середовищі.

Стратегії розвитку бізнесу є ключовим інструментом для досягнення та збереження конкурентних переваг. Однак важливо розуміти, що кожна стратегія несе певні ризики, і недостатньо ефективна її реалізація може поставити підприємство у складне становище.

На практиці підприємства можуть використовувати кілька стратегій одночасно або поступово впроваджувати їх, формуючи комбіновану модель розвитку. Такі підходи зазвичай мають довгостроковий характер і орієнтовані на інновації.

Між тим саме таке тісне переплетіння конкурентних стратегій за рівнями стратегічного планування і спонукає до уточнення концептуальних підходів до формування конкурентних стратегій підприємства з огляду можливостей рекомендації певного алгоритму інструментів та дій щодо етапності цього процесу (рис. 1.15).

Безумовно, будь – яке стратегічне планування розпочинається з дослідження маркетингового середовища, в першу сергу, саме з макросередовища, до якого відносяться такі неконтрольовані фактори як: політичні, економічні, соціально – демографічні, технологічні, екологічні та правові. За результатами аналізу визначається рівень впливу цих факторів, можливі наслідки для галузі та підприємства та можливі стратегічні рішення, що дозволяють або нейтралізувати негативний вплив факторів або використати сприятливі зовнішні обставини.

Наступним кроком при вибудовування загальної конкурентної стратегії підприємства є визначення загального фінансово – економічного стану підприємства або його ринкових позицій.

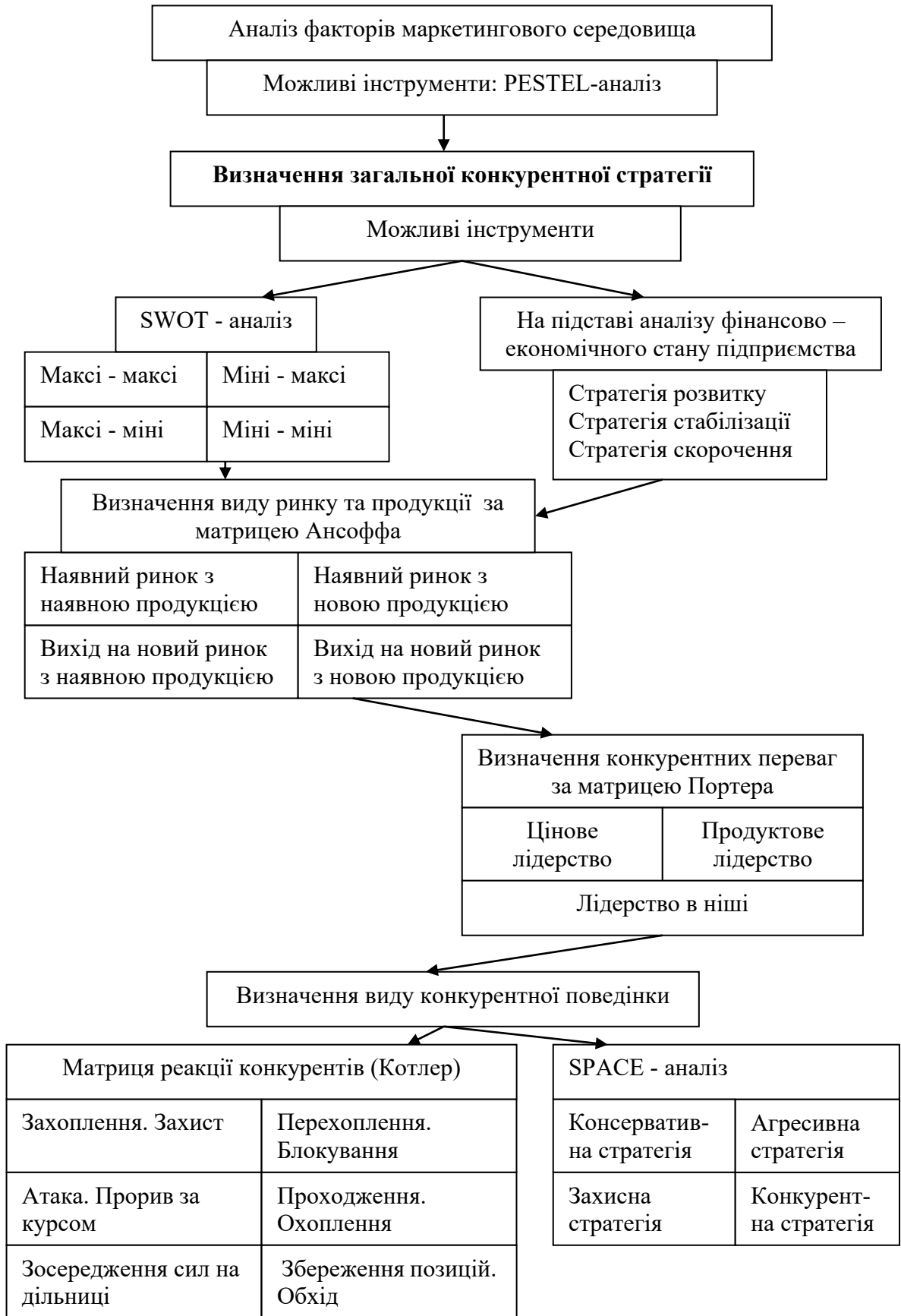


Рисунок 1.15 – Модель формування загальної конкурентної стратегії
 (джерело: розробка автора)

Найбільш зручними інструментами для такого аналізу є SWOT – аналіз або будь – яка з методик конкурентного аналізу на підставі оцінювання економічних показників діяльності підприємства. Цей етап дозволяє оцінити на загальному рівні в якому становищі опинилося підприємство, и здатне воно на даному етапі життєвого циклу для подальшого розвитку або потребує координальних змін. На наступному етапі пропонується скористатися Матрицею Ансофа, щоб визначитися: и потрібно нам завоювати нові ринки і чи потрібним при цьому є оновлення асортименту продукції. За допомогою конкурентних стратегій за Портером визначають наступні варіації стратегій: цінове лідерство, продуктове лідерство, лідерство в ніші, які демонструють в яких сферах підприємство вбачає переваги над конкурентами. Стратегії конкурентних переваг за Котлером демонструють наскільки агресивну поведінку планує виражати підприємство через конкурентні стратегії, використовувати попереджувальні чи пасивні стратегії. Також визначитись з характером конкурентної поведінки дозволяють стратегії розроблені в результаті проведення SPACE – аналізу.

Такий комплексний підхід дозволяє максимально ефективно сформувати загальну конкурентну стратегію підприємства, яка, безумовно потребує подальшої деталізації на рівні товарних груп та окремих видів продукції.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних основ формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства дало змогу сформулювати такі висновки:

1. Уточнено зміст конкурентної стратегії як функціональної складової загальної стратегії підприємства та визначено її ієрархічну структуру. Запропонований підхід дозволяє підвищити обґрунтованість вибору

стратегічних альтернатив, забезпечити узгодженість рішень між рівнями управління та адаптивність підприємства до змін конкурентного середовища, що сприяє формуванню стійких конкурентних переваг.

2. Встановлено системний взаємозв'язок між рівнем конкурентоспроможності підприємства та ефективністю управлінських рішень через деталізацію сфер їх впливу. Запропонований підхід забезпечує підвищення обґрунтованості та адресності управлінських рішень, дозволяє концентрувати управлінський вплив на ключових драйверах конкурентоспроможності та створює методичну основу для комплексного управління конкурентними перевагами підприємства. Доведено, що результативність управління проявляється через узгоджений вплив на якість і ціну продукції, ринкові позиції, розвиток потенціалу, ефективність внутрішніх процесів та стратегічну спрямованість розвитку підприємства.

3. Структуровано систему управління конкурентоспроможністю підприємства як цілісний механізм взаємодії керуючої, керованої та забезпечуючої підсистем, що функціонують під впливом зовнішнього середовища. Запропонований підхід забезпечує підвищення узгодженості управлінських рішень, адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та ефективності використання ресурсів, що в сукупності сприяє формуванню і підтримці стійких конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

4. Розкрито *етапність дослідження конкурентних позицій підприємства*. Уточнено зміст досліджень, які проводяться на кожному етапі згідно запропонованого алгоритму. Він включає комплексний аналіз зовнішнього середовища, конкурентів і власних можливостей підприємства, що дозволяє визначити її становище та розробити подальші кроки для посилення позицій.

5. Встановлено, що існуючі сучасні підходи до формування конкурентної стратегії характеризуються фрагментарністю, недостатньою узгодженістю між рівнями стратегічного управління та обмеженим

урахуванням факторів маркетингового середовища, що знижує обґрунтованість стратегічних рішень. Запропонована модель забезпечує логічну узгодженість і послідовність стратегічного планування, враховує тип ринку, характеристики продукції та поведінку конкурентів, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

6. З'ясовано, що процес формування конкурентної стратегії підприємства носить комплексний характер та охоплює такі рівні планування як розробка корпоративної стратегії, ділової стратегії, стратегій стратегічних господарських підрозділів та стратегій розвитку окремих груп товарів. Запропоновано *модель формування загальної конкурентної стратегії підприємства*, яка враховує ієрархічність стратегічних рішень при розробці такої стратегії та уточнює можливі інструменти для різних етапів побудови конкурентної стратегії.

7. Наведене дозволило сформулювати таку *робочу гіпотезу дослідження*: підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості можливе за умови впровадження інтегрованого підходу до управління, який базується на встановленні взаємозв'язку між рівнем конкурентоспроможності та результативністю управлінських рішень, удосконаленні системи управління, обґрунтуванні конкурентної стратегії та застосуванні адаптованих методичних інструментів оцінювання. *Перевірка цієї гіпотези здійснюватиметься шляхом дослідження* теоретичних засад формування конкурентоспроможності підприємств, аналізу впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінки конкурентних позицій і рівня конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, а також апробації запропонованих науково-методичних підходів і моделей у практичній діяльності підприємств.

Результати досліджень розділу 1 опубліковані у таких працях автора [4; 166; 168 – 170; 210; 211]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1 Стан харчової галузі України та перспективи розвитку

Харчова промисловість є однією з ключових і стратегічно важливих галузей економіки України, що відіграє значну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та задоволенні потреб внутрішнього ринку. Завдяки потужному аграрному сектору країна має всі передумови для зміцнення своїх позицій на світовому ринку продовольства.

Стійкий розвиток харчової промисловості є важливим чинником економічної стабільності та конкурентоспроможності України. Ця галузь охоплює широкий спектр підгалузей, серед яких м'ясна, молочна, олійно – жирова, хлібопекарська, цукрова, кондитерська та багато інших. Кожна з них відіграє свою роль у забезпеченні населення якісними продуктами харчування.

Основним завданням харчової промисловості України є забезпечення населення безпечними та якісними продуктами харчування. Для досягнення цієї мети перед галуззю стоять такі ключові пріоритети [118, с. 142]:

- гарантування продовольчої безпеки шляхом контролю якості харчових продуктів, посилення санітарного та епідеміологічного нагляду;
- стимулювання розвитку виробництва та підтримка підприємств галузі, зокрема шляхом розширення експортного потенціалу;
- підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції через впровадження інноваційних технологій, створення сильних брендів та сприяння виходу українських виробників на міжнародні ринки;

- забезпечення різноманітності та доступності харчових продуктів для всіх верств населення, розвиток малого і середнього бізнесу в секторі переробки сільськогосподарської продукції;
- впровадження екологічних стандартів виробництва та соціально відповідального підходу до ведення бізнесу;
- підтримка здорового способу життя через розробку та реалізацію програм правильного харчування для населення;
- забезпечення сталого розвитку галузі шляхом збільшення виробництва органічних і натуральних продуктів, використання екологічно чистих технологій та ефективного управління відходами;
- модернізація логістичної інфраструктури, що включає оптимізацію процесів зберігання, транспортування та дистрибуції харчової продукції;
- сприяння інноваціям та науковим дослідженням, зокрема у сфері новітніх методів вирощування та обробки продукції, а також впровадження штучного інтелекту для покращення якості виробництва;
- відповідність міжнародним стандартам безпеки та якості харчових продуктів, що сприятиме активному виходу української продукції на світові ринки.

Усі ці напрями сприяють формуванню конкурентоспроможної, екологічно відповідальної та інноваційної харчової промисловості, здатної забезпечити потреби країни та зміцнити її позиції на глобальному ринку.

Харчова промисловість є важливим сектором переробної індустрії, що об'єднує виробництва з виготовлення готових харчових продуктів, напівфабрикатів, а також таких товарів, як тютюнові вироби, мило та мийні засоби. У структурі агропромислового комплексу ця галузь тісно взаємодіє із сільським господарством, яке постачає необхідну сировину, та з торговельною сферою, що забезпечує реалізацію продукції. Розміщення підприємств харчової промисловості залежить від доступності сировини або концентрації споживачів, що визначає їхню територіальну спеціалізацію.

Харчова промисловість України є пріоритетною з огляду на її стратегічну роль у продовольчій безпеці, тому що вона є важливим сегментом переробної індустрії, що об'єднує підприємства з виробництва готових харчових продуктів, напівфабрикатів та містить понад 50 основних галузей і виробництв (рис. 2.1) [120].

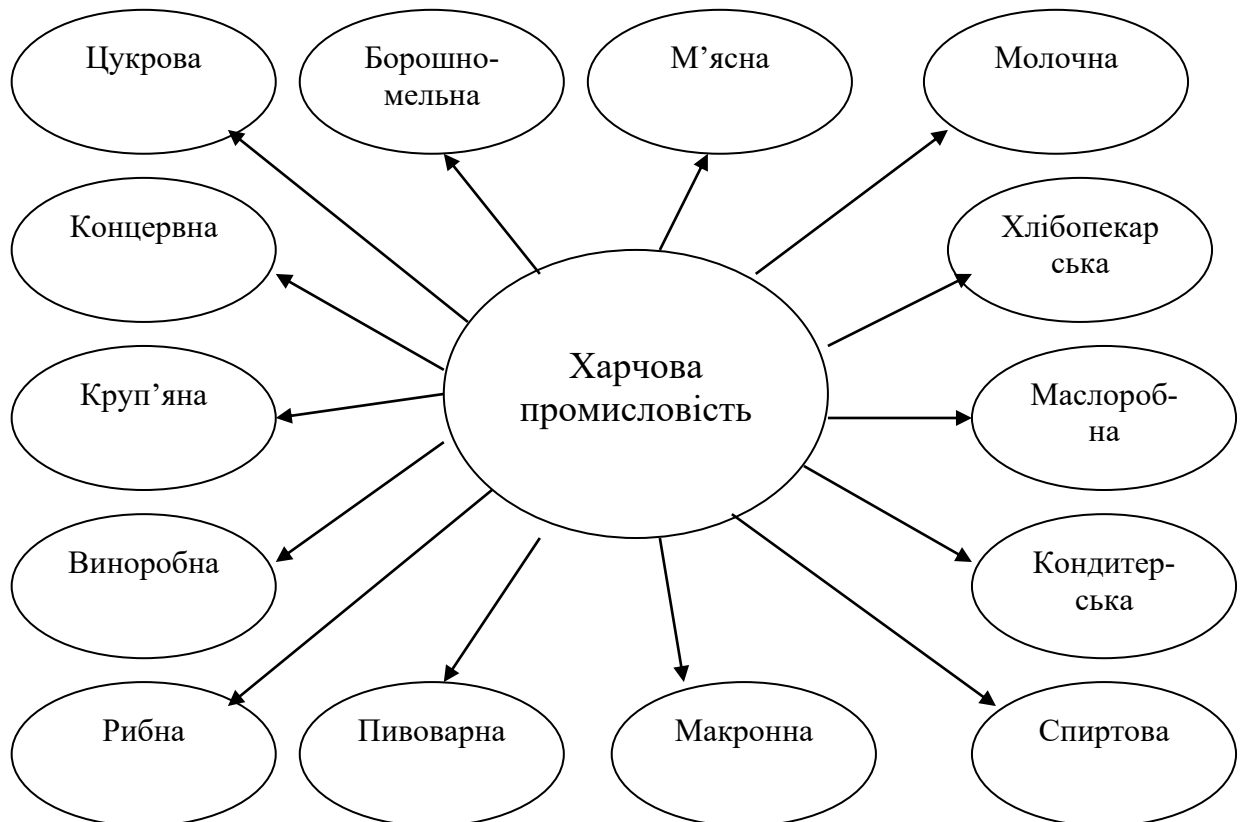


Рисунок 2.1 – Основні підгалузі харчової промисловості (джерело: сформовано автором на підставі [120])

У межах агропромислового комплексу ця галузь тісно взаємодіє із сільським господарством, яке постачає необхідну сировину, та з торговельним сектором, що забезпечує реалізацію продукції. Розташування підприємств залежить від факторів логістики: одні зосереджені поблизу сировинних баз, тоді як інші орієнтуються на регіони з високим рівнем споживання.

Україна володіє значним природно – ресурсним потенціалом у сфері сільського господарства завдяки великим площам родючих ґрунтів і

сприятливому клімату, що створює умови для вирощування широкого спектра сільськогосподарської продукції. Крім того, країна має глибокі традиції аграрного виробництва, що сприяють розвитку харчової та переробної промисловості, а також зміцненню позицій на динамічному світовому ринку, загальний обсяг якого перевищує 10 трильйонів доларів США [119]. Однак нині основну частину аграрного експорту України становлять сировинні товари та продукція первинної обробки. Виробництво харчових продуктів здебільшого зосереджене на малих і середніх підприємствах, які часто працюють автономно, що ускладнює забезпечення стабільної якості та необхідних обсягів для виходу на міжнародний ринок. У результаті ключову роль у цій сфері відіграють великі підприємства, які мають більше можливостей для масштабного виробництва та експорту.

Оцінка розвитку галузі здійснюється за допомогою таких показників, як обсяги виробництва, рівень експорту й імпорту, інвестиційна активність, фінансові результати та рівень інновацій. Важливим індикатором динаміки є індекс промислового виробництва, що відображає зростання або спад обсягів продукції. Завдяки поєднанню якісних і кількісних змін, враховуючи вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, харчова промисловість має всі шанси зміцнити свої позиції на міжнародному рівні [121, С. 215].

Розвиток галузі передбачає комплексний процес змін, що охоплює як кількісні, так і якісні перетворення, спрямовані на досягнення нового рівня функціонування під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Динаміка харчової промисловості визначається багатьма аспектами, серед яких ключову роль відіграють обсяги реалізованої продукції, що свідчать про ефективність виробництва та попит на продукцію підприємств, тому розглянемо обсяги реалізованої продукції за видами економічної діяльності у табл. 2.1.

Для більш детального розгляду продемонструємо, як змінювались частки переробної промисловості та харчової промисловості у структурі загальної промисловості протягом 2013 – 2023 рр. на рис. 2.2 та 2.3.

За період з 2013 по 2023 рік бачимо негативну динаміку частки переробної промисловості у структурі загальної промисловості, за цей період відбулось скорочення частки з 63,68% до 52,25% з найбільшою прогалиною у 2022 році (48%).

Таблиця 2.1 – Обсяги реалізованої продукції за видами економічної діяльності протягом 2013 – 2023 рр (джерело: розраховано автором на підставі [122])

Рік	Промисловість, млн грн	у т. ч. переробна промисловість, млн грн	у т. ч. харчова промисловість, млн грн	Частка переробної промисловості у загальній промисловості, %	Частка харчової промисловості у загальній промисловості, %
2013	1367925,5	871146,6	245869,7	63,68	17,97
2014	1322408,4	817734,3	253439,0	61,84	19,16
2015	1428839,1	903735,3	302391,9	63,25	21,16
2016	1776603,7	1139213,2	398023,2	64,12	22,40
2017	2158030,0	1312729,0	462418,9	60,83	21,43
2018	2625862,7	1627504,3	548377,9	61,98	20,88
2019	3045201,9	1885406,2	589854,5	61,91	19,37
2020	3019383,1	1828327,3	616166,7	60,55	20,41
2021	3201913,7	1854451,2	668061,9	57,92	20,86
2022	3854040,1	1850049,6	720865,5	48,00	18,70
2023	4402949,9	2300587,7	892674,0	52,25	20,27

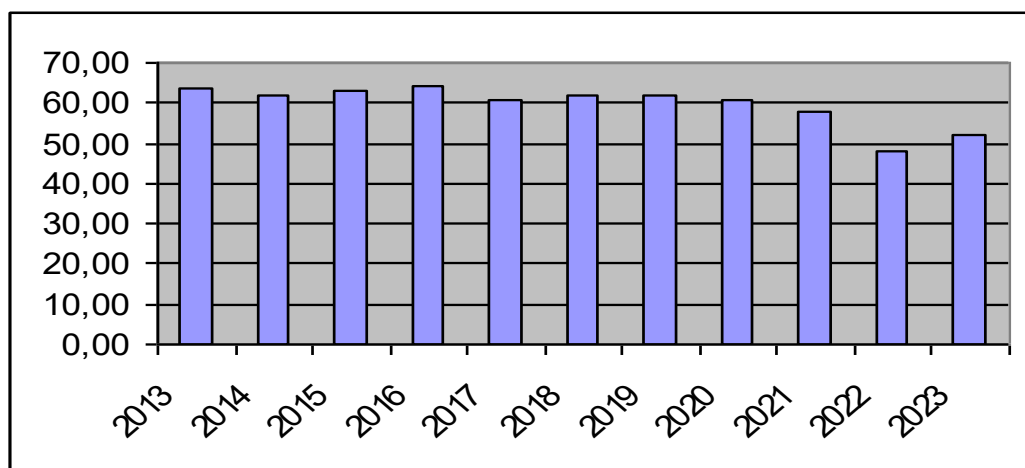


Рисунок 2.2 – Динаміка часток переробної промисловості у структурі загальної промисловості (джерело: сформовано автором на підставі аналізу табл. 2.1)

За період з 2013 по 2023 рік частка харчової промисловості у структурі загальної промисловості демонструє поступове збільшення з 17,97% по 20,27%, знов таки з найменшим результатом у 2022 році (18,7%), що свідчить про зростання ролі харчової промисловості для економічного розвитку України.

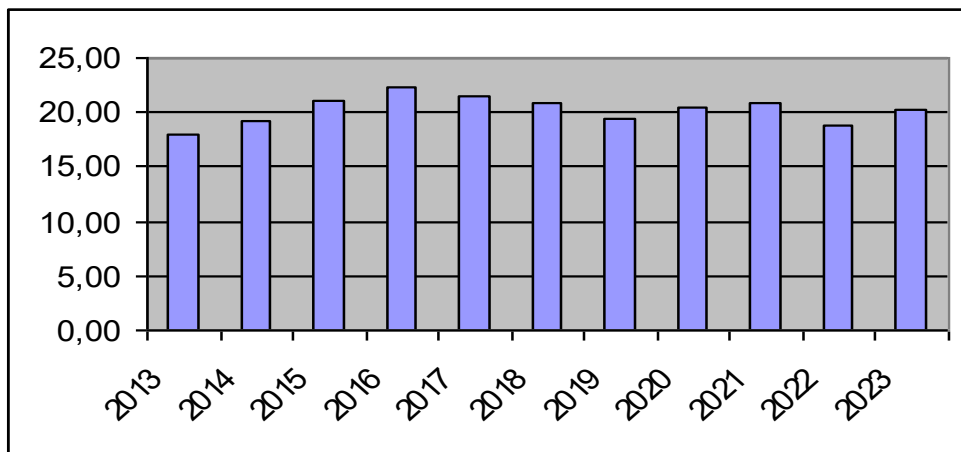


Рисунок 2.3 – Динаміка часток харчової промисловості у структурі загальної промисловості (джерело: сформовано автором на підставі аналізу табл. 2.1)

Розглянемо співвідношення індексів промисловості, переробної промисловості та виробництва харчових продуктів на табл. 2.2, рис. 2.4.

Таблиця 2.2 – Співвідношення індексів промисловості, переробної промисловості та виробництва харчових продуктів (джерело: розраховано автором на підставі [122])

Вид діяльності	2010	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Промисловість	112,0	87,7	103,0	99,5	95,5	101,9	63,3	106,8
Переробна промисловість	116,2	86,9	102,9	100,9	94,1	102,4	59,0	113,3
Виробництво харчових продуктів	105,5	88,6	98,5	103,9	99,5	94,1	79,0	115,6
Співвідношення індексів								
виробництва харчових продуктів до індексів промисловості	0,91	1,02	0,96	1,03	1,06	0,92	1,34	1,02
виробництва харчових продуктів до індексів переробної промисловості	0,94	1,01	0,96	1,04	1,04	0,92	1,25	1,08

Розрахунки показують, що індекси промисловості, переробної промисловості та виробництва харчових продуктів носять нестабільний характер. За розглянутий період провали спостерігаються у 2015, 2020 та у 2022 році, при цьому найбільші втрати у зростанні відбулися саме у 2022 році під час початку воєнних дій на території України (падіння для промисловості склало 26,7%, для переробної промисловості – 41%, для виробництва харчових продуктів – 21%). При цьому всі три напрямки відчували суттєве зростання у 2023 році: промисловість – на 6,8%, переробна промисловість – 13,3%, виробництво харчових продуктів – 15,6%.

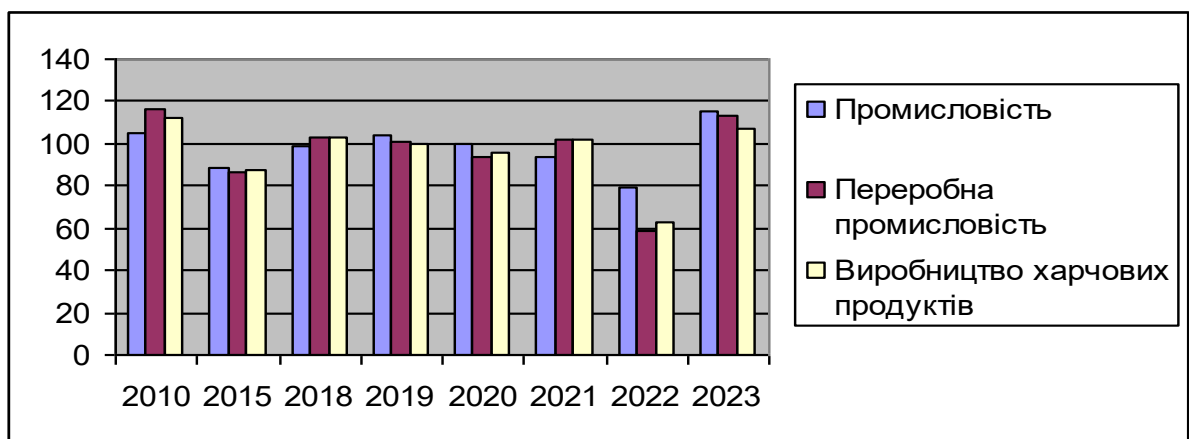


Рисунок 2.4 – Співвідношення індексів промисловості, переробної промисловості та виробництва харчових продуктів (джерело: сформовано автором на підставі аналізу табл. 2.2)

Співвідношення темпів змін індексів теж носили нестабільний характер. Порівняння темпів змін індексів виробництва харчових продуктів та переробної промисловості показує, що у 2010, 2018 та 2021 році індекси виробництва харчових продуктів мали незначне відставання від індексів переробної промисловості, а в інші роки незначне випередження. Порівняння темпів змін індексів виробництва харчових продуктів та промисловості демонструє схожі тенденції за виключенням 2022 року, коли не дивлячись на загальне провалля, харчова промисловість краще витримала негативний

вплив зовнішнього середовища, її індекси за цей період на 34% випереджає індекси промисловості, і на 25% індекси переробної промисловості.

Для деталізації ситуації у харчовій промисловості розглянемо співвідношення індексів виробництва окремих груп харчових продуктів (табл. 2.3; рис. 2.5).

Таблиця 2.3 – Співвідношення індексів виробництва окремих категорій харчових продуктів (джерело: розраховано автором на підставі [122])

Види виробництв	2019	2020	2021	2022	2023
Виробництво харчових продуктів	103,9	99,5	94,1	79,0	115,6
Виробництво м'яса та м'ясних продуктів	102,0	100,0	103,9	89,0	106,0
Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків	104,0	97,4	112,1	60,3	129,6
Перероблення та консервування фруктів і овочів	99,4	105,6	108,8	53,5	119,8
Виробництво олії та тваринних жирів	113,7	104,8	80,4	75,3	126,2
Виробництво молочних продуктів	95,1	100,2	94,5	79,6	104,0
Виробництво продуктів борошномельно – круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів	104,1	93,6	100,6	75,7	107,2
Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	94,0	95,7	102,2	78,0	103,2
Співвідношення індексів					
виробництва м'яса та м'ясних продуктів до індексів харчових продуктів	98,17	100,5	110,41	112,66	91,7
перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків до індексів харчових продуктів	100,1	97,89	119,13	76,33	112,11
перероблення та консервування фруктів і овочів до індексів харчових продуктів	95,67	106,13	115,62	67,72	103,63
виробництва олії та тваринних жирів до індексів харчових продуктів	109,43	105,33	85,44	95,32	109,17
виробництва молочних продуктів до індексів харчових продуктів	91,53	100,7	100,43	100,76	89,97
виробництва продуктів борошномельно – круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів до індексів харчових продуктів	100,19	94,07	106,91	95,82	92,73
виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів до індексів харчових продуктів	90,47	96,18	108,61	98,73	89,27

Динаміка індексів виробництва харчових продуктів в цілому демонструє негативні тенденції у 2020 – 2022 роках, особливо у 2022 році (79,0), але в 2023 році відбулося значне зростання (115,6).

Це може свідчити про кризові явища у 2022 році (ймовірно, через економічні чи геополітичні події) та подальше відновлення у 2023 році.

Аналіз динаміки індексів окремих категорій показує:

- м'ясна продукція стабільно зростала до 2021 року, у 2022 році впала до 89,0, а в 2023 році частково відновилася (106,0);
- рибна продукція зазнала сильного спаду у 2022 році (60,3), але у 2023 році стрімко зросла (129,6);
- фрукти та овочі у 2022 році мали найбільше падіння (53,5), проте у 2023 році зростання було значним (119,8);
- олія та тваринні жири показали найбільше падіння у 2021 році (80,4) і 2022 (75,3), але у 2023 році відбулося значне зростання (126,2);
- молочна продукція також впала у 2022 році (79,6), а у 2023 році зросла, хоча не настільки (104,0);
- борошняні вироби та крупи стабільно падали до 2022 року (75,7), у 2023 – зростання до 107,2;
- хлібобулочна продукція мала зниження до 2022 року (78,0), а у 2023 – зросла (103,2).

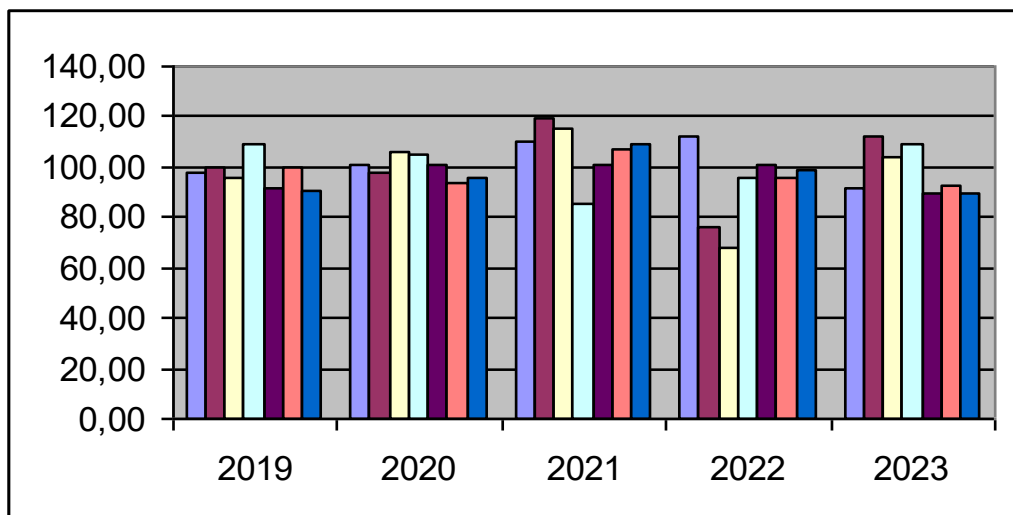


Рисунок 2.5 – Співвідношення індексів виробництва окремих категорій харчових продуктів до індексу загального виробництва харчових продуктів
(джерело: сформовано автором на підставі аналізу табл. 2.3)

Співвідношення індексів виробництва окремих категорій до загального виробництва харчових продуктів демонструє наступні тенденції.

Виробництво м'яса у 2022 році відносно загального виробництва харчових продуктів мало найбільшу частку (112,66%). Однак у 2023 році вона знизилася до 91,7%, що свідчить про активніше відновлення інших галузей. Виробництво риби показало найбільші коливання: значне падіння у 2022 році (76,33%) та потужне відновлення у 2023 (112,11%). Виробництво фруктів та овочів мало суттєві проблеми у 2022 році (67,72%), але у 2023 році ситуація покращилася (103,63%). Виробництво олії завжди було відносно стабільним, залишаючись на рівні 85 – 109%. Молочна продукція мала найменше коливання відносно загального виробництва (89,97% у 2023 році). Виробництво хлібобулочних виробів має стабільну тенденцію до зменшення частки відносно індексів загального виробництва (89,27% у 2023 році).

Таким чином, 2022 рік був кризовим для всіх видів виробництва, а 2023 рік став роком відновлення. Найбільше падіння у 2022 році спостерігалось у переробленні фруктів та овочів (53,5) і рибній продукції (60,3), але у 2023 році ці категорії найбільше зросли, найстабільнішими були м'ясні продукти та молочна продукція, які зазнали менших коливань, олійна галузь у 2023 році показала значне зростання (126,2), що може свідчити про зміну ринку або експортних можливостей. Борошняні та хлібобулочні вироби мають стабільно нижчі темпи відновлення, що може свідчити про зміну споживчих вподобань або складнощі у виробництві.

Загалом, економіка харчового виробництва продемонструвала падіння в кризовий період та активне відновлення у 2023 році.

Зростання врожайності, стабільний внутрішній попит та ефективна експортна логістика, зокрема функціонування морського коридору, сприяють активному розвитку харчової промисловості України. У першій половині 2024 року виробництво в галузі зросло на 15,9 %, а найбільш динамічними напрямками стали виробництво цукру (+39,4 %), олії та тваринних жирів

(+37,4 %), перероблення фруктів і овочів (+30,1 %), а також рибної продукції (+10,4 %) [127].

Відповідно до даних асоціації «Укроліяпром», у 2023/2024 маркетинговому році виробництво соняшникової олії зросло на 13,7 % – до 6,6 млн тонн, а експорт збільшився на 17 % – до 6,2 млн тонн. Вперше в історії України перероблено 1 млн тонн ріпаку, а експорт ріпакової олії досяг рекордного показника в 424 тис. тонн. Виробництво соєвої олії та шроту також продемонструвало зростання – на 22 % і 29 % відповідно [127].

Асоціація «Укрцукор» повідомляє, що у 2023/2024 МР обсяг виробництва цукру в Україні становив 1826 тис. тонн, з яких 692 тис. тонн було експортовано, переважно до країн ЄС (77 %). Основними імпортерами стали Італія, Болгарія, Угорщина та Румунія. Проте встановлені на 2024 рік обмеження експорту (квота 320 тис. тонн) змушують виробників шукати альтернативні ринки. Компанія «Волинь – Зерно – Продукт» розглядає можливість транзиту через Європу для подальшого експорту в Азію, а «Астарта» вже здійснила постачання 3 тис. тонн цукру до Північної Африки [127].

Під час воєнного стану харчова промисловість України демонструє стійкість та зростання. За результатами дослідження Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, 38% підприємств галузі наростили виробничі обсяги, тоді як лише 12% зменшили їх. Індекс змін у виробництві досягнув рекордного рівня +0,13, що значно перевищує середній показник для всіх переробних підприємств (+0,05). Виробники продуктів харчування часто працюють на повну потужність, а іноді й перевищують довоєнні показники. Харчова промисловість не лише забезпечує населення продуктами, а й підтримує економіку в складні часи [128].

У 2024 році власники підприємств демонструють оптимізм щодо розвитку бізнесу: понад половина планує зберегти свої позиції, а 30% — навіть розширювати діяльність. Харчова галузь залишається лідером у відновленні промисловості, що підтверджується індексом ділової активності,

який у червні 2024 року досяг 0,53. Близько 70% підприємств працюють на повну потужність, зберігаючи позитивну динаміку виробництва, експорту та запасів сировини [129]. Попри значні виклики, серед яких перебої з енергопостачанням, зростання цін на сировину та брак робочої сили, харчова промисловість продовжує підтримувати українську економіку. Лише 10% підприємств негативно оцінюють бізнес – середовище, що значно нижче, ніж у середньому по промисловості. Загалом, стійкість цієї галузі посилює роль агропромислового комплексу, особливо на тлі занепаду металургії, машинобудування та будівельного сектору. Подальший розвиток харчової промисловості відкриває перспективи для глибшої переробки аграрної продукції та активного виходу на міжнародні ринки [129].

Аналіз динаміки основних показників діяльності харчової промисловості за період з 2014 по 2023 роки представлені у табл. 2.4 та рис. 2.6.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки основних показників діяльності харчової промисловості за період з 2014 по 2023 роки (джерело: розраховано автором на підставі [130])

Назва показника	Роки									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кількість підприємств, тис.	5528	5502	5198	5498	5715	5980	6023	6351	4808	5536
Відсоток прибуткових підприємств, %	62,4	72,3	71,1	69,6	70,5	71,5	69,3	68,2	67,5	71,6
Відсоток збиткових підприємств, %	37,6	27,7	28,9	30,4	29,5	28,5	30,7	31,8	32,5	28,4
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	350,8	321,0	313,7	323,6	323,0	322,1	325,6	319,9	276,2	265,5
Дохід від реалізації продукції, млн грн	302392	3398023	462419	548378	589855	616167	678844	842596	720865	889643

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Темпи змін, %										
Кількість підприємств, тис.		99,53	94,47	105,77	103,95	104,64	100,72	105,45	75,70	115,14
Відсоток прибуткових підприємств, %		115,87	98,34	97,89	101,29	101,42	96,92	98,41	98,97	106,07
Відсоток збиткових підприємств, %		73,67	104,33	105,19	97,04	96,61	107,72	103,58	102,20	87,38
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб		91,51	97,73	103,16	99,81	99,72	101,09	98,25	86,34	96,13
Дохід від реалізації продукції, млн грн		131,62	116,18	118,59	107,56	104,46	110,17	124,12	85,55	123,41

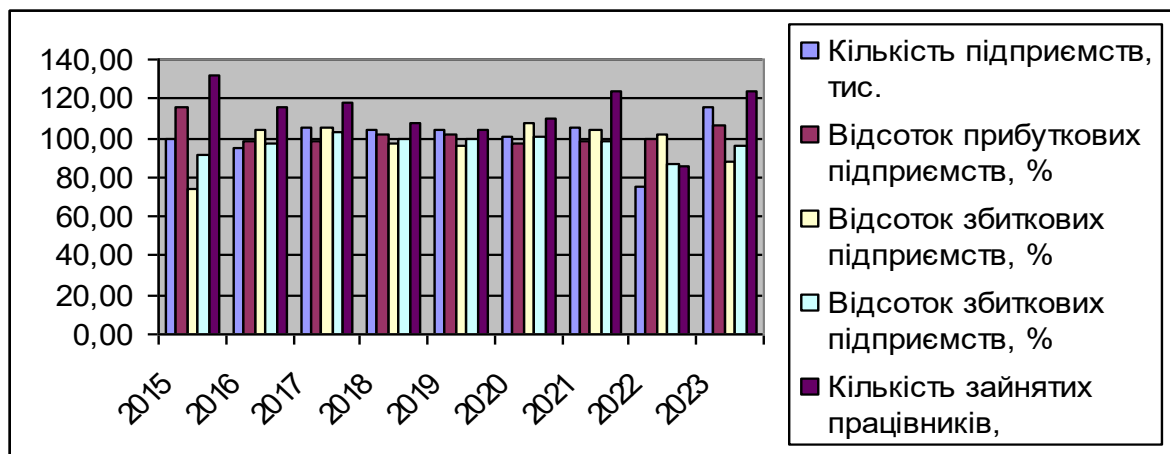


Рисунок 2.6 – Динаміка темпів змін основних показників діяльності харчової промисловості за період з 2014 по 2023 роки (джерело: сформовано автором на підставі аналізу табл. 2.4)

Аналіз динаміки кількості підприємств харчової промисловості показує значне коливання протягом досліджуваного періоду, спостерігалось значне зменшення у 2016 році (94,47% від попереднього року), а у 2022 році відбулося суттєве скорочення (75,7% від рівня 2021 року), через наслідки воєнної агресії на території України, але в 2023 році частково відновилася (115,14%).

Відсоток прибуткових підприємств збільшився у 2015 році до 72,3%, після чого залишався відносно стабільним, але у 2022 році кількість прибуткових підприємств скоротилася до 67,5%, але в 2023 році зросла до 71,6%.

Відсоток збиткових підприємств знизився в 2015 році (27,7%) після кризового 2014 року, але згодом коливався в межах 28 – 32%. У 2022 році частка збиткових підприємств зросла до 32,5%, але в 2023 році знову знизилася до 28,4%.

Помітна тенденція до скорочення кількості зайнятих працівників на підприємствах харчової промисловості: у 2014 році було 350,8 тис., а у 2023 – лише 265,5 тис., найбільше скорочення відбулося у 2022 році (86,34% від попереднього року).

Спостерігалось стабільне зростання доходу на підприємствах харчової промисловості до 2021 року, зокрема у 2021 році темп зростання склав 124,12%, у 2022 році відбулося суттєве зниження доходу (85,55% від рівня 2021 року), але у 2023 році спостерігається суттєве зростання (123,41%).

Аналізуючи динаміку розвитку підприємств харчової промисловості України, можна відзначити, що навіть за складних умов воєнного часу галузь демонструє відносну стабільність. Вона залишається ключовим драйвером економічного відновлення, що підкреслює її стратегічну важливість. На тлі спаду в металургії, машинобудуванні та інших секторах промисловості, харчова галузь посилює роль агропромислового комплексу в національній економіці. Така стійкість свідчить про необхідність подальшого розвитку її потенціалу, модернізації виробництва та впровадження інноваційних рішень для забезпечення сталого зростання.

У сучасних умовах питання продовольчої безпеки набуває все більшої актуальності. Його вирішення передбачає, з одного боку, доступність продуктів харчування для споживачів за прийнятними цінами, а з іншого – створення оптимальних умов для стабільної роботи харчових підприємств,

що включає підтримку рентабельності виробництва, враховуючи зростаючі витрати на ресурси та складнощі з логістикою.

Для виявлення перспективності розвитку харчової промисловості розглянемо динаміку капітальних інвестицій за видами економічної діяльності промисловості (табл. 2.5, рис. 2.7).

Таблиця 2.5 – Динаміка капітальних інвестицій за видами економічної діяльності промисловості, млн. грн. (джерело: розраховано автором на підставі [122])

Вид діяльності	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Промисловість	87656	199896	254196	180537	242923	126113	220652
Переробна промисловість	46219	100870	105878	84408	113275	60458	90396
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	13548	30213	31889	28875	28166	17484	32610
Темпи змін, %							
Промисловість	–	228,05	127,16	71,02	134,56	51,91	174,96
Переробна промисловість	–	218,24	104,96	79,72	134,20	53,37	149,52
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	–	223,01	105,55	90,55	97,54	62,07	186,51

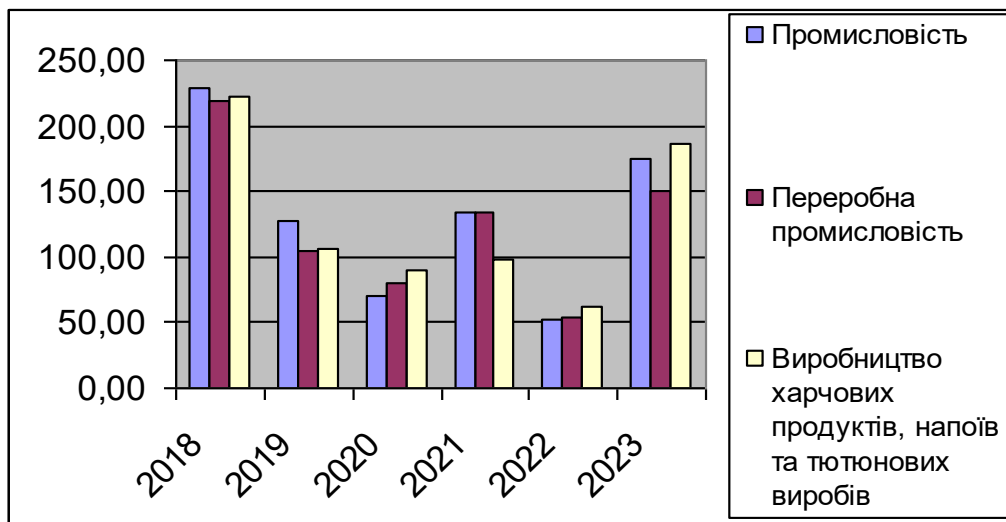


Рисунок 2.7 – Динаміка темпів змін капітальних інвестицій за видами економічної діяльності промисловості (джерело: сформовано автором на підставі аналізу табл. 2.5)

Динаміка темпів змін капітальних інвестицій за видами економічної діяльності промисловості демонструє щодо промисловості значне зростання у 2018 році (на 128,05%) та 2019 році (на 27,16%), 2020 рік показав спад до 71,02% від попереднього року, у 2021 році відбулося зростання (134,56%), але в 2022 році спостерігається різке падіння до 51,91%, у 2023 році промисловість частково відновилася (зростання на 174,96%).

У переробній промисловості аналогічно до загальної промисловості у 2018 році відбулося стрімке зростання (218,24%), а у 2019 – незначний приріст (4,96%), 2020 рік ознаменувався падінням (79,72%), а 2021 – відновленням (134,20%), у 2022 році значне скорочення (53,37%), проте у 2023 відбулося часткове відновлення (149,52%).

У 2018 році відбулося зростання капітальних інвестицій у виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (223,01%), у 2019 – незначний приріст (5,55%), 2020 рік показав спад (90,55%), а 2021 – подальше скорочення (97,54%), 2022 році різке падіння до 62,07%, але у 2023 році відбулося значне зростання (186,51%).

Таким чином, з боку капітальних інвестицій 2018 рік став переломним для всіх секторів промисловості – значне зростання, 2020 рік приніс кризи та скорочення виробництва, 2021 рік частково компенсував втрати, але 2022 став ще одним кризовим роком, 2023 рік продемонстрував відновлення, проте не до рівня 2019 року.

Найбільш стабільним сектором є виробництво харчових продуктів – хоча він теж зазнавав падінь, у 2023 році досягнув найвищого темпу відновлення (186,51%).

Розглянемо динаміку обсягів зовнішньої торгівлі готовими харчовими продуктами за період з 2019 року по 2023 рік, для порівняння тенденцій у виробництві харчових продуктів з експортом та імпортом харчових продуктів (табл. 2.6, рис. 2.8 – 2.9).

Таблиця 2.6 – Динаміка обсягів зовнішньої торгівлі готовими харчовими продуктами (джерело: розраховано автором на підставі [122 – 126])

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
						2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Експорт, млрд. дол	3220,4	3361,0	3788,5	2496,9	3271,7	– 1291,6	774,8	65,91	131,03
Експорт, % до загального обсягу	6,4	6,8	5,6	5,7	9,0	0,1	3,3	101,79	157,89
Імпорт, млрд. дол	2616,6	2970,6	3578,4	2645,1	3252,4	– 933,3	607,3	73,92	122,96
Імпорт, % до загального обсягу	4,3	5,5	4,9	4,8	5,1	– 0,1	0,3	97,96	106,25

У 2019 – 2021 роках спостерігалось зростання експорту готових харчових продуктів, досягнувши піку в 2021 році (3,79 млрд дол.). У 2022 році експорт суттєво скоротився на 1,29 млрд дол. (– 34,09%), що, ймовірно, пов'язано з геополітичними та економічними факторами. У 2023 році експорт відновився та зріс на 774,8 млн дол. (+31,03%), що свідчить про поступове відновлення торгівлі. До 2021 року спостерігалось коливання частки експорту, але у 2023 році вона різко зросла до 9,0%, що є найвищим показником за період. Відносне зростання у 2023 році (+57,89% у порівнянні з 2022 – м) вказує на посилення ролі харчових продуктів у загальному експорті.

Імпорт також зростав у 2019 – 2021 роках, досягнувши максимуму у 2021 році (3,58 млрд дол.). У 2022 році відбулося значне падіння імпорту (– 933,3 млн дол., або – 26,08%), що, ймовірно, пов'язано з тими ж факторами, що і падіння експорту. У 2023 році імпорт зріс на 607,3 млн дол. (+22,96%), проте не досяг рівня 2021 року. Частка імпорту залишалася стабільною (4,3 – 5,5%) протягом усього періоду. Незначне зростання у 2023 році (+6,25%) вказує на відновлення внутрішнього попиту на імпортні харчові продукти.

Після спаду у 2022 році експорт та імпорт демонструють відновлення, хоча імпорт зростає повільніше. Різке збільшення частки експорту у загальному обсязі торгівлі свідчить про збільшення міжнародного попиту на українські харчові продукти. Попри позитивну динаміку, показники ще не досягли рівня 2021 року, що говорить про поступовий, але нестабільний процес відновлення зовнішньої торгівлі.

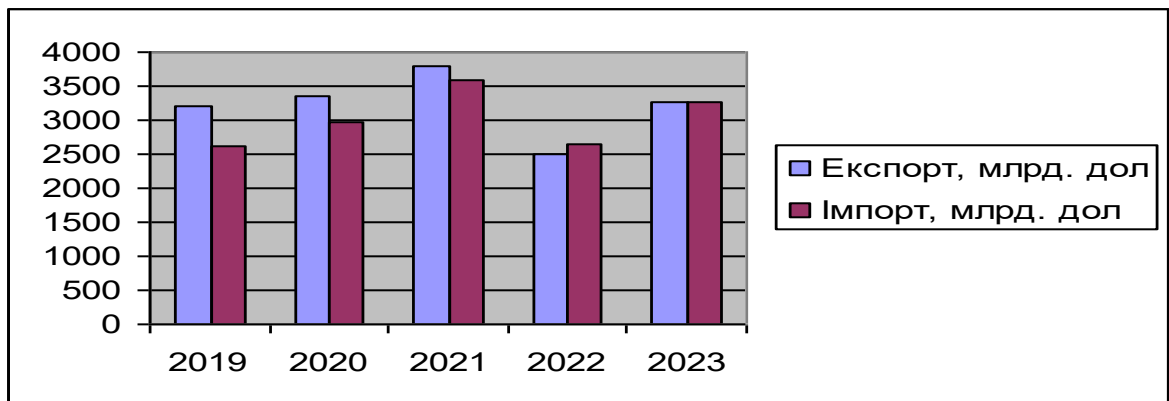


Рисунок 2.8 – Динаміка обсягів зовнішньої торгівлі готовими харчовими продуктами (джерело: сформовано автором на підставі аналізу табл. 2.6)

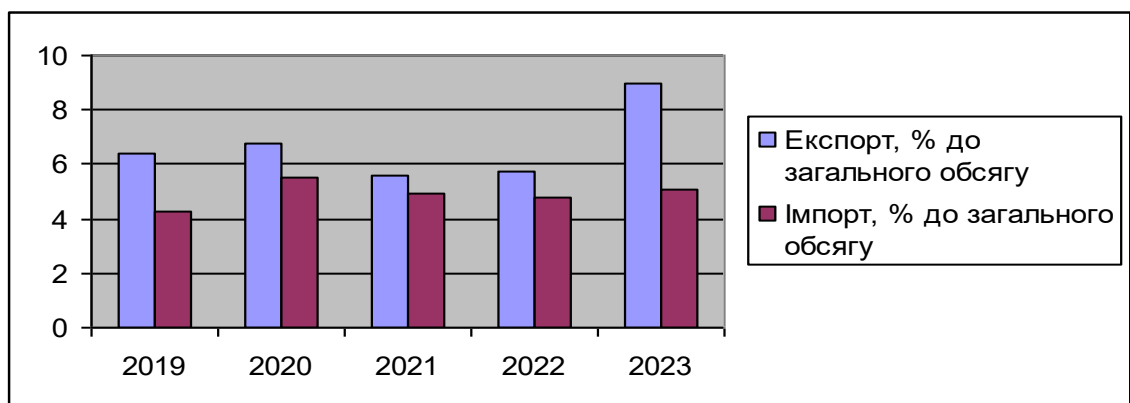


Рисунок 2.9 – Динаміка частки експорту/імпорту харчових продуктів у загальному обсязі зовнішньої торгівлі (джерело: сформовано автором на підставі аналізу табл. 2.6)

Для визначення силу впливу та встановлення типу взаємозв'язків між показниками (Додаток Б), що характеризують розвиток харчової промисловості за період з 2019 по 2023 рр. розрахуємо коефіцієнти регресії та детермінації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Розрахунок коефіцієнтів кореляції та детермінації між показниками, що впливають на розвиток харчової промисловості (джерело: розраховано автором на підставі [122 – 126])

Показники	Вплив обсягів переробної промисловості		Вплив капітальних інвестицій		Вплив експорту	
	Переробна промисловість, млн грн	Харчова промисловість, млн грн	Капітальні інвестиції, млн.грн	Харчова промисловість, млн грн	Експорт, млрд. дол	Харчова промисловість, млн грн
2019	1885406,2	589854,5	31889	589854,5	3220,4	589854,5
2020	1828327,3	616166,7	28875	616166,7	3361,0	616166,7
2021	1854451,2	668061,9	28166	668061,9	3788,5	668061,9
2022	1850049,6	720865,5	17484	720865,5	2496,9	720865,5
2023	2300587,7	892674,0	32610	892674,0	3271,7	892674,0
Коефіцієнт кореляції	0,89		0,05		– 0,16	
Коефіцієнт детермінації	0,79		0,003		0,025	

Коефіцієнт кореляції між переробною та харчовою промисловістю становить 0,89, що свідчить про сильний прямий зв'язок між цими показниками. Коефіцієнт детермінації дорівнює 0,79, тобто близько 79% змін у харчовій промисловості можна пояснити змінами у переробній промисловості. Це вказує на значний взаємозв'язок між цими секторами. Таким чином, зв'язок між показниками є сильним позитивним.

Коефіцієнт кореляції між капітальними інвестиціями та харчовою промисловістю становить 0,05, що свідчить про майже відсутній зв'язок між цими показниками. Коефіцієнт детермінації дорівнює 0,003, тобто лише 0,3% змін у харчовій промисловості можна пояснити змінами у капітальних інвестиціях. Це означає, що капітальні інвестиції майже не впливають на розвиток харчової промисловості, або ж вплив дуже слабкий і може бути

опосередкованими іншими факторами. Таким чином, зв'язок між капітальними інвестиціями та харчовою промисловістю майже відсутній. Збільшення або зменшення капітальних інвестицій не має суттєвого впливу на обсяги виробництва харчової промисловості. Варто розглянути інші можливі фактори впливу, такі як попит на ринку, державні регулювання, імпорту/експорт, доступність сировини тощо.

Коефіцієнт кореляції між експортом та харчовою промисловістю становить $-0,16$, що вказує на слабкий негативний зв'язок між цими показниками. Коефіцієнт детермінації дорівнює $0,025$, тобто лише 2.5% змін у харчовій промисловості можна пояснити змінами в експорті. Це означає, що зв'язок між цими факторами дуже слабкий, а зміни в харчовій промисловості залежать переважно від інших чинників. Таким чином, зв'язок між експортом і харчовою промисловістю слабкий і негативний, що може свідчити про те, що зменшення експорту незначною мірою корелює зі зростанням харчової промисловості, можливо, через перерозподіл продукції на внутрішній ринок. Проте зв'язок не є значним, а отже, варто розглянути інші фактори впливу на харчову промисловість, такі як внутрішній попит, інвестиції, державне регулювання тощо.

2.2 Аналіз факторів впливу на розвиток підприємств харчової промисловості

Сільськогосподарські підприємства України відіграють ключову роль у забезпеченні населення країни якісними продуктами харчування. Тваринницька галузь, зокрема скотарство, свинарство та птахівництво, є основним джерелом м'яса, молока та яєць, що формують основу раціону українців.

Україна має розвинений продовольчий комплекс, який не лише повністю забезпечує внутрішній ринок, а й відіграє важливу роль у світовій торгівлі агропродукцією. Завдяки потужному експорту країна залишається одним із гарантів глобальної продовольчої безпеки. До повномасштабної війни Україна входила до п'ятірки найбільших експортерів зернових, постачаючи на міжнародний ринок близько 75 % виробленої продукції. Попри виклики війни, за підтримки партнерів країна продовжує утримувати сильні позиції, забезпечуючи понад 10 % світової торгівлі зерном і соняшниковою олією. У 2023 році експортовано 16,1 млн тонн пшениці, 26,2 млн тонн кукурудзи та 5,7 млн тонн соняшникової олії до десятків країн світу [127].

Повномасштабне вторгнення Росії 24 лютого 2022 року завдало серйозного удару по продовольчій безпеці України. Воєнні дії спричинили руйнування критично важливої інфраструктури, порушення логістичних маршрутів, знищення підприємств аграрного сектору, а також суттєве зменшення виробництва харчових продуктів.

За даними на червень 2023 року, сукупні прямі збитки, яких зазнав агропромисловий комплекс країни, сягають 8,7 млрд доларів США. Найбільші втрати стосуються сільськогосподарської техніки – понад 4,7 млрд доларів США, а також знищення та розкрадання агропродукції, що оцінюється в 1,9 млрд доларів США. Загальні непрямі втрати галузі оцінюються у 40,3 млрд доларів США [128].

Згідно з підрахунками ФАО, війна спричинила значні збитки для сільських господарств України – близько 2,25 млрд доларів США. З них 1,26 млрд доларів США припадає на рослинництво, а 0,98 млрд доларів США – на тваринництво. Унаслідок війни 25 % фермерських господарств в Україні змушені були скоротити або припинити свою діяльність, а в прифронтових регіонах цей показник сягнув 38 % [129].

Розглянемо більш детально динаміку сільськогосподарських культур та тваринництва за період з 2015 по 2023 рр. (табл. 2.8 – 2.9, рис. 2.10 – 2.11).

Таблиця 2.8 – Динаміка виробництва сільськогосподарських культур
(джерело: розраховано автором на підставі [122])

Обсяг виробництва, тис. т	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Культури зернові та зернобобові	60126	70057	75143	64933	86010	53864	59772
Буряк цукровий фабричний	10331	13968	10204	9150	10854	9941	13130
Соняшник	11181	14165	15254	13110	16392	11329	12760
Ріпак та кольза	1738	2751	3280	2557	2939	3318	4184
Соя	3931	4461	3699	2798	3493	3444	4743
Картопля	20839	22504	20269	20838	21356	20899	21359
Культури овочеві	9214	9440	9688	9653	9935	7512	8297
Коренеплоди кормові	6188	6194	5809	5521	5201	5021	4845
Кукурудза кормова	6843	6955	6373	6621	6838	5934	6466
Трави однорічні на сіно	977	940	904	821	795	556	537
Трави багаторічні на сіно	3124	3206	3243	2983	2953	2576	2461
Культури плодові та ягідні	2153	2571	2119	2024	2235	1995	1996
Виноград	386	468	366	281	264	258	245
Темпи змін, %							
Культури зернові та зернобобові	–	116,52	107,26	86,41	132,46	62,63	110,97
Буряк цукровий фабричний	–	135,20	73,05	89,67	118,62	91,59	132,08
Соняшник	–	126,69	107,69	85,94	125,03	69,11	112,63
Ріпак та кольза	–	158,29	119,23	77,96	114,94	112,90	126,10
Соя	–	113,48	82,92	75,64	124,84	98,60	137,72
Картопля	–	107,99	90,07	102,81	102,49	97,86	102,20
Культури овочеві	–	102,45	102,63	99,64	102,92	75,61	110,45
Коренеплоди кормові	–	100,10	93,78	95,04	94,20	96,54	96,49
Кукурудза кормова	–	101,64	91,63	103,89	103,28	86,78	108,97
Трави однорічні на сіно	–	96,21	96,17	90,82	96,83	69,94	96,58
Трави багаторічні на сіно	–	102,62	101,15	91,98	98,99	87,23	95,54
Культури плодові та ягідні	–	119,41	82,42	95,52	110,42	89,26	100,05
Виноград	–	121,24	78,21	76,78	93,95	97,73	94,96

Так як, найбільший обсяг виробництва серед сільськогосподарських культур складають саме культури зернові та зернобобові розглянемо темпи змін саме цієї культури на рис. 2.10.

Зернові та зернобобові культури демонструють значні коливання у виробництві. Пік виробництва припав на 2021 рік (86,01 млн. т), після чого у 2022 році стався різкий спад (62,63% від рівня попереднього року), але у 2023 році відбулося часткове відновлення (110,97%).

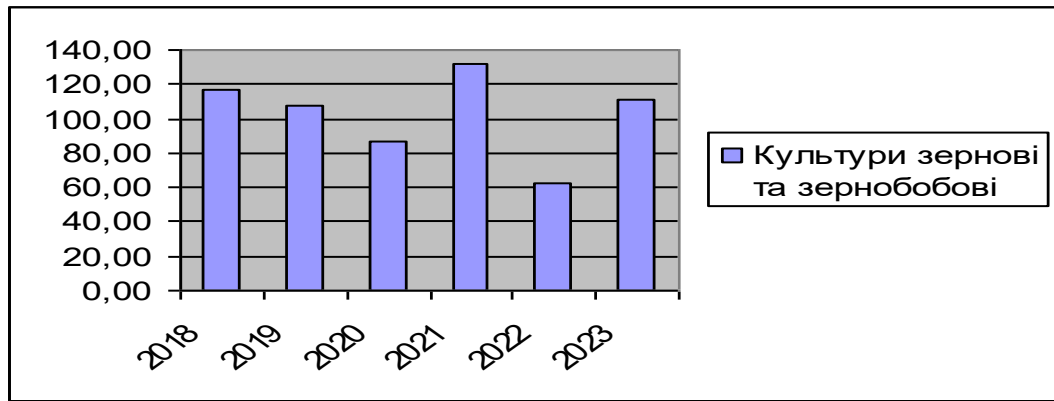


Рисунок 2.10 – Темпи змін виробництва культур зернових та зернобобових (джерело: сформовано автором на підставі аналізу табл. 2.8)

Вирощування цукрового буряку характеризується нестабільними темпами виробництва. Після значного падіння у 2019 – 2020 роках, у 2021 році обсяги зросли, але в 2022 році знову знизилися. Проте у 2023 році відбулося значне зростання (132,08%).

Виробництво соняшника демонструвало тенденцію до зростання до 2021 року, після чого виробництво скоротилося у 2022 році (69,11%). У 2023 році спостерігається відновлення (112,63%).

Вирощування ріпаку та кользи показує стійке зростання з 2015 року, особливо у 2023 році (+26,10% до попереднього року).

Соя після скорочення у 2019 – 2020 роках почала зростати у 2021 році, а в 2023 році показала максимальне зростання (137,72%).

Вирощування картоплі демонструє стабільні обсяги виробництва з незначними коливаннями, зростаючи після невеликого спаду у 2019 році.

Овочеві культури у 2022 році зазнали суттєвого скорочення (75,61%), однак у 2023 році спостерігається відновлення (110,45%). Коренеплоди кормові та кукурудза кормова мають поступове скорочення виробництва, хоча у 2023 році кукурудза показала невелике зростання (+8,97%).

Трави на сіно (однорічні та багаторічні) демонструють тенденцію до зниження виробництва, що може свідчити про скорочення посівних площ або зниження попиту.

Плодові та ягідні культури мали спад у 2019 – 2020 роках, частково відновилися у 2021 році, але залишаються на нестабільному рівні.

Виноград демонструє поступове скорочення виробництва з 2018 року, відображаючи загальну тенденцію до зменшення площ виноградників.

Загалом, виробництво основних сільськогосподарських культур у 2022 році зазнало значного скорочення, але у 2023 році спостерігається часткове відновлення. Деякі культури (ріпак, соя) показують стабільне зростання, тоді як кормові культури та виноград продовжують скорочення.

Таблиця 2.9 – Динаміка виробництва продукції тваринництва
(джерело: розраховано автором на підставі [122])

Обсяг виробництва	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023
М'ясо (у забійній масі), тис. т	2323	2355	2492	2478	2438	2207	2240
у тому числі							
яловичина та телятина	384	359	370	345	311	268	257
свинина	760	703	708	697	724	659	638
м'ясо птиці	1144	1259	1382	1405	1374	1253	1318
Молоко, тис.т	10615	10064	9663	9264	8714	7768	7430
Яйця, млн.шт	16783	16132	16678	16167	14071	11922	11379
Вовна, т	2270	1908	1734	1573	1497	1237	1187
Темпи змін,%							
М'ясо (у забійній масі), тис.т	–	101,38	105,82	99,44	98,39	90,53	101,50
яловичина та телятина	–	93,49	103,06	93,24	90,14	86,17	95,90
свинина	–	92,50	100,71	98,45	103,87	91,02	96,81
м'ясо птиці	–	110,05	109,77	101,66	97,79	91,19	105,19
Молоко, тис.т	–	94,81	96,02	95,87	94,06	89,14	95,65
Яйця, млн.шт	–	96,12	103,38	96,94	87,04	84,73	95,45
Вовна, т	–	84,05	90,88	90,72	95,17	82,63	95,96

Виробництво м'яса (у забійній масі) демонструє нестабільну динаміку. Після зростання у 2019 році (2492 тис. т) відбулося поступове скорочення, особливо у 2022 році (2207 тис. т). У 2023 році зафіксовано незначне відновлення (+1,5%).

Виробництво яловичини та телятини показує стійку тенденцію до скорочення, відбулось зменшення з 384 тис. т у 2015 році до 257 тис. т у 2023

році, що може бути пов'язано зі зменшенням поголів'я великої рогатої худоби.

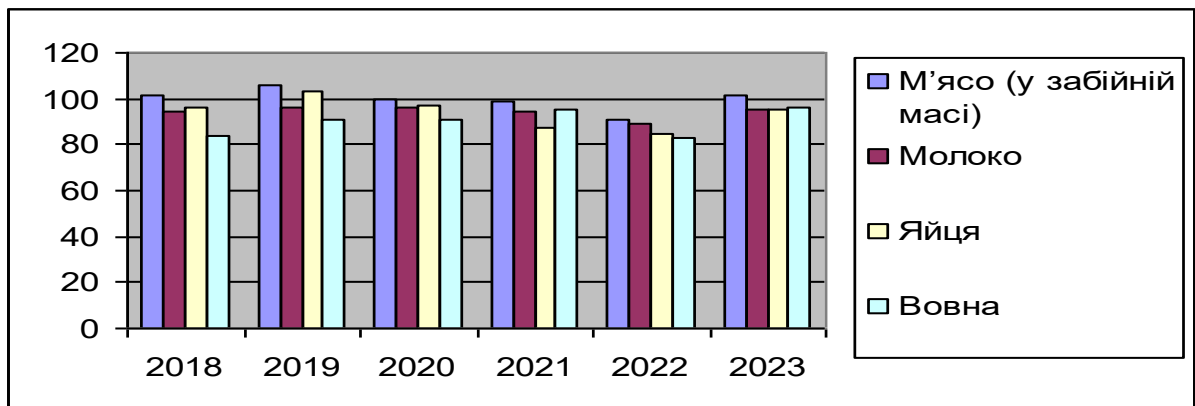


Рисунок 2.11 – Темпи змін виробництва продукції тваринництва
(джерело: сформовано автором на підставі аналізу табл. 2.8)

Виробництво свинини також демонструє спад, особливо після 2021 року, коли обсяги скоротилися з 724 тис. т до 638 тис. т у 2023 році, зниження у 2022 році склало 91,02% від рівня попереднього року, у 2023 році продовжилося зменшення (96,81%).

М'ясо птиці єдина категорія м'ясних виробів, що показала у 2015 – 2020 роках зростання, досягнувши 1405 тис. т у 2020 році, однак у 2022 році відбулося скорочення на 8,81%, але у 2023 році спостерігається зростання (105,19%).

Виробництво молока має стабільну тенденцію до зниження. У 2023 році виробництво зменшилося до 7430 тис. т, що на 30% менше, ніж у 2015 році, найбільш виражене скорочення відбулося у 2022 році (89,14%).

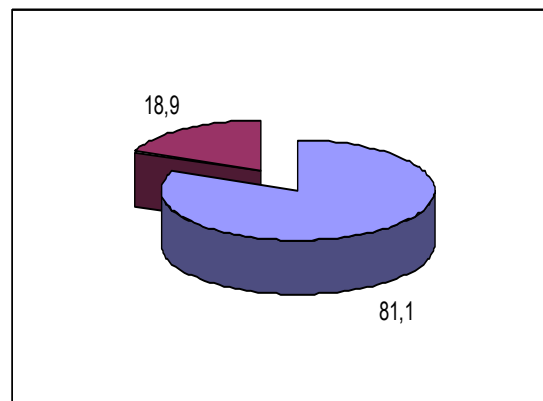
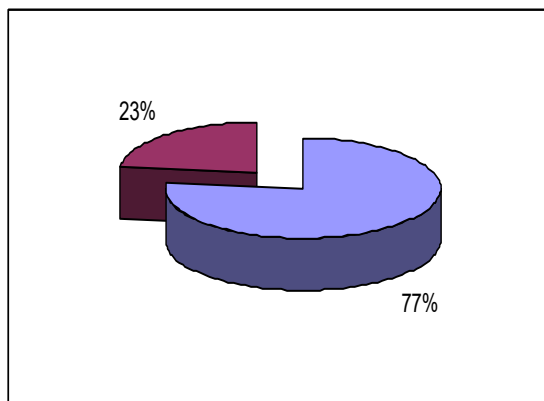
Виробництво яєць у 2020 – 2023 роках демонструє суттєве зниження, якщо у 2019 році було вироблено 16,678 млрд шт., то у 2023 році цей показник зменшився до 11,379 млрд шт., найбільше скорочення сталося у 2021 – 2022 роках (84,73%). Виробництво вовни також суттєво зменшується: з 2270 т у 2015 році до 1187 т у 2023 році, скорочення найбільш помітне у 2022 році (82,63%), що свідчить про зменшення вівчарства.

Таким чином, виробництво всіх основних видів продукції тваринництва має спадний тренд, найбільш стабільним залишається виробництво м'яса птиці, але у 2023 році спостерігається незначне покращення ситуації у виробництві м'яса після сильного спаду у 2022 році.

Виробництво сільськогосподарської продукції приносить стабільний дохід до економіки України, при цьому найбільшу її частину складає виробництво продукції рослинництва, її відсоток коливається на рівні 77 – 81,1% у загальній структурі, продукція тваринництва відповідно на рівні 17,7 – 23% (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка часток виробництва рослинництва і тваринництва у загальній структурі сільського господарства (джерело: розраховано автором на підставі [122])

Продукція	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Продукція рослинництва	77,0	79,8	80,1	78,3	82,3	79,1	81,1
Продукція тваринництва	23,0	20,2	19,9	21,7	17,7	20,9	18,9



Структура сільського господарства у 2015р. Структура сільського господарства у 2023р.

Рисунок 2.12 – Частки виробництва рослинництва і тваринництва у загальній структурі сільського господарства, % (джерело: сформовано автором на підставі аналізу табл. 2.11)

Попри виклики, спричинені повномасштабною війною у 2023 році, аграрний сектор України продемонстрував стійкість та здатність забезпечувати продовольчу безпеку як на внутрішньому ринку, так і за його межами. Водночас виробники сільськогосподарської продукції зіткнулися зі значними економічними труднощами. Основними проблемами стали низькі закупівельні ціни на зернові та олійні культури, труднощі з експортом, обмежені можливості для оновлення технічної бази та інфраструктури, а також повернення в обробіток земель, пошкоджених війною. Додатковим ударом стало руйнування Каховської ГЕС, що призвело до затоплення значних територій та унеможливило їх використання для сільськогосподарських робіт [131].

Задля оптимізації витрат виробники змінили структуру посівних площ, надавши перевагу більш рентабельним олійним культурам, що частково допомогло компенсувати фінансові втрати. Загальний приріст продукції рослинництва значною мірою пояснюється сприятливими погодними умовами. Водночас тваринницька галузь, зокрема виробництво м'яса та молока, залишається в кризі, насамперед через скорочення поголів'я у приватних господарствах.

Для стабільного функціонування аграрного сектору в умовах війни необхідно забезпечити безперебійність усього виробничо – логістичного ланцюга – від вирощування сільськогосподарської продукції до її зберігання, переробки та постачання кінцевому споживачеві. Важливими пріоритетами є нарощування обсягів виробництва, створення нових, зокрема тимчасових, потужностей для зберігання та переробки продукції, а також мобілізація державних і приватних ресурсів для ефективного постачання продовольства.

У контексті повоєнного відновлення необхідно диверсифікувати аграрне виробництво, підвищуючи його капіталізацію та привабливість для інвесторів. Важливим напрямом стане формування ефективних ринкових механізмів, що сприятимуть раціональному використанню ресурсів, зміцненню продовольчої безпеки країни та розвитку сільських територій.

Крім того, необхідно стимулювати виробництво й експорт продукції з високою доданою вартістю, створюючи умови для економічного зростання та підвищення добробуту сільського населення. Формування нової моделі розвитку аграрного сектору має ґрунтуватися на збалансуванні економічних і екологічних аспектів, відповідно до принципів сталого розвитку [131].

На розвиток харчової промисловості суттєво впливають характеристики споживчого попиту та звички, традиції споживання продуктів харчування притаманні жителям певної території (країни).

Аналіз купівельних звичок українців порівняно з жителями ЄС та США показує суттєві відмінності у структурі витрат. Українці змушені витратити понад дві третини свого місячного бюджету (66%) на продукти харчування та обов'язкові платежі, що значно перевищує аналогічні показники в розвинених країнах. Наприклад, у Польщі частка таких витрат складає лише 36%, у Німеччині – 40%, а в США цей показник ще нижчий і становить приблизно третину бюджету [134].

Ця різниця свідчить про нижчу купівельну спроможність українців і вищу фінансову вразливість домогосподарств, які змушені спрямовувати більшу частину доходів на базові потреби. Водночас у розвинених країнах значна частина бюджету витрачається на дозвілля, освіту, медицину та інші послуги, що свідчить про вищий рівень добробуту та економічну стабільність.

Витрати українців на продукти харчування продовжують зростати, і для 32% споживачів цей сегмент став ще більш витратним. При цьому 47% громадян віддають перевагу купівлі продуктів про запас. Частота відвідувань магазинів повернулася до довоєнного рівня – понад 16 разів на місяць, а середній чек зріс до 885 грн, що на 2% більше, ніж до початку війни [134].

Популярність онлайн – шопінгу зросла на 63%, проте загальна частота таких покупок (1,3 раза на місяць) все ще нижча за довоєнний рівень (1,8 раза), водночас середній чек онлайн – покупок зменшився до 824 грн, що на 38% менше, ніж у 2022 році. Це свідчить про те, що українці вже звикли

купувати однакові набори продуктів як у фізичних магазинах, так і в інтернеті, розподіляючи витрати між різними каналами закупівель [134].

Одним із важливих чинників, що впливає на споживання продуктів харчування є динаміка індексу цін на основні продукти харчування (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка індексу цін на основні продукти харчування з 2015 по 2023 роки (джерело: розраховано автором на підставі [122])

Індекс цін на основні продукти харчування	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Продукти харчування та безалкогольні напої	145,9	112,9	111,1	108,0	102,7	110,8	126,6	114,7
Продукти харчування	144,4	113,4	111,5	108,3	102,9	111,3	127,1	114,3
Хліб і хлібопродукти	160,6	108,4	110,5	113,6	108,6	114,3	129,7	106,7
Макаронні вироби	154,8	106,0	119,0	117,7	103,5	109,1	124,9	108,4
М'ясо та м'ясопродукти	131,3	120,9	111,2	110,9	99,9	109,3	118,8	119,4
Риба та продукти з риби	160,2	101,7	116,6	106,6	102,4	107,1	130,3	119,4
Молоко, сир та яйця	128,5	120,8	105,6	108,4	104,7	112,5	119,6	118,0
Олія та жири	145,5	115,4	117,5	104,0	102,6	125,2	123,6	109,9
Фрукти	172,4	115,2	112,1	105,2	122,2	97,9	127,7	119,8
Овочі	130,8	110,3	105,4	97,3	83,4	96,1	168,5	109,6
Цукор	136,0	106,8	105,6	131,1	109,7	161,5	123,2	111,0
Безалкогольні напої	166,1	105,0	84,2	99,9	101,8	103,1	121,0	120,4
Алкогольні напої, тютюнові вироби	133,2	126,2	105,4	105,0	110,7	109,8	117,4	114,6

Індекс цін на продукти харчування та безалкогольні напої демонстрував зростання протягом усього періоду, проте його темпи змінювалися. Найбільше зростання спостерігалось у 2015 році (145,9%), після чого темпи підвищення сповільнилися, зокрема у 2020 році (102,7%), але знову прискорилися у 2021 – 2022 роках (110,8% та 126,6% відповідно). У 2023 році темпи зростання цін сповільнилися (114,7%) порівняно з 2022 роком. Особливо нестабільними залишаються ціни на овочі, цукор та фрукти.

Споживчий кошик – це сукупність основних продуктів, товарів і послуг, необхідних для забезпечення базового рівня життя людини або сім'ї протягом певного періоду (місяця чи року). Він містить мінімальну кількість продовольчих і непродовольчих товарів, а також базові послуги, що

відповідають загальноприйнятим стандартам споживання. Таким чином, він відображає реальний рівень витрат, необхідних для задоволення базових потреб людини [136, с. 173].

Як і більшість показників, що характеризують економічне становище України, вартість продуктового кошика мала значне зростання у 2022 році і невеликий спад у 2023 році (рис. 2.13).

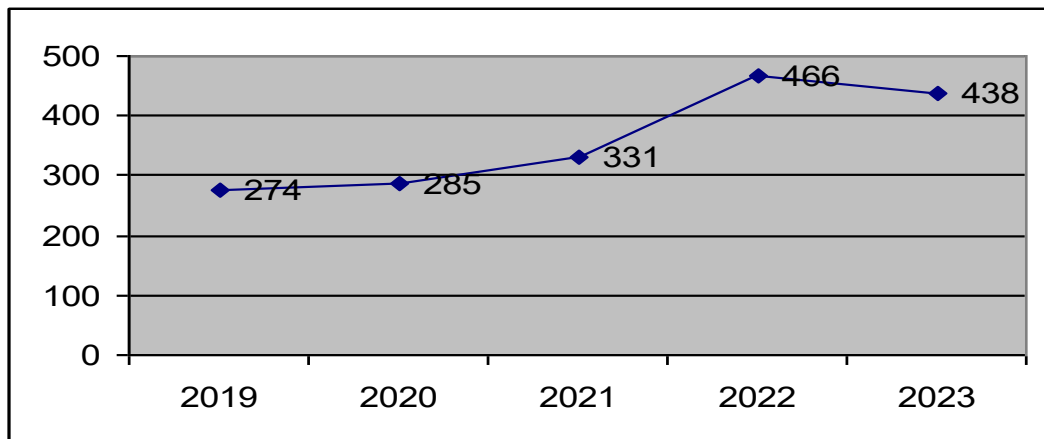


Рисунок 2.13 – Динаміка вартості продуктового кошика (джерело: складено автором на підставі [135])

Формування споживчого кошика здійснюється з урахуванням кількох ключових факторів. По – перше, враховуються наукові рекомендації щодо мінімального рівня споживання товарів і послуг, необхідних для підтримання здоров’я та нормальної життєдіяльності населення. По – друге, аналізується фактичне споживання малозабезпечених сімей, що дозволяє оцінити реальні потреби найуразливіших верств населення. Також беруться до уваги демографічні показники, зокрема склад населення, структура домогосподарств та рівень доходів громадян. Окрім цього, важливу роль відіграють регіональні особливості споживання, зумовлені кліматичними умовами, культурними традиціями та іншими чинниками, що впливають на потреби людей у різних частинах країни [137, с. 635].

В Україні склад споживчого кошика повинен оновлюватися кожні п’ять років, проте ця норма фактично не виконується. Мінімальний набір

товарів і послуг, що входять до його складу, залишається майже незмінним ще з 2000 року. Хоча з 2015 року планувалося проводити щорічний перегляд споживчого кошика, на практиці ця ініціатива не була впроваджена в повному обсязі. Це призводить до невідповідності реальних потреб населення та встановленого прожиткового мінімуму, що впливає на соціальні стандарти та рівень життя громадян [137, с. 635].

Структура вартості продуктового кошику розглянута на рис. 2.14.

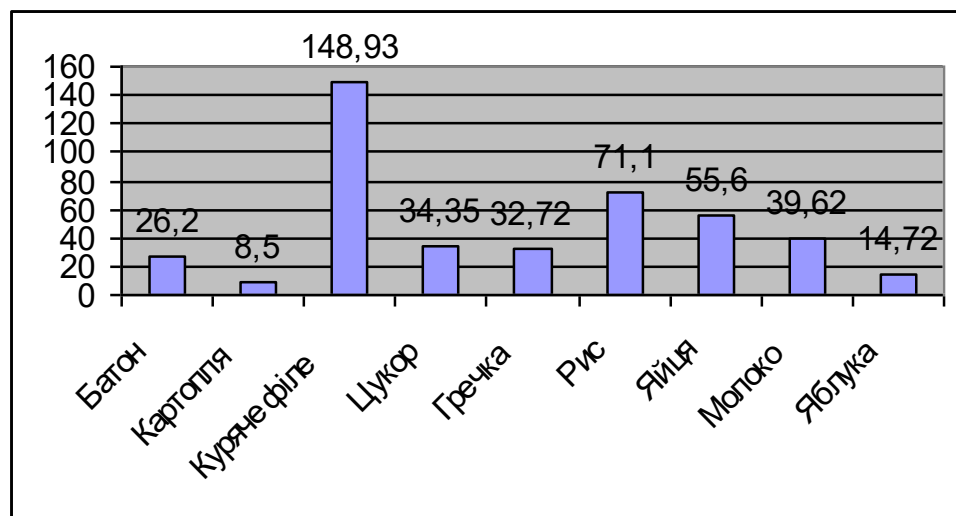


Рисунок 2.14 – Структура вартості продуктового кошика у 2023 році
(джерело: складено автором на підставі [135])

Додатковими факторами, що вплинули на підвищення цін наприкінці 2022 року і на початку 2023 року, стали енергетичні обмеження, спричинені масованими обстрілами російськими військами об'єктів енергетичної інфраструктури України. Через відсутність стабільного електропостачання агропідприємства стикнулися з труднощами у веденні діяльності, що також вплинуло на собівартість харчових продуктів [22].

Розглянемо більш детально фактори, що спричинили таку ситуацію і розпочнемо з характеристик динаміки кількості населення в Україні (рис. 2.15).

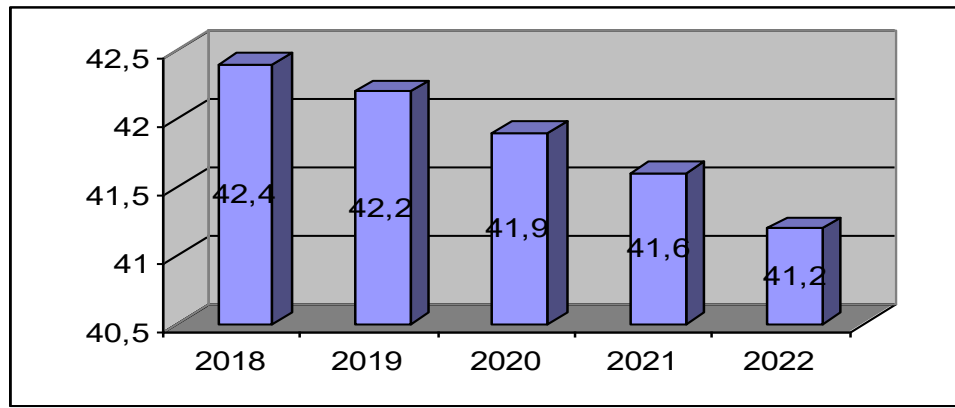


Рисунок 2.15 – Динаміка наявного населення України

(джерело: складено автором за [122])

Як показує динаміка, спостерігаємо неспинне скорочення населення України, при чому у 2022 році темпи скорочення суттєво збільшились. Одним із способів охарактеризувати стан споживчого ринку є порівняння рівня споживання основних продуктів харчування у динаміці з 2017 – 2021 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Структура та динаміка споживання продуктів харчування (джерело: розраховано автором за [138])

Споживання продуктів харчування на одну особу за рік	2017	2018	2019	2020	2021	Темпи змін, 2021/2020, %
м'ясо і м'ясопродукти, кг	52	53	54	54	53	98,15
молоко і молочні продукти, кг	200	198	201	202	202	100,00
яйця, шт	273	275	282	278	272	97,84
риба і рибопродукти, кг.	10,8	11,8	12,5	12,4	13,2	106,45
цукор, кг	30	30	29	28	29	103,57
олія та інші рослинні жири, кг	11,7	11,9	12,0	12,3	13,6	110,57
картопля, кг	143	139	136	134	132	98,51
овочі та баштанні, кг	160	164	165	164	166	101,22
плоди, ягоди та виноград, кг	53	58	59	57	59	103,51
хлібні продукти, кг	101	100	98	97	93	95,88

Результати аналізу показують, що за останній рік зменшилось м'яса і м'ясопродуктів (майже на 2%), суттєво збільшилось споживання риби та рибопродуктів (6,45%) та плодів, ягід, винограду (3,51%), олії та інших рослинних жирів (10,57%). Найбільше зменшення споживання зайняв такий продукт як хлібні продукти (більше 4%).

Змінилась і відповідність фактичного споживання раціональним нормам споживання (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Відповідність фактичного споживання раціональним нормам (джерело: розраховано автором за [138])

Продукти	Раціональна норма споживання	Споживчий кошик	Фактичне споживання у 2021р.	2021р.,% до раціональної норми
м'ясо і м'ясопродукти, кг	83	53,0	53	63,9
молоко і молочні продукти, кг	380	148,5	202	53,2
яйця, шт	290	220	272	93,8
риба і рибопродукти, кг.	20	13,0	13,2	66,0
цукор, кг	38	37,0	29	76,3
олія та інші рослинні жири, кг	13	7,1	13,6	104,6
картопля, кг	124	95,0	132	106,5
овочі та баштанні, кг	161	110	166	103,1
плоди, ягоди, виноград, кг	90	64	59	65,6
хлібні продукти, кг	101	123,4	93	92,0

За результатами порівняння раціонального та фактичного споживання продуктів харчування у 2021 році, було виявлено, що фактичні показники споживання для більшості груп продуктів не досягли рекомендованих норм, встановлених Міністерством охорони здоров'я. Єдині винятки становлять рослинні жири, картопля та хлібні вироби, споживання яких відповідало або перевищувало норми.

Важливе значення для розвитку споживчого ринку України має рівень самозабезпечення продовольством, який визначається більш детально порівнянням обсягів споживання та обсягів виробництва окремих продуктів. (рис. 2.16).

Аналіз рівня самозабезпеченості основними видами продовольства показує, тільки за двома категоріями Україна має недостатній рівень

самозабезпеченості – плоди, ягоди, виноград (на рівні 79,3%) та молоко та молочні продукти (на рівні 95,2%). Тобто, в цілому, необхідно відмітити достатньо високий результат рівню самозабезпеченості основними видами продовольства, але важко не відмітити високий переки (більше ніж в чотири рази) з виробництва зернових та зернобобових культур.

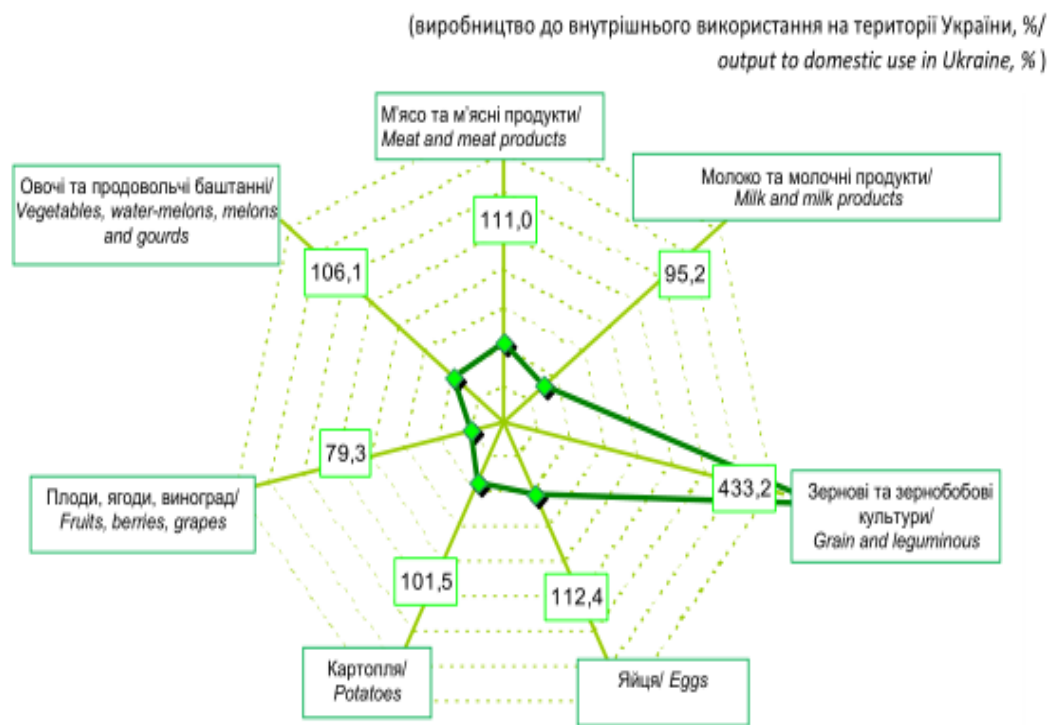


Рисунок 2.16 – Рівень самозабезпеченості основними видами продовольства у 2021 році (джерело:[138])

Останні події та війна в Україні значно вплинули на продовольчу безпеку країни, створивши низку критичних проблем.

По – перше, було порушено цілісність ланцюгів постачання аграрної продукції – від виробництва до кінцевого споживача. Це негативно позначилося на всіх етапах аграрного сектору, включаючи вирощування, переробку, транспортування та реалізацію харчових продуктів.

По – друге, скорочення площ для посівної кампанії через активні бойові дії та масові випадки викрадення зернових культур посилили ризики для сільськогосподарського виробництва. Високі ціни на паливо та добрива

лише поглиблюють цю проблему, оскільки аграрії стикаються зі зростанням витрат на посівну. Особливо постраждали такі регіони, як Харківщина, Одещина, Запорізька, Миколаївщина, Донецщина та Луганщина, що неминуче призведе до зниження врожайності, зменшення експорту та втрат для державного бюджету.

По – третє, блокування морських шляхів спричинило суттєве скорочення експорту української аграрної продукції – приблизно на 60 %. Оскільки морський транспорт є основним каналом збуту зернових, така ситуація не лише завдає економічних збитків Україні, а й створює загрозу продовольчої кризи для країн, що залежать від українського імпорту.

Для деталізації факторів, що впливають на формування українського продовольчого ринку проведемо PESTEL аналіз.

PESTEL аналіз, (PESTEL розшифровується як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники) може бути корисним інструментом для оцінки факторів впливу на розвиток продовольчого ринку [140].

Для проведення детального аналізу слід сформулювати висновки стосовно кожного окремого фактора. Важливо оцінити вплив цих факторів на продовольчий ринок та розробити програму дій, спрямовану на мінімізацію негативних наслідків та максимізацію позитивного впливу. Така програма повинна містити конкретні кроки, які допоможуть адаптуватися до змін на ринку та покращити його функціонування, зокрема через використання можливостей, що виникають унаслідок позитивних факторів [140].

Проаналізуємо фактори, що впливають на розвиток продовольчого ринку України (табл. 2.14).

Для проведення аналізу було надано можливість п'ятьом експертам оцінити вірогідність змін факторів за п'ятибальною системою, а також визначити важливість впливу факторів в межах трибальної оцінки.

Таблиця 2.14 – PESTEL – аналіз факторів впливу на розвиток продовольчого ринку України (джерело: розраховано автором)

Опис фактора	Вплив фактора	Експертна оцінка вірогідності змін					Середня вірогідність зміни фактора	Характер впливу фактора	Відносний (стандартизований) вплив фактора
		1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Політичні фактори									
Нестабільна політична ситуація	3	3	2	1	5	4	3,0	– 1	– 0,2
Стабільність уряду та політичний клімат країни	3	4	5	4	3	5	4,2	– 1	– 0,28
Рівень корупції та ефективність правоохоронних органів	2	3	4	5	3	3	3,6	– 1	– 0,16
Регулюючі закони та політики, які можуть вплинути на розвиток продовольчого ринку	1	2	3	1	2	2	2	– 1	– 0,04
Економічні фактори									
Рівень безробіття та ріст зайнятості	2	3	3	4	4	5	3,8	+1	– 0,17
Валовий внутрішній продукт (ВВП) країни та динаміка його змін	3	3	3	4	4	4	3,2	– 1	– 0,14
Інфляція та валютний курс	2	2	4	3	3	4	3,4	– 1	– 0,15
Рівень інвестицій та доступність фінансових ресурсів	3	2	4	5	3	4	3,6	– 1	– 0,16
Соціально – демографічні фактори									
Демографічні характеристики населення	3	4	5	2	3	4	3,6	– 1	– 0,24
Соціальна справедливість та якість життя	3	5	4	4	5	5	4,8	– 1	– 0,32
Рівень освіти та доступність вищої освіти.	2	4	3	4	4	3	3,2	+1	+0,14
Технологічні фактори									
Рівень інновацій та доступність нових технологій	3	4	4	3	5	3	3,8	– 1	– 0,25

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інфраструктура та доступність цифрових послуг	3	5	4	5	3	4	4,2	+1	+0,28
Рівень автоматизації виробництва та ІТ – інфраструктура	2	4	3	4	4	3	3,2	– 1	– 0,14
Екологічні фактори									
Вплив промисловості на навколишнє середовище	2	3	3	4	4	4	3,2	– 1	– 0,14
Зміни клімату та природні катастрофи, їх вплив на країну	2	3	3	4	4	4	3,2	– 1	– 0,14
Стратегії сталого розвитку та охорони природи	3	4	5	2	3	4	3,6	– 1	– 0,24
Правові фактори									
Податкова та торговельна політика	2	3	3	4	4	4	3,2	+1	+0,14
Законодавство про бізнес та трудове законодавство	1	2	3	1	2	2	2	+1	+0,04
Регуляторні обмеження та ліцензування	1	2	3	1	2	2	2	– 1	– 0,04
РАЗОМ	45	X	X	X	X	X	X	X	X

Результати дослідження показали, що практично всі з розглянутих факторів чинять негативний вплив на розвиток продовольчого ринку, при цьому найбільший негативний вплив чинять політичні фактори, а позитивний – технологічні.

Наступним кроком при проведенні PESTEL аналізу є визначення впливу обраних факторів на національну економіку в цілому і конкретно на продовольчий ринок, а також пропонування доцільних стратегічних рішень для пом'якшення впливу негативних факторів на розвиток продовольчого ринку, а також використання сприятливих можливостей (інновацій, технічних рішень) для активізації його подальшого розвитку (2.15).

У великій мірі вплив нестабільної політичної ситуації на економіку та розвиток споживчих ринків залежить від конкретних обставин, масштабу конфлікту та того, як уряд та інші зацікавлені сторони реагують на ситуацію.

Таблиця 2.15 – Стратегічні рішення за результатами PESTEL аналізу
(джерело: сформовано автором)

Фактор	Вплив (стандартизова не значення)	Вплив на національну економіку	Вплив на продовольчий ринок	Доцільні стратегічні рішення
1	2	3	4	5
<i>Політичні фактори</i>				
Нестабільна політична ситуація	– 0,2	Зменшення інвестицій: Нестабільність може відлякувати інвесторів, які можуть утриматися від вкладання своїх грошей в розвиток сфери рослинництва, тваринництва, виготовлення продуктів харчування через високий рівень ризику. Це може призвести до зменшення обсягів інвестицій у виробництво та інфраструктуру	Гальмування розвитку всіх галузей виробництва	Адаптація до нових умов. Пошук нових шляхів для підтримки бізнесу
Стабільність уряду та політичний клімат країни	– 0,28	Недовіра до уряду, виникнення протиріч у керівництві країною	Зменшення інвестицій у розвиток виробництва	Формування позитивного іміджу через засоби масової інформації та соціальні мережі
Рівень корупції та ефективність правоохоронних органів	– 0,16	Гальмування розвитку національної економіки	Гальмування розвитку споживчого ринку	Формування системи заходів на протидію корупції
Регулюючі закони та політики, які можуть вплинути на економічний розвиток	– 0,04	Вірогідність більш жорсткого регулювання з боку держави сфери бізнесу	Необхідність заходів щодо підтримки або обмеження деяких видів економічної діяльності	Підлаштування під нові умови праці суб'єктів бізнесу

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5
<i>Економічні фактори</i>				
Рівень безробіття та ріст зайнятості	– 0,17	Зменшення надходжень до бюджету збільшення витрат на утримання безробітних	Збільшення кількості безробітних	Забезпечення створення нових робочих місць
Валовий внутрішній продукт (ВВП) країни та динаміка його змін	– 0,14	Зменшення обсягу ВВП	Зменшення обсягу ВВП	Пошук альтернативних доходів до бюджету
Інфляція та валютний курс	– 0,15	Зменшення реальних доходів населення	Зменшення обсягів споживання	Впровадження системи антиінфляційних заходів
Рівень інвестицій та доступність фінансових ресурсів	– 0,16	Зменшення темпів розвитку національної економіки	Зменшення темпів розвитку споживчого ринку	Пошук зовнішніх інвесторів
<i>Соціально – демографічні фактори</i>				
Демографічні характеристики населення (вік, стать, ріст населення)	– 0,24	Скорочення кількості працездатного населення, та загальне скорочення населення	Скорочення кількості потенційної робочої сили та загального споживчого попиту	Введення системи заходів для стимулювання народжуваності
Соціальна справедливість та якість життя	– 0,32	Збільшення кількості незадоволених національною політикою	Активізація міграційних процесів	Формування заходів для підвищення соціальної привабливості країни

Рівень освіти та доступність вищої освіти	+0,14	Зменшення рівня доступності освіти внаслідок скорочення бюджетних місць та підвищення вартості навчання за контрактом	Зменшення кількості підготовлених фахівців для різних сфер виробництва	Впровадження системи грантового навчання
<i>Технологічні фактори</i>				
Рівень інновацій та доступність нових технологій	– 0,25	Можливе подорожчання собівартості товарів та послуг	Можливе подорожчання собівартості товарів та послуг	Пошук можливостей для використання інноваційних технологій
Інфраструктура та доступність цифрових послуг	+0,28	Пришвидшення процесів інформаційного обігу	Пришвидшення процесів інформаційного обігу	Використання можливостей для підвищення якості адміністративних послуг
Рівень автоматизації виробництва та ІТ – інфраструктура	– 0,14	Зменшення рівня конкурентоспроможності національного виробництва	Зменшення рівня конкурентоспроможності внутрішніх продовольчих ринків	Створення умов для капіталовкладень в автоматизацію виробництва
<i>Екологічні фактори</i>				
Вплив промисловості на навколишнє середовище	– 0,14	Значні негативні наслідки	Обмеження для певних видів виробництв	Впровадження технологій із меншим негативним впливом
Зміни клімату та природні катастрофи, їх вплив на регіон	– 0,14	Врахування впливу клімату у відповідних сферах бізнесу	Врахування впливу клімату у відповідних сферах бізнесу	Розробка заходів з уповільнення кліматичних змін
Стратегії сталого розвитку та охорони природи	– 0,24	Відсутність єдності стратегій чинить негативний вплив	Відсутність єдності стратегій чинить негативний вплив	Розробка стратегій сталого розвитку
<i>Правові фактори</i>				
Податкова та торговельна політика на рівні регіону	+0,14	Активізація розвитку торгівлі	Активізація розвитку торгівлі	Підтримка стратегічного напрямку

Закінчення табл. 2.15

1	2	3	4	5
Законодавство про бізнес та трудове законодавство	+0,04	Чинить позитивний вплив на бізнес	Чинить позитивний вплив на бізнес	Подальший розвиток позитивних спрямованостей у законодавстві
Регуляторні обмеження та ліцензування	- 0,04	Обмежує певні види діяльності, але чинить в деяких випадках позитивний вплив	Обмежує певні види діяльності, але чинить в деяких випадках позитивний вплив	Вибіркова підтримка та обмеження в залежності від актуальності бізнесу

В цілому стан факторів зовнішнього середовища чинить негативний вплив на розвиток продовольчого ринку України.

Таким чином, нестабільна політична ситуація, високий рівень корупції та невизначеність регулюючих політик негативно впливають на економічний розвиток і продовольчий ринок, що спричиняє зменшення інвестицій та уповільнення економічного зростання.

Негативний вплив також чинять безробіття, інфляція, зменшення ВВП та низький рівень інвестицій, що призводить до зниження доходів населення, зменшення обсягів споживання та уповільнення темпів розвитку ринку.

Скорочення працездатного населення, низький рівень соціальної справедливості та доступності освіти призводять до збільшення еміграції та зменшення конкурентоспроможності ринку праці.

Таким чином, на формування сучасного рівня пропозиції на ринку харчових продуктів впливає декілька груп факторів (рис. 2.17).

Обмежений доступ до новітніх технологій, недостатній рівень автоматизації виробничих процесів та наявні інфраструктурні проблеми стримують конкурентоспроможність економіки. Ці фактори ускладнюють залучення інвестицій та модернізацію ключових галузей.

Крім того, екологічні виклики, включаючи високий рівень забруднення, зміну клімату та відсутність комплексних стратегій сталого

розвитку, негативно позначаються на економічній стабільності та якості життя населення.



Рисунок 2.17 – Фактори, що впливають на розвиток харчових підприємств (джерело: сформовано автором)

Попри позитивний вплив податкової та торговельної політики на економіку, надмірні регуляторні обмеження можуть створювати додаткові бар'єри для ведення бізнесу. Тому для досягнення сталого розвитку необхідно впроваджувати ефективні реформи, спрямовані на створення сприятливого інвестиційного клімату, розвиток інновацій, покращення соціальної політики та зміцнення екологічної безпеки.

Вплив військового конфлікту на економіку також є значним. Зростання цін на продукти харчування, зокрема м'ясо та м'ясні вироби, викликане скороченням внутрішнього виробництва, здорожчанням імпорту через девальвацію національної валюти, підвищенням витрат на логістику та проблемами з електропостачанням, що створює додаткові труднощі для населення та підриває купівельну спроможність.

Сезонні коливання на ринку харчової продукції залишаються важливим фактором, оскільки споживчий попит змінюється залежно від кліматичних умов, традицій споживання та загальної економічної ситуації.

У відповідь на сучасні виклики бізнес все більше переходить в онлайн – формат. Електронна комерція сприяє зростанню продажів та відкриває нові можливості для маркетингових стратегій. Створення зручних вебсайтів та мобільних застосунків дозволяє споживачам здійснювати покупки швидше й комфортніше.

Обсяг зовнішньої торгівлі та баланс між експортом і імпортом залишаються ключовими показниками економічного розвитку. Для покращення ситуації необхідні заходи, що сприятимуть диверсифікації ринків, розвитку внутрішнього виробництва та посиленню конкурентних переваг на світовій арені.

Таким чином, фактори впливу на розвиток харчових підприємств мають як позитивний, так і стримуючий характер. Основним питанням для формування ефективної стратегії забезпечення конкурентоспроможності є максимальне використання сприятливих факторів зовнішнього середовища.

2.3 Оцінка рівня інтенсивності конкуренції на ринку харчової промисловості

Конкурентне середовище на цільовому ринку визначається рівнем конкуренції, що панує в галузі. Одним із ключових аспектів аналізу є оцінка інтенсивності конкурентної боротьби, яка залежить від кількості учасників ринку, рівня їх впливу, темпів розвитку галузі та інших важливих чинників.

Серед факторів, що зумовлюють високий рівень конкуренції, варто виокремити значну кількість конкурентів із приблизно рівними можливостями, повільний ріст галузі, значні постійні витрати, обмежені можливості для диференціації продукції, а також труднощі виходу з ринку. Ці аспекти впливають на формування стратегій компаній і визначають їхню позицію у конкурентному середовищі.

Для того щоб оцінити рівень конкуренції, підприємства використовують різноманітні показники, які допомагають визначити їхнє місце на ринку та розробити ефективну конкурентну стратегію. Глибокий аналіз ринку передбачає дослідження конкурентів, їх інтересів, особливостей функціонування галузі, що дає змогу забезпечити стабільну конкурентоспроможність.

Кожна галузь має власні особливості конкурентного середовища. Зокрема, важливим є аналіз рівня конкуренції у харчовій промисловості України, де діють як великі виробники, так і малі підприємства, що формують динамічну та конкурентну структуру ринку.

Українська економіка зазнала значних потрясінь унаслідок війни, яка почалася 24 лютого 2022 року. У перші місяці бойових дій понад 40% підприємств припинили свою діяльність, що спричинило масові звільнення та втрату роботи для мільйонів громадян. Загалом країна втратила від 5 до 7 мільйонів робочих місць, що призвело до зниження ВВП та зростання рівня безробіття. Найбільших втрат зазнали основні промислові сектори, відновлення яких вимагатиме значних інвестицій та часу.

Вплив воєнного стану на харчову промисловість виявився неоднорідним і залежить від регіону. У західно – центральних областях спостерігається зростання виробничої активності. Дефіцит овочів і фруктів, які традиційно постачалися з південних регіонів, змусив підприємства шукати нові підходи. Наприклад, один із заводів у Рівненській області переобладнав своє виробництво для виготовлення м'ясних консервів, що використовуються, зокрема, для потреб Збройних Сил України. Водночас у прифронтових регіонах багато підприємств змушені припиняти роботу через загрозу бойових дій.

Виробництво соняшникової олії скоротилося до 30 – 40% від довоєнного рівня через труднощі з експортом. Водночас поступово відновлюється м'ясопереробна галузь: окремі підприємства, що спеціалізуються на виробництві курятини, повернулися до довоєнних обсягів. Незважаючи на виклики, український бізнес продовжує адаптуватися до нових умов і знаходити шляхи для розвитку [141].

Розглянемо основні показники діяльності найбільших компаній з виробництва харчових продуктів та напоїв (табл. 2.16).

У 2022 році експорт алкогольних напоїв та продуктів харчування з України приніс державі 2,4 млрд доларів США, що становить 4% загального експорту країни. Українська харчова промисловість представлена такими відомими компаніями, як Roshen, Global Spirits і Bayadera, які мають широкую впізнаваність на міжнародному ринку. Водночас рейтинг Forbes «200 лідерів української економіки» демонструє значні фінансові показники і в інших міжнародних гравців галузі. Примітно, що серед них чотири підприємства включено до списку спонсорів тероризму, оприлюдненого НАЗК. Крім того, у рейтингу представлені виробники молочних продуктів, майонезів і м'ясної продукції [142].

Загальний експорт алкогольних напоїв з України у 2022 році скоротився більш ніж на 33%. Проте окремі підприємства, зокрема Global

Spirits і Bayadera, змогли наростити свої поставки завдяки розширенню ринків збуту.

Таблиця 2.16 – Основні показники діяльності найбільших підприємств з виробництва харчових продуктів та напоїв у 2023 році (джерело: сформовано автором на підставі [142])

Компанія	Виторг, млрд. грн	Прибуток, млн. грн	Динаміка виторгу, %	Кількість працюючих, чол.
Roshen	24	н/д	н/д	11500
Nestle	12	1500	+10	5500
Carlsberg	9	1500	+8	1300
Оболонь	8,7	1200	+47	2055
Кока – кола Беверіджез Україна	8,4	43	– 9	1178
Global Spirits	78	700	+27	3088
Радехівський цукор	7	1200	+72	496
Молочний альянс	6,7	196	+3	2600
PepsiCo	7	н/д	н/д	2800
Інтерстарч	6,6	529	+6	142
Bayadera	5,4	194	– 7	3500
Щедро	4,9	282	+14	1486
Віктор і К	4,6	577	– 2	1350
Фаворит плюс	4,5	125	+4	1675
Universal fish company	4,4	– 174	– 27	808
Ніжинський жиркомбінат	4,4	608	+310	245
Люстдорф	4,1	182	– 3	1497
Mondelez Україна	4,1	305	– 52	1000
Альбакор	3,7	25	– 7	586
Комо	3,6	65	+45	183

Як зазначає засновник Global Spirits Євген Черняк, міжнародна популярність України сприяла зростанню експорту, зокрема у США, де компанія зафіксувала приріст продажів на 21%. Аналогічно, Bayadera наростила експортний виторг від продажу вина та горілчаних виробів на 1,4%. CEO Bayadera Анатолій Корчинський відзначає, що підприємства вдалося зберегти обсяги експорту, а її частка на ринку горілки України

досягла 23%, що дозволило їй стати другим найбільшим експортером цього продукту. Bayadera також розширила свою присутність на ринках Польщі, Німеччини, Ісландії, Швеції, Італії та Канади [142].

Попри загальне падіння продажів алкоголю на 36% у 2022 році, найбільше постраждали категорії тихого та ігристого вина, реалізація яких знизилася на 53%. Водночас горілчані вироби зазнали меншого спаду – на рівні 28%. Одним з пояснень такого тренду стало зменшення споживчого попиту через масову міграцію жінок, які традиційно є основними споживачами вина [142].

Військові дії суттєво вплинули й на кондитерську промисловість: приблизно 20% підприємств цього сектора зазнали руйнувань або припинили свою діяльність. Найбільша кондитерська компанія Roshen змушена була тимчасово зупинити виробництво на своїх заводах у Борисполі та Києві, а також скоротити обсяги виробництва на підприємствах у Вінниці та Кременчуці. Загалом компанія зменшила випуск продукції на 10 – 12%, хоча дефіциту на ринку не спостерігалось. За словами керівниці аналітичного відділу Pro – Consulting Юлії Шкурко, скорочення виробництва відповідало зниженню внутрішнього споживання через зменшення купівельної спроможності та міграцію населення [142].

Повернення міжнародних FMCG – корпорацій до України після початку повномасштабного вторгнення відбувалося поступово. Лише через рік такі підприємства, як PepsiCo, Mondelez і Carlsberg, відновили виробничі процеси, а Nestlé розпочала будівництво нового комплексу. Навесні 2023 року Nestlé повернула на ринок локшину швидкого приготування «Мівіна», виробництво якої було припинено через бойові дії. До війни цей бренд займав 52% українського ринку, але у 2022 році його частка скоротилася до 19%. За цей період лідером галузі стала компанія «Маревен Фуд», що свідчить про перерозподіл ринку внаслідок війни та змін у виробничій інфраструктурі [142].

Інтенсивність конкуренції визначає ступінь суперництва між компаніями у прагненні залучити клієнтів, постачальників і завоювати нові ринкові сегменти, адже відображає не тільки кількість і склад учасників ринку, а й їхні частки та сталість конкурентних позицій. На ступінь конкурентної боротьби впливає низка чинників, серед яких варто виділити структуру ринкового розподілу, темпи зростання галузі, рівень прибутковості компаній, а також наявність і масштабність бар'єрів для входу та виходу з ринку.

Аналіз рівня конкуренції в певній галузі є важливим етапом стратегічного дослідження ринку. Він демонструє, наскільки активно підприємства використовують конкурентні інструменти, такі як зниження цін, вдосконалення якості продукції, поліпшення сервісу або розробка інноваційних товарів [143; 144, с. 140].

Для проведення оцінювання інтенсивності конкуренції скористуємось наступним алгоритмом (рис. 2.18).



Рисунок 2.18 – Алгоритм оцінювання інтенсивності конкуренції

(джерело: сформовано автором на підставі [145, с. 368])

Методики розрахунку показників інтенсивності конкуренції подані у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Методики розрахунку показників інтенсивності конкуренції (джерело: складено автором на підставі [146; 147; 148])

Показник	Порядок розрахунку	Значення показника
Індекс концентрації (CR_i)	$CR_i = \sum_{i=1}^n q_i,$ де CR – індекс концентрації певної кількості (n) підприємств, %; q – частка продажу i – го підприємства, %	Значення CR для трьох найбільших підприємств означає: $CR < 45\%$ – ринок низькоконцентрований; $45\% < CR < 70\%$ – ринок помірно концентрований; $CR > 70\%$ – ринок висококонцентрований.
Чотиричастковий показник концентрації (CR_4)	$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP},$ де OP_i – об'єм реалізації продукції i – го підприємства; OP_1 – максимальний об'єм реалізації серед підприємств галузі; OP_2 – другий за розміром; OP_3 – третій за розміром; OP_4 – четвертий за розміром; OP – загальний об'єм реалізації продукції певної галузі	якщо CR_4 перевищує 75%, вводиться обмеження на злиття підприємств, оскільки цей ринок розглядається як об'єкт монопольної практики.
Індекс Херфіндаля – Хіршмана (I_{HH})	$I_{HH} = \sum_{i=1}^n D_i^2,$ де D_i – ринкова доля i – го підприємства	Індекс Херфіндаля – Хіршмана може набувати значення від 0 (повна децентралізація виробництва) до 10000 (абсолютна монополія) висококонцентрований – $2000 \leq I_{HH} \leq 10000$; помірно концентрований – $1000 \leq I_{HH} < 2000$; Низько концентрований – $I_{HH} < 1000$.
Індекс Розенблюта (I_R)	$I_r = \frac{1}{2 \times \sum_{i=1}^n (i \times D_i) - 1}$	Що меншим (за одиницю) у результаті розрахунків є значення індексу, то менш монополізованим є досліджуваний сектор.

Розглянемо інтенсивність конкуренції у різних галузях харчової промисловості.

Хлібопекарська галузь як і багато інших галузей харчової промисловості переживає важкі часи. Безумовне зменшення попиту на продукцію (рис. 2.19) зумовлене багатьма причинами і загальним зменшенням сукупного попиту внаслідок зменшення населення України і намаганням вести здоровий спосіб життя і як наслідок зменшення споживання хліба.

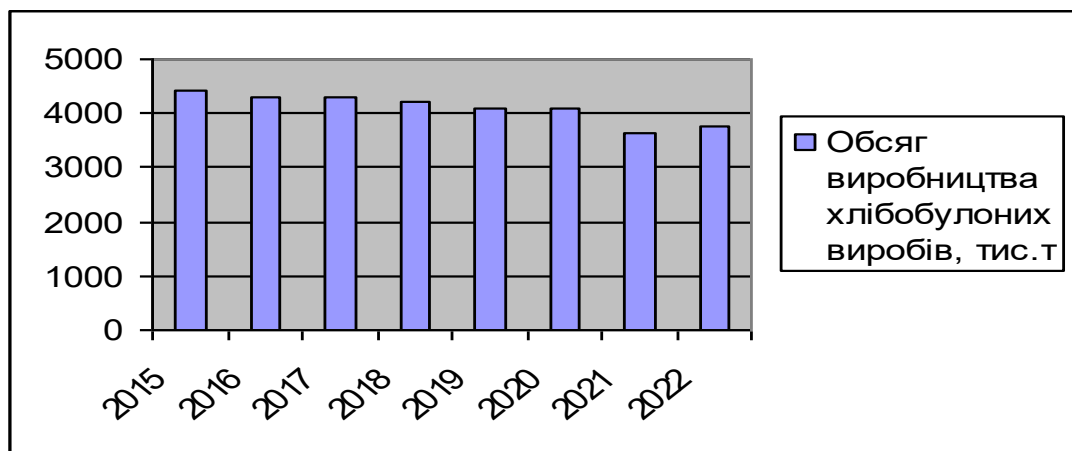


Рисунок 2.19 – Динаміка виробництва хлібобулочних виробів
(джерело: складено автором на підставі [149; 150; 151])

У період з 2015 по 2022 рік в Україні спостерігалось суттєве скорочення виробництва хліба та хлібобулочних виробів – з 1,23 млн тонн до 571 тис. тонн, що становить лише 46,35 % від рівня 2015 року. Водночас середній рівень споживання хліба на одну особу також знизився: якщо у 2015 році він складав 103,2 кг, то у 2022 році – лише 87 кг [149; 150; 151].

Офіційні статистичні дані свідчать про значну роль тіньового сектору у виробництві хлібобулочних виробів. У 2015 році на неофіційне виробництво припадало 72,2 % загального обсягу (близько 3,2 млн тонн), а у 2021 році цей показник зріс до 77,8 %, що еквівалентно майже 3 млн тонн продукції. Це свідчить про стійку тенденцію до збільшення частки нелегального сегмента на ринку хлібопекарської продукції [149; 150; 151].

Розрахуємо показники інтенсивності конкуренції для харчової промисловості за 2022 рік у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Показники інтенсивності конкуренції хлібопекарської промисловості (джерело: складено автором на підставі [149; 150; 151; 152] та додатку В.1)

Підприємства	Частки підприємств, %	Ранг / Висновки
ПрАТ «Концерн Хлібпром»	5,18	1
ТОВ КВФ «РОМА»	3,76	2
ТОВ «Київ Хліб»	3,16	3
ТОВ «Київський обласний хлібопекарський комплекс»	2,44	4
ТОВ «Перший столичний хлібозавод»	2,19	5
ТОВ «Черкасихліб ТД»	1,93	6
ТОВ «Торговий Дім Хлібозавод №10»	1,67	7
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ЛЕВАДА»	1,43	8
ТДВ «Івано – Франківський хлібокомбінат»	1,27	9
ТОВ «Бердичівський хлібозавод»	0,90	10
Інші підприємства	76,06 (997 підприємств), сер. частка=0,076	
Індекси інтенсивності конкуренції		
Індекс концентрації	12,1	ринок низькоконцентрований
Чотиричастковий показник концентрації	14,54	ринок немонополізований, нормальний рівень конкуренції, не є об'єктом монопольної практики
Індекс Херфіндаля – Хіршмана	72,69	Ринок низько концентрований, немонополізований, високий рівень інтенсивності конкуренції
Індекс Розенблюта	0,000013183	ринок немонополізований, концентрований, з високою інтенсивністю конкуренції

Лідерами серед виробників хліба та хлібобулочних виробів в Україні залишаються три ключові підприємства: ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ КВФ «РОМА» та ТОВ «Київ Хліб». Вони демонструють найвищі показники чистого доходу від реалізації продукції, що становить 1 702 061 тис. грн, 1 234 767 тис. грн та 1 039 202 тис. грн відповідно [151].

Загалом, більшість виробників хлібопекарської галузі продовжують нарощувати фінансові показники, за винятком ТОВ «Бердичівський хлібзавод», який у 2022 році зафіксував незначне зниження темпів зростання чистого доходу (0,9 % у порівнянні з 2021 роком). Водночас найдинамічніший приріст у 2022 році продемонструвало ПрАТ «Хлібпром», збільшивши свої доходи на 5,18 % [151].

Показники інтенсивності конкуренції хлібопекарської промисловості (табл. 2.18) демонструють, що ринок є немонополізованим, але з високою інтенсивністю конкуренції, що в першу чергу обумовлено тим, що проектні потужності хлібопекарських підприємств значно перевищують сукупний попит на хлібопекарську продукцію.

Показники інтенсивності конкуренції в хлібопекарській промисловості свідчать про низьку концентрацію ринку та високу конкуренцію між численними учасниками.

Отже, ці різні показники інтенсивності конкуренції свідчать про те, що ринок хлібопекарської промисловості є конкурентним і роздрібним, з великою кількістю малих виробників, і жодна компанія не має значного монопольного впливу.

Вітчизняний ринок кондитерських виробів відзначається широким асортиментом продукції та значною конкуренцією між виробниками. Сучасні споживачі прагнуть не лише смачних, а й якісних та безпечних ласощів, що спонукає підприємства до постійного вдосконалення технологій та оновлення виробничих процесів. Інноваційні підходи у виробництві стають ключовим фактором для утримання конкурентних позицій на ринку. У 2022 році суттєво знизилась кількість підприємств, що займається виробництвом

кондитерської продукції, тільки кількість підприємств, що займається виробництвом цукерок скоротилось на 40 одиниць [161].

В структурі виробників кондитерських виробів в Україні домінують малі підприємства, які становлять значну частину галузі. Зокрема, серед виробників цукрових та шоколадних виробів близько 87% – це малі підприємства, з яких 86,5% належать до мікропідприємств. У сегменті виробництва сухого печива, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок частка малих підприємств досягає 92%, а мікропідприємств – майже 88% [130].

Разом із тим, на ринку працюють і великі виробники, серед яких можна виділити такі підприємства, як «Roshen», «Mondelēz», «ABK», «Світоч», «Konti», «Бісквіт – Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтава – кондитер», «Київський ББК» та «Vatsak». Ці підприємства займають провідні позиції у виробництві кондитерської продукції, забезпечуючи значну частку ринку (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Показники інтенсивності конкуренції кондитерської промисловості (джерело: складено автором на підставі [153, додатку В.2])

Підприємства	Частки підприємств, %	Ранг / Висновки
Roshen	25	1
Mondelēz	20	2
Konti	16	3
ABK	15	4
Світоч	11	5
Інші підприємства	13 (850 підприємств), сер. частка=0,015	
Індекси інтенсивності конкуренції		
Індекс концентрації	61	ринок помірноконцентрований
Чотиричастковий показник концентрації	76	ринок монополізований, є об'єктом монопольної практики
Індекс Херфіндаля – Хіршмана	1627,19	Ринок помірно концентрований, середній рівень інтенсивності конкуренції
Індекс Розенблюта	0,000083985	ринок немонополізований, концентрований, з високою інтенсивністю конкуренції

Не дивлячись на те, що ринок кондитерських виробів представлений великою кількістю виробників – малих підприємств він тяжіє до олігополії внаслідок наявності значної частки ринку у великих підприємств, які мають більш сучасне автоматизоване виробництво і як наслідок мають можливості для зниження собівартості продукції, а значить і для більш гнучкої цінової стратегії.

Внутрішній ринок молочної продукції в Україні формується під впливом конкуренції, яка має ознаки олігополії. В останні роки спостерігається скорочення кількості виробників через витіснення дрібних підприємств великими гравцями, що спричиняє посилення концентрації ринку, де обмежена кількість компаній контролює основні обсяги виробництва та визначає його розвиток [130].

Показники інтенсивності конкуренції у кондитерській промисловості свідчать про домінування кількох великих компаній та високу фрагментованість серед дрібних виробників, наявність ознак монополізації – говорить про те, що ринок може підпадати під антимонопольне регулювання, оскільки чотири найбільші підприємства контролюють 76% ринку.

Отже, ринок кондитерської продукції має чітко виражених лідерів, які займають більшу частину ринку, але конкуренція між ними є достатньо інтенсивною, а малі виробники відіграють другорядну роль.

Характерною рисою галузі є значна диференціація продукції та наявність високих бар'єрів для входу нових гравців. Визначальну роль у формуванні ринкових тенденцій відіграють не лише українські молокопереробні підприємства, а й транснаціональні корпорації, які мають свої виробничі потужності в Україні, що забезпечує помірний рівень консолідації галузі та впливає на її подальший розвиток (табл. 2.20).

Показники інтенсивності показують, що ринок молочної продукції низькоконцентрований, але структурований, характеризується високою конкуренцією серед лідерів – жоден виробник не має домінуючої частки,

найбільший гравець «Данон» контролює лише 13,15% ринку, а топ – 10 компаній разом – близько 77%, що означає помірну концентрацію.

Таблиця 2.20 – Показники інтенсивності конкуренції молочної промисловості (джерело: складено автором на підставі [154; 155] та додатку В.3)

Підприємства	Частки підприємств, %	Ранг / Висновки
«Данон»	13,15	1
«Молочний альянс»	11,19	2
«Лакталіс»	9,95	3
«Люстдорф»	9,8	4
«Вімм – Білль – Данн»	8,84	5
Придніпровський молочний комбінат	5,52	6
«Галичина»	5,26	7
Тернопільський молокозавод	5,2	8
«Терра Фуд»	4,71	9
Група компаній «Формула»	3,11	10
Інші підприємства	22,92 (354 підприємств), сер. частка=0,065	
Індекси інтенсивності конкуренції		
Індекс концентрації	34,29	ринок низькоконцентрований
Чотиричастковий показник концентрації	44,09	ринок немонополізований, нормальний рівень конкуренції, не є об'єктом монопольної практики
Індекс Херфіндаля – Хіршмана	689,8566	Ринок низько концентрований, немонополізований, високий рівень інтенсивності конкуренції
Індекс Розенблюта	0,00011328	ринок немонополізований, концентрований, з високою інтенсивністю конкуренції

Отже, ринок молочної продукції є конкурентним, із групою сильних гравців, але без явного домінування однієї підприємства, що дозволяє новим та меншим виробникам конкурувати за споживача.

Ринок молочної продукції в Україні характеризується високим рівнем конкуренції між виробниками, що сприяє концентрації виробництва на великих підприємствах. Завдяки значним інвестиціям у модернізацію виробничих потужностей ці підприємства можуть швидко адаптуватися до змін попиту, розширювати асортимент та пропонувати інноваційну продукцію, включаючи органічні й корисні для здоров'я молочні вироби.

Окремі виробники використовують цінову конкуренцію для залучення споживачів, проте загальна тенденція свідчить про скорочення обсягів виробництва молочних продуктів у натуральному вираженні, що пов'язано зі зростанням вартості сировини – молока, а також його скороченням на ринку, що, своєю чергою, спричиняє підвищення цін на готову продукцію.

Споживчий попит на м'ясо та м'ясні продукти безпосередньо впливає на ринок ковбасних виробів. Зі збільшенням споживання м'яса зазвичай зростає і попит на ковбасну продукцію, оскільки споживачі шукають зручні та смачні варіанти його використання. Водночас, перехід на альтернативні дієтичні джерела білка або скорочення споживання м'яса може спричинити зниження попиту на ковбасні вироби.

Ринок м'ясної продукції демонструє стабільне зростання, що підтверджується 3% приростом продажів у 2022 році. Однак, останні роки характеризуються поступовим зменшенням попиту на жирне м'ясо, таке як свинина, баранина та яловичина, що пов'язано зі зростанням популярності здорового способу життя, дієтологічними рекомендаціями та поширенням альтернативних харчових моделей, що пропонують менш жирні джерела білка. Військові дії суттєво вплинули на ринок ковбасних виробів в Україні, спричинивши значні труднощі у виробництві та дистрибуції, особливо в східних і північних регіонах. Найбільше постраждав Харківський регіон, який до воєнного стану був одним із основних центрів м'ясопереробної

промисловості країни. Загалом на східну частину України до початку бойових дій припадало 70 – 80% загального обсягу виробництва ковбасної продукції. Втрата виробничих потужностей, логістичні труднощі та зміни в споживчому попиті значною мірою змінили структуру ринку, змушуючи виробників адаптуватися до нових реалій.

Згідно отриманих показників інтенсивності конкуренції серед виробників ковбасних виробів ринок характеризується як низькоконцентрований, немонополізований, з нормальним півнем конкуренції (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 – Показники інтенсивності конкуренції серед виробників ковбасних виробів (джерело: складено автором на підставі [156; 157] та додатку В.4)

Підприємства	Частки підприємств, %	Ранг / Висновки
1	2	3
ТОВ «Мясна Фабрика Фаворит плюс»	18,7	1
ПрАТ «Український бекон»	12,3	2
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	10,9	3
ТДВ «Мясокомбінат «Ятрань»	4,9	4
ТОВ «Мяокомбінат «Ювілейний»	4,6	5
ТОВ «Салтівський Мясокомбінат»	4,5	6
ПрАТ «АПК Інвест»	4,0	7
ТОВ «Алан»	4,0	7
Інші підприємства	36,1 (934 підприємств), сер. частка=0,039	
Індекси інтенсивності конкуренції		
Індекс концентрації	41,9	ринок низькоконцентрований
Чотиричастковий показник концентрації	46,8	ринок немонополізований, нормальний рівень конкуренції, не є об'єктом монопольної практики
Індекс Херфіндаля – Хіршмана	718,6306	Ринок низько концентрований, немонополізований, високий рівень інтенсивності конкуренції

Продовження табл. 2.21

1	2	3
Індекс Розенблюта	0,000029874	ринок немонополізований, концентрований, з високою інтенсивністю конкуренції

Ринок ковбасних виробів є низькоконцентрованим, з відсутністю монопольного впливу, хоча кілька лідерів займають значну частку ринку.

Таким чином одночасна присутність великих компаній, які займають значну частку ринку, і велика кількість дрібних виробників підтримують високий рівень конкуренції.

Вирощування соняшнику та виробництво соняшникової олії займає важливе місце в аграрному секторі, забезпечуючи значну частку ринку олійних культур. З 1991 по 2023 рік ця галузь продемонструвала стійкий розвиток, сприяючи створенню робочих місць та зміцненню економіки, а також посиленню позицій України серед світових виробників соняшникової олії.

Основним фактором, що визначає рівень попиту на соняшник, є співвідношення врожайності цієї культури та потужностей її переробки. Для подальшого розвитку галузі важливими залишаються розширення посівних площ і впровадження сучасних технологій. У 2022 році частка виробництва соняшнику серед олійних культур склала 67%, а його валовий збір зріс на 7% порівняно з 2021 роком. Завдяки модернізації переробних підприємств і підвищенню ефективності виробництва ринок соняшникової олії продовжує зростати, що дозволяє Україні утримувати лідерські позиції у світовій торгівлі олійними культурами.

Аналіз економічної кон'юнктури ринку соняшникової олії в Україні показує зростання конкурентної боротьби серед виробників, особливо в умовах війни. Скорочення обсягів виробництва через військові дії та

наслідки пандемії призвело до загострення конкуренції, зокрема між виробниками різних видів рослинних олій.

На ринку діють підприємства з різною ринковою часткою та рівнем впливу. Великі гравці, такі як ПП «Віктор і К», ПрАТ «Вінницький олійно – жировий комбінат», ТОВ «Європейська транспортна стивідорна компанія», ПрАТ «Полтавський ОЕЗ – Кернел Груп», мають суттєві конкурентні переваги. Вони володіють потужними виробничими ресурсами та ефективними маркетинговими стратегіями, що дозволяє їм домінувати на ринку та ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища (табл. 2.22).

Ринок соняшникової олії є низькоконцентрованим – індекс концентрації (26,6) та чотиричастковий показник (28) вказують, що жоден виробник не має значної ринкової частки, а конкуренція розподілена між багатьма гравцями, ринок децентралізований і немає домінуючих компаній.

Отже, ринок соняшникової олії складається з великої кількості дрібних і середніх гравців, а конкуренція є інтенсивною без явних монопольних позицій.

Сучасний ринок соків та сокової продукції стикається з тенденцією до скорочення. Оскільки соки не належать до категорії товарів першої необхідності, споживачі все рідше включають їх у свої покупки. В умовах економічної нестабільності виробники змушені адаптуватися, обираючи стратегії, що допоможуть не лише утримати свої позиції, а й створити довгострокові конкурентні переваги.

Багато підприємств звужують асортимент продукції та утримуються від запуску нових товарів. Основна увага зосереджується на бюджетному сегменті, що призводить до зниження частки натурального соку в складі продукції. Такий підхід дозволяє виробникам зменшити витрати та зберегти доступність продукції для широкого кола споживачів.

Щодо тенденцій у 2024 року, то можна виокремити наступні. «Наш Сік» продовжує утримувати міцні позиції в сегменті доступної продукції для

масового споживача. Незважаючи на можливі зміни у ринковій частці порівняно з 2022 роком (24%), бренд зберігає свою популярність серед українців.

Таблиця 2.22 – Показники інтенсивності конкуренції серед виробників соняшникової олії (джерело: складено автором на підставі [158; 159] та додатку В.5)

Підприємства	Частки підприємств, %	Ранг / Висновки
ПП «Віктор і К»	12,9	1
ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»	9,5	2
ПрАТ «Полтавський ОЕЗ – Кернел Груп»	4,2	3
ТОВ «Придніпровський ОЕЗ» (входить до складу агрохолдингу Kernel)	1,4	4
ТОВ «Українська Чорноморська індустрія»	1,3	5
ТОВ «Бандурський ОЕЗ»	0,8	6
ПрАТ «Дніпропетровський ОЕЗ»	0,4	7
ТОВ «Європейська транспортна стивідорна компанія»	0,37	8
ПрАТ «ADM – Іллічівськ»	0,23	9
ТОВ «Приколотнянський ОЕЗ»	0,1	10
Інші підприємства	68,8 (374 підприємства), сер. частка=0,184	
Індекси інтенсивності конкуренції		
Індекс концентрації	26,6	ринок низькоконцентрований
Чотиричастковий показник концентрації	28	ринок немонополізований, нормальний рівень конкуренції, не є об'єктом монопольної практики
Індекс Херфіндаля – Хіршмана	291,6119	Ринок низько концентрований, немонополізований, високий рівень інтенсивності конкуренції
Індекс Розенблюта	0,000040708	ринок немонополізований, концентрований, з високою інтенсивністю конкуренції

Jaffa залишається одним із провідних виробників, відомим своїми якісними соками в скляній тарі. Завдяки експорту бренд користується попитом не лише в Україні, а й за її межами.

Galicia впевнено закріпилася в преміум – сегменті, спеціалізуючись на органічних соках прямого віджиму. Зростаючий інтерес до натуральних продуктів сприяє подальшому розвитку бренду.

Sandora, що раніше домінувала на ринку, у 2022 році тимчасово призупинила виробництво через війну. У 2024 році компанія активно відновлює свої позиції, хоча стикається з посиленою конкуренцією.

В цілому ринок соків характеризується як помірно концентрований, немонополізований, з високим рівнем інтенсивності конкуренції (табл. 2.23)

Таблиця 2.23 – Показники інтенсивності конкуренції серед виробників соків (джерело: складено автором на підставі [160] та додатку В.6)

Підприємства	Частки підприємств, %	Ранг / Висновки
1	2	3
Наш сік	24	1
Others	23	2
Galicia	15	3
Jaffa	12	4
Садочок	8	5
Rich	7	6
Sandora	1	7
Інші підприємства	10 (78 підприємств), сер. частка=0,128	
Індекси інтенсивності конкуренції		
Індекс концентрації	62	ринок помірноконцентрований
Чотиричастковий показник концентрації	74	ринок немонополізований, нормальний рівень конкуренції, не є об'єктом монопольної практики
Індекс Херфіндаля – Хіршмана	1589,163	Ринок низько концентрований, немонополізований, високий рівень інтенсивності конкуренції

Індекс Розенблюта	0,00000077781	ринок немонополізований, концентрований, з високою інтенсивністю конкуренції
-------------------	---------------	---

Отримані свідчать про те, що для ринку соків характерна помірна концентрація, але висока конкуренція, ринок не є надто роздробленим, проте показник Херфіндаля – Хіршмана підтверджує, що жоден гравець не домінує, а конкуренція залишається високою.

Чотири найбільші підприємства контролюють 74% ринку, що означає, що вони задають тон у галузі. Водночас велика кількість малих виробників підтримує високу інтенсивність конкуренції, загальний рівень конкуренції залишається високим через велику кількість менших виробників, ринок залишається відкритим – усі показники свідчать, що ринок не є монополізованим і має достатній рівень конкуренції для входу нових гравців.

Визначимо основні переваги розглянутих методик оцінювання показників інтенсивності конкуренції у табл. 2.24.

Таблиця 2.24 – Переваги та недоліки використання розрахунку показників інтенсивності конкуренції (джерело: складено автором)

Показники інтенсивності конкуренції	Переваги	Недоліки
1	2	3
Індекс концентрації	– дозволяє швидко оцінити загальний рівень концентрації на ринку; – легко інтерпретується для виявлення домінування основних учасників ринку;	– не дає точного уявлення про те, як змінюється конкуренція з часом; – може не відображати реальну ситуацію, якщо на ринку є велика кількість малих гравців
Чотиричастковий показник концентрації	– дає уявлення про рівень концентрації серед чотирьох найбільших гравців; – показник ефективний для оцінки концентрації на ринку, зокрема серед лідерів;	– зосереджений на найбільших компаніях, тому не дає повної картини про ринок; – може бути неточним у ринках з великою кількістю малих та середніх компаній

1	2	3
	– допомагає виявити ринки з потенційним монополістичним впливом	
Індекс Херфіндаля – Хіршмана	– враховує як розміри основних гравців, так і їх частку на ринку, що дає більш детальну картину концентрації; – може виявити, чи є ринок сильно монополізованим	– не враховує частку кожного гравця; – не відображає поточну динаміку змін у конкурентному середовищі
Індекс Розенблюта	– дає можливість оцінювати рівень конкуренції на ринку, зокрема для випадків, коли концентрація сильно відрізняється між великими та малими компаніями; – дає можливість для прогностичних оцінок; – важливий індекс для ринків з великою кількістю малих учасників	– ускладнений для розрахунку; – якщо ринок включає велику кількість малих учасників, індекс може показувати завищену або занижену конкуренцію

Таким чином, для визначення рівня інтенсивності конкуренції потрібен комплексний метод розрахунку інтегрального показника, який би поєднував та дозволяв узагальнити розрахунки різних індексів конкуренції на ринках харчової промисловості.

А безпосередній розрахунок конкурентоспроможності харчового підприємства представляв собою систему узагальнюючих показників, за різними критеріями, що відображають рівень його конкурентоспроможності.

Використання методу комплексної оцінки конкурентоспроможності харчового підприємства дає змогу отримати цілісне уявлення про ефективність вжитих заходів щодо підвищення його ринкових позицій. Такий підхід не лише відіграє інформаційну роль у процесі ухвалення управлінських рішень, а й сприяє прогнозуванню рівня конкурентоспроможності підприємства. Крім того, він дозволяє простежити зміни цього показника в динаміці, що є важливим для стратегічного планування та адаптації до ринкових умов.

Висновки до розділу 2

Проведення аналізу конкурентних позицій підприємств харчової промисловості України дало змогу отримати такі результати:

1. Досліджено *стан харчової промисловості* і тенденції виробництва продуктів харчування та встановлено:

- за період з 2013 по 2023 рік частка харчової промисловості у структурі загальної промисловості демонструє поступове збільшення з 17,97% по 20,27%;

- економіка харчового виробництва продемонструвала падіння в кризовий період та активне відновлення у 2023 році;

- спостерігалось стабільне зростання доходу на підприємствах харчової промисловості до 2021 року, зокрема у 2021 році темп зростання склав 124,12%, у 2022 році відбулося суттєве зниження доходу (85,55% від рівня 2021 року), але у 2023 році спостерігається суттєве зростання (123,41%), але динаміка розвитку підприємств харчової промисловості України навіть за складних умов воєнного часу галузь демонструє відносну стабільність;

- відбувається зростання капітальних інвестицій у виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів не дивлячись на різке падіння у 2022 році до 62,07%, але у 2023 році відбулося значне зростання (186,51%);

- після спаду у 2022 році експорт та імпорт продуктів харчування демонструють відновлення, хоча імпорт зростає повільніше, збільшення частки експорту у загальному обсязі торгівлі свідчить про збільшення міжнародного попиту на українські харчові продукти;

- результати розрахованих показників кореляції та детермінації свідчать про сильний прямий зв'язок між харчовою та переробною промисловістю, капітальні інвестиції майже не впливають на розвиток харчової промисловості, або ж вплив дуже слабкий і може бути

опосередкованим іншими факторами, зв'язок між експортом і харчовою промисловістю слабкий і негативний, що свідчити про те, що зміни у експорті незначною мірою корелюються із харчової промисловості.

2. Виявлено основні фактори, які найбільше впливають на конкурентоспроможність харчових підприємств. До них віднесено: цінові фактори (собівартість продукції, рівень цін, енерго- та ресурсомісткість); якісні характеристики продукції (безпечність, відповідність стандартам, споживчі властивості); ринкові позиції (частка ринку, рівень впізнаваності бренду, канали збуту); ресурсний потенціал (технологічний рівень виробництва, кадрове забезпечення, інноваційна активність); фактори зовнішнього середовища (державне регулювання, конкуренція в галузі, платоспроможний попит, логістичні умови), що дозволяє підприємствам пріоритизувати напрями розвитку, підвищити обґрунтованість стратегічних рішень і забезпечити ефективніше управління конкурентоспроможністю.

3. *Показники інтенсивності конкуренції*, які були розраховані для окремих ринків харчової продукції показали:

- низьку концентрацію ринку та високу конкуренцію між численними учасниками хлібопекарського ринку;
- показники інтенсивності конкуренції у кондитерській промисловості свідчать про домінування кількох великих компаній та високу фрагментованість серед дрібних виробників, наявність ознак монополізації;
- ринок молочної продукції низькоконцентрований, але структурований, характеризується високою конкуренцією серед лідерів;
- ринок ковбасних виробів є низькоконцентрованим, з відсутністю монопольного впливу, хоча кілька лідерів займають значну частку ринку;
- ринок соняшникової олії складається з великої кількості дрібних і середніх гравців, а конкуренція є інтенсивною без явних монопольних позицій;

– для ринку соків характерна помірна концентрація, але висока конкуренція, ринок не є надто роздробленим, жоден гравець не домінує, а конкуренція залишається високою.

4. Проаналізовано *доцільність використання існуючих методик для оцінювання інтенсивності конкуренції* на ринках харчової промисловості. Дослідження показали, що кожен із застосованих методів має як свої переваги, так і недоліки. Для підвищення об'єктивності оцінювання конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості буде доцільним застосування комплексного методу на основі розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, який би базувався на узагальнюючих критеріях, що враховують специфіку харчової галузі.

5. *Перевірка робочої гіпотези здійснювалася шляхом* комплексного аналізу теоретико-методичних підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств, дослідження впливу факторів макро-, мезо- та мікросередовища, оцінки конкурентних позицій і рівня конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, а також застосування аналітичних і порівняльних методів дослідження.

Відтак, за результатами аналітичних і порівняльних досліджень, викладених у розділі 2, робоча гіпотеза підтверджена, що засвідчує наявність обґрунтованого взаємозв'язку між рівнем конкурентоспроможності підприємства та результативністю управлінських рішень і підтверджує доцільність застосування запропонованих науково-методичних підходів.

Результати досліджень розділу 2 опубліковані у таких працях автора [4; 166; 169; 177; 191; 195; 210; 211]

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Методичний підхід до інтегрально – індикативної оцінки конкурентоспроможності харчових підприємств, адаптований до галузевої специфіки

Для проведення оцінювання конкурентоспроможності харчових підприємств сучасні дослідники використовують широкий спектр методик.

Для формування ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснити комплексний аналіз впливу факторів зовнішнього середовища, а також всебічну оцінку внутрішніх ресурсів, потенціалу та управлінських можливостей суб'єкта господарювання. Одним із основних елементів цього процесу є діагностика сильних і слабких сторін підприємства у порівнянні з основними конкурентами, що дозволяє здійснити об'єктивне позиціонування на ринку та визначити рівень конкурентоспроможності як самого підприємства, так і його товарної продукції.

Розробка стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності має базуватись не лише на ринкових аналізах, але й передбачати інтеграцію механізмів, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг харчового підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Попри наявність численних методик оцінювання конкурентоспроможності, більшість з них не відповідають критеріям наукової комплексності та методологічної обґрунтованості, що ускладнює їх практичне застосування для стратегічного планування.

В залежності від характеру показників, які використовуються для оцінювання конкурентоспроможності підприємства, їх якісного або кількісного підходу до розрахунку розрізняють критеріальні або експертні методи оцінювання [162; 163, с. 21; 164; 165].

Критеріальні методи, як, правило містять систему групових показників, які можуть бути спрямовані як на розрахунок конкретних фінансово – економічних показників підприємства, так і на розрахунок показників, що відповідають за різні сфери діяльності підприємства, наприклад, такий як метод теорії ефективної конкуренції. Метод теорії ефективної конкуренції передбачає оцінку ефективності використання виробничих, фінансових та збутових ресурсів підприємства, які поділяються на певні групи з відповідними показниками та коефіцієнтами вагомості [166], конкурентоспроможними вважається те підприємство, яке найбільш ефективно використовує свої ресурси.

Також методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можуть бути спрямовані на оцінку окремих характеристик діяльності підприємства, такі як [167, с. 112; 168, с. 156; 169, с. 115; 170, с. 122]:

- «ринкова частка підприємства», яку визначають як відношення обсягу реалізації певної продукції досліджуваного підприємства до загального обсягу її реалізації на ринку;

- оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства базується на аналізі конкурентних переваг його товарів або послуг. У межах цього методу вихідною тезою є припущення, що конкурентоспроможність самого виробника прямо залежить від здатності його продукції конкурувати на ринку. В якості основного критерію оцінки конкурентоспроможності товару чи послуги найчастіше використовується співвідношення між ціною та якістю. Продукт, що демонструє оптимальний баланс між цими характеристиками, визнається конкурентоспроможним, оскільки забезпечує споживачу максимальну цінність при прийнятному рівні витрат;

– методика оцінювання конкурентоспроможності продукції на основі норми споживчої вартості передбачає зіставлення фактичних споживчих властивостей товару з очікуваннями потенційних споживачів. В основі підходу лежить положення, згідно з яким «споживча вартість» визначається як співвідношення між сукупністю характеристик товару та рівнем потреби у цих характеристиках з боку цільового споживача. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства оцінюється через його здатність забезпечити максимально повне задоволення найважливіших запитів покупців, що, в свою чергу, є запорукою сталого попиту на продукцію та успішного функціонування на ринку;

– аналіз показника «значимість ринку» дозволяє оцінити вагомість присутності підприємства у певному ринковому сегменті. Такий підхід сприяє більш точному розумінню позиції підприємства в умовах конкурентного середовища. Водночас, зазначений метод має певні обмеження, зокрема ігнорує низку важливих чинників, які безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності, зокрема: інноваційний потенціал, ефективність управління, фінансову стійкість та здатність до адаптації в умовах ринкових змін. Тому для отримання об'єктивної оцінки доцільно використовувати цей метод у поєднанні з іншими аналітичними інструментами.

Експертні методи оцінювання з одного боку дозволяють розширити зону оцінювання за рахунок показників, які неможливо виміряти кількісно, а з іншого є достатньо суб'єктивними, так як оцінка виставляється виключно за рахунок експертної думки. Прикладом використання експертних методів дослідження є інтегральний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на обчисленні зведеного показника, який відображає загальний рівень конкурентоздатності підприємства. Такий показник формується на основі двох ключових складових: ступеня задоволення споживчих потреб та ефективності виробничих процесів. Однак, серед недоліків цього методу варто виділити обмеженість у застосуванні:

використання бальної системи оцінювання не дозволяє здійснювати точне порівняння конкретних кількісних параметрів та не передбачає механізму переведення кількісних даних у якісні рейтинги [171, с. 52; 172, с. 73; 174; 175]. Альтернативним інструментом, що дозволяє провести глибший стратегічний аналіз, є методика бенчмаркінгового аналізу на основі моделі «5А». Ця концептуальна модель включає п'ять ключових аспектів: арена (ринкова присутність), перевага (конкурентні сильні сторони), доступ (можливості виходу на ринки), активність (рівень ділової динаміки) та адаптування (здатність до змін). Відповідно до підходу Л. В. Балабанової, для формування комплексного конкурентного рейтингу доцільно інтегрувати результати престижного, ділового та споживчого рейтингів підприємств [171, с. 52].

В. С. Уланчук та Н. О. Лисенко [175, с. 122] акцентують увагу на доцільності побудови системи показників конкурентоспроможності підприємства за чіткими класифікаційними критеріями, серед яких виокремлюються: функціональне призначення (тобто сфера застосування показників), охоплення результативних потоків та використання факторної моделі.

Факторні моделі конкурентоспроможності передбачають побудову інтегрального показника, який формується як сума зважених групових індикаторів. Особливістю цього підходу є те, що він оперує виключно кількісними показниками, вагомість яких визначається за допомогою математичних методів, що забезпечує високу ступінь об'єктивності результатів. Однак незважаючи на свою точність, факторні моделі мають суттєве обмеження: вони не здатні повноцінно охопити усі складові конкурентоспроможності, зокрема ті, що стосуються іміджу підприємства, його репутації чи інноваційного потенціалу. Саме тому виникає потреба доповнення цього підходу методами рейтингового оцінювання, що дозволяє більш комплексно інтерпретувати конкурентні позиції підприємства.

В. П. Єферін та В. В. Мотім [176; 178] запропонували підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що базується на п'яти ключових відносних показниках: обсягу продажів, частці ринку, прибутковості, рентабельності виробництва та чисельності персоналу. На основі цих показників формується зведений інтегральний індекс конкурентоспроможності, який може розраховуватись за адитивним або мультиплікативним принципом. У разі, якщо показники мають різну ступінь впливу, до них застосовуються вагові коефіцієнти, визначені за допомогою експертних оцінок.

Незважаючи на структурованість підходу, основним його недоліком є обмеженість використовуваних показників. Методика не враховує низку важливих аспектів діяльності підприємства, зокрема ефективність збутової, маркетингової та управлінської систем, що значною мірою впливають на загальний рівень конкурентоспроможності. Схожої думки дотримується і С. М. Савченко [177], який підтримує ідею застосування узагальненого зведеного показника конкурентоспроможності на основі систематизованого набору індикаторів. Він наголошує, що достовірність результатів значною мірою залежить від здатності підприємства до постійного моніторингу ринкової ситуації, включно з аналізом міжнародних тенденцій та умов зовнішнього середовища.

Метод самооцінки діяльності підприємства передбачає систематичну експертну оцінку усіх ключових показників функціонування підприємства на основі уніфікованих критеріїв. Оцінювання здійснюється за шкалою, яка відображає рівень розвитку окремих підходів або досягнення позитивних результатів у певних напрямках: 0,25; 0,50; 0,75; 1,00. На основі цих значень обчислюється зведений індикатор конкурентоспроможності, що формується як сума зважених оцінок із урахуванням вагомості кожного критерію.

Такий підхід дозволяє підприємству регулярно проводити порівняльний аналіз – як із власними попередніми результатами, так і з показниками діяльності конкурентів. Результати аналізу виступають

інструментом для вдосконалення стратегічного та оперативного планування, забезпечуючи можливість своєчасного корегування управлінських рішень з урахуванням ринкових змін та внутрішніх резервів розвитку [178; 179].

Таким чином, саме системний підхід до оцінювання конкурентоспроможності харчового підприємства дозволяє найбільш об'єктивно розкрити стан та причини встановлення відповідного рівня конкурентоспроможності (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за системним підходом (джерело: складено автором на підставі [171, с. 52; 172, с. 73; 174; 175; 176; 177])

Метод /автор	Показники	Переваги	Недоліки
Інтегральний метод	Задоволення потреб споживача, ефективність виробництва	Комплексна оцінка на основі важливих факторів	Використання бальної оцінки, складність порівняння кількісних показників
Метод «5А» (Балабанова Л. В.)	Арена, перевага, доступ, активність, адаптування	Стратегічний підхід, охоплює динамічні аспекти діяльності	Не завжди придатний для кількісного аналізу
Факторна модель (Уланчук В. С., Лисенко Н. О.)	Зважені кількісні групові показники	Висока об'єктивність, математична точність	Не враховує якісні аспекти, потребує доповнення рейтингами
Метод відносних показників (Єферін В. П., Мотім В. В.)	Обсяг продажу, частка ринку, прибуток, рентабельність, чисельність персоналу	Простота розрахунку, можливість експертного зважування	Не охоплює маркетинг, збут, управління
Системний підхід (Савченко С. М.)	Узагальнений набір показників, експертна оцінка	Орієнтація на динаміку ринку, включення зовнішніх факторів	Залежність від суб'єктивності експертів, складність постійного моніторингу
Метод самооцінки	Усі показники діяльності підприємства, з експертним оцінюванням (0,25 – 1,00)	Можливість самостійного аналізу, гнучкість, підтримка стратегічного планування	Висока суб'єктивність оцінок, потреба у періодичному оновленні даних

Класифікують також методи оцінки конкурентоспроможності підприємства відповідно до способу відображення отриманих результатів, які можна розподілити на три групи: розрахункові, матричні, графічні (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (джерело: складено автором на підставі [171, с. 52; 172, с. 73; 174; 175; 176; 177])

На нашу думку, для підвищення об'єктивізації оцінювання конкурентоспроможності харчових підприємств необхідно розроблення методики оцінювання на комплексних засадах, спрямованої на розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності як суми зважених групових показників. Групові показники, в свою чергу, теж повинні бути представлені сумою зважених одиничних показників.

Методичний підхід будується на принципах методики «теорії ефективної конкуренції» (Додаток Г), але на відміну від існуючої методики, пропонується розширення та уточнення набору критеріїв та поєднання у розрахунках як кількісних показників, так і якісних, оцінювання яких проводиться за допомогою експертного оцінювання.

Таким чином, методика комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства має ґрунтуватися на системному та поетапному підході, що забезпечує глибоке аналітичне охоплення ключових напрямів діяльності підприємства. Базовими положеннями такої методики є наступне (рис. 3.2):

- оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства здійснюється шляхом обчислення інтегрального показника, що формується як сума зважених узагальнюючих індикаторів;
- узагальнюючі показники мають відображати обрані складові системи управління конкурентоспроможністю, охоплюючи критично важливі аспекти функціонування підприємства.
- формування узагальнюючих індикаторів здійснюється на основі зважених одиничних показників, до складу яких входять як абсолютні, так і відносні значення, адаптовані до галузевої специфіки харчової промисловості;
- одиничні показники розраховуються переважно на базі фактичних даних за видами діяльності підприємства; за відсутності таких –

застосовуються рейтингові оцінки, отримані за допомогою експертного методу;

- для уніфікації показників використовується нормалізація за десятибальною шкалою, що дозволяє перевести всі значення до єдиного вимірювального стандарту.

- визначення вагомості як одиничних, так і узагальнюючих індикаторів здійснюється на підставі експертних оцінок, що підвищує адаптивність системи до конкретних умов.



Рисунок 3.2 – Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності харчового підприємства (джерело: запропоновано автором)

Запропонована методика не лише сприяє підвищенню точності та комплексності оцінки конкурентоспроможності, але й створює ефективне інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень у стратегічних напрямках, зокрема в питаннях інноваційного розвитку та розробки конкурентної стратегії підприємства.

Для підвищення об'єктивності процесу оцінки конкурентоспроможності харчового підприємства необхідне формування системи показників конкурентоспроможності, відповідають специфіці галузі та умовам конкурентного середовища функціонування харчових підприємств.

Для оцінки конкурентоспроможності харчового підприємства оберемо наступні групові критерії (табл. 3.2):

- ефективність економічної діяльності;
- ефективність виробничої діяльності;
- ефективність маркетингової діяльності ;
- ефективність кадрової діяльності;
- ефективність управлінської діяльності;
- ефективність цифрової трансформації.

Таблиця 3.2 – Групові та одиничні показники конкурентоспроможності харчового підприємства (джерело: запропоновано автором)

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
<i>1. Ефективність економічної діяльності (ЕЕД)</i>		
1.1 Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. (ЧД) [180]	Дохід від реалізації товарів (робіт, послуг), розрахований без урахування акцизного податку, мита, податку на додану вартість, інших непрямих податків та зборів.	Звіт про фінансові результати
1.2 Валовий прибуток, тис. грн. (ВП) [181]	Дохід з вирахуванням собівартості проданих товарів чи послуг	Звіт про фінансові результати
1.3 Рентабельність бізнесу, % (РБ) [181]	Демонструє співвідношення прибутку до витрат або інших показників діяльності підприємства, таких як виручка або активи.	$РБ = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{виручка}} * 100\%$

1	2	3
<i>2. Ефективність виробничої діяльності (ЕВД)</i>		
2.1 Якість організації процесів, бали (Y_{op})	Показники оцінюються за 10 – ть бальною шкалою, де 1 – це найнижча відповідність, а 10 – найвища	Методика експертної оцінки (додаток Д.1)
2.2. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей ($K_{звп}$) [182]	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність використання основних фондів	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність.
2.3. Фондовіддача, грн./ грн. (Φ) [180]	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих засобів.
<i>3. Ефективність маркетингової діяльності (ЕМД)</i>		
3.1 Конкурентні позиції (частка ринку) ,% (КП)	Характеризує ділову активність підприємства та конкурентоспроможність товару на національному ринку	Обсяг реалізації продукції підприємства / Загальний обсяг реалізації продукції x 100 %
3.2 Ефективність збуту ($E_{зб}$)	Демонструє співвідношення зростання витрат на збут продукції та зростання доходів від реалізації. Чим менше за 1 є отриманий коефіцієнт тим краще.	Витрати на збут продукції / валовий прибуток
3.3 Рівень якості сервісного обслуговування, бали ($P_{серв}$)	Характеризує взаємовідносини хлібокомбінатів з торгівельними підприємствами: надання можливості повернення зачерствілої продукції, своєчасність та якість доставки продукції	Методика експертної оцінки (додаток Д.1)
<i>4. Ефективність кадрової діяльності (ЕКД)</i>		
4.1 Частка працівників зі спеціальною освітою та досвідом, % ($П_c$) [183]	Характеризує відповідність складу працівників потребам підприємства	Частка працівників зі спеціальною освітою / Середньооблікову чисельність працівників *100%
4.2 Продуктивність праці, тис. грн. / чол. ($П_n$) [180]	Характеризує ступінь зацікавленості працюючих у результативності діяльності підприємства	Обсяг товарної продукції за відпускними цінами / Середньооблікову чисельність працівників
4.3 Рівень витрат на оплату праці, % (B_{on}) [180]	Характеризує частку витрат підприємства на оплату праці у структурі загальних витрат	Фонд оплати праці / Обсяг товарної продукції за відпускними цінами * 100%
<i>5. Ефективність управлінської діяльності (ЕУД)</i>		
5.1 Наявність та дотриманість обраної концепції управління та функціональних стратегій, бали ($C_{упр}$)	Характеризує ступінь розв'язання поставлених завдань перед підприємством на певному етапі розвитку	Методика експертної оцінки (додаток Д.1)
5.2 Наявність планів розвитку, бали (НПР)	Характеризує спрямованість та послідовність управлінських рішень	Методика експертної оцінки (додаток Д.1)

1	2	3
5.3 Соціально – психологічний клімат у колективі, бали (K_{cn}) [183]	Характеризує організаційну культуру підприємства	Методика експертної оцінки (додаток Д.1)
<i>6. Ефективність цифрової трансформації (ЕЦТ)</i>		
6.1 Якість форм електронної звітності, що використовують на підприємстві для відображення результатів господарської діяльності, бали (Φ_{36})	Характеризує доступність та повноту внутрішньофірмової документації, що використовується для представлення інформації	Методика експертної оцінки (додаток Д.1)
6.2 Відвідуваність вебсайту, чол. в день (B_v) [184]	Кількість унікальних відвідувачів, які протягом розрахункового періоду заходили на сайт	Кількість унікальних відвідувачів, які протягом розрахункового періоду заходили на сайт
6.3 Коефіцієнт конверсії (K_k) [184]	Відсоток разів, коли користувач розпочав завдання і довів його до кінця	Кількість виконаних цільових дій на сайті / загальна кількість унікальних відвідувачів сайту) $\times 100\%$
6.4 Коефіцієнт відкриття електронних листів ($K_{ел}$) [184]	Показник свідчить про залученість підписників	Кількість переглянутих потенційними клієнтами електронних листів / загальна кількість надісланих потенційним клієнтам листів за розрахунковий період $\times 100\%$

Наступним кроком формування комплексного методичного підходу з визначення рівня конкурентоспроможності харчового підприємства є розрахунок вагомості групових показників конкурентоспроможності, для цього скористаємось методикою експертного оцінювання (додаток Д.2) у табл. 3.3.

Як показують результати розрахунків, коефіцієнт варіації змінюється у межах норми (отримані коефіцієнти варіації становлять не вище 0,16), а це свідчить про високу погодженість думки експертів.

На підставі отриманих розрахунків побудуємо загальну математичну модель конкурентоспроможності харчового підприємства:

$$K_{\text{хп}} = 0,19 EED + 0,18 EBD + 0,18 EMD + 0,17 EKD + 0,16 EUD + 0,12 ECT \quad (3.1)$$

Таблиця 3.3 – Розрахунок коефіцієнтів вагомості групових показників конкурентоспроможності харчового підприємства (джерело: запропоновано автором)

Експерти	Методика розрахунку	Коефіцієнти вагомості групових показників конкурентоспроможності харчового підприємства					
		ЕЕД	ЕВД	ЕМД	ЕКД	ЕУД	ЕЦТ
1	Результати опитування конкурентоспроможностей експертів, бали	9	10	8	9	8	8
2		9	8	10	7	7	7
3		10	7	8	8	8	6
4		9	10	7	7	6	6
5		8	9	10	9	6	8
6		9	8	7	7	8	6
7		8	8	9	8	8	5
8		9	9	10	7	7	7
9		10	9	8	10	8	6
10		10	10	9	9	8	8
q_{ij}	$q_{ij} = q_1 + q_2 \dots q_n / n$	9,1	8,8	8,6	8,1	7,4	6,7
q_{jn}	$q_{jn} = q_{ij} / \sum q_{ij}$	0,19	0,18	0,18	0,17	0,16	0,12
σ	$\sigma = \sqrt{D(q_{ij})}$ $D(q_{ij}) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (q_{ij} - \bar{q}_{ij})^2$, де n – кількість експертів	1,49	0,96	1,24	1,09	0,64	1,01
v	$v = \sigma / q_j$	0,16	0,11	0,14	0,14	0,09	0,15

Наступним кроком у формуванні методики оцінювання конкурентоспроможності харчових підприємств є встановлення значимості одиничних показників у межах окремих групових показників. Для цього знову скористаємось методикою експертної оцінки.

Визначимо вагомість одиничних показників для групового показника «Ефективність економічної діяльності» (додаток Е.1).

Наведені відповіді експертів у додатку Е.1, щодо визначення вагових коефіцієнтів і коефіцієнта варіації свідчать про те, що коефіцієнт варіації змінюється в межах норми (отримані коефіцієнти варіації становлять не нижче 0,07). Як показують розрахунки, найбільший вплив на ефективність економічної діяльності підприємства чинить валовий прибуток.

На підставі експертних оцінок побудуємо залежність групового показника ефективності маркетингової діяльності підприємства:

$$EED=0,31ЧД+0,34ВП+0,35РБ \quad (3.2)$$

Визначимо вагомість одиничних показників для групового показника «Ефективність виробничої діяльності підприємства» у Додатку Е.2. Згідно отриманих результатів думка експертів є однорідною (отриманий коефіцієнт варіації не нижче 0,05).

$$ЕВД=0,33 \text{ Я}_{оп}+0,35 K_{зв}+0,32\Phi \quad (3.3)$$

Найбільшу вагомість серед факторів критерію ефективності виробничої діяльності харчового підприємства займає показник завантаженості виробничих потужностей, внаслідок дуже високого рівня інтенсивності конкуренції на ринках. Падіння сукупного попиту внаслідок демографічної кризи спричинило ризик потенціальний ризик перевиробництва та недозавантаженість виробничих потужностей. Найбільше такі тенденції притаманні для галузей харчової промисловості з найменшим обсягом експорту продукції (наприклад, хлібопекарська галузь).

Визначимо вагомість одиничних показників для групового показника «Ефективність маркетингової діяльності» у Додатку Е.3. Згідно отриманих результатів думка експертів є однорідною (отриманий коефіцієнт варіації не нижче 0,06).

$$ЕМД=0,36КП+0,31 E_{зб}+0,34P_{серв} \quad (3.4)$$

Про ефективність маркетингової діяльності більш за все свідчать конкурентні позиції, яке займає харчове підприємство, так як саме така

результативність демонструє наскільки є популярною продукція серед споживачів і підкреслює правильність обраної маркетингової стратегії.

Визначимо вагомість одиничних показників для групового показника «Ефективність кадрової діяльності» у Додатку Е.4. Згідно отриманих результатів думка експертів є однорідною (отриманий коефіцієнт варіації не нижче 0,08).

$$ЕКД=0,32\Pi_c+0,36\Pi_{\Pi}+0,30V_{оп} \quad (3.5)$$

Про ефективність кадрової діяльності підприємства, перш за все свідчить продуктивність праці, тому експерти надали цьому показнику найвищу вагу.

Визначимо вагомість одиничних показників для групового показника «Ефективність управлінської діяльності» у Додатку Е.5. Згідно отриманих результатів думка експертів є однорідною (отриманий коефіцієнт варіації не нижче 0,06).

$$ЕУД=0,34C_{упр}+0,36НПР+0,30 K_{сн} \quad (3.6)$$

Найбільший вплив на ефективність управлінської діяльності харчового підприємства чинить наявність планів розвитку та сформованість як загальної стратегії розвитку так і функціональних стратегій.

Визначимо вагомість одиничних показників для групового показника «Ефективність цифрової трансформації» у Додатку Е.6. Наведені відповіді експертів в табл. Е.6, щодо визначення вагових коефіцієнтів і коефіцієнта варіації свідчать про те, що коефіцієнт варіації змінюється в межах норми (отримані коефіцієнти варіації становлять не нижче 0,07).

$$ЕЦТ=0,23 \Phi_{36} + 0,27V_{в} + 0,28 K_{к} + 0,22 K_{ел} \quad (3.7)$$

Про ефективність цифрової трансформації в першу чергу свідчать відвідуваність вебсайту та коефіцієнт конверсії, які відображають рівень зацікавленості цільової аудиторії, результативність маркетингових зусиль та здатність цифрових каналів стимулювати споживчу активність і прийняття комерційних рішень.

Наступним кроком з удосконалення методики оцінювання конкурентоспроможності харчових підприємств є розробка шкали для нормалізації для приведення показників до єдиної системи вимірювання

Для нормалізації кількісних показників у 10 – ти бальну систему необхідне переведення кількісних показників отриманих в результаті розрахунку відносних відхилень кількісних показників за запропонованою шкалою (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Шкала переводу у 10 – ти бальну систему (джерело: запропоновано автором)

За умови, що позитивною динамікою є зростання відносних відхилень кількісних показників										
Бали	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Відсотки	65 і нижче	70	75	80	85	90	95	100	120	140 і вище

Таким чином, всі якісні та кількісні показники за рахунок переведення відносних відхилень кількісних та якісних показників конкурентоспроможності харчового підприємства будуть приведені до єдиної системи вимірювання – балів.

Після розрахунку відносних відхилень за одиничними показниками та переведення їх до бальної системи вимірювання розраховуються групові показники конкурентоспроможності з урахуванням розрахованих коефіцієнтів вагомості (формули 3.2 – 3.7). Після визначення групових критеріїв розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності харчового підприємства (за формулою 3.1) та визначається рівень конкурентоспроможності харчового підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Визначення рівня конкурентоспроможності харчового підприємства (джерело: запропоновано автором)

Бали	Рівень конкурентоспроможності
від 0 до 2 балів	підприємство неконкурентоспроможне
від 2 до 4 балів	рівень конкурентоспроможності нижче середнього
від 4 до 6 балів	рівень конкурентоспроможності середній
від 6 до 8 балів	рівень конкурентоспроможності вище середнього
від 8 до 10 балів	рівень конкурентоспроможності високий

Для апробації запропонованої методики проведемо оцінку конкурентоспроможності двох харчових підприємств.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» є одним із лідерів українського хлібопекарського ринку, забезпечуючи щоденне виробництво близько 200 тонн продукції, серед якої – хліб, хлібобулочні вироби, кондитерські ласощі та тістові напівфабрикати. Виробнича структура підприємства охоплює п'ять потужних підприємств, розташованих у Львівській та Вінницькій областях [185].

За понад 15 років діяльності підприємство здобуло репутацію надійного партнера та одного з найстабільніших роботодавців у регіонах присутності. ПрАТ «Концерн Хлібпром» поєднує глибоку повагу до українських хлібопекарських традицій з прагненням впроваджувати передові технології. Так, збереження класичних рецептів і використання натуральної сировини є визначальною рисою діяльності підприємства.

Особливу роль у розширенні ринків збуту відіграло впровадження технології шокового заморожування, що дало можливість виводити продукцію на міжнародні ринки – зокрема в США, країни Європейського Союзу та СНД. У склад концерну входять ключові виробничі підрозділи, зокрема: цех кондитерських виробів, цех заморожених напівфабрикатів, Львівські хлібозаводи №1 та №5, а також підприємство «Вінниця хліб» [185].

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром» у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром» (джерело: розраховано на підставі [186], критеріїв наведених у додатку Д.1 та розрахованих одиничних показників у додатках Ж.1 та Ж.2)

Показники	2022	2023	Відносне відхилення, %	Норма – лізована оцінка, бали	Вага	Зважена нормалі – зована оцінка, бали
1	2	3	4	5	6	7
1. Ефективність економічної діяльності					(0,19)	8,9
1.1 Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1702061	1894700	111,32	8,9	0,31	2,8
1.2 Валовий прибуток, тис. грн.	575987	690596	119,90	9	0,34	3,1
1.3 Рентабельність бізнесу, %	33,84	36,45	107,71	8,6	0,35	3,0
2. Ефективність виробничої діяльності					(0,18)	8,6
2.1 Якість організації процесів, бали	8,4	9,4	111,90	8,9	0,33	2,9
2.2. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	71	73	102,82	8,2	0,35	2,9
2.3. Фондовіддача, грн./грн.	0,47	0,51	108,51	8,7	0,32	2,8
3. Ефективність маркетингової діяльності					(0,18)	8,2
3.1 Конкурентні позиції, %	5,12	5,18	101,17	8	0,36	2,9
3.2 Ефективність збуту	0,51	0,51	100,00	8	0,31	2,5
3.3 Рівень якості сервісного обслуговування, бали	9,5	9,5	100,00	8	0,35	2,8
4. Ефективність кадрової діяльності					(0,17)	8,8
4.1 Частка працівників зі спеціальною освітою та досвідом, %	65	71	109,23	8,7	0,32	2,8
4.2 Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	652,13	714,17	109,51	8,8	0,36	3,2
4.3 Рівень витрат на оплату праці, %	20,93	25,76	123,08	9,2	0,30	2,8
5. Ефективність управлінської діяльності					(0,16)	8,5
5.1 Наявність та дотриманість обраної концепції управління та функціональних стратегій, бали	7,7	8,7	112,99	8,9	0,34	3,0
5.2 Наявність планів розвитку, бали	8,3	8,4	101,20	8	0,36	2,9

1	2	3	4	5	6	7
5.3 Соціально – психологічний клімат у колективі, бали	6,8	7,4	108,82	8,7	0,30	2,6
6. Ефективність цифрової трансформації					(0,12)	8,6
6.1 Якість форм електронної звітності, що використовують на підприємстві для відображення результатів господарської діяльності, бали	9,2	9,2	100,00	8	0,23	1,8
6.2 Відвідуваність вебсайту, ол.. В день	57	64	112,28	8,9	0,27	2,4
6.3 Коефіцієнт конверсії	48	53	110,42	8,8	0,28	2,5
6.4 Коефіцієнт відкриття електронних листів	61	67	109,84	8,7	0,22	1,9
Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства						8,6

Так як інтегральний показник конкурентоспроможності вище ніж 8 балів (8,6), рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром» оцінюємо як «високий» (для визначення використовуємо шкалу табл. 3.5).

Такий рівень конкурентоспроможності підприємства спричинили високі оцінки (більше 8 балів) за всіма критеріями конкурентоспроможності, при чому найвищу оцінку ПрАТ «Концерн Хлібпром» отримало за критерієм «Ефективність економічної діяльності (8,9 балів), а найнижчу – «Ефективність управлінської діяльності» (8,5 балів), спричинено ускладненням стратегічної політики підприємства внаслідок демографічної кризи, що стрімко поглиблюється, та воєнними діями на території України.

Для апробації запропонованої методики оцінки конкурентоспроможності харчового підприємства проведемо діагностику конкурентоспроможності для харчового підприємства з іншої сфери, а саме для підприємства ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"».

ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» – це одне з провідних підприємств м'ясопереробної галузі України, яке утримує лідерські позиції завдяки впровадженню інноваційних технологій, орієнтації на якість продукції та гнучкому підходу до потреб споживачів. Підприємство спеціалізується на виготовленні широкого спектра м'ясних виробів, серед

яких: варені ковбаси, сосиски, сардельки, шинка, а також напівкопчені й варено – копчені ковбаси, доповнені лінійкою фасованих напівфабрикатів [187].

Продукція підприємства представлена трьома торговими марками, кожна з яких відображає певний сегмент споживчого попиту [187]:

ТМ «Добров» – преміальна серія, що вирізняється використанням високоякісної сировини, натуральних спецій і сучасних оболонки. Особливою популярністю користуються варено – копчені та сирокопчені ковбаси, які стали новим словом на ринку України.

ТМ «Ковбасний ряд» – продукція оптимального співвідношення ціни та якості. До асортименту входять найбільш популярні позиції варених та напівкопчених ковбас, сардельок, орієнтованих на широкий загал споживачів.

ТМ «М'ясна лавка» – марка, яка базується на традиційних рецептурах і підкреслює натуральний смак виробів завдяки застосуванню спеціальних оболонки. Особливою популярністю користується варена ковбаса та шинка, які відзначаються стабільною якістю.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» у табл. 3.7.

Так як інтегральний показник конкурентоспроможності вище ніж 6 балів (6,8), рівень конкурентоспроможності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» оцінюємо як «вище середнього».

Такий рівень конкурентоспроможності підприємства спричинили високі оцінки (більше 8 балів) за всіма критеріями конкурентоспроможності, при чому найвищу оцінку ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» отримало за критерієм «Ефективність економічної діяльності (8,0 бали), а найнижчу – «Ефективність виробничої діяльності» (5,3 бали), що пояснюється зменшенням якості організації виробничих процесів та відсутність динаміки з підвищення фондівіддачі.

Таблиця 3.7 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» (джерело: розраховано на підставі [188], критеріїв наведених у додатку Д.1 та розрахованих одиничних показників у додатках Ж.3 та Ж.4)

Показники	2023	2024	Відносне відхилення, %	Норма – лізована оцінка, бали	Вага	Зважена нормалі – зована оцінка, бали
1	2	3	4	5	6	7
1. Ефективність економічної діяльності					(0,19)	8,0
1.1 Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5619175	5980383	106,43	6,4	0,31	2,0
1.2 Валовий прибуток, тис. грн.	842 991	1101846	130,71	9,1	0,34	3,1
1.3 Рентабельність бізнесу, %	15,0	18,4	122,67	8,2	0,35	2,9
2. Ефективність виробничої діяльності					(0,18)	5,3
2.1 Якість організації процесів, бали	8,7	8,3	95,40	5,3	0,33	1,7
2.2. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	82	88	107,32	6,4	0,35	2,2
2.3. Фондовіддача, грн./грн.	0,12	0,12	100,00	6	0,32	1,9
3. Ефективність маркетингової діяльності					(0,18)	7,6
3.1 Конкурентні позиції, %	18,7	19,5	104,28	6,3	0,36	2,3
3.2 Ефективність збуту	0,025	0,083	332,00	10	0,31	3,1
3.3 Рівень якості сервісного обслуговування, бали	8,4	8,7	103,57	6,2	0,35	2,2
4. Ефективність кадрової діяльності					(0,17)	6,5
4.1 Частка працівників зі спеціальною освітою та досвідом, %	68	73	107,35	6,4	0,32	2,0
4.2 Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	3326,92	3572,51	107,38	6,4	0,36	2,3
4.3 Рівень витрат на оплату праці, %	8,11	9,11	112,33	7,2	0,30	2,2
5. Ефективність управлінської діяльності					(0,16)	6,2
5.1 Наявність та дотриманість обраної концепції управління та функціональних стратегій, бали	8,4	7,8	92,86	5,2	0,34	1,8

1	2	3	4	5	6	7
5.2 Наявність планів розвитку, бали	7	7,5	107,14	6,4	0,36	2,3
5.3 Соціально – психологічний клімат у колективі, бали	7,7	8,4	109,09	6,9	0,30	2,1
6. Ефективність цифрової трансформації					(0,12)	6,7
6.1 Якість форм електронної звітності, що використовують на підприємстві для відображення результатів господарської діяльності, бали	9,4	9,5	101,06	6,1	0,23	1,4
6.2 Відвідуваність вебсайту, чол. в день	57	64	112,28	7,2	0,27	1,9
6.3 Коефіцієнт конверсії	62	68	109,68	7,0	0,28	2,0
6.4 Коефіцієнт відкриття електронних листів	73	75	102,74	6,2	0,22	1,4
Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства						6,8

Отже, результати дослідження показали, достатньо високий рівень конкурентоспроможності при наймі серед лідерів харчової галузі.

3.2 Державна політика у сфері формування конкурентного середовища підприємств харчової промисловості в контексті відновлення економіки України

В умовах сучасної економіки України спостерігається критичний дефіцит справді конкурентоспроможних підприємств, особливо в реальному секторі. Однією з головних причин цього явища є значна технологічна відсталість багатьох харчових підприємств, що проявляється у використанні застарілих виробничих процесів, морально та фізично зношеного обладнання, а також у недостатній ресурсній базі, яка стримує розвиток інновацій. Як наслідок, українські підприємства істотно поступаються за рівнем інноваційності та ефективності своїм закордонним конкурентам, що

мають значно кращий доступ до передових технологій та фінансових інструментів.

Аналіз поглядів провідних українських економістів дозволяє виділити дві основні групи чинників, що визначають низьку конкурентоспроможність національних підприємств [189; 190; 191; 192] (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Фактори, що стримують розвиток конкурентоспроможності українських харчових підприємств

(джерело: складено автором на підставі [189; 190; 191; 192])

Перша група – ендогенні фактори, тобто внутрішні проблеми, які виникають через неефективне управління, недостатню інвестиційну активність, слабку кадрову політику тощо. Друга – екзогенні фактори, пов'язані із загальноекономічними умовами, інституційною слабкістю,

нестабільністю регуляторного середовища та обмеженим доступом до глобальних ринків

До ендогенних причин низької конкурентоспроможності українських підприємств відносяться внутрішні недоліки, що безпосередньо залежать від самого суб'єкта господарювання. Серед них основною проблемою є низький професійний рівень управлінського персоналу та небажання відмовитися від застарілих підходів, характерних для «ринку продавця», коли споживач не мав вибору і змушений був приймати те, що пропонувалося виробником. Сьогодні такі моделі втрачають актуальність, але багато підприємств продовжують діяти за старими шаблонами.

Суттєвою перепорою є також недооцінка значення управління конкурентоспроможністю у практиці сучасного менеджменту. Більшість промислових підприємств України не мають сформованої стратегії розвитку на середньо – або довгострокову перспективу. Стратегічне планування залишається поза увагою, навіть на базовому рівні, що унеможливорює ефективне реагування на виклики ринку.

Крім того, виробничі процеси вітчизняних компаній часто характеризуються надмірною енерго – , матеріало – та трудоемністю, що призводить до високої собівартості продукції, що у свою чергу ускладнює її конкуренцію з імпортними аналогами, виготовленими на сучаснішому та ресурсоефективнішому обладнанні.

Одним із основних екзогенних факторів, що гальмує розвиток конкурентоспроможності українських харчових підприємств, є слабкий рівень конкуренції та неефективність самого конкурентного середовища. У країні практично відсутні умови для формування справді здорової економічної конкуренції, що істотно знижує зацікавленість бізнесу у впровадженні технологічних, управлінських або організаційних інновацій для отримання конкурентних переваг. Рівень загрози потенційної конкуренції залишається вкрай низьким, що пояснюється наявністю серйозних адміністративних бар'єрів входу на ринок.

Такі бар'єри, які часто створюються регуляторними органами на місцях та центральною владою через надмірну формалізацію господарської діяльності, забезпечують захист уже присутніх на ринку компаній. Це, у свою чергу, відкриває шлях до впровадження монополістами стратегічних бар'єрів, що ще більше ускладнює вихід нових учасників на ринок. У результаті підприємства, які вже діють на ринку, можуть демонструвати так звану «квазіконкурентоспроможність» – виробництво товарів за допомогою методів, не пов'язаних із реальними конкурентними перевагами. До них належать штучне заниження витрат на оплату праці, доступ до дешевих енергоресурсів і сировини, користування податковими пільгами або підтримкою з боку держави.

Таке середовище не лише стримує вихід на ринок нових, дійсно конкурентоспроможних підприємств, а й позбавляє мотивації до зростання тих, хто вже на ньому працює. У таких умовах українські підприємства втрачають стимул до впровадження інновацій, що призводить до технологічного відставання і низького рівня модернізації виробництва. Ситуацію ще більше ускладнює те, що держава, замість створення сприятливого бізнес – клімату, часто самоусувається від виконання своїх функцій, а якість її інституцій залишається низькою.

Протягом багатьох десятиліть продовольчі ринки країн Європи працюють під суворим контролем нормативно – законодавчих актів, а також за підтримки державних і громадських механізмів нагляду, що дозволяє забезпечувати широкий асортимент товарів і послуг, високу якість продукції та ефективний захист прав споживачів. Одним із основних інструментів державного впливу на ринок є регулювання цін. Європейські країни з розвинутою ринковою економікою виробили чіткі принципи та нормативи щодо встановлення цін, особливо на стратегічно важливі товари та послуги. Державні органи не лише встановлюють ціни на конкретні товари, а й здійснюють постійний моніторинг цінової ситуації на ринку. В цілому, в розвинених країнах Європи частка продукції, ціноутворення якої

контролюється державою, становить від 10% до 30%. Це охоплює не лише сировину та енергоносії, а й товари першої необхідності, що мають стратегічне значення для населення [193; 194; 195; 196].

Досвід європейських країн демонструє, що державне регулювання є необхідним для збалансування попиту та пропозиції на національних і регіональних продовольчих ринках. Це регулювання здійснюється через контроль за цінами, доходами населення, обсягами товарів на ринку, дотриманням конкурентних умов, а також якістю та безпекою товарів. Держава може використовувати податкові та кредитні механізми, а також регулювати обсяги державних закупівель.

Громадські організації споживачів також відіграють важливу роль у впливі на продовольчий ринок. Вони активно ініціюють вдосконалення законодавства, що регулює цей ринок, контролюють якість товарів і послуг, захищають права споживачів та проводять інформаційно – просвітницьку діяльність серед населення.

Результативність державної політики щодо розвитку продовольчих ринків визначається не лише її стратегічною спрямованістю, але й узгодженістю у виконанні, яка включає впровадження комплексу управлінських рішень органами влади, що необхідно для забезпечення сталого соціально – економічного зростання країни. Важливим аспектом для підвищення якості державного управління в економічній сфері є розробка та реалізація довгострокових програм із чітко передбаченими обсягами фінансування. Завдяки таким програмам створюються умови для ефективної підтримки, розвитку та функціонування економічного потенціалу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності території на рівні її просторово – структурної організації.

Розглянемо характеристику моделей державного регулювання продовольчих ринків у країнах світу у табл. 3.8.

Отже, розробка державної політики розвитку продовольчих ринків в різних країнах світу має свої характерні риси.

Таблиця 3.8 – Особливості моделей державного регулювання продовольчих ринків у країнах світу (джерело: сформовано автором на підставі [195])

Група країн	Характерна особливість	Спрямованість державної політики	Механізми реалізації
1	2	3	4
Країни Євросоюзу	Діяльність відбувається за участі наднаціональних, національних та регіональних структур, які спільно працюють задля зменшення територіальних дисбалансів. Вона поєднує фінансові ресурси країн – учасниць для подолання таких асиметрій через залучення інвестиційних грантів, надання податкових стимулів, пільгових кредитів та інших фінансових інструментів.	Здебільшого спрямована на підтримку споживчих ринків із проблемним розвитком. Основною метою є скорочення розриву між показниками розвитку різних споживчих ринків, забезпечуючи продовольчу безпеку країни.	Акцент робиться на підтримці місцевих ініціатив, пріоритетному розвитку регіональних інвестицій перед стимулюючими заходами, а також на сприянні капіталовкладенням та забезпеченні зайнятості населення.
США	Штати користуються значним рівнем автономії, де в кожному регіоні функціонують представництва центральної влади, які діють незалежно від місцевих адміністрацій. Встановлено чіткий розподіл повноважень між федеральними та регіональними органами влади, що забезпечує збалансоване управління на різних рівнях.	Спрямовання на подолання з внутрішньостатівських асиметрій	Активно впроваджується система державних замовлень, а також формується податкова політика і державні витрати, орієнтовані на стабілізацію споживчих ринків. Такі заходи сприяють підтримці високої зайнятості, стримуванню інфляційних процесів та розвитку споживчих ринків, що знаходяться у вразливому становищі.

1	2	3	4
Країни Південно – Східної Азії	Значна увага приділяється пошуку нових форм співробітництва між державою та підприємницькими структурами	Основна мета полягає в прискоренні економічного зростання, зміцненні миру та стабільності в регіоні Південно – Східної Азії, а також у забезпеченні взаємних поставок товарів та сировини. Ініціативи включають створення спільних підприємств і розвиток безмитної торгівлі в рамках асоціації, що сприяє тіснішій економічній інтеграції.	Протягом 15 років заплановано поступове зниження внутрішніх мит до 0 – 5%, що сприятиме лібералізації торгівлі. Також передбачено активний розвиток транспортної та інформаційної інфраструктури, співпрацю в митній сфері, поліпшення інвестиційного клімату, уніфікацію стандартів і стимулювання розвитку споживчих ринків для забезпечення економічного зростання.

У Європі основою для формування стратегії розвитку є соціально – економічний стан регіонів та врахування національних пріоритетів. У реалізації політики беруть участь регіональні та місцеві органи влади, такі як Комітет регіонів.

У США відповідальність за реалізацію регіональної політики розподіляється між федеральними та місцевими органами влади, що сприяє гнучкому регулюванню розвитку.

У Південно – Східній Азії вагоме місце у формуванні регіональної політики належить Асоціації країн Південно – Східної Азії, яка забезпечує ефективне регіональне економічне співробітництво.

Рівень державного втручання у розвиток продовольчого ринку залежить від двох основних чинників: типу економічного потенціалу інтеграції та рівня залучення країни у світову економічну систему. Вчені

виділяють три типи економічного інтеграційного потенціалу держави [197; 198; 199].

Тип 1 – це самодостатня національна економіка, яка здатна повністю забезпечити високий рівень життя громадян завдяки внутрішньому виробництву. Така країна розвивається без значної залежності від зовнішніх зв'язків, зберігаючи стабільний рівень соціально – економічного розвитку та продовольчої безпеки за рахунок власних можливостей.

Тип 2 представляє економіку, яка, не будучи повністю незалежною, інтегрується у світову систему для досягнення стійкого рівня життя населення та підтримки стану споживчого ринку. Однак у цьому випадку країна прагне активно впливати на глобальну економіку, а не лише пасивно підлаштовуватися під неї.

Тип 3 описує економіку з недостатнім забезпечення потреб продовольчого ринку, тому інтеграція у світову економіку є життєво необхідною. Через свою економічну вразливість країна змушена для за вступати в світову спільноту для підтримання мінімального рівня добробуту та базового економічного виживання.

Залежно від того, який тип економічного потенціалу інтеграції наявний у країни, формується й підхід до державного втручання у розвиток продовольчого ринку [199, с. 202].

Ефективність обраної моделі балансу між державним регулюванням та ринковим саморегулюванням споживчого ринку залежить від рівня розвитку громадянського суспільства та історичних особливостей становлення країни. Впровадження оптимального рівня державного втручання й інструментів регуляції споживчого ринку має враховувати поточну фазу економічного циклу. У періоди спаду або кризи зазвичай зростає потреба в активнішому державному впливі, тоді як під час підйому акцент зміщується на ринкові механізми.

Крім внутрішніх факторів, у сучасному світі навіть економіки, що мають високий рівень самодостатності (перший тип інтеграційного

потенціалу), зазнають впливу глобальних економічних та політичних процесів, що зумовлює необхідність адаптації державної політики до змін у світовій економіці. Так, оновлення та корекція підходів до державного втручання у розвиток продовольчого ринку повинні враховувати не лише внутрішню ситуацію, але й міжнародний контекст, що стає дедалі більш значущим під впливом глобалізації.

Модель державного регулювання продовольчого ринку представлена на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Модель державного регулювання продовольчого ринку
(джерело: запропоновано автором)

Модель державного регулювання продовольчого ринку має розглядатися як цілісна, багаторівнева система, що забезпечує стабільність функціонування, розвиток та підвищення ефективності агропродовольчої сфери. Вона поєднує у собі низку структурних компонентів, кожен з яких виконує специфічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності,

безпеки продукції, соціальної доступності та інтеграції в міжнародне економічне середовище.

Основу моделі складає поєднання двох рушійних сил, що впливають на становлення продовольчого ринку: саморегулювання продовольчого ринку та державного регулювання.

Саморегулювання продовольчого ринку становить важливу складову сучасної економіки, зокрема в умовах зростаючої ролі ринкових механізмів і необхідності зменшення надмірного державного втручання у господарську діяльність. Це явище охоплює систему внутрішньогалузевих механізмів, норм, стандартів та інституцій, за допомогою яких суб'єкти ринку – виробники, переробники, дистриб'ютори, торговельні організації та споживачі – координують свою поведінку на основі добровільного дотримання спільно визначених правил [200; 201].

Одним із основних елементів саморегулювання є вільне ціноутворення, за якого ціни на продовольчі товари формуються під впливом попиту і пропозиції, без прямого державного регулювання. Такий підхід забезпечує гнучкість ринку, стимулює ефективність виробництва та сприяє раціональному використанню ресурсів. Іншим важливим елементом виступають добровільні об'єднання суб'єктів ринку, зокрема професійні асоціації, союзи, галузеві кооперативи, які розробляють і впроваджують стандарти діяльності, координують спільні дії в кризових умовах і забезпечують поширення найкращих практик.

Суттєву роль відіграє і практика галузевого саморегулювання через впровадження добровільних стандартів якості та безпеки продукції (наприклад, HACCP, ISO 22000, GlobalG.A.P.). Учасники ринку самостійно ініціюють сертифікацію виробничих процесів, проводять внутрішній аудит та встановлюють критерії відповідності, що забезпечує високий рівень довіри з боку споживачів і партнерів. Не менш значущим є функціонування інфраструктур ринку – оптових продовольчих бірж, електронних платформ

торгівлі, які регулюють поведінку учасників через договірні механізми та принципи відкритої конкуренції [202; 203; 204].

Крім того, саморегулювання ґрунтується на інформаційній відкритості, зокрема добровільному розкритті даних про умови виробництва, ціноутворення, наявність сертифікатів та показників якості. Репутаційна відповідальність учасників ринку також виступає важливим фактором: позитивне ставлення споживачів, рейтинги, відгуки та публічна оцінка діяльності формують додаткові стимули для дотримання етичних норм та підтримання високих стандартів виробництва.

Попри автономність механізмів саморегулювання, роль держави у цьому процесі залишається значущою. Держава повинна створювати нормативні рамки для функціонування саморегулювальних організацій, здійснювати нагляд за дотриманням базових правових норм, гарантувати захист прав споживачів та забезпечувати умови для розвитку ринкової інфраструктури. Успішна взаємодія державного регулювання та саморегуляції сприяє підвищенню ефективності продовольчого ринку, зміцненню довіри між учасниками та зростанню загальної конкурентоспроможності галузі.

Основним елементом такої моделі державного регулювання виступає інституційна структура, яка визначає організаційно – управлінське підґрунтя системи. До її складу входять центральні органи виконавчої влади, зокрема Міністерство аграрної політики, яке відповідає за формування загальної стратегії, законодавчого поля та державних програм розвитку продовольчого сектору. Важливу роль відіграють регуляторні служби, такі як Держпродспоживслужба та Антимонопольний комітет, що забезпечують контроль за якістю продукції, безпекою споживання та дотриманням конкурентних умов на ринку. Окреме місце займають регіональні адміністрації, які реалізують державну політику на місцевому рівні з урахуванням специфіки територій та господарського потенціалу.

Механізми економічного впливу забезпечують матеріальне стимулювання суб'єктів ринку. Серед основних інструментів – цільові дотації та субсидії, спрямовані передусім на малі та середні підприємства, які є найбільш вразливими до цінової нестабільності та зміни ринкової кон'юнктури. Важливою складовою є пільгове кредитування, яке забезпечує доступ до фінансування для модернізації потужностей, зберігання продукції та розвитку логістичних систем. У випадках соціальних або економічних криз держава може тимчасово застосовувати механізми цінового регулювання щодо базових харчових продуктів.

Адміністративні інструменти стимулюють дотримання обов'язкових норм якості та безпеки. Йдеться про системи сертифікації продукції (зокрема HACCP, ISO), запровадження чітких нормативів, квот і ліцензій, які, однак, не повинні створювати надмірне бюрократичне навантаження. Ефективне управління продовольчим сектором також вимагає запровадження системи агропродовольчого моніторингу, що дозволить своєчасно виявляти дисбаланси попиту і пропозиції та реагувати на ринкові коливання.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності, орієнтоване на підтримку експортного потенціалу вітчизняної продукції та захист внутрішнього ринку, що включає державну допомогу у сертифікації, маркетинговій підтримці, а також запровадження заходів щодо контролю імпорту з метою запобігання ввезенню неякісної або демпінгової продукції. Окремим завданням є розвиток торгової дипломатії та інтеграція українських харчових підприємств у глобальні ланцюги поставок.

Соціальний блок виконує функцію забезпечення продовольчої безпеки для найвразливіших верств населення. Йдеться про державні програми підтримки доступу до якісних продуктів харчування для малозабезпечених громадян, створення стратегічних продовольчих резервів та механізмів державних інтервенцій у випадку надзвичайних ситуацій. До соціального компонента також належать програми харчування в державних закладах –

зокрема школах, лікарнях, військових частинах – із використанням переважно продукції вітчизняного виробництва.

Компонент цифровізації управління є основою сучасного ефективного регулювання. Йдеться про створення єдиної платформи агропродовольчих даних, яка б містила інформацію про виробників, обсяги виробництва, ціни, залишки продукції, рівень споживання тощо. Додатковими інструментами є електронні реєстри фермерів, переробників, імпортерів, а також цифрові сервіси для подачі заяв, отримання дозволів, участі в тендерах та іншій взаємодії бізнесу з державою.

Таким чином, модель державного регулювання продовольчого ринку має комплексний характер і базується на поєднанні інституційного, економічного, адміністративного, соціального та цифрового підходів. Її реалізація сприяє формуванню стабільного, відкритого та конкурентного продовольчого ринку, здатного ефективно реагувати на внутрішні виклики та зовнішні загрози.

Стратегія державного регулювання продовольчого ринку має базуватися на принципах, що забезпечують ефективний баланс між ринковими механізмами та державним впливом. Пріоритетом, за інших рівних умов, є сприяння ринковим формам організації, де держава бере на себе фінансування тих секторів, які не цікавлять приватний бізнес через низьку рентабельність, проте мають соціальне значення [204; 205; 206].

Роль державного підприємництва повинна полягати в підтримці приватного бізнесу, а не в конкуренції з ним, оскільки ігнорування цього може призвести до монополізації державних підприємств і штучного тиску на приватний сектор.

Фінансова, кредитна й податкова політика держави мають сприяти економічному зростанню та підтримці соціальної стабільності. Державне втручання доцільніше реалізувати не через прямий контроль споживчого ринку, а через оптимізацію ринкових умов, розробляючи прогнози, плани та рекомендаційні програми, що включає встановлення правового статусу форм

власності, регулювання ринкових відносин між суб'єктами, а також здійснення антимонопольної політики для запобігання домінуванню окремих гравців.

Підсилення державного регулювання має бути націлене на попередження кризових ситуацій як на внутрішньому споживчого ринку, так і у сфері міжнародних економічних відносин, зокрема на зовнішньому ринку, для збереження економічної стабільності та запобігання негативним впливам глобальних процесів.

Саморегулівні організації (СРО) відіграють важливу роль у регулюванні окремих секторів економіки нарівні з державними органами. Вони представлені підприємницькими асоціаціями та добровільними об'єднаннями, які встановлюють формальні правила для своїх учасників, допомагаючи підтримувати стандарти ведення бізнесу. СРО є некомерційними організаціями, що діють на основі членства і об'єднують суб'єктів підприємницької діяльності, які працюють у тій чи іншій галузі виробництва або на ринку певних товарів, послуг чи робіт [207; 208].

Саморегулівні організації можуть утворюватися в різних секторах господарської діяльності, включаючи фінансові ринки, будівництво, медицину та інші сфери, де потрібні чіткі правила й стандарти. Завдяки своєму статусу та об'єднавчій функції СРО сприяють забезпеченню якості та відповідності роботи своїх членів вимогам ринку, що позитивно впливає на розвиток сектору в цілому [207; 208].

Світова практика показує, що саморегулівні організації (СРО) відіграють значну роль у регулюванні бізнесу, особливо в економічно розвинених країнах. Виділяють дві основні моделі саморегулювання: американську та європейську.

Американська модель саморегулювання характеризується мінімальним державним втручанням, де акцент робиться на автономії СРО. У межах цієї моделі саморегулівні організації мають значну свободу у встановленні

правил, які державні органи не затверджують, що інколи призводить до можливих розбіжностей із законодавством [207; 208].

Європейська модель, або модель співрегулювання, заснована на принципах держави загального добробуту. Тут держава активно співпрацює з СРО, підтримуючи баланс між державним контролем та саморегулюванням для забезпечення загального добробуту. Саморегулювання в цій моделі є взаємодоповнюючим з державним регулюванням, і обидві системи працюють разом для досягнення оптимальних результатів [207; 208].

У сучасних умовах деякі країни, такі як Канада, застосовують гібридні моделі, об'єднуючи елементи обох підходів для гнучкішого регулювання, що враховує особливості національного ринку та законодавчої системи.

Інститут саморегулювних організацій (СРО) в Україні на даний час розвинений недостатньо і обмежується, переважно, сферами фондового ринку, інвестицій та фінансів. Головною перешкодою є відсутність нормативно – правової бази, яка б забезпечила належне правове поле для СРО у ширшому колі галузей. Хоча розробка відповідних актів вже триває, процес запровадження потребує часу.

Сучасні тенденції розвитку державного й ринкового регулювання в Україні та світі визначаються глобалізацією, інформатизацією й змінами у структурі виробництва. Нематеріальні активи, інновації та соціальні фактори набувають більшої ваги, зокрема, у створенні національного багатства, що підкреслює важливість не лише національного, а й наднаціонального управління та врахування рішень міждержавних органів і корпоративного управління. В умовах фінансової невизначеності та дії наднаціональних регуляторів набуває актуальності пошук нової моделі паритету між держрегулюванням і ринковим саморегулюванням. Серед перспективних напрямів можна виокремити системно – синергетичний підхід, який базується на принципах самоорганізації, адаптації до змінних ситуацій та інтерактивного контролю. Цей підхід має потенціал для створення більш

гнучкої й ефективної моделі регулювання економіки, що відповідає викликам сучасного світу.

Формування сприятливого конкурентного середовища для підприємств харчової промисловості є пріоритетним напрямом державної економічної політики, особливо в умовах посткризового відновлення національної економіки. Для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати комплекс взаємопов'язаних заходів, які охоплюють як нормативно – правові, так і економічні, інфраструктурні та інституційні механізми підтримки (рис. 3.5).

Одним із основних напрямів є спрощення регуляторного середовища, що передбачає зниження адміністративних бар'єрів для входу нових учасників на ринок, а також дерегуляцію та цифровізацію дозвільних процедур, зокрема у сфері ліцензування, сертифікації та перевірок. Ефективним інструментом взаємодії бізнесу з державними структурами має стати принцип «єдиного вікна», що забезпечить оперативність, прозорість і передбачуваність процесів. Важливою умовою сталого розвитку конкуренції є створення рівних умов для всіх ринкових гравців, що включає скасування індивідуальних пільг для окремих підприємств, які викривлюють конкуренцію, посилення антимонопольного нагляду та забезпечення прозорого розслідування зловживань монопольним становищем. Крім того, необхідним є встановлення чітких і відкритих правил надання державної підтримки, таких як гранти, компенсації або податкові стимули, доступних усім без винятку суб'єктам господарювання.

Суттєвим чинником зростання конкурентоспроможності є підтримка інноваційної діяльності та модернізації виробничих потужностей. Йдеться про надання субсидій на інвестиції у новітнє обладнання, впровадження енергоощадних технологій, пільгове кредитування розробки інноваційних продуктів, зокрема у сегментах органічної, функціональної та екологічно безпечної продукції. Не менш важливим напрямом є державне фінансування науково – дослідних робіт у галузі харчової промисловості з метою стимулювання технологічного прориву.



Рисунок 3.5 – Алгоритм формування сприятливого конкурентного середовища для підприємств харчової промисловості в контексті відновлення економіки (джерело: складено автором на підставі [207; 208; 209; 210; 211])

Відновлення економіки не можливе без створення прозорих та сприятливих умов конкурентного середовища на державному рівні. Таке сприяння повинна включати певні покрокові зміни та враховувати, що навіть в рамках харчової промисловості різні ринки харчових продуктів мають різні характеристики та відмінність за інтенсивністю конкуренції.

Комплексна державна стратегія має також включати розвиток інфраструктури та логістичних потужностей, що передбачає інвестування у сільську інфраструктуру, створення логістичних центрів, агропарків, а також забезпечення ефективного функціонування транспортних мереж між сировинними зонами та центрами переробки. Особливу увагу слід приділити підтримці систем «холодного ланцюга», що дозволяють зберігати якість продукції на всіх етапах доставки.

Наступним важливим елементом є забезпечення кадрового потенціалу галузі, що досягається шляхом фінансування програм підготовки фахівців у сфері харчових технологій, розвитку дуальної освіти на основі партнерства підприємств із навчальними закладами, а також просування підприємницьких ініціатив у сфері харчової переробки серед молоді.

Завершальним напрямом є створення умов для ефективного виходу харчових підприємств на зовнішні ринки. Для цього необхідна державна підтримка в питаннях сертифікації продукції за міжнародними стандартами (НАССР, ISO), організація участі вітчизняних виробників у міжнародних виставках і торговельних місіях, а також створення онлайн – платформи, яка б акумулювала актуальні експортні можливості та сприяла пошуку партнерів за кордоном.

Таким чином, реалізація вищезазначених заходів у системному форматі дозволить створити стійке конкурентне середовище для харчових підприємств, стимулюватиме інвестиції, інновації та експортну активність, а також сприятиме зміцненню позицій національної харчової галузі як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

3.3 Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств

На сучасному етапі розвитку соціально – орієнтованої економіки України особливої актуальності набуває підвищення ефективності діяльності підприємств харчової промисловості. Основна увага таких підприємств зосереджується на забезпеченні населення якісною та безпечною продукцією харчового призначення, що є не лише чинником збереження конкурентних позицій на внутрішньому ринку, а й передумовою для довгострокового економічного зростання. У цьому контексті особливого значення набуває необхідність виявлення причин низької ефективності окремих суб'єктів господарювання та формування стратегічних орієнтирів їх подальшого розвитку.

Розв'язання зазначеної проблеми потребує комплексного підходу, який передбачає, насамперед, об'єктивну оцінку конкурентоспроможності харчових підприємств, а в подальшому розробку ефективної стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Побудова такої стратегії повинна базуватися на вивченні внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на господарську діяльність, а також урахувати сучасні тенденції, які визначають динаміку розвитку харчової галузі в Україні. Результати такого дослідження мають стати основою для прийняття ефективних управлінських рішень щодо регулювання, модернізації виробничих процесів і реалізації інноваційних стратегій, орієнтованих на досягнення стабільного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Визначення напрямків реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств потребує аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування. Для цього необхідно провести аналіз внутрішнього за зовнішнього середовища за допомогою SWOT – аналізу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Матриця SWOT – аналізу українських підприємств харчової промисловості (джерело: складено автором)

Ринкова реальність	Характеристика підприємства	
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Висока якість продукції, ретельний контроль на всіх етапах виробництва і транспортування. 2. Наявність відомих торгових марок. 3. Розгалужена система розподілу. 4. Відповідальне ставлення до транспортування та зберігання продукції 5. Висококваліфікований персонал.	1. Плинність кадрів внаслідок мобілізаційних процесів 2. Обмеження у фінансових ресурсах. 3. Повітряні тривоги та відключення електроенергії ускладнюють роботу підприємства. 4. Відсутня рекламна кампанія в соціальних мережах та будь – яких інших каналах
Можливості (O)	Стратегічні рішення (SO)	Стратегічні рішення (WO)
1. Розширення асортименту. 2. Розвиток регіональних ринків. 3. Поява нових технологій у харчовій промисловості. 4. Різні споживчі запити у різних сегментів покупців. 5. Зростання e – commerce на продовольчих ринках. 4. Високі темпи зростання ринку Digital реклами (таргетована та контекстна реклама, відео на Youtube, інфлюенс маркетинг та ін) 5. Зростання затребуваності у споживачів різних поколінь розважального контенту у мережі Тік – Ток	1. Розширення асортименту. 2. Побудова нових ліній виробництва. 3. Впровадження спеціальних пропозицій для різних сегментів споживачів. 4. Розширення фірмових мереж магазинів 5. Впровадження у діяльність харчових підприємств цифрових продуктів	1. Застосування комплексу маркетингових заходів. 2. Диверсифікація продукції. 3. Розширення каналів збуту. 4. Перепідготовка персоналу, підвищення рівня освіти. 5. Оптимізація семантичного ядра сторінки колекції на веб – сайті, створення блогу 6. Розробка стратегії просування лінійки в соціальних мережах, контент – плану
Загрози (T)	Стратегічні рішення (ST)	Стратегічні рішення (WT)
1. Погіршення економічної ситуації в країні. 2. Зниження купівельної спроможності. 3. Загострення конкуренції. 4. Зміни в законодавстві. 5. Міграція кваліфікованих спеціалістів. 6. Поглиблення кризи через військові дії.	1. Створення благодійних проєктів для населення. 2. Модернізація обладнання та технологій виробництва. 3. Інноваційні рішення для управління запасами.	1. Впровадження резервних систем. 2. Оптимізація витрат. 3. Впровадження програм лояльності та акцій.

Отже, матриця SWOT показала, що харчові підприємства мають більше сильних сторін, ніж слабких, але при цьому зовнішні загрози переважають зовнішні можливості. Найбільшу загрозу для розвитку харчового підприємства становлять погіршення економічної та політичної ситуації в країні, спричинене повномасштабним вторгненням, а також ризики зміни правового середовища (включаючи податкову політику), які викликані змінами в законодавстві України. Проте, українські харчові підприємства

мають значні сильні сторони і можливості для зміцнення своїх позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

До таких можливостей відносяться: побудова нових ліній, введення нових видів продукції, удосконаленню системи розподілу, формування більш гнучкої політики ціноутворення та просування, все це сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції.

Для покращення інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості важливим є збільшення обсягів виробництва, прибутків та рентабельності продукції, зниження витратних показників, підвищення продуктивності праці.

Але особливої уваги заслуговує в контексті розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств підсилення цифрової трансформації на підприємствах, про що свідчать як результати SWOT – аналізу, так і результати проведеного оцінювання конкурентоспроможності харчових підприємств.

Цифровізація поступово перетворюється на основний рушій економічного зростання, оскільки сприяє радикальному вдосконаленню виробничих процесів, підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат. Її впровадження відкриває нові горизонти для вітчизняних підприємств, дозволяючи їм інтегруватися в інноваційний простір глобального ринку та виступати повноцінними учасниками сучасної конкурентної боротьби.

Конкуренція в умовах цифрової економіки зумовлює активне поширення цифрових технологій, які стають не лише інструментами просування продукції, а й основним каналом комунікації з клієнтами. Цифрові сервіси, мобільні додатки, платформи взаємодії та аналітичні системи відіграють вирішальну роль у формуванні лояльності споживача, оперативності обслуговування та персоналізації пропозиції [212, с. 102].

Залежно від особливостей товарної номенклатури, рівень цифрової присутності істотно варіюється. Але на сьогодні, саме ринок продуктів

харчування є слабо задіяним у цій сфері. Хоча цифрові канали є важливим джерелом інформації для кожного споживача. Безумовно, певні спроби цифровізації відносно просування продуктів харчування активно розпочали заходити мобільні додатки, в першу чергу через мережі фірмової торгівлі, можливості соціальних мереж саме для продуктів харчування використовується набагато менше, що свідчить про важливість адаптації цифрових інструментів до специфіки ринку і поведінки споживачів, а також потребу в диференційованому підході до цифрових стратегій у різних галузях економіки.

Таким чином, однією з проблем застосування цифрових технологій є обмежений доступ у виробників продуктів харчування із кінцевими споживачами, так як доступ до кінцевого споживача набагато легше налагодити підприємствам торгівлі при безпосередньому контакті.

У контексті сучасних соціально – економічних умов дедалі більшого поширення набувають інноваційні формати взаємодії між виробниками продовольчої продукції та кінцевими споживачами. Одним із характерних явищ останніх років є активне формування спільнот у месенджерах, зокрема у Viber, де створюються локальні платформи на кшталт «Овочевий базар – Чернівці», «Свіжі овочі, фрукти – Миколаїв», «Овочево – фруктовий базар – Запоріжжя». Такі спільноти забезпечують прямий доступ до продукції сільськогосподарських виробників і сприяють організації доставки овочів та фруктів безпосередньо до домівок споживачів [213].

Паралельно спостерігається тенденція до використання особистих блогів, веб – сайтів і цифрових платформ, створених за допомогою системи управління контентом Wordpress. Такі ресурси виконують не лише рекламну, а й комунікаційну функцію, дозволяючи виробникам систематизовано представляти свою продукцію, публікувати новини, рецепти, відгуки та вести електронну комерцію.

Окремої уваги заслуговує впровадження мобільних додатків, сумісних з платформами Android, iOS та Windows, що слугують ефективним

інструментом цифрового маркетингу і логістики у харчовому секторі. За результатами соціологічних досліджень, понад 52% веб – пошуків здійснюються саме через мобільні пристрої [214]. Це пояснюється високою мобільністю користувачів, широким доступом до Інтернету та зручністю використання мобільних сервісів у будь – який час та в будь – якому місці.

Функціонал сучасних мобільних застосунків дозволяє користувачам не лише швидко знайти необхідну продукцію, а й [213]:

- обрати бажану локацію постачання;
- оформити замовлення в кілька кліків;
- ознайомитися з реальними відгуками покупців;
- переглянути рейтинги виробників і постачальників;
- перевірити наявність продукції на складі або можливість доставки з інших регіонів та країн.

Таким чином, розвиток цифрових комунікаційних інструментів, включаючи месенджери, веб – платформи та мобільні додатки, є важливим чинником трансформації продовольчого ринку. Вони сприяють скороченню ланцюгів постачання, зміцненню довіри між споживачем і виробником, а також стимулюють динамічний розвиток локальної продовольчої економіки.

У сучасному цифровому середовищі активно функціонує низка мобільних додатків і онлайн – платформ, що надають можливість здійснювати купівлю харчової продукції через Інтернет. Серед найбільш популярних варто відзначити такі сервіси, як «АТБ – маркет», «Silpo», «Metro.ua», «Ашан» та інші. Проте функціональні можливості цих додатків обмежуються виключно асортиментом, який доступний у конкретних торговельних мережах, що співпрацюють із певними брендами на договірних умовах. Відповідно, користувач отримує доступ лише до продукції фірм – партнерів супермаркету, що позбавляє його ширшого вибору та обмежує можливість порівняння якості й цінових характеристик.

Крім того, в умовах такої моделі дистрибуції супермаркет виступає не лише посередником, а й активним ціновим регулятором, впроваджуючи

власну політику націнок, що може впливати на кінцеву вартість продукції для споживача. Таким чином, виробник втрачає контроль над кінцевою ціною свого товару, а споживач – можливість отримати продукт за справедливою ринковою вартістю.

У відповідь на ці обмеження все більше великих виробників харчової продукції ініціюють створення власних веб – сайтів або онлайн – магазинів, що дозволяють здійснювати замовлення без залучення торгових посередників. Такий підхід забезпечує прямий зв'язок між виробником і споживачем, сприяє зниженню кінцевої ціни продукту та підвищує прозорість умов продажу. Окрім того, виробник отримує можливість оперативного інформування клієнтів про новинки, акції, зміни в асортименті, а також збирає зворотний зв'язок для вдосконалення продукції та сервісу.

Таким чином, розвиток прямих цифрових каналів збуту в харчовій галузі відкриває нові можливості для формування конкурентного ринку, посилення позицій вітчизняних виробників та розширення доступу споживачів до якісної продукції без зайвих націнок.

На сьогоднішньому етапі цифровізації продовольчого ринку більшість популярних онлайн – платформ і мобільних додатків, орієнтованих на продаж харчової продукції, співпрацюють переважно з великими виробниками. Такі підприємства, хоча й забезпечують широкий асортимент стандартної продукції, здебільшого не враховують індивідуальні побажання споживачів і формують цінову політику з урахуванням комерційних націнок, що знижує доступність товарів для окремих категорій населення. У цьому контексті приватні фермерські господарства та малі виробники опиняються у нерівних конкурентних умовах, адже їм складно інтегруватися у великі торгові платформи або відповідати масштабним вимогам роздрібних мереж.

Відповіддю на цей виклик стало створення мобільного застосунку «Продукти» (розробник – Hand Farming, Android – версія), який пропонує альтернативний підхід до організації збуту [215]. Цей сервіс дозволяє малим виробникам самотійно виставляти власну продукцію на продаж, надаючи

можливість завантаження фото товару, вказання ціни, дати виготовлення, місцезнаходження, а також контактної інформації. Простий механізм реєстрації та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс роблять додаток доступним для широкого кола користувачів, включаючи як виробників, так і споживачів.

У разі подальшого розвитку функціоналу мобільного застосунку «Продукти» відкривається низка перспективних можливостей. Серед них: формування масштабного каталогу продукції від малих фермерських господарств по всій території України; створення всеукраїнської клієнтської бази з урахуванням регіональних особливостей попиту; налагодження прямої комунікації між виробниками та кінцевими покупцями. Крім того, можливість залишення відгуків після покупки підвищує рівень довіри до продукції та сприяє формуванню рейтингу постачальників на основі реального досвіду споживачів.

Також додаток має потенціал слугувати аналітичним інструментом: завдяки регулярному оновленню інформації про продажі та попит користувачі можуть відстежувати сезонні тренди, адаптувати пропозицію до релігійних та державних свят, а виробники — орієнтувати маркетингову стратегію на конкретні регіони. Таким чином, застосунок «Продукти» є ефективною моделлю підтримки локальних товаровиробників і розвитку справді децентралізованого, справедливого цифрового ринку продовольства в Україні.

Цифровий маркетинг у сучасних умовах охоплює складну систему взаємодії з користувачами через велику кількість цифрових точок дотику, що охоплюють увесь життєвий цикл клієнта — від першого ознайомлення з брендом до прийняття рішення про покупку. Щоб ефективно використовувати ці можливості, необхідно глибоко розуміти специфіку кожного інструменту та каналу взаємодії. Одним із найбільш важливих елементів цифрової стратегії є пошукова оптимізація (Search Engine Optimization, SEO), яка дозволяє органічно залучати аудиторію на вебресурс [216].

SEO відіграє основну роль у просуванні продукції в цифровому середовищі, адже більшість користувачів розпочинають пошук інформації, товарів чи послуг саме через пошукові системи – зокрема Google, Bing чи Yahoo. Успішне застосування SEO – стратегії дає змогу вебсайту з'являтися у верхніх позиціях результатів пошуку (SERP), що суттєво підвищує ймовірність відвідування сторінки потенційними споживачами. Основна мета пошукової оптимізації полягає в удосконаленні контенту таким чином, щоб він відповідав алгоритмам пошукових систем і водночас задовольняв інформаційні запити користувачів [216].

Для досягнення високих позицій у пошуковій видачі застосовуються різноманітні методи, серед яких: використання релевантних ключових слів у текстах, оптимізація метаданих сторінок, створення внутрішніх і зовнішніх посилань, покращення структури сайту, а також підвищення швидкості його завантаження та мобільної адаптивності. Водночас найскладнішим аспектом SEO є постійне оновлення алгоритмів пошукових систем, що вимагає динамічного підходу до формування та коригування SEO – стратегії. Підприємства, які не стежать за змінами та не адаптуються до нових вимог, швидко втрачають свої позиції в пошукових системах і, відповідно, втрачають потенційних клієнтів.

Отже, у сучасному висококонкурентному цифровому середовищі SEO є невід'ємним інструментом успішного маркетингу, що забезпечує не лише трафік на сайт, але й сприяє формуванню довіри до бренду, підвищенню впізнаваності та зростанню продажів. Ігнорування SEO – принципів сьогодні практично унеможлиблює стабільне функціонування бізнесу в Інтернет – просторі.

У сучасній цифровій економіці соціальні мережі виступають одним із провідних інструментів просування продукції, що зумовлено їх широкою доступністю, інтерактивним характером та високим рівнем залучення користувачів. Соціальні медіа стали не лише майданчиком для комунікації між людьми, а й повноцінним засобом маркетингового впливу, який дозволяє

підприємствам встановлювати безпосередній зв'язок з аудиторією, формувати лояльність до бренду та стимулювати купівельну активність.

Сучасний цифровий маркетинг охоплює численні соціальні платформи, серед яких Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, TikTok та інші. Проте ефективна присутність у цих мережах передбачає не лише створення акаунтів, а й інтеграцію соціальних елементів у всі маркетингові активності підприємства. Зокрема, стратегія має бути орієнтована на стимулювання однорангового (peer – to – peer) обміну інформацією, що забезпечується шляхом залучення користувачів до взаємодії з контентом. Чим активніше споживачі коментують, поширюють та реагують на публікації бренду, тим вищою є ймовірність залучення нових потенційних клієнтів із кола їхніх контактів [217; 218; 219; 220].

Важливою умовою ефективного маркетингу в соціальних мережах є регулярне розміщення якісного контенту, який відображає експертність підприємства у певній галузі та відповідає інтересам цільової аудиторії. Додатково до цього, інтеграція кнопок соціального обміну під блогами та сторінками сайту створює можливості для вірусного поширення матеріалів. Варто зазначити, що кожна соціальна платформа пропонує унікальні можливості як для органічного просування, так і для платної реклами. Найбільш популярними інструментами є таргетована реклама в Facebook та Twitter, кампанії з використанням хештегів, а також співпраця з лідерами думок (інфлюенсерами) [217; 218; 219; 220].

Ще одним значущим інструментом цифрового маркетингу є контент – маркетинг, який виступає непрямим способом взаємодії з аудиторією. Його сутність полягає в створенні корисного, інформативного або розважального контенту, який користувачі природним чином знаходять у процесі веб – серфінгу. Основна мета контент – маркетингу – залучення користувачів до взаємодії з брендом через читання, коментування та поширення публікацій. Цей інструмент ефективно поєднується з іншими видами цифрового

просування, зокрема з SEO та контекстною рекламою, створюючи цілісну систему залучення клієнтів.

Розміщення контенту у вигляді блогів, аналітичних статей, звітів, вебінарів або відеопрезентацій сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, демонструє її професіоналізм і формує довіру споживачів. Наявність якісного контенту є основою довгострокової стратегії побудови лояльності аудиторії.

Окрему роль у системі цифрового маркетингу відіграє електронна пошта (email – маркетинг), яка, попри відносну тривалість свого існування, зберігає високу ефективність. Email – комунікація дозволяє підтримувати безперервний зв'язок із клієнтами, інформувати їх про новини, акції, персональні пропозиції, а також стимулювати повторні покупки. Використання автоматизованих розсилок та сегментованих баз дозволяє підвищити точність і релевантність повідомлень, а отже – і загальну ефективність взаємодії.

Таким чином, поєднання соціального медіа – маркетингу, контент – маркетингу та email – маркетингу створює потужний комплекс цифрових інструментів (табл. 3.10), який дозволяє компаніям ефективно позиціонувати себе на ринку, формувати довіру клієнтів та забезпечувати стабільне зростання продажів у конкурентному середовищі.

Таким чином, використання інструментів цифрових технологій може значно покращити конкурентні позиції харчового підприємства.

Особливої уваги в рамках удосконалення комунікативної політики потребують саме хлібопекарські підприємства, так як по – перше, на рекламу хлібопекарської продукції практично не виділяються кошти, як правило рекламний бюджет витрачають на оформлення вантажівок для перевезення продукції, місць фірмової торгівлі та бігборди. Основною проблемою при цьому залишається невпізнаваність продукції, та відсутність високого ступеня лояльності до певної торгової марки хлібопекарської продукції.

Таблиця 3.10 – Характеристика основних інструментів цифрових технологій (джерело: складено автором [217; 218; 219; 220])

Назва	Призначення	Функції/методи	Переваги
Сайт підприємства	центральна платформа для представлення бренду, асортименту, новин, сертифікатів, контактної інформації	онлайн – каталог, прийом замовлень, зворотний зв'язок, аналітика відвідуваності (через Google Analytics)	забезпечує перше враження про бренд, працює 24/7, покращує довіру
SEO (пошукова оптимізація)	підвищення позицій сайту в результатах пошукових систем за релевантними запитами	оптимізація контенту, технічне вдосконалення сайту, внутрішнє та зовнішнє посилання	довгостроковий ефект, збільшення органічного трафіку
Назва	Призначення	Функції/методи	Переваги
Контекстна реклама (Google Ads, Facebook Ads)	швидке залучення цільової аудиторії через платні оголошення	Google, YouTube, Instagram, Facebook	гнучке таргетування, контроль бюджету, вимірюваний результат
Соціальні мережі (SMM)	просування продуктів, спілкування зі споживачами, публікація контенту	Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, Telegram	емоційний зв'язок із аудиторією, зворотний зв'язок, вірусний ефект
Email – маркетинг	підтримка зв'язку з постійними клієнтами, інформування про новинки, акції, рецепти.	Mailchimp, SendPulse, eSputnik	висока рентабельність, персоналізовані пропозиції, автоматизація розсилок
Контент – маркетинг	інформування, формування довіри, підвищення лояльності	статті, відео, рецепти, інтерв'ю з технологами, блоги про користь продуктів	SEO – ефект, авторитет у тематиці, довготривалий вплив
Інфлюенсер – маркетинг	формуванні довіри до бренду через автентичну, ненав'язливу комунікацію	передбачає залучення лідерів думок (інфлюенсерів) до просування бренду, товарів або послуг через їхні особисті платформи	розширення охоплення, підвищення довіри, вплив на поведінку споживача
Маркетплейси та агрегатори	додатковий канал збуту, доступ до великої аудиторії	Rozetka, Prom.ua, Zakaz.ua, Glovo, Bolt Food	зниження витрат на логістику, миттєвий доступ до ринку
Онлайн – репутація та відгуки	управління репутацією, збір позитивних відгуків, відповідь на скарги	Google My Business, Otvovik, Tripadvisor (для HoReCa)	вплив на вибір споживача, підвищення видимості бренду

За результатами проведеного опитування у м. Одеса (було оброблено 300 анкет) отримані наступні результати (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Дослідження купівельних мотивів споживачів хлібобулочної продукції (джерело: складено автором)

Питання	Відповіді, %
Чи Ви є постійним покупцем певної торгівельної марки хлібобулочної продукції: – так; – ні; – не звертаю уваги на торгівельну марку хліба.	11 50 39
Яким основним мотивом Ви користуєтеся при виборі хлібопродуктів: – ціна; – якість; – смак хліба; – зручність розташування місця покупки.	16 20 19 35
Чи вважаєте Ви якість продукції хліба, що продається в м. Одеса: – задовільною; – незадовільною.	69 31
Чи вважаєте Ви асортимент хлібобулочних виробів представлених на сучасному ринку широким; вузьким; потребує розширення	33 24 43
Який вид хлібобулочної продукції потребує розширення асортименту: хліб формовий; хліб подовий; булочні вироби; багети і батони; дієтичні та спеціальні хліби	11 13 5 17 54
Чи вважаєте Ви ціни на хлібобулочні вироби: – низькими; – високими; – обґрунтованими.	15 49 36
Якому виду хліба Ви надаєте перевагу: білому; сірому; чорному	65 15 20
Вкажіть основний мотив вибору місця купівлі хлібу: – поблизу дому чи на шляху з роботи; – там, де і інші продукти; – в місцях, де задовольняє якість та ціна.	27 57 16

– більшість покупців не є постійними покупцями певної торгівельної марки (89%);

- основним мотивом при виборі хліба є зручність розташування місця покупки (35%);
- більшість опитаних вважають якість хлібу задовільною (69%);
- ціни на хліб вважають високими (49%);
- споживачі вважають необхідним розширення асортименту (43%);
- найбільша кількість голосів вважає необхідним розширення асортименту дієтичних та спеціальних хлібів (54%);
- перевага надається білому хлібу (65%);
- найчастіше хлібобулочні вироби купують там де і інші продукти (57%).

Таким чином, побудова ефективної конкурентної стратегії хлібопекарського підприємства неможлива без підвищення ступеня лояльності споживача до конкретної торгової марки, в іншому випадку більшість виробників хлібобулочної продукції становляться заручниками умов співпраці із супермаркетами, так як саме там більшість покупців звикли здійснювати основні покупки.

Заслуговує уваги і той факт, що за результатами опитування було з'ясована необхідність розширення асортименту дієтичних та спеціальних хлібів.

Отже стратегія забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром» повинна будуватися на стратегії диференціації (розширення асортименту хлібної продукції) та активізації рекламної стратегії за рахунок більш ефективного використання цифрових технологій (рис. 3.6).

Асортимент дієтичних та спеціальних хлібів ПрАТ «Концерн Хлібпром» потребує розширення за рахунок введення таких хлібів як: Хліб 400г Цільнозерновий нарізаний, Хліб 0,9 кг Житній різаний, Хліб 300г Цільнозерновий бездріжджовий; та створення окремої лінійки, яка відображатиметься на сайті, в закріплених історіях в Instagram та в Facebook.

		Товар	
		Існуючий	Новий
Ринок	Існуючий	Стратегія поглиблення на ринку <i>Закріплення на позиціях за рахунок активізації рекламної діяльності</i>	Стратегія розвитку товару <i>Збільшення видів дієтичних та спеціальних хлібів</i>
	Новий	Стратегія розширення ринку	Диверсифікація

Рисунок 3.6 – Матриця І. Ансофа товар – ринок для ПрАТ «Концерн Хлібпром» (джерело: складено автором)

Дана позиція має отримати налаштовану таргетовану рекламу та SEO налаштування для висвітлення продукту по пошуку в Google. Також варто звернутись за дизайнером для розробки дизайну всієї лінійки, який буде чіпляти увагу потенційного споживача і виділить продукт серед конкурентів (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – План витрат на стратегію розвитку дієтичних та спеціальних хлібів (джерело: складено автором)

Напрямок витрат	Сума, тис.грн.
Розробка нових продуктів	200
Дизайн пакування	30
Таргетована реклама	130
SEO	120
Разом	480

Всього витрат на втілення стратегічного рішення стосовно розвитку дієтичних та спеціальних хлібів за рік: 480 тис. грн.

Інші види хлібобулочної продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» потребують активізації рекламної стратегії та підвищення впізнаваності бренду. Це можливо зробити як через проведення окремих заходів, в тому числі для підтримки соціально – незахищених верств населення, так і через просування продукції в соціальних мережах. Контент для соціальних мереж має підкріплюватись професійною фотосесією та створенням коротких рекламних відео. Особливий акцент в даних роликах повинен бути

спрямований на безпечність продукції та використання рецептур, що відрізняє продукцію серед конкурентів. Для реалізації цієї мети найбільше підходять SEO та таргет в соцмережах (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – План витрат на стратегію поглиблення на ринку продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» (джерело: складено автором)

Напрямок витрат	Сума, тис.грн.
Соціальні заходи	30
Створення рекламних матеріалів (фото та відео)	130
Таргетована реклама	150
SEO	150
Разом	460

Зауважимо, що створені фото та відео матеріали доцільно будерозміщувати на сайті ПрАТ «Концерн Хлібпром» та у соціальних мережах підприємства.

Таким чином, сумарні додаткові витрати на втілення стратегічних рішень складуть 940 тис.грн.

За даними, наданими ПрАТ «Концерн Хлібпром», обсяги реалізації дієтичних та спеціальних хлібів складали 1990,4 тис. грн. Результатом реалізації запропонованих рішень, буде зростання обсягів продажу даних товарних груп на 40%. Крім того, активізація комунікаційної політики призведе до зростання обсягів продажу на 10% всієї іншої продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» (табл. 3.14).

Розрахунок показника рентабельності маркетингови інвестицій – ROMI буде наступним:

$$ROMI = (3700 - 3140) / 3140 * 100\% = 17,8 \%$$

Таблиця 3.14 – Розрахунок прогнозних показників ПрАТ «Концерн Хлібпром» (джерело: складено автором)

Показник	Факт	Прогноз	Відхилення абсолютне	Відхилення відносне, %
Дохід від реалізації, тис. грн.	1894700	2095538,2	200838,2	110,60
У т.ч. дієтичних та спеціальних хлібів	37894	53051,6	15157,6	140,00
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	690596	704407,92	13811,92	102,00
Додатковий прибуток, за рахунок стратегічних рішень, тис. грн	2500	3700	1200	148,0
Витрати на маркетинг, тис. грн.	2200	3140	940	142,73
ROMI	13,6	17,8	4,2 п.п.	x

Значення ROMI на 4,2 процентних пункти більше за фактичне, що доводить економічну доцільність запропонованої стратегії забезпечення конкурентоспроможності для ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Отже, запропонована стратегія забезпечення конкурентоспроможності є ефективною для харчових підприємств.

Висновки до розділу 3

Розробка та обґрунтування напрямів удосконалення стратегії забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств з урахуванням галузевої специфіки та сучасних умов розвитку дали змогу отримати такі результати:

1. Запропоновано комплексний методичний підхід щодо інтегрально-індикативної оцінки конкурентоспроможності харчового підприємства, який є адаптованим до галузевої специфіки харчової промисловості. Оцінка проводиться шляхом розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності як суми зважених нормалізованих показників за ключовими критеріями: ефективність економічної, виробничої,

маркетингової, кадрової, управлінської діяльності, а також рівень цифрової трансформації підприємства. Для проведення розрахунків використовуються показники як в натуральних так, і у бальних вимірах, які нормалізуються і приводяться до єдиної системи виміру (десятибальної шкали).

2. Оцінено *рівень конкурентоспроможності харчових підприємств* за допомогою комплексного методу. Отримані результати з розрахунків рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром» (високий рівень конкурентоспроможності – 8 балів) та ТОВ «М'ясна Фабрика Фаворит плюс» (рівень конкурентоспроможності вище середнього – 6,8 балів). Таке конкурентне становище підприємств спричинено ускладненням їх стратегічної політики внаслідок демографічної кризи, що стрімко поглиблюється, та воєнними діями на території України.

3. На підставі узагальнення *особливостей моделей державного регулювання продовольчих ринків у країнах світу* запропоновано *модель державного регулювання продовольчого ринку*, яка поєднує у собі низку структурних компонентів, кожен з яких виконує специфічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності, безпечності продукції, соціальної доступності та інтеграції в міжнародне економічне середовище. Основу моделі складає поєднання двох рушійних сил, що впливають на становлення продовольчого ринку: саморегулювання продовольчого ринку та державного регулювання. Подолання кризової ситуації, в цілому, в галузі неможливе без удосконалення нормативно – правової бази з метою формування повноцінного конкурентного середовища на продовольчому ринку та забезпечення контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції, захист прав та інтересів підприємців і споживачів харчових продуктів. Розроблено *алгоритм формування сприятливого конкурентного середовища для підприємств харчової промисловості в контексті відновлення економіки*.

4. Визначено *напрямки реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств*. На підставі узагальнення *інструментів цифрових технологій* та проведеного дослідження *купівельних*

мотивів споживачів хлібопекарської продукції запропонована стратегія забезпечення конкурентоспроможності, що базується на диференціації продукції та активізації комунікаційної політики харчових підприємств. Для хлібопекарських підприємств розширення асортименту пропонується за рахунок освоєння таких видів хлібів як дієтичні та спеціальні. Активізація комунікаційної політики запропоновано за рахунок більш активного використання цифрових технологій, особливу увагу рекомендовано приділити розвитку соціальних мереж для підвищення лояльності споживачів до конкретних торгових марок харчових продуктів та підвищенню впізнаваності окремих брендів.

5. Робоча гіпотеза отримала практичне підтвердження через розроблення та обґрунтування науково-методичних підходів, моделей і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Відтак, апробація розроблених науково-методичних підходів і моделей засвідчила їх ефективність та доцільність впровадження в практику діяльності харчових підприємств, а завершене дослідження підтверджує робочу гіпотезу.

Результати досліджень розділу 3 опубліковані у таких працях автора [4; 166; 168 – 170; 210; 211].

ВИСНОВКИ

Дисертація містить теоретичне узагальнення та запропоноване автором нове вирішення наукового завдання, що полягає у теоретичному обґрунтуванні, розробленні й удосконаленні підходів до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств у контексті відновлення економіки України. Отримані теоретичні та науково-практичні результати дослідження дали змогу сформулювати такі висновки:

1. *Структуровано систему управління конкурентоспроможністю підприємства як цілісний механізм взаємодії керуючої, керованої та забезпечуючої підсистем, що функціонують під впливом зовнішнього середовища.* Запропонований підхід забезпечує підвищення узгодженості управлінських рішень, адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та ефективності використання ресурсів, що в сукупності сприяє формуванню і підтримці стійких конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

2. *Уточнено зміст конкурентної стратегії як функціональної складової загальної стратегії підприємства та визначено її ієрархічну структуру.* Запропонований підхід дозволяє підвищити обґрунтованість вибору стратегічних альтернатив, забезпечити узгодженість рішень між рівнями управління та адаптивність підприємства до змін конкурентного середовища, що сприяє формуванню стійких конкурентних переваг.

3. *Встановлено системний взаємозв'язок між рівнем конкурентоспроможності підприємства та ефективністю управлінських рішень через деталізацію сфер їх впливу.* Запропонований підхід забезпечує підвищення обґрунтованості та адресності управлінських рішень, дозволяє концентрувати управлінський вплив на ключових драйверах конкурентоспроможності та створює методичну основу для комплексного управління конкурентними перевагами підприємства. Доведено, що

результативність управління проявляється через узгоджений вплив на якість і ціну продукції, ринкові позиції, розвиток потенціалу, ефективність внутрішніх процесів та стратегічну спрямованість розвитку підприємства..

4. Встановлено, що існуючі сучасні підходи до формування конкурентної стратегії характеризуються фрагментарністю, недостатньою узгодженістю між рівнями стратегічного управління та обмеженим урахуванням факторів маркетингового середовища, що знижує обґрунтованість стратегічних рішень. Запропонована модель забезпечує логічну узгодженість і послідовність стратегічного планування, враховує тип ринку, характеристики продукції та поведінку конкурентів, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

5. Виявлено основні фактори, які найбільше впливають на конкурентоспроможність харчових підприємств. До них віднесено: цінові фактори (собівартість продукції, рівень цін, енерго- та ресурсомісткість); якісні характеристики продукції (безпечність, відповідність стандартам, споживчі властивості); ринкові позиції (частка ринку, рівень впізнаваності бренду, канали збуту); ресурсний потенціал (технологічний рівень виробництва, кадрове забезпечення, інноваційна активність); фактори зовнішнього середовища (державне регулювання, конкуренція в галузі, платоспроможний попит, логістичні умови), що дозволяє підприємствам пріоритизувати напрями розвитку, підвищити обґрунтованість стратегічних рішень і забезпечити ефективніше управління конкурентоспроможністю.

6. У процесі обґрунтування поетапного характеру дослідження конкурентних позицій підприємства уточнено зміст аналітичних процедур і систему показників оцінювання зовнішнього середовища, конкурентів і внутрішнього потенціалу підприємства. Запропонований підхід забезпечує системність і послідовність аналітичних процедур, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє ефективному формуванню напрямів посилення ринкових позицій підприємства.

7. Запропонований *методичний підхід щодо інтегрально-індикативної оцінки конкурентоспроможності харчового підприємства* забезпечує підвищення об'єктивності оцінювання конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості шляхом узгодження різнорідних показників у межах єдиної системи вимірювання та врахування галузевих особливостей їх функціонування. Це дозволяє обґрунтовано визначати рівень конкурентоспроможності та формувати управлінські рішення.

8. Сформульована *модель державного регулювання продовольчого ринку* як цілісна систему взаємопов'язаних функціональних компонентів (нормативно-правового, організаційно-інституційного, економічного, соціального та інформаційно-аналітичного), орієнтованих на забезпечення конкурентоспроможності, якості та безпечності продукції, її соціальної доступності та інтеграції у глобальний економічний простір. Обґрунтовано, що ефективність функціонування ринку в умовах відновлення економіки визначається збалансованою взаємодією механізмів саморегулювання та державного регулювання, а також потребує удосконалення нормативно-правового забезпечення і посилення контролю за дотриманням конкурентного законодавства.

Отже, у дисертації сформовано цілісну теоретико-методологічну базу та запропоновано практично орієнтований інструментарій формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств у контексті відновлення економіки України, що має вагоме значення для підвищення ефективності їх функціонування в сучасних умовах.

Апробація розроблених автором моделей і рекомендацій на реальних підприємствах (додаток 3) підтвердила їх практичну результативність, а завершене дисертаційне дослідження підтвердило висунуту у розділі 1 та аргументовану у розділі 2 робочу гіпотезу дисертації.

Усі поставлені завдання дисертації виконано, отримано наукові результати, які винесено на захист.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк Є.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
2. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 5. С. 142 – 148.
3. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 76 – 80.
4. Науменко Ю.В. Напрями формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф. Одеса: ОНЕУ. 2023. С. 61 – 62. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/items/8d4e9456-d345-47e3-b6c8-0344e62e5f22>
5. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
6. Куденко Н. В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр., ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун – т ім. В. Гетьмана», спец. вип.: Маркетингова освіта в Україні. 2011. С. 225 – 228.
7. Малик О. В., Стахова М.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 468 – 473.
8. Лаврова Ю. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 12. Част. 3. С. 231 – 235.

9. Варга В.П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7750> DOI: 10.32702/2307 – 2105 – 2020.3.158
10. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 1. С. 84 – 90.
11. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 402 – 412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf
12. Савченко Т.В. До питання про місце конкурентного аналізу в процесі стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук. праць. Економічні науки*. 2012. №4 (16). С. 68 – 72.
13. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524 – 0072/2024 – 61 – 82>
14. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 122 с.
15. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання). *Вісник “Економічної науки України”*. 2005. №1. С. 41 – 44.
16. Шлюсарчик Б. Еволюція і співвідношення понять конкуренції та конкурентності. *Академічний огляд*. 2001. №1. С.20 – 26.
17. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник Нац. тех. ун – ту України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 219 – 223.
18. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

19. Булах І. В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Нац. ун – ту водного господарства та природокористування* : зб. наук. праць. 2007. Вип. 3 (39). С. 24 – 31.

20. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.

21. Іванюта В. Ф. Теоретико – методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2008. № 1 – 2. С. 97 – 101.

22. Менеджмент: Понятійно – термінол. слов. / За ред. Г.В.Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. К.: МАУП, 2007. 744 с.

23. Шевельова С.О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу: монографія. Тернопіль : Збруч, 2001. 408 с.

24. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2006. №10. С. 59 – 61.

25. Попович Ю.А. Моделі аналізу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Наукові праці МАУП*. 2010. № 26. С. 50 – 55.

26. Куденко Н. В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. М – во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун – т ім. В. Гетьмана". 2011. Спец. вип.: Маркетингова освіта в Україні. С. 225 – 228.

27. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством т підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12. Част. 2. С. 186 – 190.

28. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. С. 100 – 106. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf

29. Христенко Л.М. Удосконалення оцінки управління ефективністю підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)» / Л.М. Христенко. Луганск : ВНУ ім. В. Даля, 2007. 192 с.

30. Kovtunen K.V., Kovtunen Y.V., Fomina N.M., Kovalchuk O.V., Kovtunen D.Yu. The factors of competitiveness management of manufacturing enterprise personnel in conditions of uncertainty. *International Journal of Production Management and Engineering*. 2022. № 10 (2). P. 225-235. DOI: doi.org/10.4995/ijpme.2022.17946

31. Процишин О.Р. Трактуювання сучасного понятійного апарату конкуренції в торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №2. С. 60 – 64.

32. Ганаба М.Д. Аналіз стану конкуренції на внутрішньому ринку цукру *Економіка та управління АПК*. 2007. №9. С. 128 – 135.

33. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1998. 390 с.

34. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась та ін. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.

35. Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: дис. доктора екон. наук: 25.02.03. Харків, 2004. 323 с.

36. Оберемчук В. Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти: автореф. дис. канд. екон. наук: спец 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами». Київ, 1999. 18 с.

37. Ковтуненко Ю. В., Колісніченко Я. В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 2 (28). С. 35-41. DOI: 10.15276/EJ.02.2024.4.

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

39. Пастушенко К.В., Ковтуненко Ю.В. Стратегічне управління збутом продукції переробного промислового підприємства на міжнародному ринку.

Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 2 (28). С. 42-48. DOI: 10.15276/EJ.02.2024.5.

40. Ковтуненко В. М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 10. С. 93 – 96.

41. Ткачук Г.Ю. Ефективне управління підприємством в умовах кризових станів та ризиків. *Економічний простір*. 2023. №183. С. 64 – 68.

42. Пудичева Г. О. Економічна сутність та класифікація ефективності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3 (77). С. 19 – 24.

43. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 69 – 74.

44. Біловол Р.І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 61 с.

45. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір: Зб. наук. праць*. 2008. № 15. С. 275 – 285.

46. Ковтуненко Ю. В., Ковтуненко Н. М., Алієв Ф. А., Подоляк Д. В. Особливості управління міжнародним стратегічним партнерством виробничого підприємства в умовах глобальних зрушень. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 3. С. 3134. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.3.6>.

47. Христенко Л.М. Удосконалення оцінки управління ефективністю підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)». Луганск : ВНУ ім. В. Даля, 2007. 192 с.

48. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 100 – 106.

49. Занозовська О. Г. Ефективність діяльності підприємства: управлінський аспект. *Інтелект XXI*. 2016. № 6. С. 90 – 95.

50. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Принципи побудови системи управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2023. № 6(20). С. 138–146. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-138-146](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-138-146)

51. Гребінчук О.М. Стратегічне, тактичне та оперативне управління машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=349>

52. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2010. №4 (29). С. 106 – 115.

53. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва». Харків, 2006. 20 с.

54. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства – роботодавця *Економічний часопис – XXI*. 2014. № 1 – 2(1). С. 94 – 97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2014_1-2%281%29__25

55. Kovalenko O.M., Stanislavik O.V., Bazyka S.K. Innovative activity as a condition for ensuring the competitiveness of an industrial enterprise. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Економіка»*. 2024. № 9(27). С. 27–46. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-27-46](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-27-46)

56. Бондаренко С. М., Бодько Є. С. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Теорія та практика управління в державному, муніципальному та корпоративному секторах* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 28 грудня 2020 р., м. Київ. С. 7-9. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17280/3/zb_conf_28-12-2020_P007-009.pdf.

57. Коваленко О. М., Станіславик О. В. Операційний менеджмент як важіль підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.

Наукові перспективи. Серія «Економіка». 2024. № 8(50). С. 507–522. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8\(50\)-507-522](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8(50)-507-522)

58. Нижник І.В. Складові елементи інформаційної системи у забезпеченні конкурентних переваг промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1 С. 38 – 41. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/46be6898-85e1-4919-af4e-e062a7e689ca/content>

59. Коваленко О.М., Станіславик О.В., Мамонтенко Н.С. Стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки в умовах глобальної конкуренції. *Наукові перспективи. Серія «Економіка»*. 2025. № 9(63). С. 899–926. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9\(63\)-899-926](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-899-926)

60. Шарко В. В. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства швейної промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. Т. 3. С. 153–160.

61. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18 (1). С. 344 – 351.

62. Дискіна А. А., Акулюшина М. О., Драганов А. В. Складові стратегічних планів розвитку виробничого сектору. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-47>

63. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297 – 301.

64. Акулюшина, М., Зотова, Л., & Швець, В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>

65. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114 – 117.

66. Savchenko T., Nikoliuk O., Bakay R. Marketing support of the enterprise competitiveness management system. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10 № 2. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-232-237>.

67. Акулюшина М. О., Сідюк В. О. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Бізнес навігатор*. 2025 Вип. 6 (83). DOI: https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/83_2025/73.pdf

68. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>

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

70. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 3 (67). С. 56 – 64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>

71. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10 – 15.

72. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297–301.

73. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного*

університету. *Збірник наукових праць*. 2024. №3 – 4. С. 110 – 116. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316 – 317/pdf/110 – 116.pdf](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/110-116.pdf)

74. К. Ковтуненко, Ю. Ковтуненко, Н. Фоміна, О. Ковальчук, Д. Ковтуненко. Фактори управління конкурентоспроможністю персоналу виробничого підприємства в умовах невизначеності. *International Journal of Production Management and Engineering*. 2022. №10 (2). С. 225 – 235. DOI: 10.4995/ijpme.2022.17946

75. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атланта, 2017. 514 с.

76. Мартин О.М., Лемещенко Н.І., Артемчук В.А., Парохненко А.С. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. 2022. Вип. № 1 (248). С. 33–39.

77. Що таке моделі 4P, 7P та 8P і як їх застосовувати у маркетингу URL: [https://inweb.ua/blog/ua/sho – take – modeli – 4p – 7p – ta – 8p/](https://inweb.ua/blog/ua/sho-take-modeli-4p-7p-ta-8p/)

78. Пакуліна А.А., Козлова М.І., Пакуліна Г.С. Забезпечення міцних конкурентних позицій підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 484 – 491. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/68.pdf

79. Nikoliuk, O; Shestakovska, T; Hayduk, A; Pinezhko, A; Dubovik, D. Marketing Strategies for Project Management in the Digital Age. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol.14. Issue1. P.151-155. URL: <https://publons.com/wos-op/publon/71192881/>

80. Балабанова Л. В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.

81. Бессонова А. В., Безугла Л. С., Белобородова М. В. Стратегія цифровізації взаємодії громади і бізнесу як фактор конкурентоспроможності

регіону. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. №3 (91). С. 214-221. <https://doi.org/10.33271/ebdut/91.214>

82. Кулакова С. Ю., Масюк Д. О. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства та реалізації його конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3982>

83. Верясова Г. М., Соколова Л. В. Моделювання оцінки конкурентної позиції підприємства. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/bc9a253e-2377-467f-896d-ea1f04a40aa7/content>

84. Савченко Т. В., Ніколюк О. В., Мардар М. Р. Логістична система управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств: монографія. Одеса: ОНАХТ, 2021. 136 с.

85. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. №2. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>

86. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/75.pdf

87. Донських А. С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850>

88. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2019. Вип. 56. С. 308-315. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2019.56.0.3028>

89. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. Б. Іванов та ін. ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

90. Бессонова А. В., Безугла Л. С., Смесова В. Л. Цифрові стратегії для підвищення конкурентоспроможності закладів гостинності *Причорноморські*

економічні студії. 2024. Вип. 89. С. 224-230 DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.89-39>

91. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382>

92. Савченко Т. В. Удосконалення методики оцінювання конкурентоспроможності зернопереробних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1 (18). С. 139 – 143. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/27.pdf

93. Волик С. В., Савченко Т. В., Прібільнова І. Б. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрного сектору: розвиток кластерних структур. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 371 – 375. URL: <http://ujae.org.ua/strategichne-upravlinnya-konkurentospromozhnistyu-agrarnogo-sektoru-rozvytok-klasternyh-struktur/>.

94. Bieloborodova M., Herasymenko T., Bezuhla L. Strategic directions of the regional tourist complex balanced functioning. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С.219-227. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-35>

95. Старостіна А. О. Маркетинг: підручник. Київ: Знання, 2009. 1071с.

96. Competitive Strategy. MBAskool. URL: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7394-competitive-strategy.html>.

97. Клименко Н. А. Румянцев А. П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2007. Вип. 1. С. 22 – 24.

98. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету одні*. Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 41. С. 74 – 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-13>.

99. Kryshchanovych M., Akimova L., Akimov O., Kubiniy N., and Marhitich V., Modeling the Process of Forming the Safety Potential of Engineering Enterprises. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2021. Vol. 11. № 3. P. 223 – 230. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c7e76efd-a965-4767-88fa-e2439a9a1092/content>

100. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. Potential of strategic development of regional economy. *Challenges of Globalization in Economics and Business*. The 4th International Scientific Conference, November 1 – 2, 2019. Tbilisi : Ivane Javakhishvili Tbilisi State University. Economics and Business Faculty. P. 237 - 242.

101. Бізнес – стратегія: види, алгоритм розробки, приклади і помилки. URL: <https://byuro-rozvytku.com/2025/01/22/biznes-strategiya-vydy-algorytm-rozrobky-pryklady-i-pomylyky/>

102. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ: КНЕУ, 2003. 18 с.

103. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.

104. Должанський І. З., Лозюк В. М. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. Т. 2. С. 70 – 78.

105. Drucker P. F. Managing in Turbulent Times. New York: Harper & Row, 1980. 312 p.

106. Мостенська Т. Л. Основи маркетингу: навч. посіб. Київ: Кондор, 2016. 240 с.

107. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 383 с.

108. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми. Київ: КНЕУ, 2002. 246 с.
109. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. 2 – ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с
110. Клименко Н. А. Румянцев А. П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2007. Вип. 1. С. 22 – 24.
111. Грановська В. Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 1. С. 84 – 90.
112. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К. : Знання, 2010. 332 с.
113. Бурденюк Т. Г. SPACE – аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2011. № 3. С.44 – 50.
114. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. 2013. № 20. С. 21 – 26.
115. Сумцов В. Г., Петров П. Ю. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю: навч. посіб. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2004. 448 с.
116. Лазоренко Л. В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 282 – 285. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/50.pdf
117. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент. URL: <https://polka-knig.com.ua/article.php?book=294&article=16527>
118. Хомюк Н. Л., Солтис О. М. Харчова промисловість в Україні: тенденції та перспективи розвитку на засадах сталості та інклюзивності.

Сталий розвиток економіки. 2023. №1 (46). С. 141 – 148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-20>

119. Секторальна експортна стратегія 2019 – 2023. *Харчова і переробна промисловість України*. URL: <https://me.gov.ua/download/40a91455-ab2b-479d-b52d-11ba5fef6784/file.pdf>

120. Україна: харчова промисловість. URL: <https://vue.gov.ua>.

121. Мінакова О. О. Сучасний стан розвитку галузі харчової промисловості України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2027. Вип. 11. С. 215 – 219.

122. Статистичний щорічник України за 2023 рік. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

123. Статистичний щорічник України за 2022 рік. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

124. Статистичний щорічник України за 2021 рік. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

125. Статистичний щорічник України за 2020 рік. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

126. Статистичний щорічник України за 2019 рік. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

127. Сучасні тенденції в українській промисловості URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti>.

128. Харчова промисловість: апетит хороший, але є над чим працювати. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/kharchova-promislovist-apetit-khoroshij-ale-je-nad-chim-pratsjuvati.html>

129. Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни». Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Київ, 2022-2025. URL: http://www.ier.com.ua/ua/proekt_dilova_dumka/survey

130. Статистична інформація Державної служби статистики України.
URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
131. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryy – sektor – ukrayiny – u – 2023 – rotsi – skladovi – stiykosti – problemy – ta>
132. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. KSE. Липень 2023. URL: https://kse.ua/wp – content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_ – Report.pdf
133. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation – wide rural household survey, December 2022. FAO. URL: <https://doi.org/10.4060/cc3311en>
134. Дослідження Deloitte: як і на що українці витрачали гроші у 2023 році. URL: <https://rau.ua/novyni/ukrainci – vitrachali – 2023 – deloitte/>
135. Продуктовий кошик українця 2023: як змінились ціни на базові продукти. <https://epravda.com.ua/news/2023/10/23/705764/>
136. . Шостак Л.В., Данечкіна А.О. Формування споживчого кошика в Україні та за кордоном. *Інфраструктура ринку*. 2017. Випуск № 6. С. 172 – 176.
137. Яременко Л.М., Пономаренко Я.О. Соціально – економічне значення споживчого кошика в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 634 – 639.
138. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України: статистичний збірник за 2021. Київ: Державна служба статистики України, 2022. 58 с.
139. Попадинець Н. Регулювання розвитку внутрішнього ринку споживчих товарів: продовольча безпека в умовах війни. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*: Матеріали VIII

Міжнародної науково – практичної конференції, 01 – 02 червня 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. 215 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38481/2/FMZKPNES_2022_Popadynets_N-Regulation_of_the_domestic_37-40.pdf

140. Аналіз PESTEL: досліджуйте все та спосіб проведення аналізу PESTEL URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/what-is-pestel-analysis/>

141. Огляд впливу війни на промисловість України та прогноз перспектив в економіці. URL: <https://uspp.ua/news/actual/2018/ohliad-vplyvu-viiny-na-promyslovist-ukrainy-ta-prohnoz-perspektyv-v-ekonomitsi>

142. 20 найбільших харчових компаній України. URL: <https://dia.dp.gov.ua/20-najbilshix-xarchovix-kompanij-ukra%D1%97ni/>

143. Белова Т. Г., Синьок Т. В. Дослідження інтенсивності конкуренції на ринку. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6a101e2e-7a91-4c18-8f4c-393dc6bc2b4b/content>

144. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Н. С. Косар, О. Б. Мних, О. А. Сорока. Львів: Нац. Університет «Львівська політехніка», «Інтелект – захід», 2004. 288 с.

145. Барабась Д. О. Оцінка інтенсивності конкуренції в галузі. *Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник* / голов. ред. О. П. Степанов. Київ: КНЕУ, 2002. С. 368 – 373.

146. Косар Н. С. Маркетингові дослідження. Львів : Вид – во Львівполітехніки, 2018. 457 с.

147. Ортинська В. В., Мельникови О. М. Маркетингові дослідження. Київ: КНТЕУ, 2015. 435 с.

148. Розумей С., Семідей К. Оцінювання стану конкуренції на ринку жиросодержущої продукції України. *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. № 2. С. 87 – 94.

149. Новойтенко І. В., Малиновський В. В. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/54.pdf.

150. Обсяг реалізованої харчової продукції у січні – червні 2022 року. Статистика ринків, Харчові продукти. KorFor: веб – сайт. URL: <https://korfor.com.ua/obsiah – realizovanoi – kharchovoi – produktsii – 06/>.

151. Шандрівська О. Є., Бурдик Х. В. Конкурентне середовище розвитку підприємств на українському ринку хліба та хлібобулочних виробів в умовах збурень. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Том 16. Вип. 1. С. 41 – 54.

152. Кійко В., Мельник О., Гавриленко О. Хлібопекарська ринок України в умовах військового часу. *Товари і ринки*. 2023. № 1 (45). С. 27 – 40. DOI : [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)03](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)03)

153. Бочко О. Ю., Балик У. О., Карпій О. П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. *The actual problems of regional economy development*. 2022. №2(18). Р. 264 – 273. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6124>

154. ТОП – 10 українських виробників молочної продукції URL: <http://avm – ua.org/uk/post/top – 10 – ukrainskih – virobnikiv – molocnoi – produktsii? milku=1>

155. АВМ Асоціація виробників молока. URL: <https://avm – ua.org/uk/post/pro – avm>

156. Маркетинг ковбасних виробів та м'ясних делікатесів URL: <https://dinanta.com/blog/sausage – production – marketing>

157. Аналіз ринку ковбасних виробів URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz – rinku – kovbasnih – virobiv – v – ukrayini>

158. Переробники соняшника України URL: <https://tripoli.land/ua/infrostructura/maslozavody – mezy/pererabotchiki – podsolnechnika>

159. Шандрівська О. Є., Питуляк Н. С., Греб О. І. Дослідження ринку соняшникової олії у світі та Україні. *Менеджмент та підприємництво в*

Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. № 2 (12). С.365 – 382.

160. На ринку соку змінився лідер URL: <https://agrotimes.ua/ovochi-sad/na-rynku-soku-zminyvsya-lider/>

161. Сорокіна А. М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-15/2023-7-04-15>

162. Гончаров В., Ларін О. Аналіз сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2006/1/EV20061_066-071.pdf.

163. Вінтсі Жое Розевельт Ідрісса. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності як критерію економічної безпеки підприємства і продукції. *Економічні студії*. 2017. №4 (17). С. 20 – 28.

164. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 6 – 13.

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

166. Науменко Ю. В. Конкурентоспроможність підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 4 (30). С. 68 – 76. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/68.pdf>

167. Жамойда О. А. Методичні особливості визначення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №1. С. 110 – 118.

168. Науменко Ю. В. Теоретичні основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 5 (75). С. 59 – 67. URL:

<https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/59.pdf>

169. Некрасова Л. А., Крупіца І. В., Шепелева О. В., Науменко Ю. В. Сучасний стан та аналіз конкурентоспроможності підприємств України *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Том 340 № 2. С. 629 – 635. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-101>

170. Науменко Ю. В. Обґрунтування комплексу теоретико – методичних положень щодо формування інструментарію стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Сучасні управлінські та соціально – економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: Матеріали Міжнародної науково – практичної конференції, 14 листопада 2024 р., Україна, м. Одеса. С. 88 – 90. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2024/tezy24.pdf

171. Балабанова І. В., Мітяєва Т. Л., Попова Л. О. Маркетингові стратегії розвитку підприємств : монографія. Харків: ХДУХТ, 2011. 143 с.

172. Герман О. М. Стратегічна маркетингова спрямованість як складова забезпечення довгострокової конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 6. С. 72 – 77.

173. Науменко Ю. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 53 – 61. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/53.pdf>

174. Ткачук Г. Ю. Дослідження методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/4._SVMN_2007/Economics/19922.doc.htm

175. Уланчук В. С., Лисенко Н. О. Конуренція та методи визначення конкурентоспроможності. *Зб. наук. праць Уманського державного аграрного університету*. 2008. Вип. 70. Ч. 2. С. 121 – 125.

176. Савченко С. М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позицій системного підходу. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.63

177. Науменко Ю. В. Сучасний стан конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства. *Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний період*: матеріали Всеукраїнської науково – практичної конференції, 11 червня 2024 р., Україна, м. Запоріжжя. С. 32 – 35. URL: [https://fim.mdpu.org.ua/i – vseukrayinska – naukovo – praktychna – konferenciya – zabezpechennya – stalogo – rozvytku – ekonomiky – ukrayiny – v – povoyennyj – period/](https://fim.mdpu.org.ua/i-vseukrayinska-naukovo-praktychna-konferenciya-zabezpechennya-stalogo-rozvytku-ekonomiky-ukrayiny-v-povoyennyj-period/)

178. Савченко Т. В. До питання про інструментарій системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: зб. наук. праць*; гол. ред. А .М. Ткаченко. Вип. 2. Запоріжжя: ЗДІА, 2012. С. 131 – 137.

179. Савченко Т. В. Методичні аспекти визначення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний простір: зб. наук. праць*. 2011. № 56/1. С. 254 – 260.

180. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 639 с.

181. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20(3). С. 174 – 177. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20\(3\)__38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20(3)__38) .

182. Кравченко В. О. Ефективність діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: [https://doi.org/10.32782/2524 – 0072/2024 – 65 – 93](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93)

183. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 76. № 3. С. 15 – 22.

184. Як відслідкувати ефективність цифрової трансформації: 10 ключових показників. URL: <https://scriptum.ua/efektyvnist-cyfrovoyi-transformacziyi/#:~:text=%D0%95%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D1%8F%D0%BA%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%B8%20%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82> <https://surl.li/csgddy>

185. Офіційний сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL: <https://hlibprom.com.ua/>

186. ПрАТ «Концерн Хлібпром»: Фінансова звітність URL: <https://opendatabot.ua/c/05511001>

187. ТОВ "М'ЯСНА ФАБРИКА "ФАВОРИТ ПЛЮС URL: <https://mffavorit.com.ua/uk/about>

188. ТОВ "М'ЯСНА ФАБРИКА "ФАВОРИТ ПЛЮС" URL: <https://opendatabot.ua/c/37373551>

189. Ладунка І. С., Братанов М. І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 5. С. 189 – 194. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/34.pdf

190. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.

191. Науменко Ю. В. Іноземний досвід формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства: підходи та практики. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: Матеріали тринадцятої міжнар. наук. – практ. конф., 13 вересня 2024 р. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 28 – 30.

192. Коваленко Є. О. Особливості державного регулювання споживчого ринку в країнах Європи. *Серія: Державне управління*, 2013 р., № 1 (41). С. 67 – 71.

193. Ринковий нагляд в Україні: реформи на шляху до європейського ринку: документи з аналізу політики та планування інституційних змін / Міжнародний центр перспективних досліджень. Київ, 2011. 101 с.

194. Політика адаптації національного законодавства у сфері технічного регулювання та споживчої політики до європейських вимог : Зелена книга / заг. кер. проекту Олександр Сафін. Київ: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби при Головному управлінні державної служби України, 2006. 98 с.

195. Наumenко Ю. В., Черкасов Д. Ф. Формування стратегій соціально – економічного розвитку регіонів в умовах цифрових трансформацій. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття*. Матеріали XI Міжнародної науково – практичної конференції 17 – 18 жовтня 2023 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. С. 567 – 569. [https://ontu.edu.ua/download/konfi/2023/Collection – of – abstracts – ekonom – 17 – 18 – 10 – 23 – 2.pdf](https://ontu.edu.ua/download/konfi/2023/Collection%20of%20abstracts%20ekonom%2017%2018%2010%2023%202.pdf)

196. Тетью А. Р., Наumenко Ю. В. Сутність та характеристика інвестицій для розвитку вітчизняної економіки. *Сучасні управлінські та соціально – економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: Матеріали Міжнародної науково – практичної конференції (10 листопада 2023 року). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 117 – 119. https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf

197. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. *Економіка України*. 2005. №1. С. 36 – 42.

198. Ніколюк О. В. Стратегічні орієнтири державної політики підтримки конкурентоспроможності малого бізнесу в Україні. *Інвестиції:*

практика та досвід. 2020. № 1. С. 114 – 120. DOI: 10.32702/2306 – 6814.2020.1.114

199. Яхно Т. П. Розвиток національної економіки в індикаторах споживчого ринку: теорія, методологія, практика: дис. докт. екон. наук : 08.00.03. Полтава. 2019. 518 с.

200. Соляр В. В. Національна конкурентоспроможність: діалектика концепцій. Наукова платформа Open Science Laboratory. Матеріали XI Міжнародної науково – практичної інтернет – конференції. 2020. С. 245 – 252

201. Вертелева О. В. Фактори міжнародної конкурентоспроможності України. *Вісник Київського національного торговельно – економічного університету*. 2016. №3. С. 33 – 48.

202. Синюченко М. І. Конкурентоспроможність національної економіки: дослідження ефективності факторів зростання. *Бізнес Інформ*. 2014. №7. С. 14 – 17.

203. KOF. Swiss Economic Institute. URL: <http://globalization.kof.ethz.ch>.

204. Марчук Л. Л. Міжнародні методики оцінки конкурентоспроможності національної економіки в контексті економічної безпеки. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2017. Том 27. № 4. С. 337 – 341.

205. Череп О. Г., Курдупа В. С. Оцінка конкурентоспроможності України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 31 – 36.

206. Баранюк Х. О. Конкурентоспроможність: сутність та об'єкти дослідження. *Економіка харчової промисловості*. 2016. Том 8. Вип. 4. С. 33 – 37.

207. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність національної економіки: дослідження сутності в епоху економіки знань. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка»*. 2017. №16. С. 146 – 149.

208. Науменко Ю. В., Тетью А. П. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності та механізмів активізації інвестування розвитку

підприємств в контексті відновлення економіки України: досвід ЄС. Науково – практична конференція «Стратегії та політики ЄС: інституційна структура та механізми реалізації», 21 – 22 березня 2024 р., м. Кривий Ріг.

С. 269 – 272 URL: http://elibrary.donnue.edu.ua/2882/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_2024_01.05.pdf

209. Hajduova Z., Coronicova Hurajova J., Smorada M., Srenkel L. Competitiveness of the Selected Countries of the EU with a Focus on the Quality of the Business Environment. *Journal of Competitiveness*. 2021. Vol. 13. Issue 4. P. 43 – 59.

210. Некрасова Л. А., Науменко Ю. В. Державна політика формування конкурентного середовища підприємств та стратегії забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах відновлення економіки України. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №4. С. 234 – 242. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025> – 18 – 29.

211. Науменко Ю. В. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Обліково – аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період): Матеріали Всеукраїнської науково – практичної конференції (10 – 11 листопада 2023 року)*. Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 173 – 175 URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2023/Tezy.pdf>

212. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. № 4, 2022. С. 101 – 108. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>

213. Гайдукова О. О. Теоретичні аспекти поняття «Електронна торгівля». *Ефективна економіка*. 2019. № 8. С. 101–105. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/154.pdf

214. 23 Дивовижні Статистики в Інтернеті і соціальних медіа в 2021 році. URL: <https://uk.wizcase.com/blog/>.

215. Додатки в Google Play «Продукти». URL: <https://play.google.com/store/search>

216. Братко О. С., Саламон І. Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Ефективна економіка*. 2022. №5. DOI: 10.32702/2307 – 2105 – 2022.5.80

217. Karpenko N.V, Ivannikova M.M. Digital Marketing Technologies in Small and Medium Enterprises. *Economic Bulletin NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*. 2022. Issue18. pp.114 – 118.

218. Ruban V. V. Modern digital marketing tools. *Scientific Bulletin of Kherson State University*. 2018. pp.143 – 146.

219. Sawicki A. Digital Marketing. *World scientific news*. 2016. pp.83 – 88. URL: <http://www.worldscientificnews.com/>

220. Martech Zone. 10 Modern Technologies That Are Enhancing Digital Marketing. 2019. URL: <https://martech.zone/modern – technologies – impacting – digital – marketing/>.

ДОДАТКИ

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у фахових виданнях України

1. Науменко Ю.В. Теоретичні основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 5 (75). С. 59 – 67. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/59.pdf> (Дата звернення 25.12.2025) DOI: 10.15276/ETR.05.2024.7. DOI: 10.5281/zenodo.14111456. (Кат. Б, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (0,66 д.а.).
2. Науменко Ю.В. Конкурентоспроможність підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 4 (30). С. 68 – 76. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/68.pdf>. (Дата звернення 25.12.2025) DOI: 10.15276/EJ.04.2024.8. DOI: 10.5281/zenodo.14553516 (Кат. Б, Index Copernicus, Google Scholar) (0,75 д.а.).
3. Некрасова Л.А., Крупіца І.В., Шепелева О.В., Науменко Ю.В. Сучасний стан та аналіз конкурентоспроможності підприємств України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Том 340 № 2. С. 629 – 635 URL: <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1855/2648> (Дата звернення 25.12.2025) DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-101> (Кат. Б, Index Copernicus) (0,50 д.а., особистий внесок здобувача: Сучасний стан та аналіз конкурентоспроможних аграрних та промислових підприємств України – 0,35 д.а.).
4. Науменко Ю.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний*

журнал *Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 53 – 61. – URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/53.pdf>. (Дата звернення 25.12.2025) DOI: 10.15276/EJ.01.2025.5. DOI: 10.5281/zenodo.15162228. (*Kat. B, Index Copernicus, Google Scholar*) (0,68 д.а.).

5. Некрасова Л.А., Науменко Ю.В. Державна політика формування конкурентного середовища підприємств та стратегії забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах відновлення економіки України. *Modeling the development of the economic systems*, 2025. (4). 234 – 242. URL: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/710/719> (Дата звернення 25.12.2025) DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-29>. (*Kat. B, Index Copernicus, Crossref, Google Scholar*) (0,75 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено системний підхід до аналізу взаємодії державної політики та стратегій підприємств і запропоновано модель формування сприятливого конкурентного середовища в умовах економічного відновлення та глобалізаційних викликів – 0,55 д.а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

6. Науменко Ю.В. Напрями формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: Матеріали дванадцятої міжнар. наук. – практ. конф. Одеса: ОНЕУ. 2023. С. 61 – 62. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/items/8d4e9456-d345-47e3-b6c8-0344e62e5f22> (Дата звернення 25.12.2025) (0,15 д.а.)

7. Науменко Ю.В., Черкасов Д.Ф. Формування стратегій соціально – економічного розвитку регіонів в умовах цифрових трансформацій. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття*. Матеріали XI міжнар. наук. – практ. конф., 17 – 18 жовтня 2023 р., Україна, м. Одеса, С. 567 – 569 URL: <https://ontu.edu.ua/download/konfi/2023/Collection-of-abstracts-ekonom-17-18-10-23-2.pdf> (Дата звернення 25.12.2025) (0,2 д.а., особистий внесок

здобувача: визначення ролі цифрових трансформацій у формування стратегій розвитку регіонів – 0,1 д.а.)

8. Тетью А.Р., Науменко Ю.В. Сутність та характеристика інвестицій для розвитку вітчизняної економіки. *Сучасні управлінські та соціально – економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф., 10 листопада 2023 р., Україна, м. Одеса, С. 117 – 119 URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf (Дата звернення 25.12.2025) (0,2 д.а., особистий внесок здобувача: визначення ролі інвестицій для розвитку вітчизняної економіки – 0,1 д.а.)

9. Науменко Ю.В. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Обліково – аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період)*: Матеріали всеукраїнської наук. – практ. конф., 10 – 11 листопада 2023 р., Україна, м. Одеса, С. 173 – 175 URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2023/Tezy.pdf> (Дата звернення 25.12.2025) (0,15 д.а.)

10. Науменко Ю.В., Тетью А.П. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності та механізмів активізації інвестування розвитку підприємств в контексті відновлення економіки України: досвід ЄС. *Стратегії та політики ЄС: інституційна структура та механізми реалізації*: Матеріали наук. – практ. конф., 21 – 22 березня 2024 р., Україна, м. Кривий Ріг, С. 269 – 272 URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2882/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_2024_01.05.pdf (Дата звернення 25.12.2025) (0,22 д.а., особистий внесок здобувача: сформовано стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств – 0,11 д.а.)

11. Науменко Ю.В. Сучасний стан конкурентоспроможності та

стратегічного розвитку підприємства. *Забезпечення сталого розвитку економіки України в повоєнний період*: матеріали всеукраїнської наук. – практ. конф., 11 червня 2024 р., Україна, м. Запоріжжя. с. 32 – 35 URL: [https://fim.mdpu.org.ua/i – vseukrayinska – nauково – praktychna – konferenciya – zabezpechennya – stalogo – rozvytku – ekonomiky – ukrayiny – v – povoyennyj – period/](https://fim.mdpu.org.ua/i-vseukrayinska-naukovo-praktychna-konferenciya-zabezpechennya-stalogo-rozvytku-ekonomiky-ukrayiny-v-povoyennyj-period/) (Дата звернення 25.12.2025) (0,15 д.а.)

12. Науменко Ю.В. Іноземний досвід формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства: підходи та практики. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: Матеріали тринадцятої міжнар. наук. – практ. конф., 13 вересня 2024 р., Україна, м. Одеса. с. 28 – 30 URL: [https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d18714b1 – 7fec – 41f4 – a518 – aa3b08da26d9/content](https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d18714b1-7fec-41f4-a518-aa3b08da26d9/content) (Дата звернення 25.12.2025) (0,15 д.а.)

13. Науменко Ю.В. Обґрунтування комплексу теоретико – методичних положень щодо формування інструментарію стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Сучасні управлінські та соціально – економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф., 14 листопада 2024 р., Україна, м. Одеса. С. 88 – 90. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2024/tezy24.pdf (Дата звернення 25.12.2025) (0,15 д.а.).

14. Велєва А.М., Науменко Ю.В. Стратегії відновлення туризму в країнах ЄС *Розвиток туристичного бізнесу та рекреації: досвід, сучасні виклики та майбутні орієнтири*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти, 16 – 17 квітня 2025 р., Україна, м. Одеса. С. 147 – 149 [https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Abstracts – development_tourism_business – 25.pdf](https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Abstracts_development_tourism_business-25.pdf) (Дата звернення 25.12.2025) (0,18 д.а., особистий внесок здобувача: дослідження соціально – економічних переваг та стратегій розвитку галузей – 0,09 д.а.)

15. Наumenko Ю.В. Напрямки удосконалення стратегії забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств*: Матеріали міжнар. наук. – практ. конф., 05 – 06 червня 2025 р., Україна, м. Одеса. С. 129 – 131 https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2025/tezy25.pdf (Дата звернення 25.12.2025) (0,15 д.а.).

Таблиця Б. 1 – Основні характеристики коефіцієнтів кореляції та детермінації

Параметр	Коефіцієнт кореляції (r)	Коефіцієнт детермінації (R^2)
Напрямок вимірювання	Силу та напрямок лінійного зв'язку між двома змінними.	Частка варіації залежної змінної
Діапазон значень	Від -1 до $+1$	Від 0 до 1 (або 0% – 100%)
Інтерпретація	Чим ближче r до ± 1 , тим сильніший зв'язок. Якщо $r = 0$, зв'язку немає.	Чим ближче R^2 до 1, тим більше модель пояснює змінність залежної змінної.
Залежність між показниками	$R^2 = r^2$ (у випадку простої лінійної регресії)	Є квадратом коефіцієнта кореляції в простій регресії, але в множинній регресії залежність складніша.
Врахування напрямку зв'язку	Так (позитивний або негативний зв'язок).	Ні (завжди додатне значення).
Використання	Аналізує силу зв'язку між змінними.	Оцінює, наскільки добре модель пояснює змінність даних.

Коефіцієнт кореляції (r) показує силу та напрямок зв'язку між змінними.

Коефіцієнт детермінації (R^2) показує, наскільки добре регресійна модель пояснює змінність залежної змінної.

У простій лінійній регресії R^2 є квадратом r , але в множинній регресії цей зв'язок не такий простий.

Таблиця Б. 2 – Типи зв'язків при кореляційному аналізі

Характеристика зв'язків	Види зв'язків
За напрямком зв'язку	– Позитивна (пряма) кореляція ($r > 0$) – коли збільшення одного показника супроводжується збільшенням іншого. – Негативна (обернена) кореляція ($r < 0$) – коли збільшення одного показника супроводжується зменшенням іншого. – Нульова кореляція ($r = 0$) – між змінними немає лінійного зв'язку.
За силою зв'язку	Залежно від абсолютного значення коефіцієнта кореляції r, зв'язок може бути: – Слабкий ($0 < r < 0.3$) – Помірний (середній) ($0.3 \leq r < 0.7$) – Сильний ($0.7 \leq r \leq 1$)
За типом кореляційного зв'язку	– Лінійна кореляція – якщо між змінними існує лінійна залежність (використовується коефіцієнт Пірсона). – Нелінійна кореляція – якщо залежність нелінійна (наприклад, квадратична або експоненціальна).
За кількістю змінних у кореляції	– Парна кореляція – зв'язок між двома змінними. – Множинна кореляція – зв'язок між кількома змінними
За видом змінних	– Параметрична кореляція – коли змінні мають нормальний розподіл (використовується коефіцієнт Пірсона). – Непараметрична кореляція – коли змінні не відповідають нормальному розподілу або представлені порядковими шкалами (використовуються коефіцієнти Спірмена або Кендалла).

Додаток В

Таблиця В.1 – Розрахунок показників інтенсивності конкуренції хлібопекарської промисловості

Показник	Розрахунок
Індекс концентрації	$CR=5,18+3,76+3,16=12,1$
Чотиричастковий показник концентрації	$CR_4=5,18+3,76+3,16+2,44=14,54$
Індекс Херфіндаля – Хіршмана	$I_{HH}=5,18^2+3,76^2+3,16^2+2,44^2+2,19^2+1,93^2+1,67^2+1,43^2+1,27^2+0,9^2+0,076^2*997=78,44$
Індекс Розенблюта	$I_r=1/(2*(5,18*1+3,76*2+3,16*3+2,44*4+2,19*5+1,93*6+1,67*7+1,43*8+1,27*9+0,9*10+0,076*(11+12+...997) - 1))=0,000013183$

Таблиця В.2 – Розрахунок показників інтенсивності конкуренції кондитерської промисловості

Показник	Розрахунок
Індекс концентрації	$CR=25+20+16=61$
Чотиричастковий показник концентрації	$CR_4=25+20+16+15=76$
Індекс Херфіндаля – Хіршмана	$I_{HH}=25^2+20^2+16^2+15^2+11^2+0,015^2*997=1627,19$
Індекс Розенблюта	$I_r=1/(2*(25*1+20*2+16*3+15*4+11*5+0,015*(6+7+...850) - 1))=0,000083985$

Таблиця В.3 – Розрахунок показників інтенсивності конкуренції молочної промисловості

Показник	Розрахунок
Індекс концентрації	$CR=13,15+11,19+9,95=34,29$
Чотиричастковий показник концентрації	$CR_4=13,15+11,19+9,95+9,8=44,09$
Індекс Херфіндаля – Хіршмана	$I_{HH}=13,15^2+11,19^2+9,95^2+9,8^2+8,84^2+5,52^2+5,26^2+5,2^2+4,71^2+3,11^2+0,065^2*354=689,8566$
Індекс Розенблюта	$I_r=1/(2*(13,15*1+11,19*2+9,95*3+9,8*4+8,84*5+5,52*6+5,26*7+5,2*8+4,71*9+3,11*10+0,065*(11+12+...997) - 1))=0,00011328$

Таблиця В.4 – Розрахунок показників інтенсивності конкуренції серед виробників ковбасних виробів

Показник	Розрахунок
Індекс концентрації	$CR=18,7+12,3+10,9=41,9$
Чотиричастковий показник концентрації	$CR_4=18,7+12,3+10,9+4,9=46,8$
Індекс Херфіндаля – Хіршмана	$I_{HH}=18,7^2+12,3^2+10,9^2+4,9^2+4,6^2+4,5^2+4,0^2+4,0^2+0,039^2*934=718,6306$
Індекс Розенблюта	$I_r=1/(2*(18,7*1+12,3*2+10,9*3+4,9*4+4,6*5+4,5*6+4,0*7+4,0*7+0,039*(9+10+...934)-1))=0,000029874$

Таблиця В.5 – Розрахунок показників інтенсивності конкуренції серед виробників соняшникової олії

Показник	Розрахунок
Індекс концентрації	$CR=12,9+9,5+4,2=26,6$
Чотиричастковий показник концентрації	$CR_4=12,9+9,5+4,2+1,4=28$
Індекс Херфіндаля – Хіршмана	$I_{HH}=12,9^2+9,5^2+4,2^2+1,4^2+1,3^2+0,8^2+0,4^2+0,37^2+0,23^2+0,1^2+0,184^2*374=291,6119$
Індекс Розенблюта	$I_r=1/(2*(12,9*1+9,5*2+4,2*3+1,4*4+1,3*5+0,8*6+0,4*7+0,37*8+0,23*9+0,1*10+0,184*(11+12+...374)-1))=0,000040708$

Таблиця В.6 – Розрахунок показників інтенсивності конкуренції серед виробників соків

Показник	Розрахунок
Індекс концентрації	$CR=24+23+15=62$
Чотиричастковий показник концентрації	$CR_4=24+23+15+12=74$
Індекс Херфіндаля – Хіршмана	$I_{HH}=24^2+23^2+15^2+12^2+8^2+7^2+1^2+0,128^2*78=1589,163$
Індекс Розенблюта	$I_r=1/(2*(24*1+23*2+15*3+12*4+8*5+7*6+1*7+0,128*(8+9+...78)-1))=0,00000077781$

**Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства за
методом теорії ефективної конкуренції**

Таблиця Г.1 – Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн/т.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
1.2. Фондовіддача, грн./грн	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Чистий прибуток від реалізації*100% / Повна собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Чистий прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу

Продовження табл. Г.1

1	2	3
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Методичні рекомендації щодо застосування методу експертної оцінки
при застосуванні методики комплексного оцінювання
конкурентоспроможності харчового підприємства

Метод експертної оцінки у запропонованій методиці комплексного оцінювання застосовується у двох випадках:

- для визначення вагомості групових та одиничних показників конкурентоспроможності;
- для оцінювання показників, чиє значення можна виразити тільки за допомогою рейтингової оцінки (у балах).

Так як до складу експертної групи (10 осіб) залучені керівники вищої та середньої ланки, то при її формуванні враховуються наступні вимоги до експертів:

- повна вища освіта;
- досвід роботи на займаній посаді – не менше 2 – х років;
- експерт має бути обізнаним не тільки у сфері діяльності підпорядкованих структурних підрозділів, а також в суміжних сферах;
- експерт повинен мати широкий кругозір, ерудицію, бачити перспективи.

Критерії оцінювання значення наведених вище одиничних показників наведемо у таблиці Д.1.

Таблиця Д. 1 – Критерії оцінювання значення одиничних показників за 10 – ти бальною шкалою (джерело: запропоновано автором)

Бали	Критерії оцінювання одиничних показників
10	Стан показника задовольняє потреби ринку та підприємства на найвищому рівні
9	Стан показника повністю задовольняє потреби ринку та підприємства
8	Стан показника задовольняє потреби ринку та підприємства на високому рівні
7	Стан показника задовольняє потреби ринку та підприємства на достатньому рівні
6	Стан показника задовольняє потреби ринку та підприємства на рівні вище за середній
5	Стан показника задовольняє потреби ринку та підприємства на середньому рівні
4	Стан показника задовольняє потреби ринку та підприємства на рівні нижче за середній
3	Стан показника задовольняє основні потреби ринку та підприємства
2	Стан показника частково задовольняє потреби ринку та підприємства
1	Стан показника не задовольняє потреби ринку та підприємства

Таблиця Д. 2 – Критерії оцінювання вагомості показників, що чинять вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства за 10 – ти бальною шкалою (джерело: запропоновано автором)

Бали	Критерії оцінювання вагомості показника
1	2
10	Значення показника чинить вирішальний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства
9	Значення показника чинить суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства
8	Значення показника чинить значний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства;
7	Значення показника чинить високий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства
6	Значення показника чинить вище за середній вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства
5	Значення показника чинить середній вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства
4	Значення показника чинить нижче за середній вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства
3	Значення показника має незначний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства
2	Значення показника майже не впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства
1	Значення показника не впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства

Для аналізу погодженості експертів використовується коефіцієнт варіації варіантів відповідей (v). Він розраховується за наступною формулою:

$$v = \sigma / q_j, \quad (1)$$

де σ – середньоквадричне відхилення;

q_j – середнє значення оцінок.

$$\sigma = \sqrt{D(q_{ij})}, \quad (2)$$

В свою чергу $D(q_{ij})$ знаходимо за формулою:

$$D(q_{ij}) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (q_{ij} - \overline{q_{ij}})^2, \quad (3)$$

де n – кількість експертів.

Ступінь погодженості експертів визначається наступними характеристиками коефіцієнта варіації [180, с. 527]:

$v \leq 0,10$ – погодженість висока;

$v = 0,11 - 0,15$ – погодженість вище середньої;

$v = 0,16 - 0,25$ – погодженість середня;

$v = 0,26 - 0,35$ – погодженість нижче середньої;

$v > 0,35$ – погодженість нижче допустимої норми.

Таблиця Е.1 – Розрахунок коефіцієнтів вагомості одиничних показників групового показника «Ефективність економічної діяльності»
(джерело: розраховано автором на підставі експертних оцінок)

Показники Експерти	ЧД	ВП	РД
1	9	10	10
2	9	9	9
3	8	10	10
4	8	9	9
5	9	10	9
6	8	8	9
7	8	10	9
8	8	9	10
9	9	9	10
10	8	9	10
q_{ij}	8,4	9,3	9,5
q_{jn}	0,31	0,34	0,35
σ	0,49	0,64	0,5
ν	0,06	0,07	0,05

Таблиця Е.2 – Розрахунок коефіцієнтів вагомості одиничних показників групового показника «Ефективність виробничої діяльності»
(джерело: розраховано автором на підставі експертних оцінок)

Показники Експерти	$Y_{оп}$	$K_{зв}$	Φ
1	10	10	9
2	9	9	9
3	9	10	8
4	9	9	8
5	10	9	9
6	9	9	9
7	9	9	9
8	9	10	9
9	9	10	9
10	9	10	9
q_{ij}	9,2	9,5	8,8
q_{jn}	0,34	0,35	0,32
σ	0,4	0,5	0,4
ν	0,04	0,05	0,05

Таблиця Е.3 – Розрахунок коефіцієнтів вагомості одиничних показників групового показника «Ефективність маркетингової діяльності»
(джерело: розраховано автором на підставі експертних оцінок)

Показники Експерти	КП	Езб	$P_{серв}$
1	9	8	10
2	9	8	9
3	10	9	10
4	10	9	9
5	9	8	9
6	10	9	9
7	10	9	9
8	10	8	9
9	10	8	9
10	10	8	8
q_{ij}	9,7	8,4	9,1
q_{jn}	0,36	0,31	0,33
σ	0,46	0,49	0,54
ν	0,05	0,06	0,06

Таблиця Е.4 – Розрахунок коефіцієнтів вагомості одиничних показників групового показника «Ефективність кадрової діяльності»
(джерело: розраховано автором на підставі експертних оцінок)

Показники Експерти	P_c	P_n	B_{on}
1	8	9	8
2	8	10	8
3	8	10	7
4	9	9	8
5	9	9	8
6	8	9	8
7	7	9	7
8	8	10	8
9	7	10	7
10	8	9	7
q_{ij}	8,0	9,4	7,6
q_{jn}	0,32	0,38	0,30
σ	0,63	0,49	0,49
ν	0,08	0,05	0,06

Таблиця Е.5 – Розрахунок коефіцієнтів вагомості одиничних показників групового показника «Ефективність управлінської діяльності»
(джерело: розраховано автором на підставі експертних оцінок)

Показники Експерти	$C_{упр}$	НПР	$K_{сн}$
1	2	3	4
1	9	9	8
2	9	9	7
3	8	8	7
4	8	9	8
5	9	9	7
6	8	9	8
7	8	9	8
8	8	9	7
9	8	8	8
1	2	3	4
10	8	9	8
q_{ij}	8,3	8,8	7,6
q_{jn}	0,34	0,36	0,30
σ	0,46	0,4	0,49
ν	0,06	0,05	0,06

Таблиця Е.6 – Розрахунок коефіцієнтів вагомості одиничних показників групового показника «Ефективність цифрової трансформації»
(джерело: розраховано автором на підставі експертних оцінок)

Показники Експерти	Φ_{36}	V_B	K_K	$K_{\text{ел}}$
1	9	10	9	8
2	8	10	10	8
3	8	9	10	7
4	8	9	9	7
5	8	10	10	8
6	9	9	10	7
7	8	10	10	8
8	8	10	10	8
9	8	9	10	8
10	8	10	10	7
q_{ij}	8,2	9,6	9,8	7,6
q_{jn}	0,23	0,27	0,28	0,22
σ	0,4	0,64	0,4	0,49
ν	0,05	0,07	0,04	0,06

Таблиця Ж.1 – Одиничні показники конкурентоспроможності, які потребують експертної оцінки для ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2022 рік
(джерело: розраховано автором на підставі експертних оцінок)

Показники Експерти	$Y_{оп}$	$P_{серв}$	$C_{упр}$	$НПР$	$K_{сп}$	$\Phi_{зв}$
1	4	10	5	9	6	10
2	8	9	7	9	7	9
3	9	10	7	8	7	10
4	8	9	8	9	7	9
5	7	10	8	7	8	10
6	8	9	7	8	7	8
7	9	10	9	8	6	9
8	8	9	7	9	7	9
9	9	9	9	8	6	8
10	9	10	7	8	7	10
q_{ij}	8,4	9,5	7,7	8,3	6,8	9,2
σ	0,66	0,5	0,74	0,62	0,6	1,7
ν	0,08	0,05	0,1	0,08	0,09	0,19

Таблиця Ж.2 – Одиничні показники конкурентоспроможності, які потребують експертної оцінки для ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2023 рік
(джерело: розраховано автором на підставі експертних оцінок)

Показники Експерти	$Y_{оп}$	$P_{серв}$	$C_{упр}$	$НПР$	$K_{сп}$	$\Phi_{зв}$
1	10	10	9	9	8	10
2	9	9	9	7	7	9
3	10	10	9	8	8	10
4	9	9	7	9	7	9
5	10	10	8	7	8	10
6	9	9	9	9	7	8
7	9	10	8	9	8	9
8	9	9	9	9	7	9
9	9	9	10	9	6	8
10	10	10	9	8	8	10
q_{ij}	9,4	9,5	8,7	8,4	7,4	9,2
σ	0,49	0,5	0,57	0,8	0,66	1,7
ν	0,05	0,05	0,07	0,1	0,09	0,19

Таблиця Ж.3 – Одиничні показники конкурентоспроможності, які потребують експертної оцінки для ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит плюс» за 2023 рік (джерело: розраховано автором на підставі експертних оцінок)

Показники Експерти	$Y_{оп}$	$P_{серв}$	$C_{упр}$	$НПР$	$K_{сп}$	$\Phi_{зв}$
1	9	8	8	6	7	10
2	9	9	9	7	7	9
3	9	8	8	8	8	10
4	7	7	7	7	8	9
5	8	8	8	8	7	10
6	9	9	9	7	9	9
7	8	8	8	6	7	9
8	9	9	9	7	9	9
9	10	9	9	6	7	9
10	9	9	9	8	8	10
q_{ij}	8,7	8,4	8,4	7	7,7	9,4
σ	0,57	0,66	0,66	1,3	0,74	0,49
ν	0,07	0,08	0,08	0,27	0,1	0,05

Таблиця Ж.4 – Одиничні показники конкурентоспроможності, які потребують експертної оцінки для ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит плюс» за 2024 рік (джерело: розраховано автором на підставі експертних оцінок)

Показники Експерти	$Y_{оп}$	$P_{серв}$	$C_{упр}$	$НПР$	$K_{сп}$	$\Phi_{зв}$
1	9	9	8	7	9	10
2	9	9	9	7	7	9
3	8	9	8	8	8	10
4	9	7	7	8	9	9
5	7	8	8	7	7	10
6	8	9	7	7	9	9
7	8	8	8	7	9	10
8	9	9	7	9	9	9
9	8	10	7	7	9	9
10	8	9	9	8	8	10
q_{ij}	8,3	8,7	7,8	7,5	8,4	9,5
σ	0,62	0,57	0,75	0,67	0,8	0,5
ν	0,08	0,07	0,1	0,09	0,1	0,05

Додаток 3

Довідки про впровадження результатів дослідження

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"АНДРУШІВСЬКИЙ МАСЛОСИРЗАВОД"**

13401, Україна, Житомирська обл., м. Андрушівка, вул. Лисенка, 10
Р/р: UA113003460000026004027912401
код ЄДРПОУ 30873067, ПІН 308730606013
тел. (04136) 2-18-96, 2-17-96, 2-13-79, 2-27-94, 2-13-79,
e-mail: secretar.anmsz@vatag.com.ua

№ 11/09-2025р.

м. Андрушівка

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на тему: «Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності
підприємств в контексті відновлення економіки України»*

Науменка Юрія Вікторовича

Цим підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Науменка Юрія Вікторовича були впроваджені в практичну діяльність підприємства.

У межах співпраці з автором дослідження проведено аналіз та адаптацію методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства з урахуванням його конкурентної стратегії. Було здійснено групування методів оцінки конкурентоспроможності з виокремленням методів, що базуються на оцінці конкурентних позицій підприємства. Узагальнено переваги та недоліки їх практичного застосування в сучасних умовах.

У результаті впровадження:

- забезпечено цілісне бачення процесу формування конкурентної стратегії підприємства як багаторівневого механізму стратегічного планування (корпоративного, ділового, рівня стратегічних господарських підрозділів, а також товарних стратегій);

- використано запропоновану модель формування конкурентної стратегії підприємства, що враховує ієрархічність стратегічних рішень і уточнює відповідні інструменти для кожного етапу побудови стратегії.

Запропоновані підходи дозволили підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері стратегічного планування та зміцнити позиції підприємства в конкурентному середовищі.

Генеральний директор



Оксана МАТВІЄНКО

**ТОВ «М'ЯСОРИБТОРГ»**

Код ОКПО 33684334. IBAN UA79 354347 00000 26005051504153
в ЧФ ЗАТ КБ «Приватбанк» в м. Черкаси. МФО 354347.
ПІН 336843323016, номер свід. 32154949
Тел.: +38 (097)907-44-60 E-mail: remok@ukr.net

№ 02/09 02 вересня 2025 р.

с. Іркліїв

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на тему: «Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності
підприємств в контексті відновлення економіки України»**

Науменка Юрія Вікторовича

Підтверджується, що на підприємстві розглянуті до впровадження результати дисертаційного дослідження Науменка Юрія Вікторовича, зокрема адаптований алгоритм формування сприятливого конкурентного середовища для підприємства в умовах економічного відновлення. Алгоритм орієнтовано на створення цілісної системи взаємодії між суб'єктами ринку, місцевими органами влади, науковими установами та інвесторами.

Запропонований підхід дозволить підприємству:

- більш ефективно визначати та реалізовувати стратегічні пріоритети;
- активізувати партнерську взаємодію в межах регіонального економічного середовища;
- сформувати механізми співпраці, які сприяють зниженню бар'єрів входження на нові ринки та розширенню інноваційного потенціалу.

Впровадження результатів дослідження надасть змогу підприємству підвищити рівень адаптивності до змін ринкової кон'юнктури та закласти підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності.

Керівник підприємства



Кочиш Р.В.



№ 01/09-2025р.

м. Київ

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на тему: «Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в
контексті відновлення економіки України»*

Науменка Юрія Вікторовича

Цим підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Науменка Юрія Вікторовича впроваджено в діяльність підприємства.

У практичну площину реалізовано напрямки реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, в рамках стратегічного планування та маркетингової діяльності підприємства:

- здійснено розширення товарного асортименту з урахуванням поточних змін у споживчому попиті;
- активізовано комунікаційну політику, зокрема за рахунок використання цифрових технологій у просуванні продукції;
- впроваджено заходи з розвитку та підтримки присутності підприємства в соціальних мережах, що сприяло зростанню лояльності споживачів до бренду та підвищенню впізнаваності торгових марок.

Рекомендації дослідження були використані при формуванні комплексу маркетингових заходів, що дозволило підприємству посилити ринкові позиції в умовах післякризового економічного відновлення.

Директор



ДП «ЛАКТАЛІС-УКРАЇНА» | ДП «ЛАКТАЛІС-УКРАЇНА»
Україна, 03062, м. Київ | Україна: 03062 Kyiv
просп. Берестейський, 67, БЦ «БРАЙТ» | БЦ «BRIGHT», 67 Beresteiskiy Avenue
contact@ua.lactalis.com | Hotline 0 800 500 099



ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АЛЬГІС-К"

р/с UA463204780000026008924878561 АТ «Укргазбанк» МФО 320478, Код 31656562

Одеська обл., м. Подільськ, вул. Соборная 273

№ 03.02.2025р.

м. Подільськ

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на тему: «Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності
підприємств в контексті відновлення економіки України»*

Науменка Юрія Вікторовича

Цим підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Науменка Юрія Вікторовича впроваджено в діяльність підприємства.

У практичну площину реалізовано напрямки реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, в рамках стратегічного планування та маркетингової діяльності підприємства:

- здійснено розширення товарного асортименту з урахуванням поточних змін у споживчому попиті;
- активізовано комунікаційну політику, зокрема за рахунок використання цифрових технологій у просуванні продукції;
- впроваджено заходи з розвитку та підтримки присутності підприємства в соціальних мережах, що сприяло зростанню лояльності споживачів до бренду та підвищенню впізнаваності торгових марок.

Рекомендації дослідження були використані при формуванні комплексу маркетингових заходів, що дозволило підприємству посилити ринкові позиції в умовах післякризового економічного відновлення.

Директор



Геннадій Краснопольський



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор,
д-р. техн., наук, проф.

Дмитро ДМИТРИШИН

«_____» 2025 р.

АКТ

використання результатів дисертаційної роботи
Науменка Юрія Вікторовичана тему: «Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в
контексті відновлення економіки України»

Цей акт видано Науменко Юрію Вікторовичу в тому, що його дисертаційну роботу на тему «Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України» виконано згідно тематичних планів науково-дослідної роботи Національного університету «Одеська політехніка» у 2022–2026 рр. а результати його дисертації враховано кафедрою економіки при виконанні таких науково-дослідних робіт:

1. Науково-дослідна тема «Новітні теорії економіки та їх інструментарій в умовах актуальних викликів і загроз розвитку» (державний реєстраційний номер 0124U003549, термін виконання: 01.01.2024–31.12.2028 рр.). У межах зазначеної теми обґрунтовано науково-методичний підхід щодо встановлення взаємозв'язку між досягнутим рівнем конкурентоспроможності підприємства та ефективності управлінських рішень;

2. НДР «Забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств: теоретико-методологічні та практичні аспекти» (номер державної реєстрації 0119U000743, термін виконання: 01.01.2019–31.12.2023 рр.), де застосовано практичні рекомендації щодо впровадження інструментів для забезпечення стійкого розвитку економіки в умовах кризових явищ, трансформаційних процесів та післявоєнного відновлення;

3. НДР «Розробка методичних рекомендацій щодо оцінювання інвестиційної привабливості підприємства в контексті повоєнного відновлення економіки» (№ 1932-69, 02.09.2024–27.12.2024 рр.), під час розробки рекомендацій для підприємств-партнерів щодо стратегічного планування і формування конкурентних переваг у післякризовий період;

4. НДР «Розробка методичних рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства на засадах ризик-орієнтованого підходу» (№ 1897-69, 01.11.2023–29.12.2023 рр.), де використано стратегії і механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств, що враховують специфіку етапу відновлення економіки, викликів воєнного стану, глобальної нестабільності та необхідності зміцнення економічної та продовольчої безпеки.

Дисертант приймав участь у виконанні робіт як співвиконавець.

Керівник НДР № 0124U003549,
№ 0119U000743,
№ 1932-69, № 1897-69

д.е.н., професор Любов НЕКРАСОВА



ЗАТВЕРДЖУЮ
Перший проректор,
проректор з науково-педагогічної
та виховної роботи
д.т.н., професор Сергій НЕСТЕРЕНКО



АКТ
використання результатів дисертаційної роботи
Науменка Юрія Вікторовича
на тему: «Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в
контексті відновлення економіки України»
у навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка»

Цим актом підтверджується, що матеріали дисертаційної роботи Науменка Юрія Вікторовича на тему: «Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України» використовуються у навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка» в межах підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка» на всіх рівнях: першому (бакалаврському), другому (магістерському) та третьому (освітньо-науковому).

На **першому (бакалаврському) рівні** результати дослідження використано під час викладання освітніх компонент «Економіка підприємства», «Стратегія підприємства». У навчальні матеріали включено сучасні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємств, а також кейси, що ілюструють стратегічні виклики післявоєнного відновлення;

На **другому (магістерському) рівні** положення і методичні розробки дисертації використовуються в межах освітніх компонент «Економічне управління підприємством» та «Управління розвитком підприємства». Вони слугують основою для практичних занять, обговорення реальних ситуацій у бізнес-середовищі України, а також при виконанні магістерських кваліфікаційних робіт;

На **третьому (освітньо-науковому) рівні** за спеціальністю 051 «Економіка» положення дисертаційного дослідження впроваджено у зміст освітньої компоненти «Новітні теорії економіки та управління» та наукових семінарів, у рамках яких аспіранти знайомляться з методикою оцінювання конкурентоспроможності, запропонованою у дисертації.

Таким чином результати дослідження сприяли оновленню змісту освітніх компонентів, посиленню практико-орієнтованої підготовки здобувачів та розвитку науково-дослідницьких навичок майбутніх економістів.

Голова методичної комісії ІЕМ, д.е.н., проф.

Олександр БАЛАН

Завідуюча кафедрою економіки, д.е.н., проф.

Любов НЕКРАСОВА