

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Дослідження формування конкурентних переваг підприємств харчової промисловості»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0752-дн спеціальності 075 «Маркетинг» освітньої програми «Маркетинг»

Юрченко В.В.

Керівник: к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і маркетингу

Калюжна Ю.В.

Рецензент: декан ФЕУ Національний університет «Запорізька політехніка»

к.е.н., доцент

Корольков В.В.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітня програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Юрченко Віталію Віталіовичу
(прізвище, ім'я, по – батькові)

1. Тема роботи: «Формування конкурентних переваг підприємства харчової промисловості»

керівник роботи: Калюжна Ю.В., к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від 18 вересня 2023 року № 1446-с.

2. Строк подання студентом роботи «12» лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: дані Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити та поняття сутність конкурентних переваг; дослідити підходи до класифікацій конкурентних переваг; проаналізувати формування загальних стратегій на основі конкурентних переваг; дослідити загальні характеристики ринку харчової промисловості України; дослідити загальні тенденції ринку харчової промисловості України; охарактеризувати конкурентні переваги підприємств харчової промисловості України; запропонувати удосконалення управління конкурентним потенціалом підприємств харчової промисловості; розробити концептуальну модель механізму забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслен магістерська робота містить 13 рис., 7 табл.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Консультант | Підпис, дата | |
|--------|----------------------|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Калюжна Ю.В., к.е.н. | 14.08.2023 р. | 14.08.2023 р. |
| 2 | Калюжна Ю.В., к.е.н. | 18.09.2023 р. | 18.09.2023 р. |
| 3 | Калюжна Ю.В., к.е.н. | 30.10.2023 р. | 30.10.2023 р. |

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів магістерської роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1. | Складання бібліографії та вивчення літературних джерел | 01.07.2023 р. –31.07.2023 р. | виконано |
| 2. | Виконання вступу | 1.08.2023 р. –13.08.2023 р. | виконано |
| 3. | Виконання розділу 1 | 14.08.2023 р. –17.09.2023 р. | виконано |
| 4. | Виконання розділу 2 | 18.09.2023 р. –29.10.2023 р. | виконано |
| 5. | Виконання розділу 3 | 30.10.2023 р. –26.11.2023 р. | виконано |
| 6. | Формування висновків | 27.11.2023 р. –26.12.2023 р. | виконано |
| 7. | Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії | 27.12.2023 р. –11.02.2024 р. | виконано |
| 8. | Подання роботи на кафедру | 12.02.2024 р. | виконано |

Студент _____
(підпис)

В.В. Юрченко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Ю.В. Калюжна
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Л.А. Бехтер
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 100 с., 13 рис., 7 табл., 36 джерела.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємств харчової промисловості.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо формування конкурентних переваг підприємств харчової промисловості.

Метою магістерської роботи магістра є систематизація наукових, методологічних та практичних знань з формування конкурентних переваг підприємств харчової промисловості.

У процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- 1) розглянуто сутність та поняття сутність конкурентних переваг;
- 2) досліджено підходи до класифікацій конкурентних переваг;
- 3) проаналізувано процес формування загальних стратегій на основі конкурентних переваг;
- 4) досліджено загальні характеристики ринку харчової промисловості України;
- 5) досліджено загальні тенденції ринку харчової промисловості України;
- 6) охарактеризовано конкурентні переваги підприємств харчової промисловості України;
- 7) запропоновано удосконалення управління конкурентним потенціалом підприємств харчової промисловості;
- 8) розроблено концептуальну модель механізму забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що запропоновано механізм забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності

підприємств харчової промисловості розташовується на різних рівнях управління та регулювання

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, зокрема варіації забезпечення конкурентних переваг на міжнародних ринках.

КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ,
СТРАТЕГІЯ, ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ, ЦІЛЬОВИЙ РИНОК

SUMMARU

Master's thesis: 100 pages, 13 figures, 7 tables, 36 sources.

The object of the study is the process of formation of competitive advantages of food industry enterprises.

The subject of the research is theoretical and methodological approaches to the formation of competitive advantages of food industry enterprises.

The purpose of the master's thesis is to systematize scientific, methodological and practical knowledge on the formation of competitive advantages of food industry enterprises.

In the course of the research the following scientific results were obtained:

- 1) the essence and concept of the essence of competitive advantages are considered;
- 2) approaches to the classification of competitive advantages were investigated;
- 3) the process of forming general strategies based on competitive advantages is analyzed;
- 4) the general characteristics of the Ukrainian food industry market were investigated;
- 5) the general trends of the Ukrainian food industry market were investigated;
- 6) competitive advantages of Ukrainian food industry enterprises are characterized;
- 7) it is proposed to improve the management of the competitive potential of food industry enterprises;
- 8) a conceptual model of the mechanism for ensuring economic security and competitiveness of food industry enterprises was developed.

Methods of research: logical generalization, deductive, financial and economic and statistical analysis, comparison, summary, etc.

The scientific novelty of the study is that the proposed mechanism for ensuring economic security and competitiveness of food industry enterprises is located at different levels of management and regulation

The results of the study can be used by enterprises, in particular, variations in ensuring competitive advantages in international markets.

COMPETITIVE ADVANTAGE, COMPETITIVENESS, STRATEGY, FOOD INDUSTRY, TARGET MARKET

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 9 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ | 13 |
| 1.1 Поняття та сутність конкурентних переваг | 13 |
| 1.2 Підходи до класифікації конкурентних переваг | 20 |
| 1.3 Формування загальної стратегії на основі конкурентних переваг | 28 |
| Висновки до розділу 1. | 37 |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ..... | 40 |
| 2.1 Загальна характеристика ринку харчової промисловості України | 40 |
| 2.2 Дослідження загальних тенденцій ринку харчової промисловості України | 46 |
| 2.3 Дослідження конкурентних переваг підприємств харчової промисловості України | 57 |
| Висновки до розділу 2 | 70 |
| РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ | 73 |
| 3.1 Удосконалення управління конкурентним потенціалом підприємств харчової промисловості | 73 |
| 3.2 Розробка концептуальної моделі механізму забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.. | 82 |
| Висновки до розділу 3 | 90 |
| ВИСНОВКИ..... | 92 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 95 |

ВСТУП

В умовах швидкозмінного та часто несприятливого ринкового середовища для ефективного функціонування сучасних підприємств дуже важливим стає створення умов, що сприяють їхній конкурентоспроможності. Однією з таких передумов є розвиток та формування конкурентних переваг, оскільки вони визначають ступінь зацікавленості споживачів і, відповідно, обсяги збуту продукції підприємства. Таким чином, важливість питань сутності та створення конкурентних переваг на підприємствах сьогодні набуває особливого значення і вимагає глибокого дослідження.

З розвитком інтеграційних процесів та активною участю України в них, нагальною стає задача просування товарів на міжнародні ринки та забезпечення їх конкурентоспроможності. Умови світової торгівлі вимагають від виробників вкладати більше зусиль у завоювання зовнішніх ринків та фокусуватися на більш ефективних методах управління бізнесом. Позиція підприємства харчової промисловості на міжнародному ринку найкраще виражається терміном "конкурентоспроможність". Конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку визначається його перевагами над конкурентами в оцінці суб'єктів закордонного ринку на певних сегментах ринку. Це досягається завдяки певним перевагам, таким як рівень інтелектуального капіталу та конкурентний потенціал, і вказує на здатність підприємства забезпечувати перевагу своєї продукції за якістю та ціною для закордонного споживача.

Оскільки харчова промисловість за останні роки активно розвивається та зорієнтована на ринки Європи та Азії, управління конкурентним потенціалом стає ключовим елементом системи управління конкурентоспроможністю на міжнародних ринках для підприємств харчової промисловості.

Теоретико-методологічні положення щодо формування конкурентних переваг підприємств харчової промисловості зарубіжних вчених як Е.Ф. Авдокушин, І.Л. Акуліч, І. Ансофф, Г. Ассель, Г.Л. Багієв, Є.М. Береза, Т.А. Гайдаєнко, Є.П. Голубков, Градов А.П., Дж. Дей, П.С. Зав'ялов, Ч. Ким, Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, Дж. Мур, С.У. Нуралієв, М. Портер, К. Прахалад, М. Трейсі. Проблемам формування переваг підприємств харчової промисловості присвячено праці багатьох вітчизняних вчених, таких як Е.М. Азарян, Л.В. Балабанова, В.Й. Бица, І.С. Благун, С.С. Гаркавенко, Я.В. Демків, В.В. Дергачева, І.М. Джадан, М.І. Дідківський, В.В. Зіновчук, П.Г. Ільчук, О.Л. Каніщенко, М.В. Корж, Н.В. Куденко, О.В. Лазарева, І.В. Левицька, І.В. Ляшенко.

Досягнення у цій галузі науки досить вагомі. Але, разом з тим, подальші дослідження виявляють проблеми, які потребують подальшого вирішення. Одним з важливих питань є питання розробки теоретичних і методичних положень щодо формування переваг підприємств харчової промисловості.

Метою магістерської роботи магістра є систематизація наукових, методологічних та практичних знань з формування конкурентних переваг підприємств харчової промисловості.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- розглянуто сутність та поняття сутність конкурентних переваг;
- досліджено підходи до класифікацій конкурентних переваг;
- проаналізувано процес формування загальних стратегій на основі конкурентних переваг;
- досліджено загальні характеристики ринку харчової промисловості України;
- досліджено загальні тенденції ринку харчової промисловості України;

- охарактеризовано конкурентні переваги підприємств харчової промисловості України;
- запропоновано удосконалення управління конкурентним потенціалом підприємств харчової промисловості;
- розроблено концептуальну модель механізму забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємств харчової промисловості.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо формування конкурентних переваг підприємств харчової промисловості.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії формування стратегій міжнародного маркетингу. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів формування конкурентних переваг; статистичного аналізу, порівняння, зведення – SWOT – аналіз ринку харчової промисловості України; ситуаційного аналізу – для дослідження загальних тенденцій ринку харчової промисловості України; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно – правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані, результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

вперше

– запропоновано механізм забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, який включає різноманітний інструментарій, методичні компоненти та системні елементи та опрацьовується на кількох рівнях функціонування та враховує соціально-економічні орієнтири, сприяючи створенню необхідних умов для оптимального функціонування підприємств харчової промисловості на ринку продовольства;

удосконалено:

– варіації забезпечення конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що доведено, що управління конкурентним потенціалом підприємства повинно ґрунтуватися на його оцінці, і на основі результатів цього аналізу створювати відповідну схему управління. Розроблена концепція повинна ефективно забезпечувати та підтримувати сформовані конкурентні переваги, надаючи можливість підтримувати конкурентний потенціал підприємства на відповідному закордонному ринку.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XVI міжнародній науково–практичній конференції: «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м.Запоріжжя, 25–26 листопада 2023р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця: 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1 Поняття та сутність конкурентних переваг

В сучасний час існує безліч різноманітних способів конкуренції та стратегій організаційного розвитку, таких як виробничі, організаційні, товарні, цінові тощо. Варто відзначити, що будь-яка обрана стратегія ґрунтується на наявності конкурентних переваг. Стратегічне управління можна визначити як ефективне управління конкурентними перевагами. Конкурентна перевага – це певне становище компанії на ринку, що дозволяє їй переборювати конкурентні сили та привертати покупців [8, с. 41].

Конкурентні переваги виникають завдяки унікальним матеріальним і нематеріальним активам, що є власністю підприємства та стратегічно важливими для конкретного напрямку його діяльності. Ці активи дозволяють досягати переваги в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг можуть бути унікальні активи чи спеціалізована компетенція в сферах, критичних для конкретного бізнесу. Реалізація конкурентних переваг переважно відбувається на рівні стратегічних бізнес-одиниць і є основою конкурентної стратегії організації. Основні методи визначення конкурентних переваг представлені на рис. 1.1.

Конкурентні переваги – це унікальність та ефективність, які надають підприємству перевагу перед конкурентами на ринку. Конкурентні переваги є основою для розробки конкурентної стратегії організації, орієнтованої на досягнення і утримання лідерства на ринку. Визначення переваг може включати аналіз унікальних можливостей, дослідження вартості та цінності для клієнтів, а також оцінку конкурентного оточення.

| | |
|----------------------|--|
| Конкурентні переваги | Вид конкуренції: товарна, виробнича, інші (як ви конкуруєте?) |
| | Цільовий ринок (де ви конкуруєте?) |
| | Основа конкуренції: ресурси та сфери діяльності (хто Ви та який продукт пропонуєте?) |
| | Конкурентна аудиторія (хто ваші конкуренти?) |

Рисунок 1.1 – Напрямок визначення конкурентних переваг

Конкурентні переваги виникли на заміну теорії порівняльних переваг, яка покладала акцент на конкурентоспроможність країни чи компанії через використання різних факторів виробництва, таких як праця, сировина, капітал, інфраструктура та інші. З інноваційним розвитком та глобалізацією бізнесу виникає новий підхід - конкурентні переваги.

У новій парадигмі конкурентні переваги стають динамічними, оскільки вони змінюються під впливом інноваційного процесу, що охоплює виробничі технології, методи управління, транспортні та реалізаційні стратегії та інше. Постійні інновації стають ключовим елементом для утримання конкурентних переваг. Глобалізація бізнесу змушує компанії не тільки розглядати внутрішні фактори, але і враховувати національні та міжнародні процеси. Територія та вплив держави стає не лише місцем роботи компанії, але і стратегічною основою її діяльності.

Конкурентні переваги дозволяють організації забезпечувати рентабельність, що перевищує середню для компаній у даній галузі чи сегменті ринку. Це досягається завдяки більш ефективному використанню ресурсів та встановленню міцних позицій на ринку [2, с. 213]. Зазвичай переваги компанії виникають через надання споживачам значущих вигод, які можуть включати продаж товарів за більш низькими цінами (або, навпаки, за вищими цінами для продукції преміум-класу), пропозицію товарів вищої якості або надання розширеного спектру послуг [1].

Майже будь-який сектор економіки може зазнати рецесії, але є галузі, які залишаються стійкими завдяки їхньому важливому значенню для життя людей. Такі галузі часто мають ряд конкурентних переваг. Галузі, де існують стійкі та вигідні відносини з покупцями, можуть залишатися менш вразливими в умовах економічних труднощів. Це може включати сектори, які надають основні та необхідні товари чи послуги. Галузі з сильним брендом можуть зберігати лояльність споживачів, навіть у періоди економічних труднощів, що робить їх менш вразливими до коливань попиту. Галузі, які можуть ефективно адаптуватися до змін у використанні ресурсів та активів, можуть легше пристосовуватися до нових умов. Галузі, які мають велику частку ринку, можуть використовувати економію масштабу, що дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах. Галузі, які можуть швидко та ефективно зменшувати витрати у випадку скорочення бізнесу, можуть краще витримувати економічні труднощі.

Ці конкурентні переваги можуть допомогти галузям залишатися стійкими під час рецесій та інших економічних труднощів.

Щоб конкурентна перевага стала дієвою та принесла перемогу в змаганні з конкурентами, вона повинна відповідати наступним вимогам:

- перевага повинна гарантувати організації позицію на ринку, яка залишатиметься вигідною та відрізнятиметься від конкурентів на тривалий термін;
- перевага повинна бути орієнтованою на конкретні вимоги та потреби споживачів, щоб приносити користь цільовій групі клієнтів;
- вона має базуватися на конкретних та унікальних здібностях та ресурсах компанії, які конкуренти не можуть легко відтворити чи запропонувати;
- перевага повинна мати інноваційний характер, щоб визначати напрями та встановлювати пріоритети заходів з управління підприємством.

Це дозволяє компанії адаптуватися до змін в економічному оточенні та виходити на нові ринки.

Всі ці аспекти сприяють створенню стійкої та довготривалої конкурентної переваги, яка є ключовим чинником у веденні успішного бізнесу в умовах жорсткої конкуренції.

Конкурентні переваги повинні бути стійкими та гнучкими, щоб вони могли ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Для цього важливо щоб вони залишалися ефективними протягом тривалого періоду, щоб забезпечувати стабільність та надійність в конкурентному оточенні.

Гнучкість: Оскільки умови ринку постійно змінюються, конкурентні переваги повинні бути гнучкими та спроможними адаптуватися до нових вимог та можливостей.

Формування конкурентних переваг має відбуватися на стратегічному рівні, з урахуванням взаємодії та узгодженості всіх функціональних сфер компанії. Це дозволяє забезпечити цілісність та спрямованість усіх компонентів стратегії.

Конкурентні переваги повинні враховувати ефективне управління ресурсами, щоб компанія могла максимізувати використання своїх активів та можливостей.

Організація повинна розвивати конкурентні переваги з урахуванням довгострокової перспективи, де стратегії є не тільки ефективними сьогодні, але й пристосовані до майбутніх викликів.

Узагальнюючи вищезазначене визначення конкурентних переваг, можна визначити їхню економічну сутність через ряд характеристик. Компанія повинна мати здатність ефективно розподіляти свої ресурси, забезпечуючи при цьому більш стабільні та вигідні позиції на ринку порівняно з конкурентами. Сукупність характеристик та ресурсів: Конкурентні переваги включають в себе сукупність характеристик, властивостей, ресурсів та цінностей, які володіє організація і які дозволяють

їй мати перевагу перед конкурентами. Організація досягає конкурентних переваг завдяки результатам більш ефективного управління процесами формування та розвитку якісних і кількісних властивостей продукту. Ці властивості повинні мати високу цінність для споживача.

Таким чином, конкурентні переваги виражаються у здатності компанії до ефективного управління ресурсами, наявності сукупності конкурентних характеристик та ресурсів, а також в результативному формуванні продукту, який відзначається якісними і кількісними перевагами, цінними для споживача.

Конкурентні переваги організації представляють собою характеристики або властивості, які дарують компанії перевагу перед її конкурентами. Ці переваги можна класифікувати за джерелами на внутрішні та зовнішні. Внутрішні переваги визначаються характеристиками внутрішніх аспектів підприємства, такими як рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система управління і т.д. Ці характеристики перевищують аналогічні параметри основних конкурентів. Зовнішні конкурентні переваги ґрунтуються на здатності підприємства створювати більш значущу цінність для споживачів своєї продукції, надаючи можливості для кращого задоволення їхніх потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності їхньої діяльності. Зрозуміло, що основою загальної конкурентної переваги підприємства є його внутрішні переваги, проте це лише потенціал для досягнення конкурентних позицій компанії.

З одного боку, зовнішні конкурентні переваги направляють підприємство на формування та використання конкретних внутрішніх переваг. З іншого боку, вони гарантують стабільну конкурентну позицію, оскільки спрямовані на систематичне задоволення потреб конкретної групи споживачів. Можна виділити різні типи внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства, які представлено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Класифікація зовнішніх і внутрішніх переваг

Наявність конкурентних переваг у організації вимагає розгляду та пояснень. Внутрішні конкурентні переваги охоплюють такі ключові фактори: вища продуктивність праці порівняно з конкурентами може забезпечити ефективніше виробництво та конкурентність на ринку; ефективне використання ресурсів та зменшення витрат дозволяють забезпечувати конкурентоспроможність; ефективне використання активів та обладнання сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів; надійне забезпечення необхідними ресурсами сприяє неперервному виробництву та виконанню замовлень; використання передових технологій та обладнання сприяє підвищенню якості продукції та швидкості виробництва; оптимізація та покращення технологічних процесів дозволяють забезпечити конкурентоспроможність; здатність швидко адаптуватися до змін на ринку або вимог споживачів; висока кваліфікація та майстерність співробітників підвищують якість виробництва; активна участь та творчий підхід персоналу сприяють інноваціям та вдосконаленню продукції; готовність до

впровадження новаторських ідей та технологій дозволяє підтримувати конкурентність на ринку.

Ці фактори спільно утворюють комплекс внутрішніх конкурентних переваг, що є важливою основою для успішної позиціонування організації на ринку.

Зовнішні конкурентні переваги підприємства охоплюють різноманітні аспекти, серед яких можна виділити такі ключові категорії: ефективні системи для збору та обробки інформації дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни на ринку; глибоке розуміння ринкових тенденцій та уміння враховувати вплив зовнішніх сил сприяють пристосуванню до змін у бізнес-середовищі; розуміння впливу сил та умов на ринкове середовище дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін; якість та унікальні технічні характеристики продукції можуть визначати її конкурентоспроможність; приваблива конструкція та ефективна упаковка можуть збільшувати привабливість продукції для споживачів; високий рівень якості продукції сприяє задоволенню клієнтів та позитивному уявленню про бренд; інтеграція маркетингової філософії в діяльність працівників сприяє покращенню взаємодії зі споживачами та розвитку довгострокових відносин; позитивний імідж та популярність можуть створювати певну перевагу на ринку; визначення конкурентоспроможних цін та здатність до їхньої адаптації; ефективний збут та розподіл продукції можуть стати додатковою конкурентною перевагою; високий рівень обслуговування може підвищувати задоволення клієнтів; ефективні канали комунікації та зворотний зв'язок сприяють підтримці позитивного взаємодії зі споживачами.

Ці різноманітні аспекти разом складають комплекс зовнішніх конкурентних переваг, що формують успішну позицію підприємства на ринку.

Внутрішня конкурентна перевага виникає внаслідок того, що компанія може досягти собівартості, меншої, ніж у конкурентів, завдяки перевазі в сферах витрат виробництва, менеджменту фірми або товару. Ця перевага базується на ефективній внутрішній діяльності, що створює "цінність для виробника". Вища продуктивність праці дозволяє фірмі здійснювати виробництво з більш низькими витратами, що в свою чергу забезпечує більшу прибутковість та збільшує стійкість до зниження цін на ринку або через конкуренцію.

З іншого боку, зовнішня конкурентна перевага ґрунтується на виняткових якостях продукції, які створюють цінність для споживача чи дозволяють зменшити витрати і підвищити ефективність. Це може включати у себе високу якість товарів, що приваблює споживачів, або інноваційні технології, що забезпечують зменшення витрат або підвищення продуктивності використання товарів чи послуг. Зовнішня конкурентна перевага спрямована на створення конкурентоспроможності шляхом привертання та утримання клієнтів завдяки унікальним якостям або значущим перевагам у взаємодії з ринком.

1.2 Підходи до класифікації конкурентних переваг

В зарубіжній літературі виявлено відсутність єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг, і багато авторів, наслідуючи Майкла Портера, базують свої концепції на двох основних видових категоріях конкурентних переваг. Перша категорія - це менші витрати, що дозволяють підприємству встановлювати конкурентоспроможні ціни та забезпечувати вищий рівень прибутку. Друга категорія - диференціація (унікальність) товару, що гарантує найвищий рівень споживчої цінності.

За цією класифікацією, менші витрати дозволяють підприємству конкурувати на ринку за рахунок надання товару або послуги за більш привабливими цінами. У той час як диференціація дозволяє виробнику створити товар або послугу, яка відрізняється своєю унікальністю і приносить вищий рівень задоволення для споживачів.

Важливо зазначити, що ці концепції можуть бути застосовані переважно до товарів. Наприклад, М. Чорна вказує, що ці конкурентні переваги є характерними для товарів. В інших галузях та сферах бізнесу можуть існувати інші види конкурентних переваг, наприклад, у сфері послуг або технологій.

Емпіричне дослідження В.К. Холла, яке вивчало конкурентні стратегії провідних фірм у восьми галузях, підтверджує поділ на два типи конкурентних переваг. У кожній з галузей лідери чи пропонували високу диференціацію продукції, чи мали найнижчі фактичні витрати. Це свідчить про те, що провідні фірми зазвичай фокусувались на одній з цих конкурентних переваг, тоді як фірми на другому місці використовували інший тип конкурентної переваги.

Додатково до цього дослідження, Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Муррін внесли важливий елемент в класифікацію, додаючи до двох основних конкурентних переваг ще одну - більш продуктивне використання капіталу. Це розширює спектр конкурентних переваг, враховуючи ефективність управління капіталом як ключовий фактор.

Також, К. Хессіг та Г.Л. Азоєв вводять фактор часу, визначаючи швидкість реагування на потреби ринку як ще одну ключову конкурентну перевагу. Це свідчить про те, що здатність ефективно та оперативно відповідати на зміни у вимогах ринку може бути важливим чинником успіху.

Г.Л. Азоєв та Р.А. Фатхутдінов розробили класифікації конкурентних переваг за різними критеріями, що представляють науковий та практичний інтерес. Проте, обидві класифікації мають свої обмеження.

Г.Л. Азоєв визначив два основних критерії класифікації конкурентних переваг: можливість імітації (унікальна / піддається імітації) та характер динаміки (стабільна / нестабільна). Проте, існує проблема, оскільки конкурентну перевагу, яка піддається імітації, автоматично вважається нестабільною, і навпаки. Таким чином, виділення обох цих ознак може бути зайвим, і може бути достатньо залишити лише одну з них.

Р.А. Фатхутдінов висунув сім критеріїв класифікації конкурентних переваг, серед яких важливою є сфера появи переваг (природні і кліматичні; політичні, технологічні; культурні; економічні). Цей критерій стосується більше конкурентних переваг країни. Також, важливим є зміст фактору переваги, такий як якість товару (послуги), ціна товару, витрати споживача та якість послуги товару. Однак, ці критерії можуть мати умовний характер.

Отже, обидві класифікації, хоча і корисні, мають свої обмеження та вимагають уважного розгляду при їхньому застосуванні.

Аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг свідчить про те, що найпоширенішим та досить комплексним підходом є класифікація за шістьма основними критеріями. Ця класифікація дозволяє оцінити конкурентні переваги фірми з різних точок зору, і вона знаходить застосування як у наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності.

Основні критерії цієї класифікації представлені на рис. 1.3. Цей підхід дозволяє глибше розуміти природу та вплив конкурентних переваг на діяльність підприємства, що робить його корисним і для наукових досліджень, і для прийняття стратегічних рішень в бізнесі.

Класифікація конкурентних переваг організації за ознаками: відношення до підприємства, сфери прояву, джерел створення та можливість імітації, тривалість дії, місце формування, вид ефекту, який отримує компанія від реалізації переваги представлена у табл. 1.1.

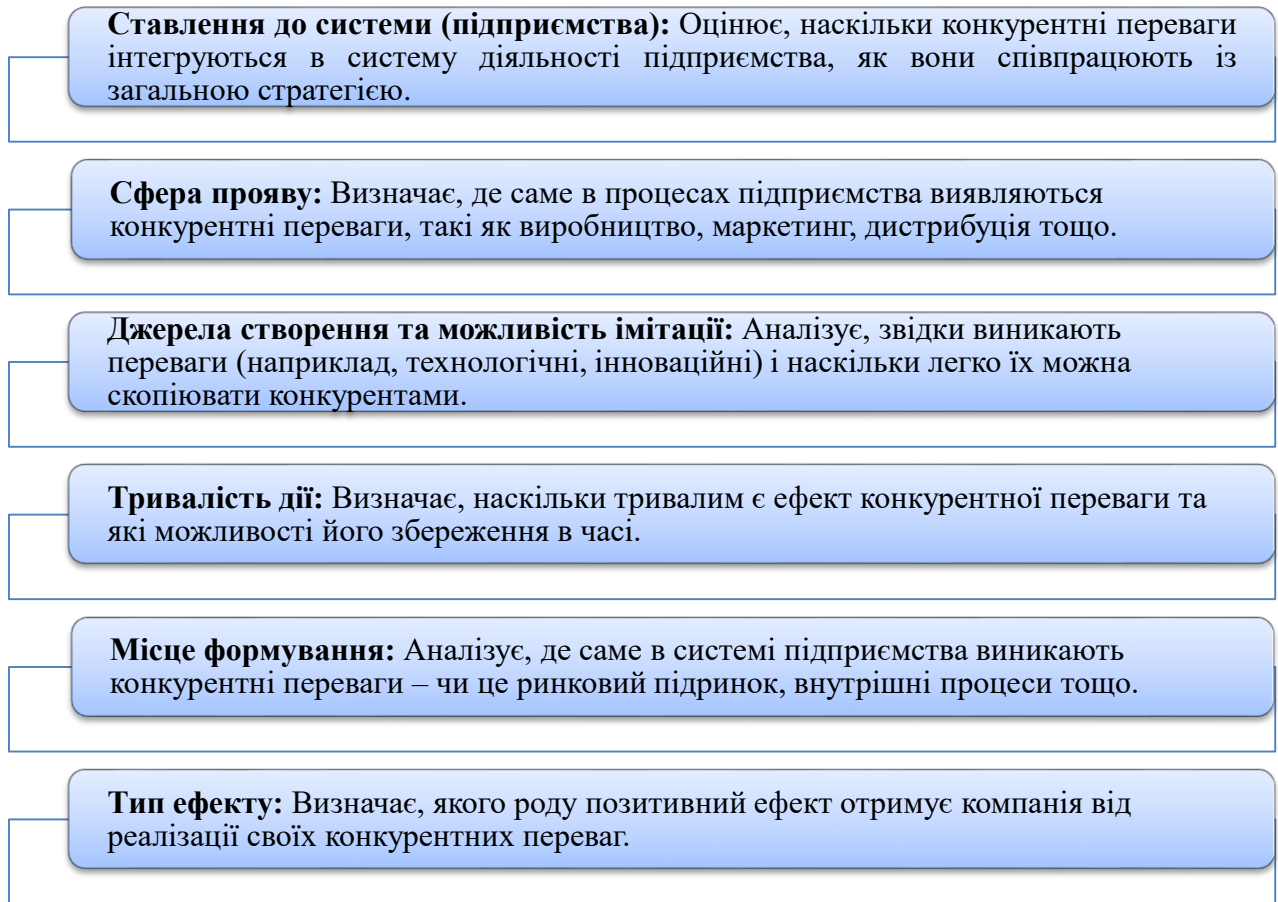


Рисунок 1.3 – Класифікація конкурентних переваг

Так, визначення конкурентних переваг за джерелами створення та можливістю протистояння копіюванню є надзвичайно важливим для конкретної компанії. Практичне групування конкурентних переваг за "низькорівневими" факторами дозволяє визначити ті аспекти, які можуть бути легко досягнуті або скопійовані конкурентами.

«Низькорівневі» переваги, такі як використання дешевої робочої сили чи наявність доступу до широкого асортименту сировини, можуть бути більш вразливими до копіювання іншими гравцями на ринку. Таке групування дозволяє компанії стратегічно оцінювати, які аспекти її діяльності вимагають особливої уваги щодо захисту та пошуку стійких конкурентних переваг. Застосування цього підходу може допомогти компанії

вирішити, які конкретні заходи необхідно приймати для збереження та розвитку своїх конкурентних переваг в середовищі зростаючої конкуренції.

Таблиця 1.1 – Класифікація конкурентних переваг

| Ознака класифікації | Конкурентна перевага |
|---|---|
| Відношення підприємства до | зовнішні /внутрішні |
| Сфера прояву | конкурентні переваги, що створюються у сферах: постачання; НДДКР; виробництв; реалізації; сервіс у та експлуатації |
| Джерела створення та можливість імітації | конкурентні переваги «низького рівня» конкурентні переваги «високого рівня» конкурентні переваги «найвищого рівня» |
| Тривалість дії | стратегічні переваги, тактичні переваги |
| Місце формування | переваги, які формуються: на робочому місці; в окремому підрозділі; в організації в цілому |
| Вид ефекту, який отримує компанія від реалізації переваги | конкурентні переваги, які дозволяють отримати: науково-технічний ефект; економічний ефект; соціальний ефект; екологічний ефект. |

Ці переваги ґрунтуються на вартості або доступності факторів виробництва і не гарантують стабільної позиції на ринку. Переваги "високого рівня", що виникають в результаті усвідомленої стратегічної діяльності підприємства, зазвичай пов'язані з великими витратами та важко копіюються, такі як сучасні запатентовані технології, спеціалізовані програми для відтворення висококваліфікованої робочої сили, висока репутація, побудована на активній маркетинговій діяльності, та наявність розгалуженої мережі збуту і обслуговування. Переваги "найвищого рівня", що включають постійну модернізацію виробництва та різних аспектів діяльності, часто призводять до виснаження конкурента, якщо той намагається їх досягти.

Звісно, коли керівництво підприємства прагне створити та утримувати конкурентний потенціал своєї компанії, важливо зосередити увагу на другій та третій групах переваг. Переваги "низького рівня" самі по собі не є надійною та стабільною основою для довгострокового утримання стійких конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, зазвичай, залежать від зовнішніх чинників, і будь-яка суттєва зміна в навколишньому середовищі

може призвести до втрати конкурентної переваги другої та третьої груп. Це не лише сприяє збільшенню конкурентного потенціалу підприємства, але й забезпечує можливість довгострокового збереження досягнутих конкурентних позицій. Однак важливо враховувати, що формування цих переваг вимагає значних інвестицій та достатньо тривалого часового проміжку.

Узгоджено з природою джерела конкурентних переваг, їхню стійкість також визначає кількість цих джерел. Чим більше та складніше набір джерел переваг у певної фірми порівняно з конкурентами, тим менше ймовірність їхнього копіювання і тим більше можливостей для відставання від конкурентів [11]. Ключову роль в цьому відіграє постійна модернізація всіх аспектів діяльності підприємства, починаючи від удосконалення механізмів маркетингового дослідження попиту і закінчуючи підвищенням якості та складності послуг післяпродажного обслуговування споживачів. Тобто для збереження конкурентних переваг необхідні постійні зміни, вдосконалення та інновації.

Нововведення, які забезпечують конкурентну перевагу (рис.1.4), найчастіше виникають з таких причин:

1. Нові технології: Впровадження передових технологій може значно поліпшити ефективність виробництва, знизити витрати та покращити якість продукції чи послуг.

2. Нові або змінені потреби споживачів: Зміна у споживчих вподобаннях та потребах відкриває нові можливості для створення унікальних продуктів або послуг, які задовольняють ці змінені вимоги.

3. Зміни вартості або доступності виробничих компонентів: Впровадження більш доступних або ефективних матеріалів і компонентів може позитивно впливати на виробництво та вартість продукції.

4. Поява нового сегмента ринку: Розширення або зміна цільового сегмента ринку може відкрити нові можливості для створення продуктів чи послуг, які відповідають потребам цього сегмента.

5. Зміни в державному регулюванні: Введення нових правил чи змін у законодавстві може створити стимули для розробки нових продуктів або послуг, які відповідають новим нормам або вимогам.

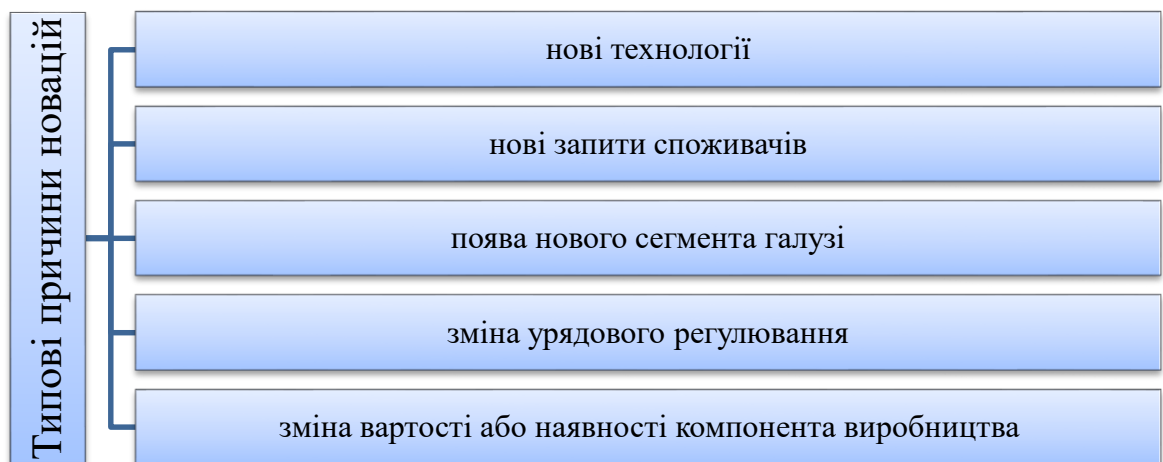


Рисунок 1.4 – Чинники новацій, які дають конкурентну перевагу

Рисунок 1.4, вказує на те, що зміна технології може відкривати нові можливості для розроблення нового продукту, удосконалення методів збуту, виробництва чи постачання, а також покращення супутніх послуг. Зазвичай саме зміна технологій передує важливим стратегічним нововведенням.

Нові галузі можуть з'являтися тоді, коли зміни в технологіях дозволяють виникнення нових продуктів. Зміна у керівництві ймовірно відбудеться в галузях, де різкі зміни в технологіях призводять до старіння знань та активів попередніх лідерів.

Конкурентна перевага часто виникає або змінюється, коли клієнти розвивають абсолютно нові потреби або їх уявлення про "ідеальний" продукт

різко змінюється. Компанії, які вже закріпилися на ринку, можуть не помічати цих змін або не реагувати належним чином через потребу у створенні нового ланцюжка створення вартості.

Конкурентна перевага також може змінюватися внаслідок змін в абсолютних або відносних витратах на компоненти виробництва, такі як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, засоби масової інформації та обладнання.

Гнучкий менеджмент стає джерелом конкурентної переваги, оскільки він адаптується до нових умов, в той час як конкуренти можуть бути обмежені інвестиціями та системою, яка адаптована до старих умов. Інша можливість отримати конкурентну перевагу виникає, коли формується абсолютно новий сегмент галузі або коли перегруповуються існуючі сегменти. Це може включати не лише приваблення нової групи покупців, але й виявлення нових, більш ефективних методів виробництва певних видів продукції.

Зміни в політиці уряду в таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей промисловості та торгові обмеження, можуть стати загальними стимулами для інновацій, які в свою чергу можуть призвести до конкурентних переваг. Існуючі лідери ринку, які вже пристосувались до певних "правил гри", можуть зіткнутися з труднощами реагування на раптові зміни в цих правилах.

Так, щоб бути конкурентоспроможним на ринку, підприємство повинно мати унікальні конкурентні переваги, які базуються на різних ресурсах, таких як технічні, технологічні, людські, фінансові, інформаційні, просторові, управлінські, організаційні та інші. Важливо не лише мати ці ресурси, але й ефективно їх використовувати, забезпечуючи оптимальну комбінацію для досягнення корпоративних цілей компанії.

1.3 Формування загальної стратегії на основі конкурентних переваг

Кожне підприємство, незалежно від сфери діяльності та масштабів, функціонує в умовах конкуренції, що зумовлює необхідність розробки загальної стратегії підприємства на основі конкурентних переваг. За практикою видно, що більшість вітчизняних компаній приймає рішення про вибір конкурентної стратегії без системного планування, реагуючи на поточні обставини, в той час як лише окремі проводять стратегічне планування. Це призводить до частого змінювання стратегічного напрямку, що ускладнює досягнення високих фінансових результатів та забезпечення подальшого розвитку. За словами Н.М. Гуржий, багато українських компаній стикаються з конкурентною неспроможністю як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках через відсутність планування та формування стратегії, зокрема конкурентної. З іншого боку, детально розроблена загальна адаптивна стратегія на основі конкурентних переваг може призвести до значного економічного успіху.

На погляд М. Портера, розробка конкурентної стратегії означає визначення чіткого плану того, як підприємство планує конкурувати в залежності від типу конкурентного ринку. Цей план включає в себе визначення цілей підприємства на ринку і визначення засобів та дій, необхідних для досягнення цих цілей [60, с. 26]. Однак, якщо припустити абстрагування від типу конкурентного ринку, можна класифікувати будь-який ринок залежно від рівня розвитку конкуренції, або, іншими словами, концентрації конкуренції. Ця взаємозалежність використання конкурентних стратегій та рівня конкуренції на ринку представлена у таблиці 1.2 [8, с. 12].

Створення конкурентних стратегій підприємства є тісно взаємодіючим з іншими стратегіями організації. Процес розробки стратегій конкуренції виявляє свої відмінності для підприємств різних розмірів, галузей діяльності та юридичних форм.

Таблиця 1.2 – Різновиди стратегій конкуренції

| Конкурентне середовище | Високо концентроване | Помірно концентроване | Низько концентроване |
|--|--|---|--|
| Роль маркетингових заходів у конкурентній боротьбі | Незначна | Істотна | Незначна |
| Роль нецінових конкурентних стратегій | Значна | Істотна | Незначна |
| Товарна політика (продукція) | Стандартизована або з невеликою диференціацією | Диференційована (за якістю, рівнем сервісу, умовами використання) | Диференційована, але істотних відмінностей немає |
| Використовуються | Стратегіям лідерства | Стратегіям ефективних або низьких витрат | Стратегії фокусування |
| Пріоритет | Стратегії вибірковості | Стратегії позиційної оборони або конфронтації | Стратегії інтеграції і диференціації |
| Ведення конкурентної боротьби | Індивідуально | Вибірковов | Індивідуальне і спільне |

Таблиця 1.2 демонструє, як конкурентні стратегії підприємства повинні бути адаптовані до особливостей конкурентного середовища, враховуючи рівень концентрації на ринку і інші фактори, що впливають на боротьбу за позиції на ринку.

Конкурентні стратегії в різних умовах конкурентного середовища можуть варіюватися відповідно до рівня концентрації конкуренції на ринку. Важливо враховувати ці умови при виборі та реалізації стратегій конкуренції. Характеристика конкурентних стратегій в різних умовах конкурентного середовища представлена у табл. 1.3.

Майкл Портер, відомий американський економіст і вчений, розробив концепцію конкурентних стратегій, яка відображена у його роботі "Конкуренція: Сутність, стратегія, стратегічне управління" ("Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors"). Згідно з

Портером, існують три загальні конкурентні стратегії, які підприємства можуть вибрати для досягнення конкурентної переваги в своїй галузі (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Сутність стратегії за М.Портером

| Назва стратегії | Сутність | Основна ідея | Мета |
|---|--|---|---|
| 1. Лідерство за вартістю (Cost Leadership): | Підприємство стає лідером за вартістю, тобто намагається виробляти товари або надавати послуги за найнижчими можливими витратами в галузі. | Забезпечення високої ефективності виробництва та оптимізація всіх операцій для досягнення найнижчих витрат. | Захоплення більшості ринку за рахунок низьких цін і збільшення обсягів продажів. |
| 2. Диференціація (Differentiation): | Підприємство створює унікальні товари чи послуги, які визначаються їхньою унікальністю, дизайном, якістю або іншими характеристиками. | Виділення на ринку завдяки унікальним характеристикам товару чи послуги. | Створення привабливого продукту чи послуги, що дозволяє підприємству встановити вищі ціни та здобути вірних клієнтів. |
| 3. Стратегія фокусування (Focus): | Підприємство обирає специфічний сегмент ринку або групу клієнтів та фокусується на задоволенні їхніх конкретних потреб. | Зосередження уваги на вузькому сегменті ринку та концентрація зусиль для його задоволення. | Забезпечення специфічної, високої якості продукту або послуги для обраного сегменту |

Ці стратегії допомагають підприємствам визначити своє місце на ринку та створити конкурентні переваги. Портер підкреслює важливість того, щоб підприємства обирали одну чітку стратегію, а не намагалися впроваджувати всі три одночасно. Вибір конкурентної стратегії повинен враховувати особливості галузі, конкурентне середовище та ресурси підприємства.

Таблиця 1.3 – Характеристика конкурентних стратегій в різних умовах конкурентного середовища

| Конкурентна стратегія за М.Портером | Конкурентне середовище | | |
|-------------------------------------|---|---|---|
| | Високо концентроване | Помірно концентроване | Низько концентроване |
| Лідер | Агресивний маркетинг атакуючого характеру, акцент на зменшення витрат, лобіювання інтересів, посилення бар'єрів входу | Агресивний маркетинг вираженою конфронтацією, акцент на зменшення витрат за рахунок ефекту масштабу | Вибірковість елементів маркетингу та їх обороний характер. Акцент на помірні витрати, активну марочну політику. |
| Челенджер | Атакуючий маркетинг з конфронтацією, пріоритет – значення витрат | Атакуючий маркетинг, пріоритет на інновації та низькі витрати, сегментування | Атакуючий маркетинг. Пріоритет на диференціацію на активну марочну політику |
| Нішер | Нішовий обороний маркетинг. Пріоритет – раціоналізація ділової активності | Концентрований позиційний маркетинг. Пріоритет – договірна горизонтальна інтеграція. | Орієнтація маркетингу на постійний клієнтів. Пріоритет – фокусна диференціація асортименту. |

Враховуючи висловлення І.Ф. Кошелупова, Ю.І. Кулиняка, Є.А. Бельтюкова, Д.Д. Савченка та інших, можна виділити основні засади створення конкурентної стратегії, які представлені на рис. 1.5.

Базові принципи формування конкурентної стратегії включають ряд ключових аспектів, які допомагають підприємствам досягти конкурентної переваги на ринку. Ці принципи можуть бути взяті до уваги в процесі стратегічного планування та управління. Декілька базових принципів включають: ретельне дослідження зовнішніх факторів, таких як ринкова конкуренція, технологічні зміни, законодавство, та внутрішніх факторів, таких як ресурси, компетенції і культура підприємства; визначення та розвиток ключових компетенцій, що визначають унікальність підприємства

та створюють конкурентні переваги; розподіл ринку на сегменти та визначення, які з них є стратегічно важливими для підприємства; визначення основної стратегії, такої як лідерство за вартістю, диференціація або фокусування, що відповідає цілям та специфіці підприємства; укладання стратегічних партнерств та співпраця з іншими організаціями для забезпечення додаткових можливостей та ресурсів; постійне вдосконалення та інновації для адаптації до змін у середовищі та забезпечення конкурентоспроможності; ретельне управління ризиками та готовність реагувати на негативні події та несприятливі обставини; спрямованість стратегії на задоволення потреб та очікувань клієнтів, що забезпечує їхню лояльність; постійний моніторинг ринкових умов та внутрішніх показників ефективності стратегії для своєчасної корекції та вдосконалення.

Ці принципи є загальними орієнтирами, і їх застосування залежить від конкретної ситуації та галузі діяльності підприємства.



Рисунок 1.5 – Базові принципи формування конкурентної стратегії

Щодо формування конкурентної стратегії підприємства, важливо відзначити, що існує значна різноманітність підходів до визначення процесу

розроблення конкурентної стратегії. Вирішення цього питання залежить від ступеня конкуренції на ринку. Поданий на рис. 1.6 порядок розробки конкурентної стратегії складений на підставі аналізу та синтезу різноманітних підходів до створення конкурентних стратегій.



Рисунок 1.6 – Етапи розробки конкурентної стратегії

При створенні ефективної конкурентної стратегії, компанія повинна активно спрямовувати свої зусилля на комплексне та систематичне використання внутрішніх потенційних можливостей для створення конкурентних переваг. Це забезпечить адекватну відповідь на зміни в зовнішньому середовищі і сприятиме сталому розвитку підприємства протягом стратегічного періоду [57, с. 35]. У процесі розробки системи конкурентних стратегій використовується різноманітний інструментарій, короткий перелік якого наведено на рисунку 1.7.



Рисунок 1.7 – Інструментарій розробки системи конкурентних стратегій

Один з важливих етапів у формуванні стратегії полягає в виборі оптимальної стратегії з численних стратегічних альтернатив, що розглядаються. О.І. Хоменко вказує на наявність досить розвинутого інструментарію для вирішення цієї завдання. При цьому система показників для аналізу ефективності конкурентної стратегії підприємства повинна:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, які витрачаються на підприємстві.

- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва.
- стимулювати використання всіх резервів, що доступні на підприємстві.
- забезпечувати інформацією щодо ефективності виробництва.
- виконувати критеріальну функцію [41, 88].

Оцінку ефективності реалізації конкурентної стратегії можна провести за допомогою різних методів. Основні методи, їх переваги та недоліки подано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика основних методів оцінки реалізації конкурентної стратегії

| Метод | Форма вираження результату | Переваги | Недоліки |
|-----------------------------|---|--|--|
| Метод фінансових показників | Валовий прибуток, рентабельність | Об'єктивність, доступність | Не враховує нефінансові показники |
| Балансовий підхід | Стан балансу, ліквідність | Узгодженість з фінансовою стратегією | Не враховує стратегічні цілі |
| Економічний підхід | Собівартість продукції, економічна ефективність | Враховує виробничі процеси | Не враховує соціальні та екологічні аспекти |
| Бенчмаркінг | Порівняльний аналіз з конкурентами | Виявлення кращих практик | Не завжди доступний надійний порівняльний аналіз |
| Графічні | Багатокутник конкурентоспроможності | Простота у використанні, наглядність | Відсутність змоги визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності |
| Матричні | Матриця Shell/DPM | Можливість проведення детальної оцінки варіантів | Відсутність врахування різної ваги факторів конкурентоспроможності |
| Індексні | Метод самооцінки | Дозволяє провести оцінку розроблених варіантів до початку реалізації | Потребує значних витрат часу, суб'єктивність |

Визначення основних аспектів стратегії конкуренції М. Портером було вперше представлено у вигляді колеса стратегії конкуренції, яке зображено на рисунку 1.8.

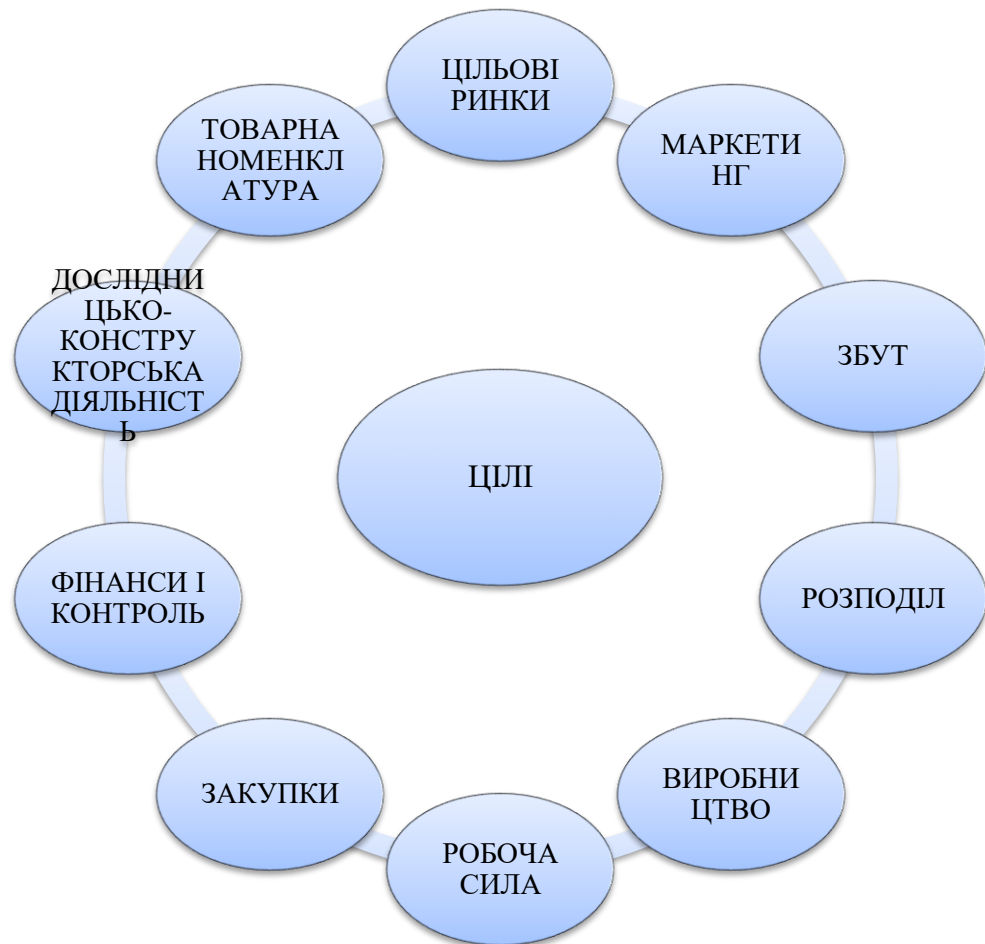


Рисунок 1.8 – Колесо стратегій конкуренції

У центрі колеса виділені цілі компанії, що чітко визначають, як вона прагне конкурувати та які є її конкретні економічні та позаекономічні цілі. Спиці колеса представляють собою основні оперативні засоби, які використовуються компанією для досягнення визначених цілей. Під кожним заголовком колеса наводиться короткий перелік основних оперативних засобів у цій функціональній області. Так само, як і колесо, спиці (засоби) мають виходити з центральної осі (цілей) та бути взаємопов'язаними, оскільки це є ключовим чинником для просування компанії вперед [61].

Таким чином, вчений підкреслив, що система конкурентних стратегій підприємства є основою для розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Підсумовуючи викладене в розділі, можна відзначити, що незважаючи на велику кількість різноманітних визначень терміну "конкурентна стратегія", деякі аспекти залишаються неврахованими. Таким чином, запропоновано авторське визначення цього терміну – це довгостроковий план, спрямований на розвиток певного напрямку діяльності на конкретному ринку. Він призначений для посилення конкурентної позиції, ґрунтуючись на постійному комплексному моніторингу зовнішнього середовища. Це забезпечує можливість оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та ефективну протидію впливу сил конкуренції.

Різнманітність підходів до трактування визначення "конкурентна стратегія" ґрунтується на різних аспектах її реалізації, що виявляється у виникненні розгалуженої класифікації конкурентних стратегій. Ці стратегії можна об'єднати у групи в залежності від використовуваних підходів. Два найбільш відомих підходи до класифікації конкурентних стратегій належать М. Портеру та Ф. Котлеру.

Розробка конкурентної стратегії є складним завданням, що вимагає послідовного виконання ряду етапів. Крім того, відзначено, що формування конкурентної стратегії не завершується її формалізацією, оскільки у процесі реалізації вона вимагає постійного перегляду та коригування на основі оцінки її ефективності.

Висновки до розділу 1.

Конкурентні переваги виникають завдяки унікальним матеріальним і нематеріальним активам, що є власністю підприємства та стратегічно

важливими для конкретного напрямку його діяльності. Ці активи дозволяють досягати переваги в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг можуть бути унікальні активи чи спеціалізована компетенція в сферах, критичних для конкретного бізнесу. Реалізація конкурентних переваг переважно відбувається на рівні стратегічних бізнес-одиниць і є основою конкурентної стратегії організації.

Конкурентні переваги – це унікальність та ефективність, які надають підприємству перевагу перед конкурентами на ринку. Конкурентні переваги є основою для розробки конкурентної стратегії організації, орієнтованої на досягнення і утримання лідерства на ринку. Визначення переваг може включати аналіз унікальних можливостей, дослідження вартості та цінності для клієнтів, а також оцінку конкурентного оточення.

Конкурентні переваги дозволяють організації забезпечувати рентабельність, що перевищує середню для компаній у даній галузі чи сегменті ринку. Це досягається завдяки більш ефективному використанню ресурсів та встановленню міцних позицій на ринку [2, с. 213]. Зазвичай переваги компанії виникають через надання споживачам значущих вигод, які можуть включати продаж товарів за більш низькими цінами (або, навпаки, за вищими цінами для продукції преміум-класу), пропозицію товарів вищої якості або надання розширеного спектру послуг.

Аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг свідчить про те, що найпоширенішим та досить комплексним підходом є класифікація за шістьма основними критеріями. Ця класифікація дозволяє оцінити конкурентні переваги фірми з різних точок зору, і вона знаходить застосування як у наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності.

Кожне підприємство, незалежно від сфери діяльності та масштабів, функціонує в умовах конкуренції, що зумовлює необхідність розробки загальної стратегії підприємства на основі конкурентних переваг. За практикою видно, що більшість вітчизняних компаній приймає рішення про

вибір конкурентної стратегії без системного планування, реагуючи на поточні обставини, в той час як лише окремі проводять стратегічне планування. Це призводить до частого змінювання стратегічного напрямку, що ускладнює досягнення високих фінансових результатів та забезпечення подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1 Загальна характеристика ринку харчової промисловості України

Харчова промисловість України є пріоритетною галуззю національної економіки, а стратегічний розвиток цієї галузі та її суб'єктів господарювання набуває важливого характеру, оскільки вирішує питання, пов'язані з продовольчою безпекою в українському суспільстві. Підприємства харчової промисловості постійно шукають та визначають новаторські механізми, які гарантують економічну безпеку та забезпечують конкурентні переваги на ринку продовольчої продукції. Стабільна та ефективна робота, пріоритетний розвиток економічного потенціалу суб'єкта харчової промисловості в умовах трансформації залежить від сформованої системи економічної безпеки та його конкурентоспроможності на ринку харчової продукції.

Харчова промисловість України охоплює понад 40 різноманітних галузей виробництва, включаючи борошномельно-круп'яну, цукрову, спиртову, пивоварну, хлібопекарську, кондитерську, молочну, рибну, крохмально-мелясну, лікєро-горілчану, макаронну, м'ясну, олійно-жирову, виноробну, консервну, соляну, овочеву і багато інших. В додаток до харчових продуктів, харчова промисловість виробляє добрива, комбікорми, тютюнові вироби, косметичні товари, мило та інше.

Ця галузь представлена тисячами підприємств різних форм власності, які виробляють приблизно 20% від загального обсягу промислової продукції. Основну частину виробництва становлять напої, м'ясні і молочні продукти, тютюнові вироби, хліб та хлібобулочні вироби, жири. Харчова промисловість важко відчуває економічні труднощі, зумовлені загальною ситуацією в

економіці України, а також залежністю від інших галузей, зокрема машинобудування, хімічної та нафтопереробної промисловості. Значна роль у цій галузі також відводиться платоспроможності населення. Питома вага харчової промисловості в структурі виробництва предметів споживання, промислової продукції та продукції агропромислового комплексу підкреслює її важливість у економіці країни. Продукція цієї галузі є значущим чинником в роздрібному товарообігу та особистому споживанні населення.

Україна володіє найбільш сприятливим природним, людським і ресурсним потенціалом для розвитку харчової промисловості серед інших країн світу. Такий потенціал може стати основою для здобуття провідної позиції на світових та регіональних продовольчих ринках. Проте останнім часом харчова промисловість в Україні стикається зі значними труднощами, такими як зниження технологічного рівня виробництва, застарілість знарядь праці, зменшення обсягів та асортименту продукції, погіршення якості, відсутність інвестицій та інновацій, витіснення вітчизняних товарів з ринків, а також зменшення податкових та валютних надходжень від експорту.

Україна має значний потенціал у сільському господарстві завдяки великій площі родючих ґрунтів та сприятливому клімату для різноманітного сільськогосподарського виробництва. Довгі традиції у цій галузі служать фундаментом для розвитку харчової та переробної промисловості в Україні, дозволяючи їй вийти або закріпитися на швидкозростаючому світовому ринку, обсяг якого перевищує 10 трильйонів доларів США.

Сільськогосподарський сектор в Україні представляє собою суттєвий компонент економіки, внесок якого становить приблизно 18–19% у валовому внутрішньому продукті (ВВП) країни. Загалом в аграрному секторі зайнято майже 3 мільйони осіб, що складає 18% працездатного населення України.

Обсяги сільськогосподарського виробництва в Україні показали зростання на 6,8% протягом останніх чотирьох років, досягнувши 268,6 млрд гривень у 2021 році. З цього обсягу 74% становить вирощування

сільськогосподарських культур, а 26% – тваринництво.

Основною статтею сільськогосподарського експорту є сировина, при цьому соняшникова олія займає 22% (Україна є світовим лідером у виробництві соняшникової олії), пшениця – 16%, кукурудза – 19%, а також інші товари, зокрема бобові культури, соняшковий шрот, ячмінь та м'ясо птиці.

В Україні зернобобові культури є основою рослинництва, важливе значення мають такі види. Пшениця: у 2021 році посівні площі під пшеницю становили 6,6 млн гектарів або 24% сільськогосподарських земель. Соняшник: посівні площі соняшнику становили 6,0 млн гектарів або 21% сільськогосподарських земель. Кукурудза: посівні площі кукурудзи становили 4,6 млн гектарів або 17% сільськогосподарських земель. Ячмінь: посівні площі ячменю склали 2,5 млн гектарів або 9% сільськогосподарських земель. Соя: посівні площі сої становили 1,7 млн гектарів або 6% сільськогосподарських земель. Ріпак: посівні площі ріпаку склали 1 млн гектарів або 4% сільськогосподарських земель. Усього ці посіви зазначених культур займають 81% сільськогосподарських земель в Україні.

Головними експортними сільськогосподарськими продуктами України є соняшникова олія, яка складає 22% від загального сільськогосподарського експорту станом на кінець 2021 року. Україна виступає світовим лідером з виробництва та експорту цього продукту. До інших важливих лідерів у сільськогосподарському експорті входять пшениця (16%) та кукурудза (19%). Помітне значення для експорту мають також інші продукти, такі як соя, соняшковий шрот, ячмінь та м'ясо птиці.

Водночас, збільшення попиту на зовнішніх експортних ринках мало найбільший стимулюючий ефект для зростання виробництва сільськогосподарських культур в Україні. У період з 2018 по 2021 роки попит на зернові культури на внутрішньому ринку скоротився на 18% або на 4,2

мільйона тонн, тоді як попит на міжнародних ринках у тому ж періоді збільшився майже втричі, досягнувши 27,2 мільйона тонн, що становить майже 95% від загального обсягу виробництва.

В Україні головними сегментами тваринництва є розведення свійської худоби, спрямоване на виробництво м'яса, а також виробництво молока. У структурі виробництва м'яса основні місця займають м'ясо птиці та свинина, при цьому виробництво яловичини зменшується. У 2020 році обсяг виробництва м'яса у забійній вазі в Україні склав 2,3 мільйона тонн, що відповідає показнику попереднього звітного року.

Головними ринками сільськогосподарського експорту з України є Азія, яка займає 48% від усього обсягу сільськогосподарського експорту. На другому місці розташовується Європейський союз (ЄС) з часткою 27%, за ними слідує Африка з 16%, а країни Співдружності Незалежних Держав (СНД) становлять 7% від усього сільськогосподарського експорту з України (рис. 2.1).

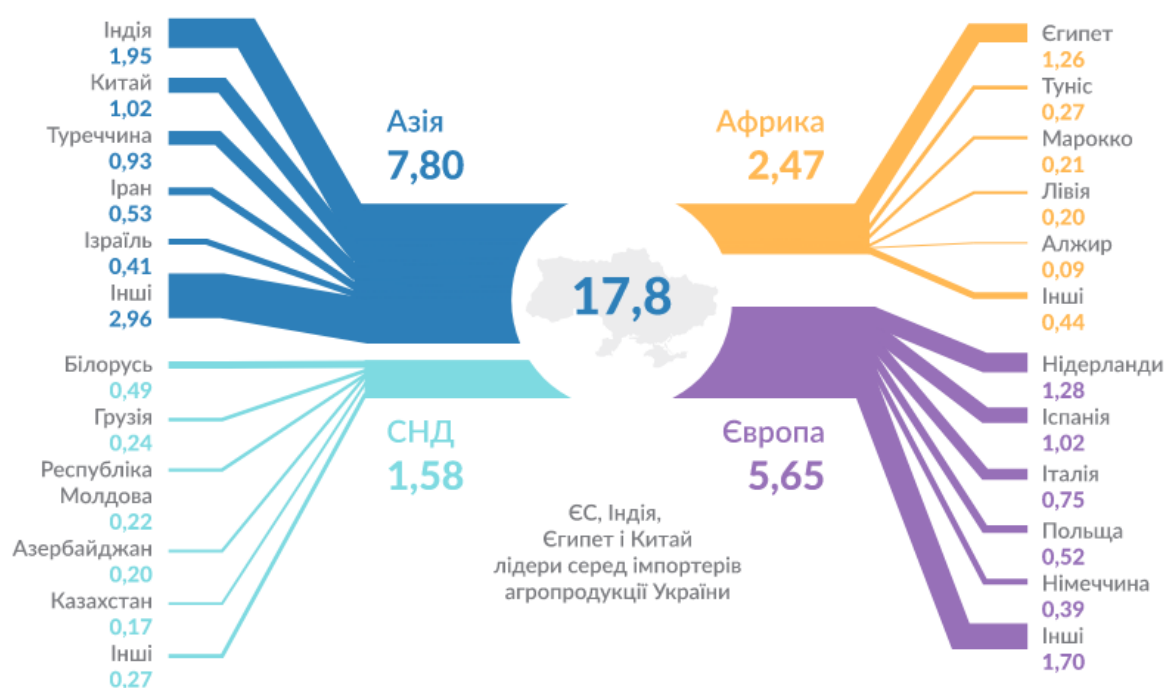


Рисунок 2.1 – Сільськогосподарський експорт з України за країнами призначення

У 2021 році експорт харчових та сільськогосподарських продуктів з України досягнув 18,6 млрд доларів США, що становить 39,3% від загального обсягу експорту з країни. Основними статтями експорту були зернові культури з обсягом 7,2 млрд доларів США, а також жири та масла, готові до споживання, на суму 4,5 млрд доларів США.

Інші значущі позиції у сільськогосподарському експорті включали олійні культури з обсягом 2 млрд доларів США, шрот та макуха на суму 1,2 млрд доларів США, м'ясо та харчові м'ясні субпродукти з обсягом 646 млн доларів США, а також молоко та молочні продукти, яйця птиці та натуральний мед на суму 481 млн доларів США. Сільськогосподарський експорт з України зображено на рис. 2.2.

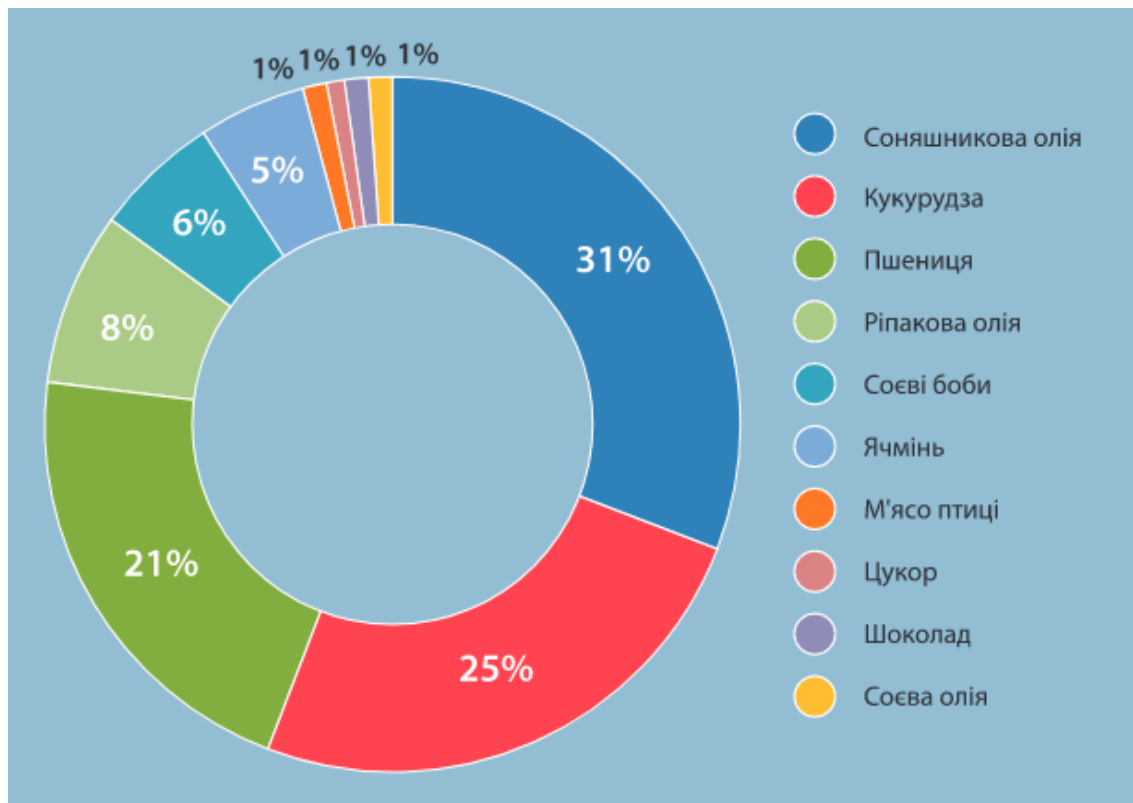


Рисунок 2.2 – Сільськогосподарський експорт з України (2020 р.)

Незважаючи на це, основними статтями агроекспорту з України залишаються сировинна продукція та продукція первинної обробки. Значна

частина виробництва харчових продуктів припадає на малі та середні підприємства, які традиційно не взаємодіють для забезпечення стабільності якості та обсягу постачання. Це ускладнює вступ на світовий ринок, де домінуючу роль відіграють великі компанії.



Рисунок 2.3 – Скорочення виробництва агропродукції у 2022 році

За останні два роки повномасштабної війни, українські аграрії проявили вражаючий ступінь адаптації та витримки в умовах воєнного конфлікту. Вони змогли вивезти майже 60 млн тонн урожаю навіть при ускладнених обставинах, таких як обстріли, блокада портів та дефіцит кадрів.

Війна призвела до збитковості сільськогосподарського сектора, особливо під впливом подорожчання добрив і пального, що підняло собівартість виробництва на майже вдвічі.

Блокування морських портів Росією суттєво вплинуло на експорт сільськогосподарської продукції. За період дії блокади, Україна втратила

половину вантажопотоку через глибоководні порти, а відновлення роботи трьох портів в рамках "зернової угоди" не повністю відновило ситуацію.

Несприятливі умови примусили аграріїв шукати альтернативні шляхи експорту, зокрема через Дунай та сухопутні кордони. У першому півріччі 2023 року, згідно з Українським клубом аграрного бізнесу, експорт сільськогосподарської продукції забезпечив приблизно 11,8 млрд доларів США.

Незважаючи на вражаючі зусилля та адаптацію аграріїв, війна залишає позначення на економіці. Оцінюється, що прямі збитки сектору становлять 8,7 млрд доларів США, а непрямі - 31,5 млрд доларів США. Відновлення агросектора може зайняти близько 29,7 млрд доларів США. Скорочення виробництва агропродукції у 2022 році ілюстровано на рис.2.3

2.2 Дослідження загальних тенденцій ринку харчової промисловості України

У минулому році Україна отримала \$2,4 млрд від експорту алкогольних напоїв та продуктів харчування, що становить 4% загального обсягу українського експорту. Виробники, такі як Roshen, Global Spirits і Bayadera, відомі своєю продукцією в численних країнах. Однак в рейтингу Forbes "200 лідерів української економіки" їхні доходи значно відстають від міжнародних конкурентів. Додатково, чотири з цих компаній входять до списку Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) як спонсори тероризму. Також у рейтингу зазначені виробники молочних продуктів, майонезів і м'ясних виробів, проте їхні прибутки і вплив на ринок ще потребують уваги та розгляду.

У 2022 році експорт алкогольних напоїв з України зазнав зниження на понад третину. Проте, значні підприємства, такі як Global Spirits та Bayadera,

виявили позитивні динаміку та розширили свій експорт, відкривши нові ринки збуту.

Популярність України в світі стала фактором, що сприяв виробникам, зазначає засновник Global Spirits Євген Черняк. Його холдинг показав зростання на 21% в США минулого року, а загальний експортний обіг від вина та горілки Bayadera збільшився на 1,4%. Анатолій Корчинський, Генеральний директор Bayadera, відзначив успішне утримання експорту, зазначивши, що компанія посідає друге місце серед експортерів горілки в Україні з часткою 23%. Bayadera також розширила свою присутність, відкривши нових дистриб'юторів у Польщі, Німеччині, Ісландії, Швеції, Італії та Канаді.

У 2022 році загальний обсяг продажів алкоголю, за даними компанії Bayadera, зазнав зниження на 36%. Спостерігалось найбільше зменшення у категорії тихого та ігристого вина (на 53%), тоді як продажі горілки впали на 28%. Анатолій Корчинський вказує на той факт, що велика кількість жінок, які виїхали з України через війну, є традиційними споживачами вина, що призвело до падіння його популярності.

У результаті воєнних дій близько 20% підприємств у кондитерській галузі зазнали збитків або припинили свою діяльність, за словами Юлії Шкурко, керівниці аналітичного відділу Pro-Consulting. Найбільша кондитерська компанія країни, Roshen, припинила роботу заводів у Борисполі та Києві, а також зменшила виробництво на фабриках у Вінниці та Кременчуці на 10-12%. Спростування обсягів виробництва не призвело до дефіциту продукції на ринку, адже внаслідок міграції населення та падіння купівельної спроможності спостерігалось також скорочення обсягів споживання.

Світовим FMCG-компаніям знадобився майже рік для відновлення зупинених проектів в Україні, обумовлених повномасштабним російським

вторгненням. Весною 2022 року PepsiCo, Mondelez і Carlsberg відновили виробництво, а Nestlé розпочала будівництво нового виробничого комплексу.

У травні компанія Nestlé повернула на полиці супермаркетів свою продукцію, зокрема, локшину швидкого приготування "Мівіна". Харківська фабрика "Мівіна" припинила свою діяльність в перші дні війни. До війни "Мівіна" мала частку 52% на українському ринку, але до 2022 року ця частка скоротилася до 19%, за словами генерального директора Pro-Consulting Олександра Соколова. Протягом цього періоду лідером на ринку стала компанія "Маревен Фуд".

Таблиця 2.1 – Рейтинг прибуткових брендів харчового ринку України, за версією Forbs

| Місце | Компанія | Власник | СЕО | Виторг 2022 | Прибуток 2022 | Динаміка виторгу |
|-------|------------------------------|--|-------------------------|-----------------|---------------|------------------|
| 1 | Roshen | Петро Порошенко, В'ячеслав Москалевський | В'ячеслав Москалевський | 21-24 млрд грн* | н/д | н/д |
| 2 | Nestlé | Nestlé S.A. | Алессандро Дзанеллі | 12 млрд грн | -1,5 млрд грн | +10% |
| 3 | Carlsberg | Carlsberg Group | Олег Хайдакін | 9 млрд грн | 1,5 млрд грн | +8% |
| 4 | Оболонь | Олександр Слободян | Ігор Булах | 8,7 млрд грн | 1,2 млрд грн | +47% |
| 5 | Кока-Кола Беверіджиз Україна | Coca-Cola HBC | Аднан Топіч | 8,4 млрд грн | 43 млн грн | -9% |
| 6 | Global Spirits | Євген Черняк | Євген Черняк | 7,8 млрд грн | 700 млн грн | +27% |
| 7 | «Радехівський цукор» | Володимир Матковський, Pfeifer & Langen International B.V. | Віталій Сікорський | 7 млрд грн | 1,2 млрд грн | +72% |
| 8 | «Молочний альянс» | Олександр Деркач | Сергій Каліберов | 6,7 млрд грн | -196 млн грн | +3% |
| 9 | PepsiCo | PepsiCo | Олександр Кисельов | 6-7 млрд | н/д | н/д |

| Місце | Компанія | Власник | СЕО | Виторг 2022 грн* | Прибуток 2022 грн | Динаміка виторгу |
|-------|--|--|-------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------|
| 10 | «Інтерстарч» | Петро Порошенко | Олександр Вдовиченко | 6,6 млрд грн | 529 млн грн | +6% |
| 11 | Bayadera Group | Святослав Нечитайло, Наталія Бондарева | Анатолій Корчинський | 5,4 млрд грн | 194 млн грн | -7% |
| 12 | «Щедро» | Анатолій Мартинов | Максим Щербина | 4,9 млрд грн | 282 млн грн | +14% |
| 13 | «Віктор і К» («Королівський Смак») | Віктор Король | Віктор Король | 4,6 млрд грн | 577 млн грн | -2% |
| 14 | «Фаворит Плюс» | Геннадій Буткевич, Євген Єрмаков | Едуард Бурчак | 4,5 млрд грн | 125 млн грн | +4% |
| 15 | Universal Fish Company | Олег Лущик | Євген Лисяк | 4,4 млрд грн | -174 млн грн | -27% |
| 16 | Ніжинський жиркомбінат | Михайло Гончаренко | Євген Васильченко | 4,4 млрд грн | 608 млн грн | ↑ у 3,1 раза |
| 17 | «Люстдорф» | Лариса Остапенко, Олег Васильєв | Олександр Самохвалов | 4,1 млрд грн | 182 млн грн | -3% |
| 18 | Mondelez Україна | Mondelēz International | Андрій Самусенко | 4,1 млрд грн | - 305 млн грн | -52% |
| 19 | «Альбакор» | Євген Бренгач | Сергій Кардаш | 3,7 млрд грн | 25 млн грн | -7% |
| 20 | КОМО | Роман Єремєєв, Софія Єремєєва, Світлана Івахів | Микола Вакульчук | 3,6 млрд грн | 65 млн грн | +45% |

У таблиці 2.1 представлено рейтинг прибуткових брендів харчового ринку України, за версією Forbs [13].

Roshen, кондитерська корпорація в Україні, об'єднує чотири фабрики, молочний завод і бісквітний комплекс на території країни, а також дві фабрики, розташовані за кордоном - в Угорщині і Литві. Продукція компанії

продається як в найбільших мережах магазинів по всій Україні, так і у власній роздрібній мережі. На листопад 2023 року Roshen налічує 91 магазин, 39 з яких розташовані в Києві.

За даними рейтингу Candy Industry 100 найприбутковіших кондитерських компаній 2023, Roshen посідає 28-ме місце з обсягом продажів у розмірі \$800 млн. Протягом понад року Roshen не співпрацює з мережею Auchan через те, що та залишається на російському ринку, повідомив Forbes у серпні В'ячеслав Москалевський. До повномасштабного вторгнення Roshen виробляла понад 320 видів кондитерських виробів, а загальний обсяг виробництва становив близько 300 000 тонн щорічно.

Протягом першого півріччя 2023 року Nestlé вклала приблизно 200 млн гривень у розвиток своїх трьох фабрик в Україні. У травні компанія розпочала будівництво на Волині, інвестуючи приблизно 45 млн доларів у розширення виробництва вермішелі.

Незважаючи на великі інвестиції в Україну, Nestlé продовжує діяти в Росії. На початку листопада Національне агентство з питань запобігання корупції включило швейцарську корпорацію до списку міжнародних спонсорів війни. Незважаючи на заявлене призупинення експорту та імпорту до Росії, крім товарів першої необхідності, полиці російських магазинів залишаються насиченими продукцією Nestlé. У 2022 році Nestlé імпортувала напівфабрикатів та сировини до Росії на суму 374 млн доларів, а за перші дев'ять місяців 2023 року - на 271 млн доларів.

Датські виробники пива володіють трема заводами в Україні, які розташовані в Києві, Запоріжжі та Львові. Внаслідок повномасштабного вторгнення і тимчасових обмежень на продаж алкоголю асортимент виробника значно скоротився. Згідно з інформацією від директорки з комунікацій Carlsberg Ukraine Юлії Стельмах, яка була оприлюднена у травні 2023 року, до початку війни у їхньому асортименті було близько 160 SKU, але на початку війни їх довелося зменшити до 40.

Carlsberg Group припинила інвестиції, виробництво, продаж товарів і рекламу в Україні після повномасштабного вторгнення 28 березня 2022 року. Також, у той час анонсувала продаж російського бренду "Балтика", який керував заводами в восьми містах Росії.

У липні 2023 року Росія націоналізувала компанію "Балтика", після чого Carlsberg остаточно припинила взаємодію з російським бізнесом.

Корпорація "Оболонь" активно працює в чотирьох сегментах ринку напоїв, зокрема пива, слабоалкогольних і безалкогольних напоїв, а також води. Бізнес компанії розгорнуто на дев'яти виробничих підприємствах, які розташовані в центральних і західних регіонах України. Крім того, "Оболонь" володіє мережею пивних магазинів під назвою "О Маркет".

У березні 2022 року "Оболонь" припинила будь-яку співпрацю з Росією та компаніями, які працюють на її території. Компанія наголосила, що використання її українських торгових марок на території Росії суперечить принципам та позиціям компанії і громадян.

Корпорація "Оболонь" діє в чотирьох сегментах ринку напоїв, включаючи пиво, слабоалкогольні та безалкогольні напої, а також воду. У своєму бізнесі "Оболонь" володіє дев'ятьма виробничими підприємствами в центральних і західних регіонах України, а також мережею пивних магазинів "О Маркет".

Співпрацю з Росією та будь-якими компаніями на її території "Оболонь" припинила в березні 2022 року. Використання її українських торгових марок на території Росії суперечить принципам компанії та громадянській позиції, йшлося в заяві компанії.

Алкогольний холдинг Global Spirits був створений у 2008 році за участю Євгена Черняка, об'єднуючи дистрибуційний та виробничий алкогольний бізнес. Зараз холдинг налічує дистрибуційну компанію "ГДК" і п'ять заводів, розташованих в Україні, США та Мексиці. У зв'язку з повномасштабною війною Global Spirits запустила додаткові виробництва у

Львові та Тбілісі. В портфелі холдингу представлені різноманітні горілчані, коньячні та винні бренди, включаючи такі відомі як "Хортиця", "Мороша" та "Шустов".

У липні російський Слідчий комітет розпочав пошук власника Global Spirits. Черняка звинуватили в тому, що він, спільно з іншими працівниками холдингу, перерахував 500 млн рублів (приблизно \$5,5 млн за оцінками Forbes) українським військовим у лютому–квітні 2022 року "для здійснення терористичної діяльності на території Російської Федерації". До 24 лютого 2022 року продукцію Global Spirits виробляли в Росії на ліцензійних угодах, але пізніше ці угоди були скасовані.

Радехівський цукор» є одним із найбільших виробників цукру з об'єктами у Львівській та Тернопільській областях. У жовтні Антимонопольний комітет України (АМКУ) оголосив про розгляд заяви «Радехівського цукру» щодо наміру придбати Гнідавський цукровий завод у Луцьку. Гнідавський завод працює з 1958 року та відзначається виробництвом продукції під брендом «Солодко» з 2003 року.

Компанія «Радехівський цукор» є частиною корпорації Pfeifer & Langen Investments, яка, окрім своїх українських активів, контролює п'ять цукрових заводів у Німеччині та має участі в підприємствах в Польщі, Румунії, Італії, Угорщині, Словенії та Чехії.

"Молочний альянс" складається з п'яти підприємств, спеціалізуючихся на виробництві сирів та молочної продукції. Під час періоду війни компанія продовжувала свою виробничу діяльність майже без зупинок. Зазначено, що були дні, коли щоденний обсяг прийому молока збільшувався на 100 тонн у порівнянні з попереднім періодом до виникнення бойових дій, як повідомив у березні 2022 року голова наглядової ради компанії, Сергій Вовченко.

Упродовж 2022 року "Молочний альянс" виробив 47 700 тонн молока, 11 141 тонн сиру, та 3350 тонн вершкового масла під різними брендами, такими як "Пирятин", "Славія", "Яготинське", "Яготинське для дітей",

"Златокрай" та "Молочний альянс". Загальний оборот компанії у минулому році склав 6,7 мільярдів гривень.

Український підрозділ PepsiCo володіє двома комплексами для виробництва снєків та напоїв в Миколаївській області (виробництво соків під брендами «Сандора», «Садочок», а також чіпсів Lay's, Cheetos та інших). Крім цього, компанія має молокопереробний завод у Київській області (бренди «Агуня», «Марійка», «Слов'яночка»).

Під час російської окупації об'єкти PepsiCo на території України були піддані пошкодженням. Тільки в березні 2023 року вдалося відновити виробництво напоїв у Миколаївській області, повідомила керівниця відділу корпоративних комунікацій PepsiCo в Україні Аліна Матківська.

Проте компанія не уникнула нових труднощів. Під час ракетної атаки 21 вересня російські військові знищили завод у місті Вишневе на Київщині, який був основним виробничим майданчиком PepsiCo після російського повномасштабного вторгнення. Того ж місяця НАЗК включило PepsiCo до переліку міжнародних спонсорів війни через її діяльність в Російській Федерації. Компанія також зазнала збільшення прибутку в Росії протягом першого року повномасштабного вторгнення.

Компанія «Інтерстарч» вже понад 50 років спеціалізується на виробництві продукції, отриманої з переробки кукурудзи та пшениці, і є визначним учасником ринку. За останні роки вона утримує приблизно 80% ринкової частки у сегменті переробки кукурудзи в патоку та глюкозні сиропи. Навіть у звіті Pro-Consulting зазначається, що цей підприємець збільшив свій чистий дохід на 400 млн грн у минулому році, незважаючи на воєнний конфлікт.

Однією з ключових факторів успіху "Інтерстарч" стала дешевизна сировини, оскільки ціни на кукурудзу в Україні значно знизилися через перенасичення ринку та обмежений експорт. Крім того, компанія виявила стійкість до викликів, пов'язаних із затяжним військовим конфліктом.

Незважаючи на позначений ріст у чистому доході, "Інтерстарч" має історію правових питань, зокрема справу з Антимонопольним комітетом, який обвинуватив їх у зловживанні монополюючим становищем у 2018–2020 роках. У минулому році компанія виграла судовий спір, але це питання може залишитися актуальним, оскільки АМКУ оскаржив рішення в апеляції. Сума штрафу склала 619 000 грн, як зазначено в рішенні комітету.

Bayadera Group, вітчизняний алкогольний холдинг, здобув понад 30% українського ринку алкогольних напоїв. В структурі компанії функціонують три виробничі підприємства: Національна горілчана компанія, виноробня Koblevo і Миколаївський коньячний завод. З 2019 року Bayadera Group активно розвиває мережу складів-магазинів Wine Wine, що налічує чотири точки продажу в Києві.

Холдинг випускає асортимент продукції під торговими марками «Хлібний дар», «Козацька рада», «Перша гільдія», «Воздух», «Коблево», Marengo та інші. Продукція Bayadera Group успішно експортується в 33 країни. Крім того, компанія здійснює імпорту, представляючи в своєму портфелі бренди відомих виробників, таких як Diageo, Moët Hennessy, Rémy Cointreau, Jägermeister. Серед активів співзасновника Bayadera Group, Святослава Нечитайла, також присутня мережа продуктових магазинів «ЕКО маркет».

Після заснування в 1996 році компанія «Щедро» займалася дистрибуцією олійно-жирових продуктів. Зараз «Щедро» випускає понад 100 позицій кетчупів, соусів, майонезів, гірчиць та маргаринів. Продукція компанії виготовляється на Львівському й Запорізькому жиркомбінатах.

Компанія експортує продукцію до ЄС, ОАЕ, США та Канади. Виторг «Щедро» минулого року склав 4,9 млрд грн.

Підприємство "Віктор і К" із Кіровограда спеціалізується на виробництві соняшникової олії, майонезу та інших харчових продуктів під торговою маркою "Королівський смак". Компанія об'єднує два олійних

заводи та кілька підприємств, які спеціалізуються на виробництві майонезу та томатних продуктів. Завдяки своїм потужностям підприємство може щоденно виробляти до 700 тонн олії.

У червні 2023 року компанія ввела в експлуатацію новий завод із переробки ріпаку, який має річну потужність 300 000 тонн. Також до складу групи долучився завод з виробництва залізобетонних виробів під назвою "Дніпроенергобудпром". "Віктор і К" успішно експортує свою продукцію в 80 країн світу.

М'ясна фабрика "Фаворит Плюс" розпочала свою діяльність у 2011 році і за 10 років завоювала 21% ринку м'ясоковбасних виробів в Україні. Протягом цього періоду асортимент фабрики включав понад 220 видів м'ясопродуктів під трьома торговими марками: "Добров", "М'ясна лавка" і "Ковбасний ряд". Компанія є власністю співзасновників мережі магазинів "АТБ" - Геннадія Буткевича та Євгена Єрмакова, для якої вона виготовляє м'ясні вироби під власними торговими марками.

Заснована в місті Куп'янськ Харківської області, компанія Universal Fish Company (UFC) вже з 1996 року спеціалізується на імпорті та переробці риби. У 2009 році UFC впроваджує бренд Norven та розпочинає розвиток франчайзингової торговельної мережі Don Mare. З 2017 року її виробничі потужності розташовані в селищі Щасливе, що в Київській області. На сьогодні компанія експортує рибу в 20 країн світу на всіх п'яти континентах.

У 2023 році Universal Fish Company вивела в експлуатацію нові складські споруди у селі Велика Димерка, що в Броварському районі.

«Ніжинський жиркомбінат» – це виробниче підприємство, що провадить повний цикл переробки олійної сировини та існує з 1896 року. До настання повномасштабного вторгнення, завод мав щомісячну здатність переробки близько 30 000 тон соняшникового насіння. На сьогоднішній день потужність виробництва установи становить 140 000 тон олії, 120 000 тон кормового шроту та 20 000 тон паливних пелет з соняшникового лушпиння щорічно.

"Люстдорф" визнаний одним з провідних виробників молочної продукції в Україні, пропонуючи більше 100 видів продукції під різноманітними брендами, такими як "Селянське", "На здоров'я", "Бурьонка", "Смачно шеф". Компанія успішно експортує свою продукцію в понад 25 країн світу.

Інфраструктура "Люстдорфу" включає потужності обсягом 32 000 кв. м у Вінницькій області, станцію очисних споруд площею 7300 кв. м, а також регіональні відділення прямої дистрибуції в 10 містах України. Виробництво компанії може переробляти до 450 тонн молока щодня.

"Монделіс Україна" є частиною міжнародного корпоративного гіганта Mondelez International, який є третім найбільшим виробником кондитерських виробів у світі. Два з 150 заводів Mondelez International розташовані в Україні. До початку значної війни продукція "Монделіс" складала 26,5% українського ринку печива і 31% – плиткового шоколаду за їхньою оцінкою. Такі популярні бренди, як Milka та "Корона" у сегменті шоколадок, печиво Oreo і Tusc, бісквіти "Барні" та чіпси "Люкс", експортуються з України до 50 країн, приносячи більше половини доходів.

Обидва заводи "Монделіс" в Україні, розташовані на Київщині та Сумщині, постраждали від ворожих обстрілів. У першому кварталі 2022 року компанія оцінила свої втрати та додаткові витрати в розмірі \$145 млн. Деяке виробництво вже відновлено. З травня 2023 року Mondelez знаходиться в переліку міжнародних спонсорів війни за рішенням Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК).

Kilion Group (LLC "Albakor") - одна з найбільших компаній в Україні, яка імпортує рибу та морепродукти. Заснована в Запоріжжі в 2005 році, Kilion Group виробляє понад 200 видів продукції на п'яти виробничих об'єктах, здатних виробляти до 2500 тонн готової продукції щомісяця. Площа складських приміщень компанії Kilion Group становить 15 000 квадратних

метрів, що дозволяє зберігати до 12 000 тонн продукції. З 2016 року вони також мають представництво в Грузії.

2.3 Дослідження конкурентних переваг підприємств харчової промисловості України

Конкурентні переваги підприємств харчової промисловості є ключовими елементами, які сприяють їх успішності і виокремленню на ринку. Деякі з загальних конкурентних переваг, які часто застосовуються в харчовій промисловості, включають:

1. Якість продукції: висока якість продукції може стати важливою конкурентною перевагою, це може включати якість сировини, виготовлення продукції, безпеку та дотримання стандартів.

2. Інновації в продукції: впровадження нових технологій або унікальних методів виробництва може призвести до створення унікальних продуктів або оптимізації процесів, що забезпечить перевагу на ринку.

3. Бренд і репутація: сильний бренд та добра репутація можуть збільшити довіру споживачів і створити відчуття впізнаваності, що важливо в харчовому секторі.

4. Ефективний логістичний ланцюг: швидка та ефективна поставка продукції може знижувати витрати та покращувати обслуговування клієнтів, що є конкурентною перевагою.

5. Цінова стратегія: конкурентоспроможні ціни часто визначають успіх підприємств у харчовій промисловості; ефективне управління витратами та оптимізація цін можуть призвести до конкурентних переваг.

6. Сталість постачання: забезпечення сталого постачання сировини або інгредієнтів може гарантувати неперервність виробництва і визначити конкурентоспроможність.

7. Адаптація до змін смакових уподобань: швидка реакція на зміни смакових та дієтичних тенденцій може дозволити підприємствам пристосовувати свою продукцію до попиту ринку.

Враховуючи специфіку галузі, успішні підприємства харчової промисловості повинні поєднувати ці різноманітні аспекти для досягнення конкурентних переваг та забезпечення стійкого успіху на ринку.

Проаналізуємо конкурентні переваги підприємств, що були розглянуті у попередньому розділі.

«Оболонь»

1. Широкий асортимент продукції: "Оболонь" працює в чотирьох сегментах ринку напоїв, включаючи пиво, слабоалкогольні та безалкогольні напої, а також воду. Це дозволяє компанії розширювати свою аудиторію та задовольняти різноманітні смакові потреби споживачів.

2. Інтеграція у виробництві: наявність дев'яти виробничих підприємств у центральних і західних регіонах України дозволяє "Оболоні" контролювати виробництво та забезпечувати якість своєї продукції.

3. Відмова від співпраці з Росією: рішення припинити співпрацю з Росією у 2022 році може сприяти підтримці українських споживачів та виявити підтримку громадянської позиції компанії.

Global Spirits

1. Географічна диверсифікація: наявність заводів у різних країнах, включаючи Україну, США та Мексику, надає Global Spirits географічну присутність та можливість реагувати на різноманітні ринкові умови.

2. Різноманіття продуктів: портфель компанії включає горілчані, коньячні та винні бренди, такі як "Хортиця", "Мороша", "Шустов". Це дозволяє Global Spirits займати певні ніші на ринку і задовольняти різноманітні смакові вподобання споживачів.

3. Гнучкість та реакція на зміни: запуск дублюючих виробництв у Львові та Тбілісі внаслідок повномасштабної війни свідчить про гнучкість компанії та здатність швидко реагувати на складні умови.

Взагалі обидві компанії виявляють конкурентні переваги через широкий асортимент продукції, географічну диверсифікацію та гнучкість управління.

"Roshen" – це велика кондитерська корпорація, і її конкурентні переваги включають:

1. Широкий асортимент продукції: "Roshen" виробляє різноманітні кондитерські вироби, такі як шоколад, печиво, цукерки, тістечка тощо, це дозволяє компанії привертати різні сегменти ринку та задовольняти різноманітні смакові потреби споживачів.

2. Інновації в продукції: "Roshen" вкладає великі зусилля у розробку нових продуктів та удосконалення рецептів, що дозволяє компанії підтримувати свою привабливість для споживачів та виходити на нові ринки.

3. Глобальна присутність: продукція "Roshen" відома не лише на внутрішньому ринку, а й за кордоном. Експорт продукції дозволяє компанії розширювати свою глобальну присутність та привертати міжнародних споживачів.

4. Власне виробництво: наявність власних виробничих потужностей дозволяє "Roshen" контролювати якість своєї продукції та оптимізувати виробничі процеси, що може позитивно впливати на вартість продукції та конкурентоспроможність.

5. Брендovanість: бренд "Roshen" вважається одним із найвизнаніших та найуспішніших в Україні. Він асоціюється із високою якістю та смачними продуктами, що може привертати споживачів.

Узагальнюючи, "Roshen" володіє конкурентними перевагами завдяки різноманітному асортименту, інноваціям, глобальній присутності, власному виробництву та сильному бренду.

"Carlsberg Group" – це один із найбільших світових виробників пива, зі штаб-квартирою в Данії. Конкурентні переваги "Carlsberg Group" включають:

1. Глобальна присутність: "Carlsberg" є міжнародною компанією з присутністю у багатьох країнах світу, що дозволяє їй обслуговувати різні ринки та адаптуватися до місцевих смакових уподобань.

2. Широкий асортимент продукції: компанія виробляє різноманітні сорти пива, що охоплюють різні смакові переваги споживачів. Збалансований асортимент дозволяє їй привертати різні аудиторії.

3. Інновації в пивоварінні: "Carlsberg" вкладає у дослідження та розробки нових сортів пива та технологій виробництва, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та відповідати змінюючимся смаковим та ринковим потребам.

4. Сталість бренду: бренд "Carlsberg" є одним із найвизнаніших у пивоварінні. Його ім'я та логотип відомі на всьому світі, а асоціації з високою якістю допомагають компанії підтримувати лояльність споживачів.

5. Стратегічні партнерства та інвестиції: "Carlsberg" активно розвиває стратегічні партнерства та вкладає в інноваційні стартапи в сфері алкогольних напоїв. Це дозволяє компанії залишатися в лідерах галузі та використовувати нові можливості.

Узагальнюючи, варто зазначити, що "Carlsberg Group" володіє конкурентними перевагами завдяки глобальній присутності, різноманітному асортименту продукції, інноваціям, сильному бренду та стратегічним інвестиціям.

"Nestlé S.A." – це одна з найбільших світових компаній у сфері харчових продуктів та напоїв. Конкурентні переваги "Nestlé" включають:

1. Широкий асортимент продукції: "Nestlé" виробляє різноманітні харчові продукти, включаючи продукти для дітей, напої, кондитерські вироби, молочні продукти та інші. Різноманіття асортименту дозволяє компанії задовольняти потреби різних сегментів ринку.

2. Глобальна присутність: "Nestlé" працює у багатьох країнах світу, маючи широкий географічний охоплення. Це дозволяє їй адаптуватися до різних ринків та регіональних особливостей.

3. Сильний бренд: Бренд "Nestlé" є одним із найвпізнаваніших у харчовій промисловості. Висока репутація та асоціації з якістю допомагають компанії залучати споживачів та підтримувати лояльність до продукції.

4. Інновації та дослідження: "Nestlé" активно вкладає в науково-дослідницькі розробки та інновації, щоб випускати нові та покращені продукти. Це дозволяє компанії залишатися актуальною на ринку та відповідати змінюючимся потребам споживачів.

5. Співпраця з іншими компаніями: "Nestlé" встановлює стратегічні партнерства та придбує інші компанії, щоб розширювати свій бізнес та входити на нові ринки.

Узагальнюючи, "Nestlé S.A." володіє конкурентними перевагами завдяки широкому асортименту продукції, глобальній присутності, сильному бренду, інноваціям та стратегічним партнерствам.

«Радехівський цукор» має кілька конкурентних переваг, що сприяють його успіху в галузі виробництва цукру:

1. Розгалужена інфраструктура: завдяки розташуванню в Львівській та Тернопільській областях, компанія має доступ до різних регіональних ресурсів та ринків, що сприяє ефективності виробництва та постачанню.

2. Бренд "Солодко": виробництво продукції під власним брендом "Солодко" дозволяє компанії створювати власну ідентичність на ринку та отримувати визнання споживачів.

3. Група Pfeifer & Langen Investments: входження до міжнародної групи Pfeifer & Langen Investments дозволяє "Радехівському цукру" користуватися обміном досвідом та технологіями з іншими підприємствами групи, що сприяє удосконаленню виробничих процесів.

4. Галузевий досвід: з вірною роботою з 1958 року компанія володіє значним досвідом у цукровій галузі, що дозволяє їй впроваджувати оптимальні технологічні рішення та ефективно конкурувати на ринку.

5. Географічна різноманітність: присутність у різних країнах та участь у міжнародних проектах надає "Радехівському цукру" можливість адаптуватися до різноманітних ринкових умов і забезпечувати стабільність у діяльності.

"Молочний альянс" має кілька конкурентних переваг, які сприяють його успішності:

1. Стабільність виробництва під час війни: компанія демонструє вражаючу здатність зберігати стабільність виробництва навіть в умовах воєнного конфлікту, забезпечуючи неперервану постачання молочної продукції.

2. Збільшення обсягів прийому молока: уміння збільшувати щоденний обсяг прийому молока на 100 тонн свідчить про ефективне керування ланцюгом постачання та готовність реагувати на змінні умови ринку.

3. Рознообразний асортимент продукції: "Молочний альянс" виготовляє широкий спектр продуктів, включаючи молоко, сири та вершкове масло під різними брендами, що дозволяє компанії задовольняти різноманітні потреби споживачів.

4. Брендovanі продукти: продукція компанії продається під власними брендами, такими як "Пирятин", "Славія", "Яготинське", "Златокрай", що сприяє розпізнаваності та вірності споживачів.

5. Значний обсяг виробництва та обороту: загальний оборот компанії на рівні 6,7 мільярда гривень свідчить про величезний обсяг її бізнесу та значущу позицію на ринку.

Ці фактори допомагають "Молочному альянсу" утримувати своє міцне становище в промисловості молочних продуктів.

Підприємство PepsiCo в Україні володіє численними конкурентними перевагами, серед яких можна виділити:

1. Широкий асортимент продукції: компанія виробляє різноманітні снеки та напої під різними брендами, що дозволяє задовольняти різні смакові уподобання споживачів та займати важливі позиції на різних сегментах ринку.

2. Великі виробничі потужності: наявність комплексів для виробництва снеків та напоїв в різних областях України забезпечує широкий охоплення ринку та високу гнучкість у виробництві.

3. Міжнародний досвід та стандарти: як частина глобальної корпорації, PepsiCo може користуватися міжнародним досвідом та впроваджувати світові стандарти в українських умовах, що сприяє підвищенню якості продукції.

4. Брендова визнаність: відомість та популярність брендів PepsiCo, таких як Lay's, Cheetos, Сандора, Агуня, дозволяє компанії залучати широке споживацьке віддання.

5. Стратегічне розташування виробничих об'єктів: наявність об'єктів у різних областях України дозволяє компанії оптимізувати логістичні процеси та забезпечує ефективний розподіл продукції.

6. Стійкість в умовах військових дій: навіть у складних умовах військових конфліктів, PepsiCo продовжує функціонувати та відновлювати свої виробничі процеси, що свідчить про стійкість компанії.

7. Гнучка відповідь на зміни ринкових умов: здатність компанії адаптуватися до змін у споживчому попиті та ефективно реагувати на нові тенденції ринку дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною.

Ці переваги разом формують основу конкурентоспроможності PepsiCo на українському ринку.

Інтерстарч володіє численними конкурентними перевагами:

1. Лідерство на ринку: згідно з звітом Pro-Consulting, "Інтерстарч" утримує близько 80% ринкової частки у сегменті переробки кукурудзи в патоку та глюкозні сиропи, що підкреслює його сильне лідерство та домінування на ринку.

2. Стійкість до економічних труднощів: навіть у звіті Pro-Consulting зазначено, що компанія змогла збільшити свій чистий дохід навіть у важкому економічному середовищі, викликаному військовим конфліктом.

3. Ефективне управління вартістю: дешевизна сировини (кукурудзи) призвела до зниження витрат, що дало компанії конкурентну перевагу в умовах затяжної війни та економічних труднощів.

4. Розширення географії та диверсифікація продукції: за допомогою мережі підприємств у Німеччині, а також інших країнах, "Інтерстарч" забезпечує собі стабільний підхід до ринків, що сприяє додатковій стійкості.

5. Юридична успішність: незважаючи на важкість юридичних питань, компанія успішно вирішила спір з Антимонопольним комітетом, що свідчить про ефективність її правової стратегії.

6. Управління виробництвом: навіть під час військових дій компанія вдало відновила виробництво, що свідчить про високий рівень організаційної гнучкості та управління виробництвом.

Ці переваги дозволяють "Інтерстарч" ефективно працювати в умовах економічної нестабільності та утримувати сильну позицію на ринку.

Bayadera Group вирізняється рядом конкурентних переваг:

1. Лідерство на ринку: займаючи понад 30% українського ринку алкоголю, Bayadera Group є одним з провідних гравців у цій галузі. Їхня домінантність сприяє широкому охопленню споживачів та конкурентній перевазі.

2. Широкий асортимент продукції: холдинг випускає різноманітні алкогольні напої під різними торговими марками, що дозволяє задовольняти

різноманітні смакові уподобання споживачів та мати сильний присутній на ринку.

3. Глобальний орієнтований підхід: експорт продукції в 33 країни світу дозволяє Bayadera Group розширювати географію свого впливу та ризикувати менше в разі внутрішніх труднощів.

4. Імпорт від відомих брендів: співпраця з відомими міжнародними брендами, такими як Diageo, Moët Hennessy, Rémy Cointreau, Jägermeister, дозволяє компанії збагатити свій портфель та відповідати високим стандартам якості.

5. Диверсифікація бізнесу: за наявності трьох виробничих підприємств і мережі роздрібних магазинів, Bayadera Group має різноманітні джерела доходу, що допомагає зменшити ризик та бути більш стійким у змінних умовах ринку.

Компанія "Щедро" відзначається наступними ключовими аспектами:

1. Широкий асортимент продукції: "Щедро" успішно розширила свій асортимент від дистрибуції олійно-жирових продуктів до понад 100 видів кетчупів, соусів, майонезів, гірчиць та маргаринів. Це дозволяє компанії відповідати різноманітним потребам споживачів та займати значний сегмент ринку.

2. Виробництво на власних підприємствах: з власним виробництвом на Львівському та Запорізькому жиркомбінатах компанія має контроль над якістю та ефективністю виробництва, що може сприяти стабільності та високій якості продукції.

3. Географічна диверсифікація: експорт до країн ЄС, ОАЕ, США та Канади свідчить про глобальний підхід компанії та її здатність пристосовуватися до різних ринків та вигідно використовувати можливості на міжнародному рівні.

4. Фінансовий успіх: обсяг виторгу в розмірі 4,9 млрд грн свідчить про фінансовий успіх компанії та її ефективний управлінський підхід у досягненні стабільності та росту.

Підприємство "Віктор і К" з Кіровограда володіє численними конкурентними перевагами:

1. Широкий асортимент продукції: компанія спеціалізується на виробництві соняшникової олії, майонезу та інших харчових продуктів під брендом "Королівський смак". Різноманіття асортименту дозволяє задовольняти різні смакові та харчові потреби споживачів.

2. Інтеграція виробництва: об'єднання двох олійних заводів та підприємств із виробництва майонезу і томатних продуктів в одну групу підприємств забезпечує інтегрований цикл виробництва та управління, що сприяє ефективності та контролю якості.

3. Великі виробничі потужності: здатність виробляти 700 тонн олії за добу свідчить про великі технічні можливості підприємства та його готовність задовольняти великі обсяги попиту на ринку.

4. Нові напрямки розвитку: запуск заводу з переробки ріпаку та приєднання заводу залізобетонних виробів свідчать про активність та постійний розвиток компанії, розширення виробничих можливостей та диверсифікацію бізнесу.

5. Глобальний експорт: "Віктор і К" успішно експортує свою продукцію у 80 країн світу, що свідчить про глобальний підхід та конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

"Фаворит Плюс" виходить на передові позиції завдяки численным конкурентним перевагам:

1. Широкий асортимент продукції: завдяки більш ніж 220 найменуванням м'ясопродуктів, компанія може задовольнити різноманітні потреби споживачів і пропонувати різноманітні товари під різними брендами.

2. Лідерство на ринку: завоювавши 21% ринкової частки, "Фаворит Плюс" став визнаним лідером в сфері виробництва м'ясних виробів в Україні, що свідчить про великий попит на їхню продукцію.

3. Стабільність і довговічність: заснована у 2011 році, компанія успішно і стійко функціонує протягом 10 років, що свідчить про її стабільність та ефективне управління.

4. Стратегічне партнерство: належить співзасновникам мережі магазинів "АТБ", що може сприяти ефективному розподілу і реалізації продукції через розгалужену мережу торгових точок.

5. Контроль якості: завдяки виробничим стандартам та системі контролю якості, "Фаворит Плюс" забезпечує споживачам високоякісні продукти.

6. Експортна діяльність: активна експортна політика дозволяє розширювати географію збуту продукції на світовому ринку.

Ці фактори сприяють підтримці та розвитку позицій "Фаворит Плюс" у галузі м'ясопереробки.

Universal Fish Company (UFC) має кілька ключових конкурентних переваг:

1. Досвід та історія успіху: заснована в 1996 році, компанія має понад двадцять років досвіду в імпорті та переробці риби. Її історія успіху свідчить про стійкість та надійність.

2. Бренди та торгові мережі: створення брендів Norven та франчайзингова торговельна мережа Don Mare свідчать про здатність компанії ефективно впроваджувати маркетингові стратегії та розширювати асортимент продукції.

3. Глобальна експансія: експорт рибної продукції в 20 країн світу на всіх п'яти континентах свідчить про глобальну присутність та успішну роботу на міжнародному ринку.

4. Розвинута інфраструктура: введення в експлуатацію нових складських потужностей у с. Велика Димерка свідчить про інвестиції у підвищення логістичної ефективності та розширення виробничих можливостей.

Компанія «Ніжинський жиркомбінат» має численні конкурентні переваги, серед яких можна виділити:

1. Довга історія і досвід: заснований у 1896 році, завод має багаторічний досвід у галузі переробки олійної сировини, що може свідчити про його надійність та професіоналізм.

2. Повний цикл виробництва: жиркомбінат проводить весь цикл переробки, починаючи від сировини і закінчуючи готовими продуктами, що дозволяє оптимізувати виробництво та контролювати якість на кожному етапі.

3. Великі потужності: здатність переробки 140 000 тон олії щорічно свідчить про великі виробничі потужності, що може призводити до значного обсягу продукції та конкурентоспроможності на ринку.

4. Різноманітність продукції: виробництво різних продуктів, таких як олія, кормовий шрот та паливні пелети, розширює асортимент і задовольняє потреби різних сегментів ринку.

5. Інновації в сировині: запуск заводу із переробки ріпаку вказує на готовність до інновацій та диверсифікації сировини для виробництва продукції.

6. Стратегічне розташування: розташування в Куп'янську Харківської області може забезпечити зручний доступ до ринків сировини та збутових шляхів.

Ці фактори можуть сприяти успішному функціонуванню та конкурентоспроможності «Ніжинського жиркомбінату».

Люстдорф є одним із найбільших виробників молочної продукції в Україні та має низку конкурентних переваг. Компанія виготовляє більше 100

видів продукції під різними брендами, такими як "Селянське", "На здоров'я", "Бурьонка", "Смачно шеф". "Люстдорф" успішно постачає свою продукцію до більше ніж 25 країн світу.

Підприємство розташоване на території Вінницької області і має об'єкти потужністю 32 000 кв. м. До складу компанії входить також станція очисних споруд (7300 кв. м) та регіональні відділення прямої дистрибуції в 10 містах України. Здатність переробки 450 тонн молока за добу підкреслює високу виробничу потужність "Люстдорфу". Ці фактори вказують на сильну конкурентоспроможність компанії, обумовлену різноманіттям продукції, великою виробничою потужністю та глобальною присутністю на ринках.

Конкурентні переваги компанії "Монделіс Україна" включають:

1. Глобальний брендовий портфель: вона має широкий асортимент продуктів, які входять до глобальних брендів Mondelez International, таких як Milka, Oreo, Tusc і "Корона", що надає їй міжнародне визнання та популярність.

2. Географічна розгалуженість: завдяки експорту продукції в 50 країн світу, компанія може диверсифікувати свою присутність на ринках та зменшувати ризики, пов'язані з ситуаціями в окремих регіонах.

3. Широкий вибір продуктів: вона пропонує більше 220 найменувань м'ясопродуктів під різними брендами, що дає можливість задовольняти різноманітні смакові потреби споживачів.

4. Виробнича інфраструктура: заводи "Монделіс Україна" мають високі потужності, що дозволяє їй ефективно виробляти та постачати продукцію навіть при високому попиті.

5. Інновації та реагування на зміни: акцент на новаторстві у виробництві та здатність адаптуватися до змін в споживчому попиті допомагають компанії залишатися конкурентоспроможною.

Kilion Group (ТОВ «Альбакор») володіє рядом конкурентних переваг, які сприяють його успіху в сфері імпорту риби та морепродуктів в Україні:

1. Широкий асортимент продукції: компанія випускає понад 200 видів продукції, що розширює її споживчу базу та задовольняє різноманітні смакові та витребенькові потреби клієнтів.

2. Висока виробнича потужність: з наявністю п'яти виробничих цехів компанія може виробляти до 2500 тонн готової продукції на місяць, що сприяє ефективному виробництву та обслуговуванню попиту.

3. Розгалужена логістична інфраструктура: з об'єктами зберігання на площі 15 000 кв. м та можливістю зберігання 12 000 тонн продукції, Kilion Group може ефективно управляти запасами та забезпечувати стійкий постачання на ринку.

4. Міжнародна експансія: наявність представництва в Грузії з 2016 року дозволяє компанії розширювати своє присутність на міжнародному ринку та здійснювати більше можливостей для експорту.

Ці елементи разом формують сильну конкурентоспроможність Kilion Group у сегменті імпорту риби та морепродуктів в Україні.

Висновки до розділу 2

Харчова промисловість України є пріоритетною галуззю національної економіки, а стратегічний розвиток цієї галузі та її суб'єктів господарювання набуває важливого характеру, оскільки вирішує питання, пов'язані з продовольчою безпекою в українському суспільстві. Підприємства харчової промисловості постійно шукають та визначають новаторські механізми, які гарантують економічну безпеку та забезпечують конкурентні переваги на ринку продовольчої продукції.

Війна призвела до збитковості всіх галузей економіки України, але деякі підприємства харчової промисловості показують стрімкий розвиток.

Конкурентні переваги підприємств харчової промисловості є ключовими елементами, які сприяють їх успішності і виокремленню на ринку. Деякі з загальних конкурентних переваг, які часто застосовуються в харчовій промисловості, включають:

Узагальнюючи, варто зазначити конкурентні переваги підприємств харчової промисловості, які продовжують розвиватись навіть у період повномасштабних воєнних конфліктів:

1. Розширений асортимент продукції: підприємства відзначаються розмаїттям своєї продукції, що дозволяє їм гнучко реагувати на зміни в попиту та приваблювати різні сегменти клієнтів.

2. Глибока інтеграція у виробництві: компанії, що успішно інтегрують всі етапи виробництва, виявляють ефективний контроль над процесами та забезпечують високу якість продукції.

3. Географічна диверсифікація: підприємства розташовують свої виробничі об'єкти на різних географічних ринках, що зменшує ризики та забезпечує стабільність у разі змін в ситуації на ринках.

4. Інноваційний підхід: акцент на постійному впровадженні новаторських технологій та ідей дозволяє підприємствам зберігати конкурентну перевагу й залишатись в центрі уваги споживачів.

5. Сильний бренд: ефективний бренд діє як визначний знак на ринку, що забезпечує високий рівень довіри та лояльності споживачів.

6. Стратегічні партнерства та інвестиції: співпраця з ключовими партнерами та приваблення інвестицій зміцнюють фінансовий стан підприємства та сприяють розвитку.

7. Ефективна інфраструктура: розгалужена інфраструктура дозволяє оптимізувати процеси взаємодії з клієнтами та партнерами, покращуючи загальну ефективність.

8. Багатий досвід та успішна історія в галузі: тривалий досвід та історія успіху надають підприємству вагому перевагу та визначають його довірчу репутацію.

9. Міжнародний досвід і відповідні стандарти: робота за міжнародними стандартами дозволяє підприємствам визначати високі стандарти якості та дотримання норм у галузі.

10. Великі виробничі потужності: масштабні виробничі потужності дозволяють підприємствам забезпечити високий рівень виробничої ефективності та зниження витрат.

11. Диверсифікація бізнесу: розширення діяльності на різні напрямки дозволяє підприємствам бути менш залежними від змін у попиті на конкретні продукти чи послуги.

12. Активна експортна стратегія та глобальна експансія: спрямованість на міжнародні ринки та активна експансія розширюють можливості підприємства та забезпечують стійкість.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

3.1 Удосконалення управління конкурентним потенціалом підприємств харчової промисловості

Конкурентоспроможність підприємства виникає як синергетичний результат поєднання його конкурентних переваг, рівня інтелектуального капіталу та конкурентного потенціалу.

Під терміном "конкурентоспроможність продукції" мається на увазі визнана потенційними споживачами перевага даної продукції за якістю і ціною у порівнянні з аналогічними продуктами конкурентів протягом певного часового періоду в конкретному сегменті ринку. Це досягається з урахуванням антимонопольного законодавства та принципів добросовісної конкуренції. Важливо відзначити, що конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність його продукції не є тотожними поняттями.

Конкурентоспроможність, орієнтована на майбутнє, базується в першу чергу на конкурентному потенціалі підприємства у галузі харчової промисловості. Вона відображає здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможність виробленої продукції як у поточному, так і у майбутньому періодах, при цьому досягаючи максимального фінансового та репутаційного успіху відповідно до вітчизняного та міжнародного законодавства при мінімізації трудових, фінансових та матеріальних витрат.

Конкурентний потенціал є комплексною характеристикою структурних елементів підприємства, який охоплює різноманітні природні, матеріальні, трудові та фінансові ресурси, а також інституційний потенціал у вигляді сформованих традицій, звичаїв, правил і норм. Він дозволяє варіювати цими

елементами для мінімізації витрат та забезпечення переваги над конкурентами. Конкурентний потенціал нагромаджується протягом тривалого періоду і виявляється у ринковій позиції підприємства.

У контексті підприємства харчової промисловості термін "конкурентний потенціал" вказує не лише на виробничі можливості, але й на інтегральні можливості ефективно задовольняти потреби клієнтів, раціонально використовуючи власні ресурси і враховуючи інтереси держави, бізнес-партнерів та працівників.

Наскільки стосується змісту конкурентного потенціалу, за думкою різних вчених, він складається з наступних компонентів або елементів. Розглянемо можливості розвитку цих компонентів для забезпечення конкурентних переваг на міжнародних ринках (рис.3.1).

Для підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом підприємств харчової промисловості розумно класифікувати конкурентні переваги на ті, що пов'язані з матеріальними та нематеріальними ресурсами. Серед конкурентних переваг, пов'язаних з матеріальними ресурсами, можна визначити здатність підприємства виробляти товари з меншими витратами та вміння диференціювати свою продукцію. Щодо конкурентних переваг, що базуються на нематеріальних ресурсах, вони поділяються на переваги, засновані на інтелектуальних та організаційних ресурсах, а також на відносинах [3].

До конкурентних потенційних переваг підприємства входять ринкові можливості, які сприяють реалізації конкурентного потенціалу підприємства на міжнародних ринках.

Потенційні можливості для підвищення конкурентного потенціалу підприємств харчової промисловості включають:

1. Ринкові можливості: здобуття або збільшення частки ринку, отримання замовлень від ритейлерів, отримання ліцензій від розробників, робота під міжнародною франшизою.



Рисунок 3.1 – Варіації забезпечення конкурентних переваг на міжнародних ринках

2. Компоненти конкурентного потенціалу та їх розвиток: впровадження ефективної системи управління, нарощення техніко-технологічного потенціалу підприємства, використання нових ресурсів та технологій, використання останніх досягнень науки і техніки у виробництві, оновлення асортименту продукції.

3. Управлінський потенціал: прискорення оборотності обігових засобів, оптимізація витрат, реінвестування чистого прибутку у оновлення основних виробничих засобів, зниження плинності кадрів та підвищення їх кваліфікації, розвиток програм соціальної підтримки персоналу, вертикальна і горизонтальна інтеграція.

4. Маркетинговий потенціал: організація та проведення маркетингових досліджень, дослідження когнітивних процесів споживача та впливу на формування споживчої свідомості. вдосконалення інформаційної системи маркетингу, впровадження сrm технологій, розвиток маркетингового мислення на підприємстві.

5. Інноваційний потенціал: прискорення циклу нддкр виробництва, організація науково-дослідних лабораторій. залучення співробітників різного рівня в процес розробки інновацій.

6. Творчий потенціал: формування нематеріальної системи мотивації працівників, створення комфортного творчого та психологічного середовища всередині компанії, формування креативних груп.

7. Фінансовий потенціал: оптимальний розподіл та перерозподіл фінансових ресурсів, реструктуризація активів підприємства. перетворення в грошову форму наявних матеріальних і фінансових активів, ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.

8. Експортний потенціал: забезпечення інноваційності продукції, постійний моніторинг зміни запитів споживачів, подання продукції на ринок відповідно до культурних традицій та соціальних трендів, виходження на нові ринки, залучення іноземних спеціалістів.

Управління конкурентним потенціалом підприємства визначає конкурентні можливості, які базуються на матеріальних та нематеріальних ресурсах. Наявність ресурсів є необхідною умовою для функціонування підприємства, проте вони стають недостатніми для перемоги в конкурентній боротьбі. Для формування конкурентних переваг серед інших учасників міжнародного ринку необхідне ефективне використання ресурсів та їх правильна комбінація.

Важливим аспектом управління конкурентним потенціалом підприємства є діагностика та оцінювання за певними показниками. Діагностику та вимір конкурентного потенціалу підприємства здійснюють на основі наступних трьох підходів [3]:

Функціональний підхід передбачає оцінку різних функцій підприємства та їх внеску в конкурентний потенціал; аналіз ефективності використання ресурсів у кожній функціональній області; визначення можливостей для оптимізації та підвищення ефективності кожної функції.

Системний підхід – це розгляд підприємства як інтегрованої системи, взаємодія між різними компонентами якої визначає конкурентний потенціал а також аналіз взаємозв'язків та впливу між різними елементами системи на конкурентоспроможність.

Стратегічний підхід ґрунтується на оцінці відповідності ресурсів підприємства стратегічним цілям та завданням; аналізі конкурентного середовища та визначення тих ресурсів, які найбільше сприятимуть виконанню стратегічних завдань; розробки стратегій ефективного використання ресурсів для досягнення конкурентних переваг.

Ці підходи допомагають комплексно оцінити конкурентний потенціал підприємства та розробити стратегії для його покращення.

Недоліками усіх трьох підходів є те, що в жодному з них не проводиться вимір інтегрального значення конкурентного потенціалу, а

управління зводиться до реалізації заходів, спрямованих на покращення лише окремого показника, що характеризує потенціал організації.

Оцінка конкурентного потенціалу підприємства на основі теорії ефективної конкуренції може включати оцінку чотирьох групових показників або критеріїв конкурентного потенціалу. Можливі групові показники, які можна врахувати представлено у табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Групові показники критеріїв конкурентного потенціалу

| Показник конкурентного потенціалу | Роль показника в оцінці |
|--|--|
| Ефективність виробництва | |
| Вартість виробництва | Оцінка вартості виробництва продукції з урахуванням різних етапів та процесів. |
| Техніко-технологічний потенціал | Врахування наявності сучасного обладнання, технологічних інновацій та ефективності виробничих процесів |
| Якість продукції | Оцінка якості та відповідності продукції стандартам та очікуванням споживачів. |
| Маркетингова стратегія та ринкова позиція | |
| Брендінг та репутація | Визначення сили бренду та репутації підприємства на ринку. |
| Маркетингові інновації | Оцінка використання новаторських підходів у маркетинговій стратегії. |
| Ринковий аналіз | Аналіз конкурентного середовища та здатність адаптуватися до змін у ринкових умовах. |
| Фінансовий стан та ресурси | |
| Фінансова стійкість | Оцінка фінансової стійкості та здатності підприємства витримувати економічні труднощі. |
| Доступ до фінансових ресурсів | Визначення можливостей залучення фінансування та управління фінансовими ресурсами. |
| Інноваційний потенціал | |
| Дослідження та розробки | Оцінка зусиль у сфері наукових досліджень та розробок. |
| Інноваційні виробничі процеси | Аналіз впровадження інноваційних методів та технологій у виробничий процес. |
| Готовність до змін | Оцінка готовності підприємства до впровадження новаторських змін та адаптації до інновацій. |

До першої групи показників конкурентного потенціалу підприємства входять ті, що дозволяють оцінити ефективність управління виробничим процесом. Це включає: рівень оптимізації виробничих витрат (визначення ефективності використання ресурсів під час виробництва продукції; оцінку оптимальності витрат на виробництво у порівнянні з конкурентами),

раціональне використання основних засобів (аналіз ефективності використання машин, обладнання та інших основних засобів; оцінку ступеня зносу та витрат на їхнє утримання), відповідність технології виготовлення продукції потребам закордонних ринків (оцінка сучасності технологічних процесів та їх відповідність вимогам міжнародних стандартів; аналіз здатності адаптувати технології до потреб міжнародних ринків), ефективність організації праці та забезпечення якості продукції (оцінка організаційних аспектів виробництва та управління персоналом; визначення якості продукції та її відповідність міжнародним стандартам).

До другої групи показників належать ті, що надають інформацію про оптимальність управління оборотними засобами: незалежність від зовнішніх джерел фінансування (визначення ступеня самодостатності підприємства від екстернального фінансування; оцінка здатності підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок внутрішніх ресурсів), аналіз фінансової стабільності та спроможності вчасно розраховуватись з кредиторами, визначення рівня заборгованості та її впливу на фінансовий стан підприємства, оцінка планів розвитку та інвестиційної стратегії, вивчення перспектив для забезпечення сталого зростання.

До третьої групи узагальнених показників входять ті, що надають інформацію про ефективність управління збутом та просуванням продукції на ринку: ефективність збуту та просування продукції на ринку, аналіз стратегій маркетингу та рекламних кампаній, визначення рівня впровадження інноваційних методів у збуті та просуванні, оцінка використання рекламних інструментів та стимулюючих акцій; вивчення ефективності рекламно-продажових заходів на ринках збуту.

До четвертої групи показників належать параметри конкурентоспроможності товару, такі як якість товару та його ціна: оцінка відповідності продукції стандартам якості, аналіз задоволеності потреб

споживачів у якості наданого товару, визначення конкурентоспроможної цінової політики, аналіз співвідношення ціни та якості продукції на ринку.

П'ята група показників надає інформацію про ефективність обраного напряму просування продукції на зовнішні ринки, і включає: визначення можливостей розширення продажів за кордоном, оцінка відповідності продукції міжнародним стандартам та вимогам, аналіз ступеня новаторства та унікальності продукції, вивчення впровадження інновацій у виробничі процеси та продукцію, вивчення ринкових тенденцій та потреб споживачів для адаптації продукції, забезпечення актуальності та відповідності продукції змінам у споживчих вподобаннях.

Ці групи показників дозволяють систематично оцінювати та аналізувати конкурентний потенціал підприємства в різних аспектах його діяльності.

Оцінка конкурентного потенціалу підприємства у галузі харчової промисловості є ключовим етапом, який дозволяє об'єктивно оцінити різні аспекти його діяльності. Ця оцінка становить основу для розробки системи управління рівнем конкурентного потенціалу. Виявлення конкурентного потенціалу дозволяє ідентифікувати недоліки в господарській діяльності підприємства та розробляти стратегії для підвищення рівня потенціалу відповідно до заданих показників.

Модель управління конкурентним потенціалом підприємства передбачає два етапи: на першому етапі проводиться порівняння групових показників об'єкта управління та його конкурентів. Результати цього порівняння визначають проблемні аспекти діяльності, і розробляються заходи для підвищення комплексних показників. На другому етапі конкуренти оцінюються за інтегральними показниками конкурентного потенціалу.

Серед факторів, що сприяють підвищенню ефективності управління та формування конкурентного потенціалу, особливу роль відіграють такі [1,2]:

- проведення аналізу конкурентного потенціалу та вивчення його взаємозв'язків з бізнес-процесами на всіх організаційних рівнях.

- зацікавленість вищого керівництва у підвищенні конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках та мотивація персоналу.

Управління конкурентним потенціалом на міжнародних ринках для підприємства харчової промисловості може бути реалізоване через забезпечення конкурентних переваг в такому порядку:

1. Пошук конкурентних переваг:

- ідентифікація конкурентних переваг, таких як структура конкурентів, ймовірність виходу на міжнародні ринки або їх розширення, асортимент продукції, що популярний на даному ринку;

- оцінка конкурентних переваг шляхом ранжування їх за важливістю та аналіз методів ціноутворення, товарної політики, просування продукції та ефективності стимулювання збуту для зовнішніх споживачів.

Побудова конкурентної карти конкретного міжнародного ринку.

2. Формування та реалізація конкурентних переваг:

- формування конкурентних переваг для конкретного міжнародного ринку, враховуючи його специфіку;

- вибір стратегії ціноутворення та диференціації продукції, врахування традицій та потреб зовнішніх споживачів, розмежування ринку за сегментами;

- реалізація конкурентних переваг та визначення ключових чинників забезпечення їх ефективності.

3. Підтримка конкурентних переваг:

- постійне відстеження стану відповідного міжнародного ринку та конкурентної ситуації на ньому;

– розробка алгоритму дій для забезпечення, підтримання та формування нових конкурентних переваг, які відповідають конкретному міжнародному ринку.

Управління конкурентним потенціалом на міжнародних ринках для підприємства харчової промисловості має бути спрямоване на збереження та підтримання конкурентних переваг. Цей процес повинен представляти собою постійний вплив на стан підприємства з метою забезпечення балансу ресурсних можливостей з потребами ринку та досягнення стратегічних цілей щодо освоєння або розширення визначеного міжнародного ринку.

3.2 Розробка концептуальної моделі механізму забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Взаємозв'язок між дефініціями економічної безпеки та конкурентоспроможності підтверджується сутністю цих категорій та неможливістю досягнення високого рівня безпеки підприємства без належного місця в конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність підприємства в харчовій промисловості визначається системними перевагами виробничих, фінансових та управлінських сегментів, які дозволяють займати певну позицію на ринку та забезпечувати стійкі економічні та соціальні результати. При цьому виявлення резервів для зростання та розвитку підприємства залежить від ефективності управлінського капіталу, який є важливою складовою економічної безпеки підприємства в харчовій промисловості, особливо враховуючи сучасні інтеграційні процеси та зміни потреб ринку. Гармонійне поєднання можливостей, ресурсів та напрямків розвитку підприємства забезпечує реалізацію стратегії динамічного зростання в умовах постійно змінюючогося факторного середовища.

Впровадження управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості представляє собою базовий динамічний процес, спрямований на підвищення рівня конкурентоспроможності та стабілізацію економічної безпеки. Цей процес характеризується унікальними особливостями суб'єктів господарювання та стратегічним розвитком.

Розвиток рівня конкурентоспроможності підприємств у харчовій промисловості вимагає ефективної системи управління та забезпечення виробництва високоякісної продукції. Сегментація стратегій повинна характеризуватися оптимальним взаємозв'язком логістичної, фінансової, інформаційної та ресурсної складових всередині ефективного механізму економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Функціонування підприємств харчової промисловості вимагає наявності обґрунтованого, цілеспрямованого, надійного, дієвого та адаптивного механізму, спрямованого на забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності. Цей механізм повинен відповідати загальній макроекономічній політиці держави, враховувати безпекову складову, урахувати фактори ендогенного або екзогенного впливу, а також вектори стратегічного розвитку харчової промисловості в умовах глобалізації.

У фахових дослідженнях виділяють наступні види та форми механізмів:

- механізм забезпечення конкурентоспроможності;
- механізм управління;
- механізм регулювання;
- механізм економічної безпеки;
- організаційний механізм;
- економічний механізм;
- фінансовий механізм;
- господарюючий механізм та інші.

Ці механізми взаємодіють для забезпечення ефективного функціонування підприємств та досягнення їхніх стратегічних цілей.

При вивченні сутності механізму з позиції суб'єкта господарювання, важливо враховувати наявність конкретних функцій, які стосуються управління різними процесами в господарському середовищі, такими як безпекові, економічні, фінансові, екологічні, соціальні тощо. Ефективність цих функцій забезпечується дієвим механізмом, спрямованим на їх забезпечення та реалізацію.

Важливість вирішення питання щодо визначення соціально-економічної сутності механізму забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в теоретично-методологічному аспекті пояснюється тим, що це дозволяє чітко визначити концептуальну сутність процесу функціонування та розвитку суб'єкта господарювання.

В умовах турбуленції, що визначають функціонування підприємств харчової промисловості, актуальні аспекти глобалізації на ринку продовольства набувають значущості, сильно впливаючи на стан і динаміку розвитку цієї галузі та її суб'єктів господарювання. Тому при формуванні концептуальної моделі механізму забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості необхідно враховувати цей деструктивний аспект.

Важливо відзначити, що під механізмом розуміється взаємопов'язана система компонентів, які застосовуються у взаємодії та раціональних методах, підходах та інструментах для досягнення змін у визначеній системі і отримання певних результатів. Механізм є взаємозалежною системою елементів з внутрішньою впорядкованістю та узгодженістю, а також з диференціацією та відносною автономією. Він представляє собою систему в дії, що взаємодіє в контексті свого мікросередовища, а не як дія окремої системи у навколишньому середовищі.

В концептуальній моделі механізму забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості використовуються різні методи та інструменти в організаційній, адміністративній, економічній, фінансовій та соціальній сферах. Це дозволяє виконувати функції, спрямовані на забезпечення та підтримку ефективності функціонування підприємства під впливом відповідних факторів.

Механізм забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості розташовується на різних рівнях управління та регулювання:

На макрорівні: включає в себе системи та стратегії, розроблені на рівні держави або галузі промисловості для регулювання та підтримки економічної безпеки та конкурентоспроможності в цілому.

На мезорівні: охоплює механізми, що працюють на рівні окремих галузей чи об'єднань підприємств, сприяючи реалізації загальних стратегій та забезпеченню безпеки.

На мікрорівні: включає в себе механізми управління та контролю на рівні окремого підприємства, спрямовані на підтримку його конкурентоспроможності та економічної безпеки.

На мегарівні: охоплює системи, які діють на рівні міжнародного співробітництва та взаємодії, сприяючи інтеграції та обміну досвідом між підприємствами різних країн.

Механізм забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості включає різноманітний інструментарій, методичні компоненти та системні елементи. Він опрацьовується на кількох рівнях функціонування та враховує соціально-економічні орієнтири, сприяючи створенню необхідних умов для оптимального функціонування підприємств харчової промисловості на ринку продовольства.

Цей механізм включає в себе організаційні, адміністративні, законодавчі, нормативні, економічні, соціальні, екологічні та безпекові аспекти, що сприяють оптимізації умов функціонування підприємств та підвищенню їхньої ефективності на ринку продовольства.

Сучасна система забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості повинна враховувати прозорі аспекти, відповідати ринковим принципам та забезпечувати ефективність у контексті суспільних та економічних вимог. Важливо, щоб розроблений механізм був адекватним та відповідав потребам підприємств у глобальному ринковому середовищі.

Створення механізму забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості є важливим етапом стратегічного розвитку суб'єкта господарювання, існуючого на основі науково-обґрунтованих підходів та врахування міжнародного досвіду.

За авторською думкою, забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості повинно ґрунтуватися на використанні композиційного механізму. Композиційний механізм – це взаємодія узгоджених елементів та компонентів, що здійснюється під впливом ендогенних та екзогенних факторів. Він взаємопов'язаний за логічними та параметричними зв'язками, що горизонтально та вертикально спрямовані, забезпечуючи економічну безпеку та конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості, а також їхню соціально-економічну ефективність і господарську результативність. Композиційний механізм повинен сприяти та підтримувати стратегічний розвиток суб'єктів господарювання в національному макроекономічному середовищі.

Механізм забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості та його концептуальна модель представлені на рисунку 3.2.

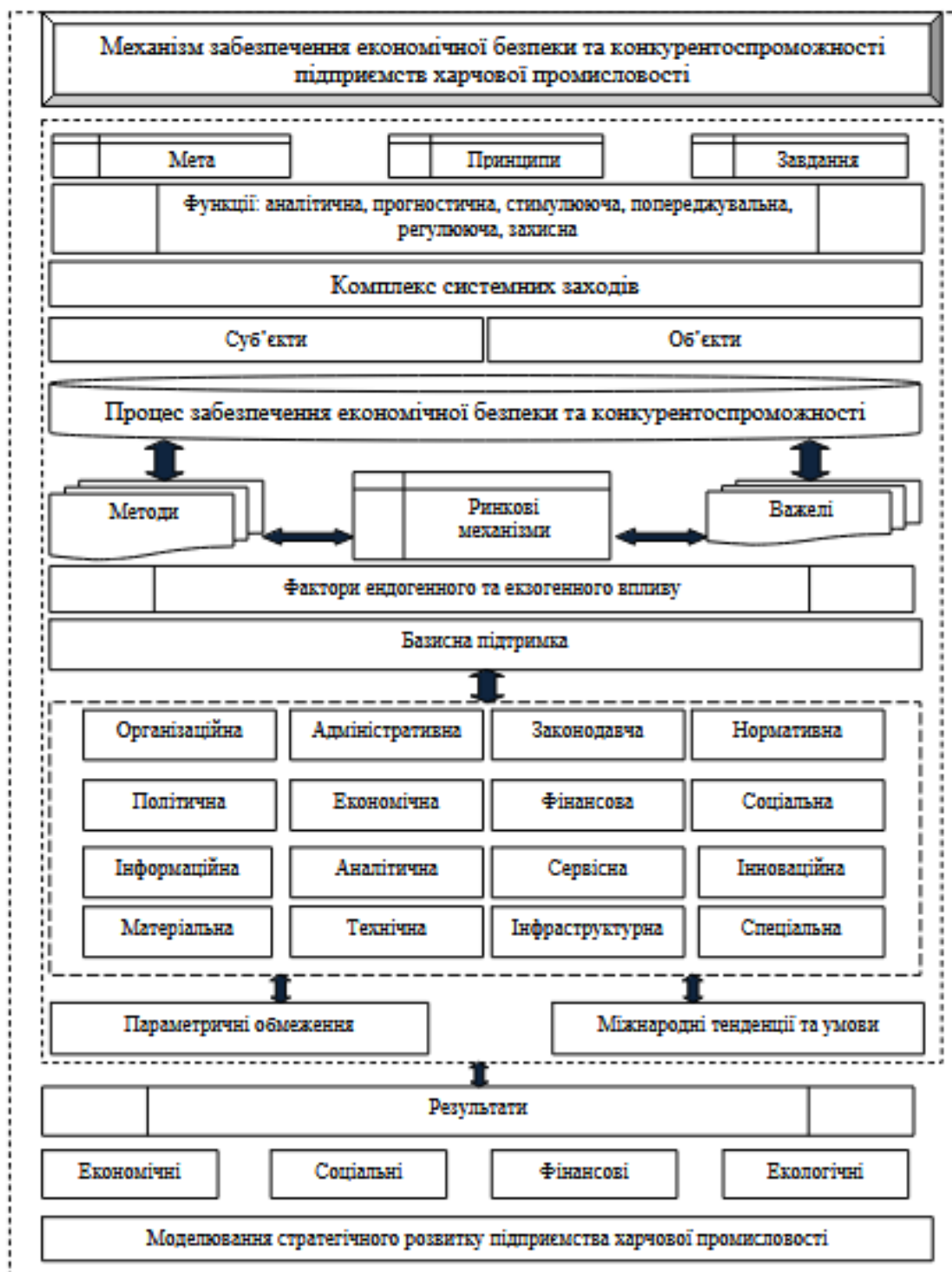


Рисунок 3.2 – Механізм забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості та його концептуальна модель

Виділені компоненти механізму забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, разом із їхньою концептуальною моделлю, представляють собою комплексну та синтетичну структуру. Ці елементи і підсистеми взаємодіють та взаємопов'язані у композиційному вигляді.

Важливо відзначити, що запропонований механізм враховує вплив ринкових механізмів, саморегулювання та самоорганізації у внутрішньогалузевому середовищі. Це вказує на необхідність врахування та адаптацію до змін у ринковому середовищі, а також внутрішніх механізмів саморегулювання, що підсилює стійкість та адаптивність системи.

Отже, представлений композиційний механізм є важливим інструментом для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в умовах змінного господарського середовища.

Вказані аспекти є ключовими для успішної реалізації механізму забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Детальне дослідження ринку харчової продукції дозволяє зрозуміти його динаміку, особливості та потенційні можливості. Розгляд концентрації суб'єктів та об'єктів галузі є важливим для оцінки конкуренції та ринкових умов.

Дослідження моделей функціонування суб'єктів господарювання, регулювання ціноутворення, технічних регламентів та інших аспектів ринку надають глибинний інсайт у функціонування галузі. Важливо також стимулювати справжню конкуренцію та розвивати сучасні методики для планування та аудиту господарської діяльності.

Стратегічне планування та використання форсайт-технологій визначаються як важливі інструменти для багатопараметричного застосування, що сприяє адаптації підприємств до змін у господарському середовищі та стратегічному розвитку галузі.

Стратегічне планування в системі забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості означає систематичну діяльність, спрямовану на забезпечення пропорційного та динамічного розвитку суб'єкта господарювання на галузевому ринку. В рамках стратегічного планування визначаються основні параметри розвитку підприємства на майбутні періоди.

Форсайт – це цілеспрямований процес формування бачення майбутнього в системі забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Його основна мета полягає в покращенні якості прийнятих рішень в поточний момент. Застосування форсайт-технології в підприємствах харчової промисловості вимагає обґрунтованого дослідження та детального вивчення перспектив для визначення пріоритетів у стратегічному розвитку.

Такі аспекти, як всебічне дослідження ринку харчової продукції, концентрації суб'єктів та об'єктів харчової промисловості, моделі функціонування та регулювання ціноутворення, технічні регламенти та інші, важливі для ефективності системи, детально розглядаються та досліджуються в процесі реалізації цих стратегічних інструментів.

Запропонований механізм забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості є спрямованим на функціональну підтримку галузевих суб'єктів господарювання. Це дозволяє забезпечити та підтримувати реальну конкурентоспроможність у контексті глобального простору. Економічна стабільність та стратегічний розвиток підприємств харчової промисловості визначаються інноваційною складовою, що вимагає від суб'єктів управління контролювати ринкові механізми на продовольчому ринку та моделювати їх майбутнє функціонування.

Процес забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості передбачає використання

удосконалених інструментів багатопараметричного застосування, таких як стратегічне планування та форсайт-технологія. Стратегічне планування спрямоване на пропорційний та динамічний розвиток суб'єкта господарювання на галузевому ринку, визначаючи його основні параметри розвитку у майбутніх періодах. Форсайт є цілеспрямованим процесом побудови бачення майбутнього, спрямованим на поліпшення якості прийнятих рішень у даному моменті. Застосування форсайт-технології у підприємствах харчової промисловості вимагає обґрунтованого дослідження.

Отже, важливими аспектами реалізації механізму забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості є всебічне дослідження ринку харчової продукції, аналіз концентрації на ринку, дослідження моделей функціонування суб'єктів господарювання, регулювання ціноутворення, технічних регламентів, впровадження справжньої конкуренції, а також розроблення сучасних методик планування та аудиту господарської діяльності у харчовій промисловості.

Висновки до розділу 3

Управління конкурентним потенціалом підприємства повинно ґрунтуватися на його оцінці, і на основі результатів цього аналізу створювати відповідну схему управління. Розроблена концепція повинна ефективно забезпечувати та підтримувати сформовані конкурентні переваги, надаючи можливість підтримувати конкурентний потенціал підприємства на відповідному закордонному ринку.

Основною метою забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості є досягнення максимальної стабільності та створення належних умов для економічного

зростання в умовах дії об'єктивних та суб'єктивних факторів, які можуть мати негативний вплив. Забезпечення економічної безпеки вимагає постійного моніторингу, діагностики та оцінки різних сценаріїв розвитку, включаючи вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на суб'єктів господарювання у харчовій промисловості.

Запропонований механізм забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, за допомогою цілеспрямованої взаємодії взаємоузгоджених елементів та компонентів під впливом ендогенних та екзогенних факторів, забезпечує економічну безпеку та конкурентоспроможність підприємства харчової промисловості, а також його соціально-економічну ефективність та господарську результативність. Розроблений механізм сприяє соціально-економічній ефективності та результативності суб'єктів харчової промисловості в національному просторі.

Суттєвим аспектом запропонованого механізму для підприємств харчової промисловості є можливість застосування окремих його елементів під впливом адаптації мультиваріативних індикаторів. Це дозволяє адаптувати механізм до конкретних умов і потреб суб'єкта господарювання, щоб досягти максимальної ефективності та реалізувати стратегічні цілі в умовах змінного середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико – методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємств харчової промисловості.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Конкурентні переваги – це унікальність та ефективність, які надають підприємству перевагу перед конкурентами на ринку. Конкурентні переваги є основою для розробки конкурентної стратегії організації, орієнтованої на досягнення і утримання лідерства на ринку. Визначення переваг може включати аналіз унікальних можливостей, дослідження вартості та цінності для клієнтів, а також оцінку конкурентного оточення.

2. Конкурентні переваги дозволяють організації забезпечувати рентабельність, що перевищує середню для компаній у даній галузі чи сегменті ринку. Це досягається завдяки більш ефективному використанню ресурсів та встановленню міцних позицій на ринку [2, с. 213]. Зазвичай переваги компанії виникають через надання споживачам значущих вигод, які можуть включати продаж товарів за більш низькими цінами (або, навпаки, за вищими цінами для продукції преміум-класу), пропозицію товарів вищої якості або надання розширеного спектру послуг.

3. Аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг свідчить про те, що найпоширенішим та досить комплексним підходом є класифікація за шістьма основними критеріями. Ця класифікація дозволяє оцінити конкурентні переваги фірми з різних точок зору, і вона знаходить застосування як у наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності.

4. Харчова промисловість України є пріоритетною галуззю національної економіки, а стратегічний розвиток цієї галузі та її суб'єктів господарювання набуває важливого характеру, оскільки вирішує питання, пов'язані з продовольчою безпекою в українському суспільстві. Підприємства харчової промисловості постійно шукають та визначають новаторські механізми, які гарантують економічну безпеку та забезпечують конкурентні переваги на ринку продовольчої продукції.

Війна призвела до збитковості всіх галузей економіки України, але деякі підприємства харчової промисловості показують стрімкий розвиток.

5. Конкурентні переваги підприємств харчової промисловості є ключовими елементами, які сприяють їх успішності і виокремленню на ринку. Деякі з загальних конкурентних переваг, які часто застосовуються в харчовій промисловості, включають:

6. Узагальнюючи, варто зазначити конкурентні переваги підприємств харчової промисловості, які продовжують розвиватись навіть у період повномасштабних воєнних конфліктів:

7. Управління конкурентним потенціалом підприємства повинно ґрунтуватися на його оцінці, і на основі результатів цього аналізу створювати відповідну схему управління. Розроблена концепція повинна ефективно забезпечувати та підтримувати сформовані конкурентні переваги, надаючи можливість підтримувати конкурентний потенціал підприємства на відповідному закордонному ринку.

8. Запропонований механізм забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, за допомогою цілеспрямованої взаємодії взаємоузгоджених елементів та компонентів під впливом ендогенних та екзогенних факторів, забезпечує економічну безпеку та конкурентоспроможність підприємства харчової промисловості, а також його соціально-економічну ефективність та господарську результативність. Розроблений механізм сприяє соціально-економічній ефективності та

результативності суб'єктів харчової промисловості в національному просторі.

Суттєвим аспектом запропонованого механізму для підприємств харчової промисловості є можливість застосування окремих його елементів під впливом адаптації мультиваріативних індикаторів. Це дозволяє адаптувати механізм до конкретних умов і потреб суб'єкта господарювання, щоб досягти максимальної ефективності та реалізувати стратегічні цілі в умовах змінного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Добикін, О.К. та ін. (2007). "Потенціал підприємства: формування та оцінка." Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 208 с.
2. Жаліло, Я.А. та ін. (2010). "Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації." Київ: НІСД. 388 с.
3. Коваленко, О.М., Станіславик, О.В. (2012). "Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства." Економіка: реалії часу, № 1, С. 65–70.
4. Гончарук, Т.І. (2016). "Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду." Вісник Української академії банківської справи, № 2, С. 3–10.
5. Бабак, А.В. та ін. (2010). "Конкурентоспроможність національної економіки." За ред. Б.Є. Кваснюка. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, Фенікс. 495 с.
6. Балабанова, Л.В., Холод, В.В. (2009). "Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств." Навчальний посібник. Київ: Професіонал. 448 с.
7. Клименко, С.М. та ін. (2006). "Управління конкурентоспроможністю підприємства." Навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 527 с.
8. Близнюк, С.В., Остапенко, А.В. (2016). "Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень." Інвестиції: практика та досвід, № 7, С. 41–42.
9. Василенко, В.О. (2011). "Стратегічне управління підприємством." Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ: Центр Навчальної літератури. 400 с.

10. Должанський, І.З., Загорна, Т.О. (2010). "Конкурентоспроможність підприємства." Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 384 с.
11. Денисенко, М.П. та ін. (2017). "Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України." Науково-технічна інформація, № 1, С. 37–46.
12. Іванов, Ю.Б. (2009). "Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства." Монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК". 384 с.
13. <https://forbes.ua/company/20-naybilshikh-kharchovikh-kompaniy-ukraini-virobniki-produktiv-i-napoiv-zbilshili-vitorg-popri-viynu-inozemtsi-strazhdayut-ale-prodovzhuyut-pratsyuvati-v-rf-22112023-17402>
14. Шеремет О. О. "Теоретико-методологічні засади процесу забезпечення та реалізації ринкових стратегій у харчовій промисловості: монографія". Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 375 с.
15. Дименко Р. А. "Теоретико-методологічні засади процесу державного регулювання та стратегічного розвитку телекомунікаційної індустрії: монографія". Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 365 с.
16. Масленніков Є. І. "Інструменти оцінки фінансової стійкості у харчовій промисловості. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія" / за ред. д.е.н., доц. Волощук Л. О., д.е.н., проф. Є. І. Масленнікова. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. Випуск 4. 524 с.
17. Андрушак, Г. (2022). Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. [Онлайн]. Доступно: <http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/ССАЕ8ВАF-0В8А-42А9-А8С8-В65С4ДАВЕС0А.pdf> (дата звернення: 15.01.2024)
18. Юлдашева, О.У. (2005). Теорія і методологія формування та розвитку маркетингового потенціалу фірми. Під ред. Г.Л. Багієва. СПб: Изд-во Инфо-да. 240 с.

19. Фасхиев, Х.А. (2017). Системний підхід до управління рівнем конкурентоспроможності підприємства. [Онлайн]. Доступно: <https://e-koncept.ru/2017/970552.htm> (дата звернення: 10.01.2024)
20. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. БІЗНЕСІНФОРМ. 2018. № 1. С. 345–351.
21. Гончаренко Н. І. Особливості функціонування світового ринку інформаційних технологій в умовах трансформаційних змін глобального економічного середовища // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні економічні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2018. Випуск 7. С. 95-100
22. Плотницька С. І. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.
23. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. №1. С.213-220.
[URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_20)
24. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навчальний посібник / В.Андрійчук, Л. Бауер та ін. К: КНЕУ, 1998. 316 с
25. Мірзодаєва Т.В., Нечипорук С.В., Сєрова Л.П. Особливості експорту готової продукції підприємствами харчової промисловості України. Економіка природокористування і охорони довкілля. 2017. №2017. С.50-56.
[URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/epod_2017_2017_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/epod_2017_2017_9)
26. Туницька Ю. М. Проблеми розвитку зовнішньої торгівлі товарами в Україні. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. С. 20-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2015_3_2_5
27. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія/ О. М. Тридід. Х.: Вид-во ХДЕУ, 2002. 364 с.

28. Аналіз ринку майонезів та соусів в Україні. Про консалтинг: вебсайт. URL: <https://pro-consulting.ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-majonezov-i-sousovukrainy-2018-god> <https://delta-food.ua/ua/>
29. Божко Т., Дончевська Р., Шаповалова Н. Ринок соусної продукції: детермінанти розвитку в Україні. Товари і ринки. 2019. №4. С.26-39. URL:[http://tr.knute.edu.ua/files/2019/04\(32\)2019/05.pdf](http://tr.knute.edu.ua/files/2019/04(32)2019/05.pdf)
30. Маркетинг: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра за спеціальностями 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». / Череп О.Г. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 728 с.
31. Іванов М.М., Череп О.Г., Малтиз В.В., Терент'єва Н.В. Маркетинг : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра освітньо-професійних програм «Маркетинг», «Облік і аудит», «Фінанси і кредит», «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Управління персоналом і економіка праці». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 171 с.
32. Череп А. В. Основи маркетингу: навчальний посібник. Череп А. В., Богма О. С., Череп О. Г. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 226 с.
33. Терент'єва Н. В., Малтиз В. В., Іванов С. М., Іванов М.М., Корінев В. Л., Терентєва Н. В., Малтиз В. В., Іванов С. М. Сучасні технології маркетингового менеджменту монографія / за ред. д-ра. екон. наук, проф. М.М. Іванова. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 184 с.
34. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
35. Маркетинг: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітні програми «Логістика», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент і

бізнес- адміністрування» / Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 298 с.

36. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Юрченко Віталій Віталійович, студент II курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Маркетинг» адреса електронної пошти vityourch@ukr.net,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Дослідження формування конкурентних переваг підприємств харчової промисловості»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь – який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет – системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ В.В. Юрченко

Дата _____ Підпис _____ Ю.В. Калюжна