

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра світової економіки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА  
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

*(на матеріалах ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО», м. Дніпро)*

Студентки 3 курсу, 10с групи,  
спеціальності 292 «Міжнародні  
економічні відносини»  
спеціалізації «Міжнародний бізнес»

Полтавець Тетяни  
Василівни

Науковий керівник  
канд. екон. наук

Новак Олена  
Володимирівна

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук,  
доцент

Лежелькова Вікторія  
Геннадіївна

**Київ 2021**

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Факультет \_\_\_\_\_ Кафедра \_\_\_\_\_

Спеціальність, спеціалізація \_\_\_\_\_

**Затверджую**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Завдання**

**на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві**

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

\_\_\_\_\_

Затверджена наказом ректора від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

\_\_\_\_\_

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

*Мета роботи (проекту)* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Об'єкт дослідження* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Предмет дослідження* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Перелік графічного матеріалу \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_











## АНОТАЦІЯ

Випускна кваліфікаційна робота Полтавець Тетяни Василівни викладена на 60 сторінках, містить 2 розділи, 2 ілюстрації, 9 таблиць, 13 додатків, 41 джерело в переліку посилань. Об'єктом дослідження є процес розробки конкурентних стратегій ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» (м. Дніпро). Предмет дослідження – теоретичні основи та практичні засади розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних основ розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу, визначено сутність та значення конкуренції та конкурентоспроможності в системі базових елементів ринкової економіки. Розглянуто процес розробки конкурентної стратегії підприємства. Здійснено аналіз конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» (м. Дніпро) та його конкурентних стратегій.

У другому розділі роботи представлено рекомендації щодо розробки конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу. Було проведено оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» (м. Дніпро), а також визначено пріоритетні напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

За результатами роботи зроблено стислі висновки та пропозиції.

**Ключові слова:** підприємство-суб'єкт міжнародного бізнесу, соки, конкурентна стратегія, середовище, SWOT-аналіз.



## ABSTRACT

The final qualifying work is set out on 60 pages, it contains 2 sections, 2 illustrations, 9 tables, 13 applications, 41 sources in the list of references. The object of the research is the process of development of competitive strategies of COMPANY SADOVOE KOLTZO LTD (Dnipro). The subject of research - theoretical foundations and practical principles of developing a competitive marketing strategy of the enterprise.

The purpose of the final qualification work is to substantiate the theoretical and practical foundations of the development of marketing competitive strategy of the enterprise.

The first section considers the theoretical foundations of the competitive strategy of the enterprise-subject of international business, determines the nature and importance of competition and competitiveness in the system of basic elements of a market economy. The process of developing a competitive strategy of the enterprise is considered. The analysis of competitiveness of COMPANY SADOVOE KOLTZO LTD (Dnipro) and its competitive strategies is carried out.

The second section of the paper presents recommendations for the development of a competitive strategy of an enterprise-enterprise. An assessment of the favorable business environment of COMPANY SADOVOE KOLTZO LTD (Dnipro) was conducted, as well as identified priority areas for improving the competitive strategy of the enterprise-subject of international business.

Based on the results of the work, brief conclusions and proposals were made.

**Keywords:** enterprise-subject of international business, juices, competitive strategy, environment, SWOT-analysis.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	9
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ</b>	11
1.1. Сутність та значення конкуренції та конкурентоспроможності в системі базових елементів ринкової економіки	11
1.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» (м. Дніпро) та його конкурентних стратегій	16
Висновки до розділу 1	22
<b>РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ</b>	24
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» (м. Дніпро)	24
2.2. Визначення пріоритетних напрямів удосконалення конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу	32
Висновки до розділу 2	37
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	39
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	42
<b>ДОДАТКИ</b>	47



## ВСТУП

Зміна умов господарювання призводить до виникнення в діяльності підприємств нових проблем, які потребують теоретичного осмислення та розробки практичних рекомендацій щодо їх вирішення. У разі, коли економічні зміни відбуваються постійно, підприємство в ринковому середовищі повинно: по-перше, відповідати вимогам покупців, щоб успішно конкурувати, а по-друге, вміти адаптуватися до змін або випереджати їх. Важливим стає для підприємства вибір напрямку стратегічного розвитку. Тому питанням розробки і реалізації конкурентних стратегій підприємства приділяється все більше уваги.

Підприємство повинно бути забезпечене ефективними маркетинговими інструментами, що потребує від керівництва надання значної уваги питанню формування маркетингової конкурентної стратегії задля ефективного використання їх в перспективі. Розробка конкурентної стратегії повинна узгоджуватися із можливостями її використання. Стратегічні зміни у стабільному середовищі завжди спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства через удосконалення організаційної структури, технічного розвитку, підвищення рівня конкурентоспроможності або безпосередньо на процес прийняття управлінських рішень тощо.

Теоретичні та практичні аспекти пов'язані з реалізацією та розробкою маркетингових конкурентних стратегій в умовах сучасного розвитку підприємництва, всебічно досліджуються у наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Серед зарубіжних науковців заслуговують уваги роботи І.Х. Ансоффа, Г. Асселя, Дж. Блайта, В. Прайда й інших, серед вітчизняних – Л.В. Балабанової, С.В. Близнюка, А.В. Войчака, Т.А. Заяць, Н.В. Куденко, І.В. Тараненко, К.І. Редченка та багатьох інших. Однак відсутність єдиних підходів до розробки конкурентних стратегій, етапів їх формування, кількісних методів оцінювання ефективності їх реалізації обумовлюють більш поглиблене вивчення даних питань, що підтверджує актуальність наших досліджень.

**Об'єктом дослідження** є процеси розробки конкурентних стратегій ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» (м. Дніпро).

**Предметом дослідження** є теоретичні основи та практичні засади розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних та практичних основ розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Для досягнення вказаної мети визначені наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу;
- проаналізувати рівень конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» (м. Дніпро) та його конкурентних стратегій;
- надати рекомендації щодо розробки конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

**Теоретичною й методологічною основою дослідження** є класичні положення ринкової економічної теорії, фундаментальні праці та розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з питань розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства, статистично-бухгалтерська звітність ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО», маркетингові плани, власні маркетингові дослідження, наукова література з теми дослідження.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувалися такі методи дослідження: абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення та формулювання висновків; статистико-економічний – для встановлення динамічних тенденцій та аналізу сучасного стану розвитку підприємства; монографічний; розрахунково-конструктивний; стратегічного аналізу – для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Результати дослідження.** Висновки та пропозиції, наведені у випускній кваліфікаційній роботі можуть бути застосовані в діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» (м. Дніпро).



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та значення конкуренції та конкурентоспроможності в системі базових елементів ринкової економіки

Конкуренція – це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і змагання між діючими на ринку економічними суб'єктами, основними цілями яких є розширення частки ринку, привернення уваги споживачів та задоволення їх потреб, забезпечення більш вигідніших можливостей реалізації власної продукції. На зовнішньому та внутрішньому ринках постійно відбувається гостра конкуренція між виробниками аналогічних товарів.

Дослідження проблеми конкуренції та конкурентоспроможності є сферою наукових інтересів таких відомих зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як А. Сміт, Д. Рікардо, Г. Азоев, І. Ансоф, С. Брю, М. Портер, Дж. Робінсон, А. Томпсон, М. Трейсі, Д. Юданов, В. Андрійчук, В. Вітвіцький, П. Гайдуцький, М. Малік, В. Месель-Веселяк, П. Саблук, О. Шпичак, В. Юрчишин та багато інших.

Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, дія якого для товаровиробників є зовнішньою примусовою силою забезпечення подальшого їх розвитку: підвищення продуктивності праці на власних підприємствах, розширення масштабів виробництва, прискорення науково-технічного прогресу, впровадження нових форм організації виробництва й систем заробітної плати тощо [36].

У ринковій системі головним змістом конкуренції є змагання за споживача та повне задоволення його потреб. Це боротьба за частку ринку, найбільш привабливу ринкову нішу, на успіх якої впливають ринкові ціни та якість товарів.

Не дивлячись на те, що кожному ринку характерні свої унікальні властивості, існують певні загальні умови прояву конкуренції на різних ринках. Тому суть конкуренції може бути виражена єдиною аналітичною теорією, що

використовується для виявлення характеру й оцінювання інтенсивності конкуренції. М. Портер, вважає, що стан конкуренції на певному ринку можна охарактеризувати 5-ма силами конкуренції (рис. 1, Додаток А) [37]. На рис. 1 видно, що підприємство, яке має високий рівень конкурентоспроможності може здійснювати ефективні контакти з покупцями, постачальниками сировини і підприємствами-конкурентами.

В науковій літературі виділяють декілька підходів і типологій до конкуренції, як економічної категорії. Види конкуренції можна класифікувати за такими ознаками (рис. 2, Додаток А):

1. За станом ринку розрізняють: досконалу (вільну), олігополію, монополію і недосконалу конкуренції (Додаток Б).

Досконала конкуренція заснована на приватній власності і господарській відособленості. При досконалій конкуренції об'єм виробництва окремого підприємства є незначним і не здійснює суттєвого впливу на ціну реалізованого ним товару; реалізовані кожним виробником товари або послуги є однорідними; споживачі в повному обсязі інформовані про ціни, і при підвищенні цін в одних продавців, вони переходять до інших, там де ціна не змінилась; продавці діють незалежно один від одного; вихід на ринок нічим не обмежений [20, с. 342].

На думку науковців, недосконала конкуренція являється головною моделлю сучасного ринку, в якій переплітаються абсолютна монополія, олігополія та монополістична конкуренція і за якої ускладнюється доступ на ринок, на рівень цін може впливати окреме підприємство [23].

Ситуація олігополії поширена на ринках, де товари знаходять на етапі зрілості життєвого циклу товару, коли первинний попит не змінюється.

Монополія виникає у фазі життєвого циклу, що відповідає введенню товару на ринок у секторах, які характеризуються технічними інноваціями. Якщо монополія є на ринку, то підприємству починають загрозувати інші компанії, які зацікавлені зростаючим потенціалом ринку та високими прибутками. Отже, важливим чинником є тривалість життя монополії.



2. За рівнем взаємозамінності продукції розрізняють такі види конкуренції: конкуренція торгових марок, галузева, формальна, загальна.

Конкуренція торгових марок виникає між підприємствами, що пропонують подібні продукти чи послуги одним і тим же цільовим групам споживачів за приблизно однаковими цінами.

Галузева конкуренція – між підприємствами, що працюють в одній галузі.

Формальна конкуренція спостерігається, в той час, коли на ринку представлена продукція, яка задовольняє ті самі послуги.

Загальна конкуренція виникає між різними підприємствами, що змагаються за споживачів однієї цільової групи [40].

3. За структурою розрізняють галузеву і міжгалузеву конкуренції.

Поширеним видом галузевої конкуренції є внутрішньогалузева, що сприяє підвищенню ефективності виробництва і удосконалення якості продукції, товаровиробники однієї й тієї ж галузі, конкуруючи між собою, змушені постійно оновлювати засоби виробництва, впроваджувати новітні технології, освоювати принципово нові види продукції, розширювати асортимент продукції, оптимізувати структуру виробництва відповідно до вимог ринку.

4. За способом суперництва виділяють: цінову і нецінову конкуренції.

Цінова конкуренція відбувається, шляхом штучного зниження цін на певну продукцію. При цьому широко використовується цінова дискримінація, яка має місце тоді, коли даний продукт продається за різними цінами й ці цінові відмінності не виправдані відмінностями у витратах [35].

Нецінова конкуренція здійснюється за допомогою вдосконалення якості продукції і умов її продажу, збуту. Цей вид конкуренції за допомогою удосконалення якості продукції отримав назву конкуренції по товарах і ґрунтується на бажанні захопити частину галузевого ринку шляхом випуску нових товарів, які, або принципово відрізняються від своїх попередників, або представляють удосконалений варіант старої моделі [18].

Науковці виділяють два аспекти конкуренції: загальна конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність продукції.

Загалом категорія конкурентоспроможності характеризує властивість об'єкта задовольняти певну конкретну потребу краще за аналогічні об'єкти на конкретному ринку. Конкурентоспроможність можна розглядати стосовно найрізноманітніших об'єктів: технології виробництва продукції, окремого проекту, окремого підприємства, галузі, регіону, країни в цілому [35].

Розглядаючи категорію конкурентоспроможності на макрорівні, можна відзначити, що вона відображає позиції національної економіки в системі міжнародних відносин, головним чином в сфері міжнародної торгівлі, і одночасно її здатність зміцнювати свої конкурентні позиції. Але ще слід враховувати здатність зберігати і нарощувати темпи економічного зростання, зайнятості населення, реальні доходи громадян країни [15].

Конкурентоспроможність, як соціально-економічна категорія – це здатність, вміння досягати законним шляхом найвищих економічних та соціальних переваг. З цього можна зробити висновок про те, що досягати найвищих економічних та соціальних переваг можливо в різних ситуаціях [17].

На основі досліджень, ми дійшли до висновку, що конкурентоспроможність підприємства в умовах маркетингової орієнтації – це здатність підприємства до ефективного функціонування на ринку протягом тривалого періоду з забезпеченням більш своєчасної та швидкої реакції на зміни потреб і переваг споживачів в певний момент часу в порівнянні з підприємствами-конкурентами, що функціонують на тому ж самому ринку.

Існують різні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства». Під ним, зокрема, розуміють:

- перелік правил, якими керується виробник при плануванні й формуванні системи виробництва і реалізації товару [6];
- план управління процесом просування товару, який спрямований на зміцнення й розширення наявних і захоплення нових ринкових товарних позицій, якісне задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених виробничо-збутових цілей виробника [7];
- комплексний план дій і заходів, що спрямовуються на забезпечення



конкурентоздатності продукції з метою захоплення нових ринкових ніш і позицій, усунення діючих на ринку конкурентів, задоволення потреб покупців і досягнення місії й цілей організації [8];

— сукупність інструментів, які розробляються на основі творчого науково обґрунтованого підходу з метою утворення й формування умов та оточення, котрі сприятимуть зміцненню ринкових позицій виробника, а відповідно, й підвищенню рівня його конкурентоспроможності, і забезпечать досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства [9];

— виробничо-економічний механізм, складові частини якого повинні сприяти виробництву якісної конкурентоспроможної продукції, яка була б здатна задовольнити первинні та вторинні потреби покупців і забезпечити умови і шляхи виходу на внутрішні й зовнішні ринки збуту [10];

— основу безперервного процесу розвитку товару, що формується із цілеспрямованого комплексу дій, які спрямовані на забезпечення й підвищення його конкурентних переваг, властивостей і характеристик з метою виходу на внутрішні й зовнішні ринки та створення умов для подальшого просування виробника на цих ринках [11];

— сукупність базових принципів діяльності суб'єкта господарювання, що поєднують у собі набір певних конкретних дій та інструментів, які спроможні сприяти розвитку виробництва конкурентоспроможної продукції, котра здатна стати підґрунтям для створення реальних перспектив і переваг щодо виходу на державні, міжнародні та глобальні ринки.

Конкурентна стратегія маркетингу полягає у приведенні можливостей підприємства щодо відповідності ситуації на ринку. Під час вибору конкурентної стратегії підприємства беруться до уваги відповідні ринкові умови, оцінювання її переваг й ризиків, аналіз її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним.

В наш час в системі маркетингу існує декілька підходів до розробки стратегії: стратегічна модель Портера; матриця «Дженерал Електрик»; підхід, оснований на матриці можливостей по товарах/ринках; метод, що базується на

матриці «БКГ»; програма побудована на впливі ринкової стратегії на прибуток (PIMS).

Матриця можливостей по товарах/ринках передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту: проникнення на ринок; розвиток ринку; розробка товару; диверсифікація.

Матриця «товар/ринок» являється класичною моделлю, яку використовують при розробці стратегії, а також своєрідним практичним інструментом для класифікації продукції та ринків (або споживачів), залежно від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції на даному ринку [17, с. 39].

Отже, підприємство самостійно вирішує працювати на багатьох сегментах та розробляє для кожного з них окрему пропозицію. Пропонуючи різноманітні товари, підприємства-продавці мають намір збільшити збут і здійснити більш глибоке проникнення на кожний із освоєваних ними сегментів ринку. Акцент робиться також на зростанні повторних покупок, оскільки кожний товар створений для цієї групи споживачів і відповідає їх побажанням.

## 1.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» (м. Дніпро) та його конкурентних стратегій

ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» засноване в 2012 році. Виробничі потужності підприємства розміщені в Дніпропетровській області, Новомосковському районі, с. Знаменівка, вул. Українська, буд. 257.

Компанія є однією з провідних підприємств вітчизняного АПК, яка діє на внутрішньому та міжнародному ринках. Сільськогосподарські філії підприємства розташовані в Дніпропетровській і Запорізькій областях, на території яких вирощуються елітні сорти яблук, а також полуниця, смородина, гарбуз, овочеві культури. Загальна площа господарств становить понад 1000 га. Сади знаходяться не в промисловій зоні, що гарантує екологічність вирощеної продукції. Вся продукція ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» є високоякісною та екологічно чистою, сертифікованою відповідно до вимог чинного законодавства.



До складу компанії ввійшли такі підприємства: ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО», ПП «Вертикаль», ТОВ «Сади Приорілля», ТОВ «Ал Тера», ТОВ «Лоза», ТОВ «Дніпровські сади», ТОВ «Агрофірма Бурчак», ТОВ «Присамарські сади», ТОВ «Інвестиційна компанія Гаран Інвест».

ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» є сучасним переробним підприємством, яке виготовляє соки та джеми та реалізує їх різним групам споживачів. Підприємство має власну торгову марку ТМ «Садове Кольцо» і продовжує розвивати категорію здорового харчування, збільшуючи обсяги виробництва і асортимент продукції. Якість та безпечність продукції, що виготовляється на підприємстві контролюється на всіх етапах виробництва.

Асортимент продукції підприємства представлений в Додатку В.

З таблиці щодо складу та структури товарної продукції, яка реалізується підприємством (Додаток Г) видно, що виручка від реалізації продукції в 2020 р. в порівнянні з 2019 р. збільшилась на 79,3 %, це відбулося за рахунок підвищення рівня реалізаційних цін майже на всі види продукції. З 2016 року до 2020 року структура товарної продукції підприємства змінилась не суттєво – змін у товарному портфелі компанії не відбулося (Додаток Г, рис. 4 та рис. 5). Найбільша питома вага в структурі товарної продукції в 2020 р. припадає на соки в скляній упаковці, ємністю 0,3 л. і 1 л. – 38,1 %, джеми в скляній упаковці, ємністю 425 г. – 30,4 %, найменша питома вага – 4,4 %, це мед травневий, ємністю 425 г. Отже, аналізована компанія спеціалізується на виробництві соків та джемів.

Основними показниками, що характеризують рівень використання трудових ресурсів на підприємстві є продуктивність праці (Додаток Д).

За 2016-2020 рр. в ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» чисельність працівників скоротилась на 4,9 %. При цьому ефективність використання трудових ресурсів зросла більш ніж в 2,0 рази.

Виробничі потужності підприємства забезпечені сучасним і високотехнологічним обладнанням австрійського виробництва Kreuzmaut з переробки плодів та ягід, що дозволяє виробляти продукцію високої якості та європейського рівня.

Забезпеченість та ефективність використання основних засобів в ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» видно з таблиці (Додаток Е). З таблиці видно, що в 2020 р. в порівнянні з 2016 р. вартість основних засобів зросла на 7,4 %, за рахунок зменшення кількості працівників та зростання середньорічної вартості основних засобів фондоозброєність праці підвищилась на 12,9 %.

Стабільність і результативність роботи підприємства характеризується показниками економічної ефективності виробництва (Додаток Ж). Ефективність виробництва зросла – рівень рентабельності на підприємстві зріс на 10,8 в. п. і становить 19 %. В 2020 році в порівнянні з 2016 р. виручка від реалізації продукції підвищилась більш ніж в 2 рази, але собівартість продукції також щороку зростає, це пояснюється підвищенням цін на ресурси.

Ефективне ведення міжнародної діяльності на підприємстві неможливе без його стійких конкурентних позицій на ринку. З даних додатку И видно, що, на внутрішньому ринку присутня велика кількість підприємств-виробників соків та сокових напоїв. Майже 50 % вітчизняного ринку соків та сокових напоїв займає компанія «PepsiCo», на другому місці – СП «Vitmark Україна» – 26 %.

Особливої уваги заслуговують компанії ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» та ТОВ «Т.В.Fruit» (Додаток И). Незважаючи на їх низьку частку продажу соків на внутрішньому ринку (2 %), ці підприємства є виробниками високоякісної продукції.

На внутрішньому ринку конкуренцію підприємству можуть скласти такі компанії: ТОВ «Т.В.Fruit», ТОВ «Аронія» – підприємства, які виробляють соки прямого віджиму і реалізують свою продукцію в різних регіонах нашої країни та за кордоном.

На зовнішньому ринку, а саме – польському, куди підприємство експортує свою продукцію, одним із найбільш потужних конкурентів є компанія «Тимбарк», яка є провідним лідером ринку соків, нектарів та напоїв у Польщі, продукція якого постачається майже у 30 країн світу.

Оцінку кожного конкурента здійснюємо за допомогою бальної шкали від 1 до 3, де 3 – найбільш сильні позиції; 2 – середні позиції; 1 – відстаючі позиції. Оцінювання основних складових визначалось виходячи з результатів опитування



потенційних споживачів в торговельних мережах Метро, Ашан, Сільпо, АТБ-маркет, Варус, Екомаркет, Le Silpo та інші.

Аналіз конкурентоспроможності аналізованого підприємства на ринку серед підприємств-конкурентів розглянемо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Оцінка діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» та його конкурентів

Показник	ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО»	ТОВ «Т.В.Fruit»	ТОВ «Аронія»
Товар	2	2	2
Асортимент продукції	2	2	1
Ціна	2	2	2
Імідж та репутація	2	3	2
Місцезнаходження	3	3	2
Маркетингові комунікації	2	3	1
Канали розподілу та рівень обслуговування	2	2	2
Якість продукції	3	3	2
Упаковка	2	2	2
Дизайн	2	3	2
Всього	22	25	18

Таким чином, підприємство посідає друге місце серед своїх конкурентів. Головний конкурент – ТОВ «Т.В.Fruit», другим конкурентом виступає ТОВ «Аронія» з торговою маркою ТМ «Сади Прикарпаття».

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» та його конкурентів (рис. 1.1).

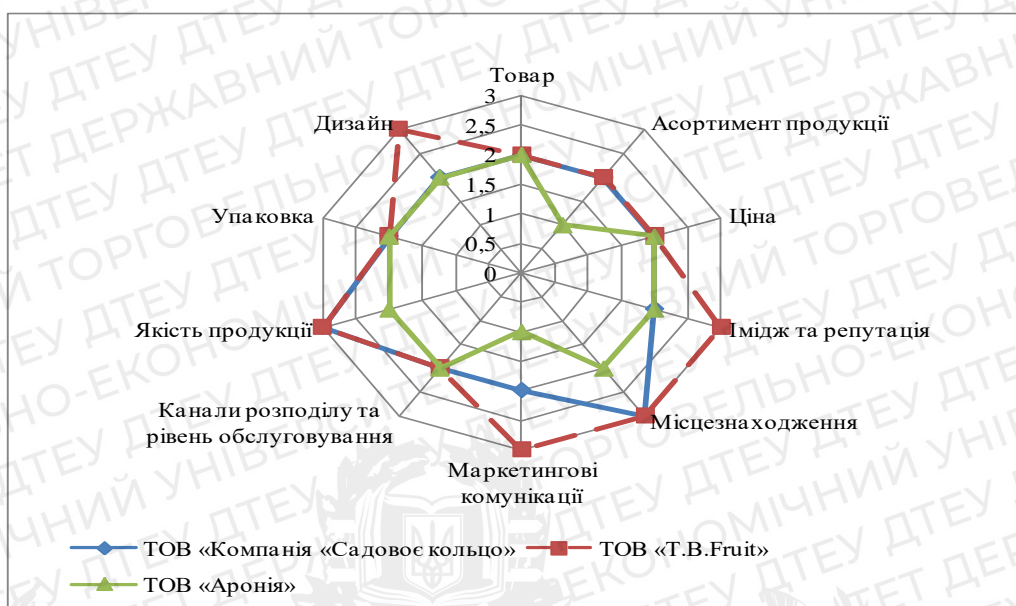


Рис. 1.1. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» та його основних конкурентів

З рис. 1.1 досить видно, що найбільший оціночний бал досліджуване підприємство має за місцезнаходження та якість продукції. Висока якість продукції підтверджується сертифікатами якості: європейським (Not From Concentrate) та державним (ГОСТ 656-79) стандартам.

Проаналізуємо конкурентоспроможність досліджуваного підприємства та його основних конкурентів за споживчими властивостями продукції (Додаток К). З додатку К видно, що ТОВ «Т.В.Fruit» має кращі споживчі характеристики, ніж ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО». Хоча досліджуване підприємство і програє по певним споживчим характеристикам своїм конкурентам, але в загальному рахунку займає гідне місце на ринку соків прямого віджиму.

Проведемо порівняльну характеристику продукції досліджуваного підприємства та його конкурентів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика продукції ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» та його конкурентів-виробників соків

Характеристика продукції	ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО»	ТОВ «Т.В.Fruit»	ТОВ «Аронія»
Торгова марка	Садове Кольцо	Galicia, Рассвет	Сади Прикарпаття
Якість	Висока	Висока	Висока



Упаковка	Скляні пляшки асептична упаковка Bag-In-Box, 3 л. і 5 л.	Скляні пляшки, упаковка TetraPak, 1 л.	Скляні пляшки, упаковка TetraPak, 1 л.
Ширина асортименту продукції	Соки прямого віджиму, джеми фруктові, мед	Соки прямого віджиму, натуральне смузі	Соки прямого віджиму, яблука
Ціна за 1 л. яблучного соку, грн.	34	33,5	33,5
Реклама: – на телебаченні	Ні	Так	Ні
– в місцях продажу	Так	Так	Так
– в журналах і газетах	Так	Так	Так
– в мережі Інтернет	Так	Так	Так
Канали реалізації: – фірмові магазини	Ні	Ні	Ні
– роздрібна мережа	Так	Так	Так
– фірмовий інтернет- магазин	Так	Ні	Ні

Рівень конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» можна визначити також, побудувавши матрицю конкурентоспроможності. Оцінку кожного фактора проведено з використанням 5-ти бальної шкали. Визначимо позицію нашої компанії серед інших підприємств-конкурентів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Матриця конкурентного профілю досліджуваного підприємства

Ключові фактори успіху	ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО»			ТОВ «Т.В.Fruit»			ТОВ «Аронія»		
	Коефіцієнт вагомості	рейтинг	Загальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	рейтинг	Загальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	рейтинг	Загальна оцінка
Рівень якості	0,15	5	0,3	0,15	5	0,75	0,15	4	0,6
Ціна	0,15	3	0,45	0,15	4	0,6	0,15	3	0,45
Маркетингові комунікації	0,15	3	0,45	0,15	4	0,6	0,15	2	0,3
Асортимент продукції	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3	0,1	2	0,2
Екологічна чистота продукції	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4
Рівень сервісу	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3

Привабливість упаковки	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4	0,1	3	0,3
Смак та аромат	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	3	0,45
Разом	1,0	29	3,2	1,0	31	3,95	1,0	24	3,0

ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» серед конкурентів займає друге місце з рейтинговою оцінкою – 29, а оцінка його діяльності – 3,2 бали. Першу позицію займає ТОВ «Т.В.Fruit» з рейтинговою оцінкою – 31, оцінка діяльності – 3,95 бали, а на останньому місці – ТОВ «Аронія».

Таким чином, основою стратегічного розвитку ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» є розширення асортименту виробленої продукції та зниження рівня реалізаційних цін, покращення рівня сервісного обслуговування, що буде запорукою його успіху на ринку серед інших конкурентів.

#### Висновки до розділу 1

1. Визначено, що високий рівень конкурентоздатності підприємства дає йому можливість здійснювати ефективні контакти зі споживачами, постачальниками і конкурентами.

2. Визначено, що маркетингова конкурентна стратегія розроблюється на базі сформованих цілей підприємства й уточнюється та переглядається на основі здійсненого комплексного дослідження. Під час вибору конкурентної стратегії підприємства беруться до уваги відповідні ринкові умови, оцінювання її переваг й ризиків, аналіз її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним.

3. Досліджено, що ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» розташоване в м. Дніпро і є сучасним переробним підприємством, основною метою діяльності якого є створення повного комплексу переробки плодово-ягідної продукції та задоволення потреб споживачів.

4. Доведено, що найбільша питома вага в структурі товарної продукції в 2020 р. припадає на соки в скляній упаковці, ємністю 0,3 л. і 1 л. – 38,1 %, джеми – 30,4 %, яблучний сік в асептичній упаковці Bag-In-Box – 13,9 %; найменша



питома вага – 4,4 %, це мед травневий, емністю 425 г. Отже, компанія спеціалізується на виробництві соків та джемів.

5. Виявлено, що протягом останніх років майже всі економічні показники на підприємстві покращились. Рівень рентабельності на підприємстві зріс і становить 19 %. Ефективність використання трудових ресурсів підвищилась, про що свідчить зростання річної і погодинної продуктивності праці. В цілому підприємство є прибутковим та рентабельним.

6. Оцінювання конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його основних конкурентів, показало, що підприємство посідає 2 місце серед своїх конкурентів. Кращим виявилось підприємство ТОВ «Т.В.Fruit» (торгові марки ТМ «Galicia» і ТМ «Рассвет»), тобто воно є головним конкурентом досліджуваного підприємства, другим конкурентом виступає ТОВ «Аронія» (торгова марка ТМ «Сади Прикарпаття»).

## РОЗДІЛ 2

### РЕКОМЕНДАЦІ ЩОДО РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

#### 2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» (м. Дніпро)

Значна кількість компаній досить чутливо відчують вплив політичних та економічних процесів, що нині відбуваються. В багатьох галузях в період пандемії вже відчувається скорочення попиту на продукцію, що є наслідком зниження купівельної спроможності покупців. Багато компаній та підприємств втратили зовнішні ринки збуту, зокрема російський, зазнавши при цьому чималих збитків і змушені займатися пошуком нових ринків, адже внутрішній ринок для них є недостатньо ємким.

Підприємства, які займаються виробництвом соків не є винятком. За останні три роки ми бачимо суттєве зниження виробництва натуральних соків, а натомість в їх товарному асортименті з'являються більш дешеві сокові напої – нектари. В нинішніх умовах товаровиробники соків вимушені експортувати продукцію підвищеної якості, так як на зовнішньому ринку існує високий рівень конкуренції. Це соки прямого віджиму, бо в Україні із-за високої вартості, попит на них низький, на відміну від Європейських країн [28].

Соки є невід'ємною складовою харчування споживачів. Природно-кліматичні умови і стан інфраструктури в нашій країні дозволяють займатись виробництвом значної кількості різних видів плодів та ягід для виробництва соків та сокових напоїв.

В Україні кожен її мешканець за рік споживає близько 10-12 л. соку та сокових напоїв за даними виробників, а за даними офіційної статистики – 4-5 л. Розглянемо частоту купівлі соків та сокових напоїв в Україні за 2020 рік (рис. 2.1).



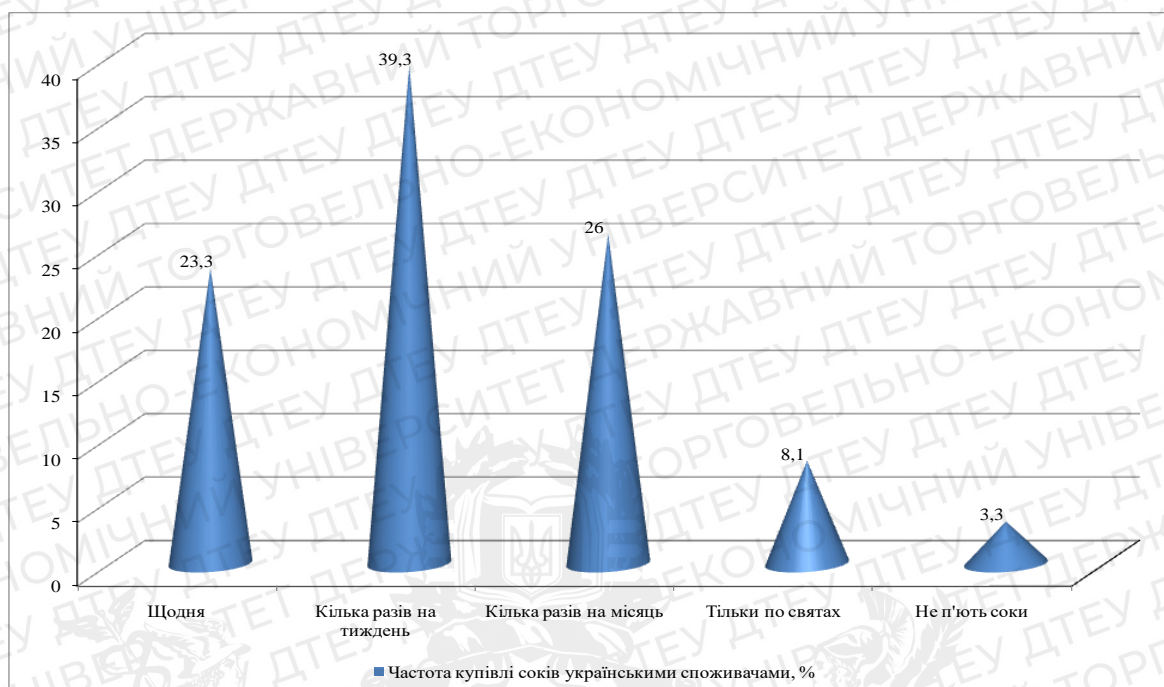


Рис. 2.1. Частота купівлі соків та сокових напоїв українськими споживачами в 2020 році, %

Мешканці нашої країни найчастіше купують сік та сокові напої кілька разів на тиждень (39,3 %), кілька разів на місяць (26 %) і щодня (23,3 %), сік тільки по святах купує 8 % споживачів і близько 3 % не купують їх. Отже, сік на сьогодні залишається популярним напоєм серед українських споживачів.

Соки ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» відповідають європейському стандарту соків NFC (Not From Concentrate) і українському ГОСТ 656-79 «Соки плодови та ягідні натуральні». На відміну від соків з концентрату, технологія виробництва соків прямого віджиму дозволяє зберегти більшу частину вітамінів зі свіжих фруктів та ягід. Натуральний джем вищого сорту без барвників і консервантів, виробляються з екологічно чистих плодів та ягід. Джеми відповідають ДСТУ 4900:2007 «Джеми». Лабораторні дослідження виробленої продукції підтверджують відсутність пестицидів, ГМО, шкідливих видів бактерій і мікробіології. Це гарантує клієнтам підприємства незмінно високу якість готових продуктів.

Соки прямого віджиму в асептичній упаковці Bag-In-Box, мед в баночках, ємністю 425 г, джеми, фруктову пастилу, яка розфасована в коробочки, ємністю

20 г., 50 г. та 100 г. ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» поставляє на зовнішній ринок Польщі.

В процесі виробничо-збутової діяльності досліджуване підприємство використовує такі конкурентні стратегії:

1. Стратегія диференціації. Компанія, в першу чергу, орієнтується на масовий ринок, пропонуючи відмінний від існуючого на ринку товар. Відмінність продукції підприємства полягає у наступному:

– вся продукція компанії виготовляється з натуральної сировини, є високоякісною та екологічно чистою, сертифікованою відповідно до вимог ДП «Укрметрестандарт»;

– соки прямого віджиму виготовляються на високоякісному сучасному європейському обладнанні;

– продукція випускається в спеціальній упаковці, яка є відмінною від конкурентів;

– для виробництва продукції, компанія не закупає сировину, а використовує її з власних садів, на території яких вирощуються елітні сорти яблук, а також полуниця, смородина, гарбуз, овочеві культури. Загальна площа господарств становить понад 1000 га. Сади знаходяться не в промисловій зоні, що гарантує екологічність вирощеної продукції.

Тут боротьба на ринку набуває характеру нецінової конкуренції, оскільки у товарі споживачі цінують його унікальні характеристики, дизайн, надійність тощо. Стратегія диференціації, яку використовує підприємство в своїй діяльності є ефективною на ринку споживачів, для яких важливим є «ім'я фірми», товарна марка, а лише потім ціна товару.

2. Патієнтна стратегія – стратегія конкурентної поведінки, що полягає у виготовленні обмеженої кількості вузькоспеціалізованих високоякісних товарів. До цих товарів відносяться такі види продукції: мед, який розфасований в баночки, ємністю 425 г., джеми, фруктова пастила, яка розфасована в коробочки, ємністю 20 г., 50 г. та 100 г. Ці види продукції користуються великим попитом як в українських споживачів так і в іноземних.



3. Фрагментарна неформалізована міжнародна маркетингова стратегія. Як уже зазначалося, ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» використовує окремі маркетингові інструменти (проводить маркетингові дослідження зарубіжних ринків, на яких функціонує, досліджує зарубіжних конкурентів, приймає участь у міжнародних виставках), але всі ці заходи є несистематичними і не обґрунтованими. Також фахівці підприємства не проводять заходи з інтеграції окремих маркетингових інструментів у цілісну конкурентну стратегію. В дослідженому підприємстві міжнародна конкурентна стратегія не формується письмово і не деталізується.

Для виходу та функціонування на міжнародних ринках, збільшення ринкової частки на них, підприємство повинно ретельно оцінювати вплив чинників мікро- та макросередовища. Для цього пропонується використати методику T.E.M.P.L.E.S. (Technology – технології, Economics – економіка, Market – ринок, Politics – політика, Laws – законодавство, Ecology – екологічні фактори, оточуюче середовище, Society – суспільство). Перевагою даного методу є те, що він в структурованій формі охоплює значний обсяг факторів зовнішнього середовища і в ньому наведено перелік факторів для кожної групи.

Фахівці з маркетингу мають слідкувати за тенденціями щодо зміни доходів населення. Зміна курсу валют може негативно позначатися на діяльності компанії, що змушує шукати найбільш вигідну ціну, яка сприяла б незначному зниженню попиту і збереженню прибутку на запланованому рівні.

Аналіз технологічного середовища показує, що підприємству необхідно періодично вдосконалювати технології при виготовленні соків та джемів, слідкувати за технологічними змінами, які відбуваються в зовнішніх конкурентів.

Культурні чинники багато в чому визначають індивідуалізацію запитів споживачів по відношенню до продукції підприємства. Чинники культурного середовища необхідно обов'язково враховувати в тій країні, в якій підприємство представляє свою продукцію. Також слід врахувати, що нині велика кількість споживачів схильні до здорового харчування, тому попит на натуральні соки прямого віджиму буде постійно зростати.

Охарактеризуємо вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства за методикою T.E.M.P.L.E.S.

Фактори впливу	Характеристика
Технологічні Technology	Темпи і масштаби науково-технічних і технологічних змін; інтенсивність розвитку інновацій; інноваційний потенціал підприємства і його основних конкурентів; вимоги до безпеки нововведень; рівень кваліфікації персоналу.
Економічні Economics	Економічний стан країни та регіону на якому підприємство функціонує; купівельна спроможність покупців; динаміка і структура доходів населення; темпи зростання економіки країни і галузі; зміна валютних курсів; рівень інфляції в країні; динамічність та невизначеність стану ринку соків та його насиченість.
Фактори навколишнього середовища (Екологічні) Ecology / Environment	Наявність чи дефіцит певних видів сировини при несприятливих кліматичних умовах. Відсутність можливості вирощування окремих видів плодів та ягід в регіоні за рахунок впливу природно-кліматичних та екологічних умов. Екологічна безпека діяльності підприємства.
Політичні Politics	Наслідки впливу зовнішньоекономічної політики на конкуренцію і попит на внутрішньому ринку; вплив громадськості на характер рішень, що приймаються державними органами; стан митної політики.
Законодавчі Laws	Стан законодавства, регулюючого економічну і господарську діяльність.
Соціальні (Society)	Рівень освіти, традиційні культурні цінності, відношення до оточення, схильність впливу культурних та субкультурних факторів, стиль та спосіб життя споживачів.

ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» необхідно виходити на нові зарубіжні ринки, але зважаючи на велику кількість конкурентів, підприємству доцільно почати експортну діяльність з невеликих країн, наприклад, ринку Латвії.

Латвія – розвинена країна з високим рівнем доходу, член ЄС. Має вихід до Балтійського моря. Має тісні взаємозв'язки з іншими країнами Балтії. Економіка Латвії займає 103-є місце серед країн світу за обсягом ВВП. За класифікацією



МВФ економіка Латвії є розвиненою, за класифікацією Світового банку входить в групу країн з високим рівнем доходів. Прогноз росту ВВП у 2021 р. – 5,2 %.

Протягом останніх років економічна ситуація в країні стабілізувалася, розвиток економічної інтеграції привів до зміни потоків зовнішньої торгівлі. Таким чином, частка ЄС у зовнішній торгівлі Латвії значно підвищилася і на сьогодні становить 65% експорту порівняно з 1991 р. Подібні зміни відбулися також у структурі імпорту, в якій частка ЄС становить 52 %. У той же час, торговельна частка країн СНД залишається на рівні 1990 року і становить 17 % по імпорту і 9 % по експорту. Розвиваються також економічні зв'язки з членами СНД (особливо з Росією, Україною і Білоруссю).

З усіх країн, розташованих в прибалтійському регіоні, Латвія є найбільш перспективною для тих, хто хоче вийти на новий етап розвитку бізнесу. Латвія досить швидко перейшла до стабільної ринкової економіки. Завдячувати цьому можна активній політиці підтримки бізнесу, що проводиться урядом країни.

Торговельно-економічне співробітництво між Україною та Латвією є однією з фундаментальних засад двосторонніх відносин. За підсумками 2020 р. обсяги торгівлі товарами та послугами між Україною та Латвією зменшилися на 17,3 % та склали 470,3 млн. дол. США (у 2019 р. обсяги двосторонньої торгівлі товарами та послугами склали 568,6 млн. дол. США і зросли порівняно із 2018 р. на 3,1 %). Так, у 2020 р. експорт зменшився на 23 % і склав 271,27 млн. дол. США (2019 р. – 351 млн. дол. США), імпорт скоротився на 8,5 % і склав 199 млн. дол. США (2019 р. – 217,6 млн. дол. США). Сальдо для України позитивне – 72,27 млн. дол. США [39].

У 2020 р. Посольство України сприяло започаткуванню у м. Рига інтерактивного майданчика «Український торговий дім»: <https://thukraina.com>. Метою діяльності зазначеної платформи є опрацювання комерційних пропозицій українських експортерів та просування на європейський ринок української продукції.

Макрооточення формує умови щодо функціонування підприємства в зовнішньому середовищі. Розглянемо основні макроекономічні характеристики,

що характеризують ринок Латвії:

- індекс легкості ведення бізнесу – 19 балів;
- індекс інфляції – 2,4 %;
- індекс легкості ведення торгівлі через кордон – 28 балів;
- індекс сприйняття корупції – 57 балів;
- міжнародне рейтингове агентство «Moody's» оцінило стійкість латвійської економіки та готовність подолати негативні наслідки пандемії COVID-19 у 2021 році.

ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» для пошуку партнерів для експорту продукції до Латвії може використовувати Європейську мережу підтримки підприємництва (Enterprise Europe Network – EEN), яка представляє собою найбільший в Європейському союзі інформаційний ресурс, для підтримки будь-якого підприємця, який бажає розвивати свою діяльність на міжнародному рівні. На додаток до безкоштовних консультацій із різноманітних питань, що стосуються підприємницької діяльності в ЄС, будь-який бажаючий може скористатися базою даних і каталогом для пошуку партнерів за кордоном.

Оцінюючи показники макросередовища приймаючої країни при визначенні інтегрального показника привабливості, ми будемо використовувати п'ятибальну шкалу оцінювання основних макроекономічних показників. Проведемо розрахунок інтегрального показника привабливості Латвії (Додаток Л).

Розрахувавши інтегральний показник привабливості країни Латвії за 2019 і 2020 роки ми визначили, що він становить – 2,53 бали. Порівнюємо одержаний результат з оптимально можливим:  $2,27/5 * 100\% = 50,6\%$ . Можна зробити висновок, що у 2019 і 2020 рр. рівень привабливості Латвії був середнім. Незважаючи на це, вихід на ринки Латвії все ж таки має ряд наступних переваг, серед яких: досить низькі витрати на утримання співробітників; розвинута інфраструктура; можливість виходу на глобальний ринок ЄС; можливість повернення ПДВ; мінімальна кількість податкових перевірок; швидкий Інтернет і розвиток ІТ в усіх сферах.

Наступним етапом планування щодо виходу підприємства на зовнішні



ринки є обґрунтований вибір закордонного ринку для збуту виробленої продукції. На цьому етапі проводять оцінку стану бізнес-середовища, в якому буде діяти підприємство, визначенні позитивного та негативного впливу факторів на функціонування підприємства на міжнародному ринку, розробка заходів щодо уникнення ризиків.

Для оцінки стану бізнес-середовища приймаючої країни можна скористатися індексним методом, за допомогою якого можна визначити рейтинги країн за відповідними критеріями порівняння на основі узагальнених результатів проведених експертних досліджень. Базисом для вибору найбільш привабливого міжнародного ринку є результати аналізу позиції кожної з країн у таких щорічних глобальних рейтингах як: Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index), Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom) та Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business) (дані за 2020 рік).

Агрегований показник, який дозволить нам здійснити оцінку сприятливості стану бізнес-середовища приймаючої країни для міжнародного бізнесу за окремими його складовими, розраховується за формулою (2.1):

$$I = \frac{I}{N} \sum_{i=1}^N \frac{I}{M_i} \sum_{j=1}^{M_i} k_{ij}, \quad (2.1)$$

де

$I$  – агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни;

$N$  – кількість складових бізнес середовища країни;

$k_{ij}$  – оцінка  $j$ -го індикатору  $i$ -ої складової бізнес-середовища країни;

$M_i$  – кількість індикаторів оцінювання стану  $i$ -тої складової бізнес-середовища приймаючої країни.

Враховуючи те, що підприємство вже діє на зовнішньому ринку країни Польщі, але бажає розширити там частку ринку, проведемо аналіз сприятливості стану бізнес-середовища цієї приймаючої країни. Скористаємося даними глобальних рейтингів та розрахуємо агреговані показники складових стану бізнес-середовища приймаючих країн Польщі та Латвії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Бізнес-середовище та його складові на потенційних закордонних ринках, балів  
(за даними 2020 р.)

Показник індексу	Польща	Латвія
Управлінська сфера	4,01 (62)	4,08 (57)
Інфраструктура	3,96 (74)	4,24 (59)
Макроекономічне середовище	4,88 (65)	5,63 (29)
Охорона здоров'я і початкова освіта	6,03 (42)	6,05 (41)
Вища освіта та підготовка	4,88 (37)	4,84 (40)
Ринок товарів та послуг	4,34 (57)	4,53 (40)
Трудові ресурси	4,20 (80)	4,76 (26)
Фінансова сфера	4,54 (38)	4,46 (45)
Розвиток технологій	4,47 (43)	4,70 (38)
Обсяги ринку	5,14 (20)	3,18 (95)
Розвиток бізнесу	4,06 (65)	4,01 (67)
Інновації	3,24 (65)	3,21 (70)

Порівнюючи одержані результати Польщі та Латвії у 2020 році за кожною групою показників, ми можемо бачити, що Польща переважає за деякими показниками, а саме: вища освіта та підготовка, фінансова сфера, обсяги ринку, розвиток бізнесу та інновації. Тому, можна рекомендувати підприємству збільшувати частку ринку в Польщі.

2.2. Визначення пріоритетних напрямів удосконалення конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Для якісної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища нашого підприємства використаємо SWOT-аналіз, який являє собою визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

Нами було оцінено та згруповано в матрицю SWOT-аналізу сильні та слабкі сторони (табл. 2.3), загрози та можливості досліджуваного підприємства (табл. 2.5).



Таблиця 2.3

## Сильні і слабкі сторони ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО»

Сильні сторони (S)	Бал	Слабкі сторони (W)	Бал
Кваліфікований персонал	3	Незначний обсяг поставок на закордонних ринках	2
Висока якість продукції	3	Відсутність в асортименті бюджетної продукції	3
Стійкі ринкові позиції	2	Вплив сезонності на попит продукції	3
Налагоджена система постачання та збуту	2	Відсутність ефективної системи просування продукції	3
Власні транспортні перевезення	2	Відсутність в асортименті продукції дитячого харчання	3
Достатня сировинна база (власне виробництво плодів, ягід та овочів)	3	Невелика частка охоплення зовнішнього міжнародного ринку	3
Використання сучасного обладнання	3	Велика кількість конкурентів на зовнішніх ринках	3
Виробництво соків прямого віджиму, без домішок і барвників	3		
Спрямованість на вибагливого споживача	2		
Випуск іншої продукції	2		
Функціонування на міжнародних ринках	2		
Разом	27	Разом	20

Отже, підприємство відносно давно функціонує на ринку, має стійкі ринкові позиції, є прибутковим. Виробляється високоякісна продукція за європейськими та вітчизняними стандартами і повністю відповідає смаковим яkostям споживача. Компанія в достатньому обсязі забезпечена сировинною базою. Використовується сучасне обладнання.

Але в асортименті продукції підприємства відсутня більш бюджетна продукція, також слід подумати про випуск соків та фруктових пюре для дітей. Підприємство займає невелику частку на міжнародному ринку, в зв'язку з високою собівартістю соків прямого віджиму. На підприємстві все ще не розроблена ефективна система просування продукції до споживача.

При аналізі факторів внутрішнього середовища, які суттєво впливають на бізнесову діяльність підприємства, необхідно класифікувати їх на сильні і слабкі сторони за допомогою SNW-аналізу, який представляє собою вдосконалений аналіз слабких і сильних сторін підприємства. Аббревіатура SNW походить від англійських слів: Strength (сильна сторона), Neutral (нейтральна сторона) і Weakness (слабка сторона). Проведемо SNW-аналіз для ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## SNW-аналіз внутрішнього середовища досліджуваного підприємства

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	S (сильна)	N (нейтральна)	W (слабка)
Кваліфікований персонал з великим досвідом роботи	+		
Висока якість продукції	+		
Стійкі ринкові позиції		+	
Власні транспортні перевезення			+
Достатня сировинна база (власне виробництво плодів, ягід та овочів)	+		
Використання сучасного обладнання для виробництва соків та джемів	+		
Виробництво соків прямого віджиму, без домішок і барвників	+		
Спрямованість на вибагливого споживача		+	
Функціонування на міжнародних ринках		+	
Незначний обсяг поставок на закордонних ринках			+
Відсутність в асортименті бюджетної продукції			+
Відсутність ефективної системи просування продукції		+	
Відсутність в асортименті продукції дитячого харчання			+

З таблиці видно, що підприємство має більше сильних позицій, тому для усунення слабких сторін підприємство вимушене вжити ряд заходів, щоб покращити ситуацію, яка склалася в його внутрішньому середовищі.

Дослідження загроз і можливостей в навколишньому середовищі підприємства є дієвим способом складання плану для досягнення його конкурентних переваг на ринку. Отже, загрози і можливості формують оточення підприємства, яке змушене шукати шляхи їх поєднання, уникаючи при цьому загроз з боку навколишнього середовища і показу своїх слабких сторін (табл. 2.5).

Систематичні дослідження сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз, дозволяють вчасно оцінювати свої можливості і створювати оптимальну маркетингову конкурентну стратегію, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності та створення конкретних переваг.



Таблиця 2.5

## Можливості та загрози ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО»

Можливості Opportunities	Бал	Загрози Threats	Бал
Зниження цін на певні види продукції	2	Підвищення цін, коливання курсу валют, інфляційні процеси	2
Розширення асортименту продукції, шляхом випуску більш дешевих соків та нектарів	2	Велика кількість товарів-замінників	2
Вихід на інші зовнішні ринки	3	Високий рівень конкуренції в галузі	3
Реалізація продукції за різними каналами збуту	2	Нестабільна політична та економічна ситуація в країні	2
Залучення нових клієнтів та налагодження з ними контактів	2	Непередбачуваність подальшого розвитку галузі	2
Покращення рекламної компанії підприємства на зовнішніх міжнародних ринках	3	Високі податкові ставки	2
Використання при розливі продукції більш дешевої упаковки	3	Вплив природно-кліматичних умов	2
		Депопуляція населення	3
		Зменшення площ під плодовими та ягідними культурами в Україні	3
Разом	20	Разом	21

На основі проведеного SWOT-аналізу побудуємо підсумкову матрицю SWOT-аналізу в ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Зведена матриця SWOT-аналізу досліджуваного підприємства

Оцінка SWOT-аналізу		Можливості	Кількість балів	Загрози	Кількість балів
		Разом:	20	Разом:	21
Сильні сторони	Кількість балів	Поле СіМ 540		Поле СіЗ 567	
Разом:	27				
Слабкі сторони	Кількість балів	Поле СлМ 400		Поле СлЗ 420	
Разом:	20				

Найвища оцінка в полі «СіЗ» – 567 балів. Відповідно з методикою SWOT-аналізу, квадрат «СіЗ» орієнтує маркетингову стратегію на використання сильних сторін підприємства для реалізації можливостей, в цьому квадраті матриці ми одержали – 567 балів. Поле СлЗ є найбільш несприятливим для підприємства і означає, що стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб підприємство

мінімізувало вплив слабких сторін і пододало наявні загрози, у цьому квадраті спостерігається високий вплив – 420 балів.

Отже, нами були зроблені наступні висновки:

1. Однією зі слабких сторін діяльності підприємства є те, що частка як внутрішнього так і зовнішнього (міжнародного) ринку, яку воно займає, дуже низька в порівнянні із великою кількістю конкурентів.

2. Підприємство, для збільшення частки ринку, повинно обрати такі стратегії, які будуть спрямовані на збільшення частки ринку, зміцнення своїх конкурентних позицій, розширення або оптимізацію товарного портфелю, виробництво бюджетних сокових напоїв з додаванням різних натуральних екстрактів. Отже, доцільною буде стратегія диференціації, що ґрунтується на широкому асортименті продукції. Але можна виділити ряд переваг та недоліків запропонованої стратегії:

Потенційні переваги: розширення загальної частки ринку; збільшення обсягів продажу та зростання валового прибутку на 1 грн. продажів.

Потенційні недоліки: зростання операційних витрат, суттєві витрати на розробку та виведення на ринок нових товарів.

Оптимізація товарного портфелю компанії за рахунок виробництва сокових напоїв дало б можливість задовольнити потреби споживачів з низьким рівнем доходу, збільшити частку ринку, та зменшити сезонність споживання соків, позиціонуючи нову продукцію як прохолодний напій, що втамовує спрагу, наприклад, сокові напої з додаванням зеленого чаю та імбиру.

Слід зазначити, що в практичній діяльності в основному обирають комбіновану стратегію, яка є поєднанням декількох стратегій. Виходячи з цього, можна поєднати вищеописану стратегію зі стратегією диференціації, яка базується на привабливості упаковки.

Можливо саме завдяки поєднанню двох стратегій, а саме стратегії диференціації, що ґрунтується на широкому асортименті продукції із стратегією диференціації, яка ґрунтується на привабливості упаковки, підприємство зможе збільшити частку ринку та здобути нові переваги над конкурентами.



На основі вивчення сильних та слабких сторін підприємства та оцінки його можливостей і загроз зовнішнього середовища побудуємо узагальнену матрицю-SWOT (Додаток М).

Таким чином, стратегічна альтернатива для досліджуваного підприємства – зростання. На нашу думку, можливими доцільними стратегічними заходами підприємства в даному випадку виступають стратегії органічного зростання підприємства, тобто глибоке проникнення на зовнішні ринки, розширення частки вітчизняного ринку, шляхом виробництва нових видів продукції, а також зміну дизайну та маркування на упаковці, які будуть мати певні відмінності в порівнянні з продукцією внутрішніх та зовнішніх конкурентів.

## Висновки до розділу 2

1. Визначено, що соки та нектари є складовою частиною харчування людини. Кліматичні умови і стан інфраструктури в Україні дозволяють вирощувати велику кількість різних видів плодів та ягід для виробництва соків. Але в основному, підприємства з виробництва соків та нектарів працюють тільки з яблучною і томатною сировиною. Значно менше виробляються концентрати та соки з кісточкових плодів і ягід.

2. Встановлено, що вже починаючи з 2015 р., на внутрішньому ринку виробництво соків фруктових та овочевих (крім сумішей) почало скорочуватися. А в 2020 р. в порівнянні з 2015 р. виробництво фруктових та овочевих соків, а також сумішей соків знизилося більш ніж на 50 %.

3. Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства нами була використана методика T.E.M.P.L.E.S. Було виявлено, найбільш впливові на діяльність підприємства фактори та фактори, які впливають несуттєво, а для якісної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства було використано SWOT-аналіз.

4. ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» необхідно виходити на нові зарубіжні ринки, але зважаючи на велику кількість конкурентів, підприємству

доцільно почати експортну діяльність з невеликих країн, наприклад, ринку Латвії. Розрахувавши інтегральний показник привабливості країни Латвії за 2019 і 2020 роки, можна зробити висновок, що у 2019 і 2020 рр. рівень привабливості Латвії був середнім. Але, вихід на ринки Латвії має ряд наступних переваг, серед яких: досить низькі витрати на утримання співробітників; розвинута інфраструктура; можливість виходу на глобальний ринок ЄС; можливість повернення ПДВ; мінімальна кількість податкових перевірок; розвиток ІТ в усіх сферах.

5. Підприємство повинно обрати такі стратегії, які будуть спрямовані на збільшення частки ринку, зміцнення конкурентних переваг підприємства, розширення товарного портфелю підприємства, шляхом виробництва більш бюджетних нектарів та соків. Отже, за даних обставин доцільною буде стратегія диференціації, що ґрунтується на широкому асортименті продукції.

6. Розширення асортименту за рахунок введення сокових напоїв з екстрактом зеленого чаю та імбиру дало б можливість задовольнити потреби споживачів з низьким рівнем доходу, забрати частку ринку у провідних конкурентів та зменшити сезонність споживання сокової продукції, позиціонуючи нову продукцію як прохолодний соковий напій, що втамовує спрагу.

7. При виборі даної стратегії досліджуваному підприємству слід звернути увагу на зміну дизайну та маркування на упаковці, які повинні мати суттєві відмінності в порівнянні з продукцією внутрішніх та зовнішніх конкурентів. Так, на етикетці кожного виду соку можна додати інформацію про їх корисність для споживача, доцільними будуть написи про покращення стану здоров'я споживачів.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведених досліджень в роботі можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що високий рівень конкурентоздатності підприємства дає йому можливість здійснювати ефективні контакти зі споживачами, постачальниками і конкурентами. Маркетингова конкурентна стратегія розроблюється на базі сформованих цілей підприємства й уточнюється та переглядається на основі здійсненого комплексного дослідження. Під час вибору конкурентної стратегії підприємства беруться до уваги відповідні ринкові умови, оцінювання її переваг й ризиків.

3. Досліджено, що ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО», розташоване в м. Дніпро і є сучасним переробним підприємством, основною метою діяльності якого є створення повного комплексу переробки плодово-ягідної продукції та задоволення потреб споживачів в різних сортах яблук і ягід, соках та джемах. Найбільша питома вага в структурі товарної продукції в 2020 р. припадає на соки в скляній упаковці, ємністю 0,3 л. і 1 л. – 38,1 %, джеми – 30,4 %, яблучний сік в асептичній упаковці Bag-In-Box – 13,9 %; найменша питома вага – 4,4 %, це мед травневий, ємністю 425 г. Компанія спеціалізується на виробництві соків та джемів.

4. Протягом останніх років майже всі економічні показники на підприємстві покращились. Так, виручка від реалізації продукції підвищилась більш ніж в 2 рази, незважаючи на те, що собівартість продукції також щороку зростає. Ефективність використання трудових ресурсів підвищилась, про що свідчить зростання річної і погодинної продуктивності праці. За рахунок підвищення прибутку рівень рентабельності на підприємстві зріс на 10,8 в п. і становить 19 %, що є позитивним явищем. В цілому підприємство є прибутковим та рентабельним.

5. При оцінці конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його основних конкурентів, було визначено, що воно посідає 2 місце. Кращим

виявилось підприємство ТОВ «Т.В.Fruit» (торгові марки ТМ «Galicia» і ТМ «Рассвет»), тобто воно є головним конкурентом досліджуваного підприємства, другим конкурентом є ТОВ «Аронія» (торгова марка ТМ «Сади Прикарпаття»).

6. Визначено, що соки та нектари є складовою частиною харчування людини. Кліматичні умови і стан інфраструктури в Україні дозволяють вирощувати велику кількість різних видів плодів та ягід для виробництва соків. Але в основному, підприємства з виробництва соків та нектарів працюють тільки з яблучною і томатною сировиною. Значно менше виробляються концентрати та соки з кісточкових плодів і ягід. Так, починаючи з 2015 р., на внутрішньому ринку виробництво соків фруктових та овочевих (крім сумішей) почало скорочуватися. А в 2020 р. в порівнянні з 2015 р. виробництво фруктових та овочевих соків, а також сумішей соків знизилася більш ніж на 50 %.

7. Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства нами була використана методика T.E.M.P.L.E.S., за допомогою якої ми виявили, які фактори чинять найбільший вплив на діяльність підприємства, а які впливають несуттєво, а для якісної оцінки внутрішнього середовища досліджуваного підприємства і ситуації що склалася на ринку було використано SWOT-аналіз.

8. ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» необхідно виходити на нові зарубіжні ринки, але зважаючи на велику кількість конкурентів, підприємству доцільно почати експортну діяльність з невеликих країн, наприклад, ринку Латвії. Розрахувавши інтегральний показник привабливості країни Латвії за 2019 і 2020 роки ми визначили, що він становить – 2,53 бали, а також, порівнявши одержаний результат з оптимально можливим, можна зробити висновок, що у 2019 і 2020 рр. рівень привабливості Латвії був середнім. Але, вихід на ринки Латвії має ряд переваг.

9. Нами було визначено, що підприємство повинно обрати такі стратегії, які будуть спрямовані на збільшення частки ринку, зміцнення конкурентних переваг підприємства, розширення товарного портфелю підприємства, шляхом



виробництва більш бюджетних нектарів та соків. Отже, доцільною буде стратегія диференціації, що ґрунтується на широкому асортименті продукції.

10. Розширення асортименту за рахунок введення сокових напоїв з екстрактом зеленого чаю та імбиру дало б можливість задовольнити потреби споживачів з низьким рівнем доходу, забрати частку ринку у провідних конкурентів та зменшити сезонність споживання сокової продукції, позиціонуючи нову продукцію як прохолодний соковий напій, що втамовує спрагу.

11. При виборі даної стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО» слід звернути увагу на зміну дизайну та маркування на упаковці, які повинні мати суттєві відмінності в порівнянні з продукцією конкурентів. Так, на етикетці кожного виду соку можна додати інформацію про їх корисність для споживача, доцільними будуть різні рекламні написи про покращення здоров'я споживачів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз цільової і методологічної відповідності комунікацій, спрямованих на просування товару URL: [http://pidruchniki.com/1202022451920/marketing/analiz\\_tsilovoyi\\_metodologichnoyi\\_vidpovidnosti\\_komunikatsiy\\_spryamovanih\\_prosuva\\_nnya\\_tovaru](http://pidruchniki.com/1202022451920/marketing/analiz_tsilovoyi_metodologichnoyi_vidpovidnosti_komunikatsiy_spryamovanih_prosuva_nnya_tovaru)
2. Андрушків Б.М. Основи соціального менеджменту (Теоретичні положення та прикладні механізми). Тернопіль: ТзОВ «Терно-граф», 2007. 312 с.
3. Артеменко Л.П. Види конкурентних стратегій та приклади їх реалізації //Л.П. Артеменко, Є.П. Гура //Сучасні підходи до управління підприємством. 2018. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/126024>
4. Атюшкіна В.В. Управління конкурентним потенціалом підприємства на основі оцінювання комплексу маркетингу. Маркетинг і цифрові технології. 2018. Т. 2, № 3. С. 85–103. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/47/46>
5. Беляєва С.В., Зубкова Т.Л. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (практичний аспект). Інноваційна економіка. 2013. № 7 (45). С. 72–78.
6. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
7. Башук Т.О. Жолудева А.М. Застосування інноваційних інструментів маркетингових комунікацій в комплексі просування на підприємстві // Економічні проблеми сталого розвитку: тези доповідей наук.-техн. конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів ФЕМ, присвяченої Дню науки в Україні. Суми, 18 – 22 квітня 2011. С. 193–195.
8. Балановська Т., Гоголя О., Драмарецька К., Восколупов В., Голік В. Використання маркетингового менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. № 3. Pp. 142–161. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.09>
9. Божкова В.В. Теоретико-методичні засади формування оптимальної структури



- маркетингових комунікацій для просування промислових інновацій. *Ефективна економіка*, 2011. – № 1. – С. 20–26.
10. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 14. С. 288–295.
11. Васильєв Є.Ж., Трофименко Е.Ю. Стратегічний підхід до маркетингових комунікацій. *Вісник Південно-Уральського державного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. № 17 (89). 2017. С. 70–75.
12. Владимирська А.О., Владимирський П.О. Реклама: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Кондор, 2009. 332 с.
13. Гайтина Н.М. Новітні інструменти маркетингових комунікацій. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. О. Балацького, м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. Суми: СумДУ, 2014. Т.2. С. 198–200.
14. Гарматюк О.В. Використання маркетингових комунікацій для розвитку збуту продукції пивоварних підприємств. IV Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія розвитку України: економічний та гуманітарний виміри»: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. К.: «Інформаційно-аналітичне агенство», 2017. – С. 305–308.
15. Гвоздецька І.В., Фомова О.А. Особливості формування маркетингової комунікаційної стратегії. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2013. № 6, Т. 2. С. 90–95.
16. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К.: Кондор, 2009. 187 с.
17. Гершун А.М. Анализ внешней среды бизнеса URL: [http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/t\\_e\\_m\\_p\\_l\\_e\\_s.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/t_e_m_p_l_e_s.shtml)
18. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70.
19. Грузіна І.А., Полюхович М.В. Формування системи показників ефективності

- конкурентної стратегії розвитку консалтингових компаній. Управління розвитком. 2020. № 1 (18). С. 53–60. URL: <https://businessperspectives.org/component/zoo/formation-of-competitive-development-strategy-key-performance-indicators-system-for-consulting-companies>
20. Гудз Р.Б., Ларка М.І. Вдосконалення комунікаційної політики промислового підприємства. 2011. URL: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik/Технічний%20прогрес%20та%20ефективність%20виробництва/2011/26/Gydz.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний%20прогрес%20та%20ефективність%20виробництва/2011/26/Gydz.pdf)
21. Гундарин М.В. Теория и практика связей с общественностью: основы медиарелейшнз: учеб. пособие. М.: ФОРУМ: ИНФРА–М, 2007. 336 с.
22. Дж. Барнет, С. Мориарти. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход или (Серия: «Маркетинг для профессионалов»); [пер. с англ.]. СПб: Питер, 2001. 864 с.
23. Джоббер Д. Маркетинговая политика коммуникаций; [пер. с англ.]. М.: Контракт, 2009. 324 с.
24. Джулер А.Д., Бонни Л.Д. Креативные стратегии в рекламе. СПб.: Питер, 2003. 384 с.
25. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика. Навч. посіб. К: Стилос, 2011. 294 с.
26. Дроздова В.А., Кормич Л.В. Перспективи сокового ринку: причини та наслідки. Приазовський економічний вісник. URL: [http://rev.kpi.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/31.pdf](http://rev.kpi.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/31.pdf)
27. Дроздова В.А., Кірова А.В. Аналіз зовнішнього середовища галузі з виробництва соків. Випуск 19. 2018. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19\\_2018\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/29.pdf)
28. Експортна стратегія України: Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі на період 2017-2021 років. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-eksportnoyi-strategiyi-ukrayini-dorozhnoyi-karti-strategichnogorozvitku-torgivli-na-20172021-roki>
29. Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку



- аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8063> (дата звернення: 31.10.2021).
30. Курбацька Л.М., Ільченко Т.В., Кадирус І.Г. Теоретичні аспекти маркетингового забезпечення ефективної розподільчо-збутової політики аграрного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Випуск 21. Частина 1. 2016. Херсон: Видавничий дім «Гельветика». с. 122–127.
31. Котлер, Ф., Гари А. *Основы маркетинга*. 5-е изд. М.: Вильямс, 2016. 752 с.
32. Ковальчук С.В., Лазебник М.Р., Стахов Ю. Комплекс маркетингових комунікацій підприємства в процесі формування клієнтоорієнтованого маркетингу. *Вісник ХНАУ*. 2018. № 6. Т. 1. С. 282–287.
33. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г. Нові інструменти маркетингових комунікацій при просуванні продуктів і послуг. *Маркетингова освіта в Україні: Збірник матеріалів V Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м.Київ, 7–8 жовтня 2021 р.:* [Електронний ресурс], К.: КНЕУ, 2021. 448 с.
34. Ноздрева Р.Б., *Маркетинг: Учебник*. М.: Аспект Пресс, 2016. – 448 с. – ISBN 978-5-7567-0829-5. ЭБС «Консультант студента»: URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785756708295.html>
35. Поліщук І.І. Фактори розвитку маркетингового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Полісся* № 2 (6). 2016. С. 97–102.
36. Полюхович М.В. Експертне опитування як інструмент визначення показників ефективності реалізації конкурентної стратегії розвитку консалтингової компанії. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 128–136.
37. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. *Маркетинг: навчальний посібник / за заг. ред. проф. Старостіної А.О.* Київ: "НВП "Інтерсервіс", 2018. 216 с. URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/starostina-a.o.-kravchenko-v.a.-prygara-o.yu.-yarosh-dmytrenko-l.o.-2018-marketyn.pdf>
38. Слижук А.Д. Аналіз стану ринку сокової продукції в Україні. URL: <https://www.google.com.ua/search?client=opera&hs=wMk&sxsrf>

39. Торговельно-економічне співробітництво між Україною та Латвією. URL: <https://latvia.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/82-ukrainelatvia-trade-and-economic-cooperation>

40. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. № 50. С. 245–248.

41. Akram A. S. Al-Khaled Environment of International Business and its Significance / Akram A. S. Al-Khaled // International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2017. Vol. 7. №. 3. – p. 310–316.







# ДОДАТКИ



Рис. 1. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Види конкуренції			
За станом ринку	За рівнем взаємозамінності продукції	За структурою	За способом суперництва
Досконала (вільна) Олігополія Недосконала Монополія	Конкуренція торгових марок Галузева конкуренція Формальна конкуренція Загальна конкуренція	Галузева конкуренція Міжгалузева конкуренція	Цінова конкуренція Нецінова конкуренція

Рис. 2. Види конкуренції залежно від класифікаційної ознаки



Вид конкуренції за станом ринку	Кількість підприємств	Товарна диференціація	Контроль за цінами	Легкість входження на ринок	В яких сферах поширена конкуренція
Досконала (вільна) конкуренція	Велика кількість незалежних підприємств, контроль над ринками відсутній	Відсутня. Товари не розрізняються за властивостями	Відсутній. Ціни на продукцію визначає ринок.	Відносно легке входження і легкий вихід	Виробництво сільськогосподарської продукції аграрними підприємствами
Недосконала конкуренція	Відносно велике число фірм, які виробляють однакові товари утилітарного призначення, але відрізняються технічними та іншими параметрами	Товари та послуги диференційовано для сегментів ринку	Буває, але вплив обмежено можливостями	Відносно легке входження і легкий вихід	Роздрібна торгівля
Олігополія	Обмежена кількість підприємств, які виробляють аналогічні товари і послуги	Суттєва для окремих товарів, незначна для стандартних.	Достатній, інколи значний. Діє вплив «цінового лідера»	Важке. Часто потребує великих інвестицій	Металургійна, хімічна промисловість, виробництво комп'ютерів, оргтехніки
Монополія	Одне підприємство, яке виробляє один або кілька аналогічних товарів	Немає	Значний, практично повний, але під контролем держави	Дуже важке	Комунальне господарство, зв'язок

Рис. 3. Види конкуренції за станом ринку та їх характеристика

Асортимент продукції, що виробляється в  
ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО»

Вид продукції	Зовнішній вигляд
<p>Яблучно-грушевий сік, в скляних пляшках, ємністю 0,33 л. і 1 л. Склад: яблучно-грушевий сік прямого віджиму. Без додавання цукру, води, концентрату, барвників, консервантів, ароматизаторів.</p>	
<p>Яблучний сік, в скляних пляшках, ємністю 0,33 л. і 1 л. Склад: яблучний сік прямого віджиму. Без додавання цукру, води, концентрату, барвників, консервантів, ароматизаторів.</p>	
<p>Яблучно-чорносмородиновий сік, в скляних пляшках, ємністю 0,33 л. і 1 л. Склад: яблучно-смородиновий сік прямого віджиму. Без додавання цукру, води, концентрату, барвників, консервантів, ароматизаторів.</p>	
<p>Яблучно-вишневий сік, в скляних пляшках, ємністю 0,33 л. і 1 л. Склад: яблучно-вишневий сік прямого віджиму. Без додавання цукру, води, концентрату, барвників, консервантів, ароматизаторів.</p>	
<p>Яблучний сік (упаковка Bag-in-Box), ємністю 3 л. і 5 л. Склад: яблучний сік прямого віджиму. Без додавання цукру, води, концентрату, барвників, консервантів, ароматизаторів.</p>	



Вид продукції	Зовнішній вигляд
<p>Джем абрикосовий, в скляних баночках, ємністю 425 г. Склад: абрикоси, цукор. Без консервантів та барвників.</p>	
<p>Джем вишневий, в скляних баночках, ємністю 425 г. Склад: вишні, цукор. Без консервантів та барвників.</p>	
<p>Джем полуничний в скляних баночках, ємністю 425 г. Склад: полуниця, цукор. Без консервантів та барвників.</p>	
<p>Джем чорносмородиновий в скляних баночках, ємністю 425 г. Склад: чорна смородина, цукор. Без консервантів та барвників.</p>	
<p>Джем яблучний в скляних баночках, ємністю 425 г. Склад: яблука, цукор. Без консервантів та барвників.</p>	

**Склад і структура товарної продукції в  
ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО»**

Вид продукції	2016		2017		2018		2019		2020		2020 р. до 2019 р., %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Соки в скл. упаковці, 0,3 л. і 1 л.	5872,6	36,8	5846,2	35,4	6602,8	35,8	7166,6	35,6	13755,0	38,1	191,9
в т. ч. яблучний	1867,1	11,7	1685,3	10,2	1650	8,9	2476,1	12,3	5090,4	14,1	205,6
яблучно-грушевий	1164,9	7,3	1200	7,3	1245	6,7	1087,1	5,4	2455,0	6,8	225,8
яблучно-вишневий	1021,3	6,4	985	6,0	1450,3	7,9	765,0	3,8	1877,4	5,2	245,4
яблучно-смородиновий	1133,1	7,1	1245	7,5	1052,8	5,7	1791,6	8,9	2274,4	6,3	126,9
томатний	686,2	4,3	730,9	4,4	1204,7	6,5	1046,8	5,2	2057,8	5,7	196,6
Яблучний сік Bag-In-Vox, 3 л. і 5 л.	1595,8	10,0	1640,2	9,9	1926,9	10,4	2415,7	12,0	5018,2	13,9	207,7
Джеми в скляній упаковці, 425 г.	5138,5	32,2	5945,1	36,0	6390,9	34,6	5656,8	28,1	10975,1	30,4	194,0
в т.ч. яблучний	1627,7	10,2	1916,3	11,6	1845,2	10,0	1831,9	9,1	4260,1	11,8	232,6
абрикосовий	861,7	5,4	1035,1	6,3	1274,6	6,9	986,4	4,9	1371,9	3,8	139,1
вишневий	1212,8	7,6	1452,3	8,8	1342,3	7,3	1308,5	6,5	1949,5	5,4	149,0
полуничний	766,0	4,8	820	5,0	950,2	5,1	1066,9	5,3	2093,9	5,8	196,3
чорносмородиновий	670,3	4,2	721,4	4,4	978,6	5,3	463,1	2,3	1299,7	3,6	280,7
Мед травневий, 425 г.	861,7	5,4	845,3	5,1	798,8	4,3	1087,1	5,4	1588,5	4,4	146,1
Мед гречаний, 425 г.	734,2	4,6	835,9	5,1	1180,6	6,4	1187,7	5,9	2238,3	6,2	188,5
Інша продукція	1755,4	11,0	1420,20	8,6	1552,7	8,4	2617,1	13,0	2527,2	7,0	96,6
Разом	15958,2	100,0	16532,9	100,0	18452,7	100	20131	100,0	36102,3	100,0	179,3



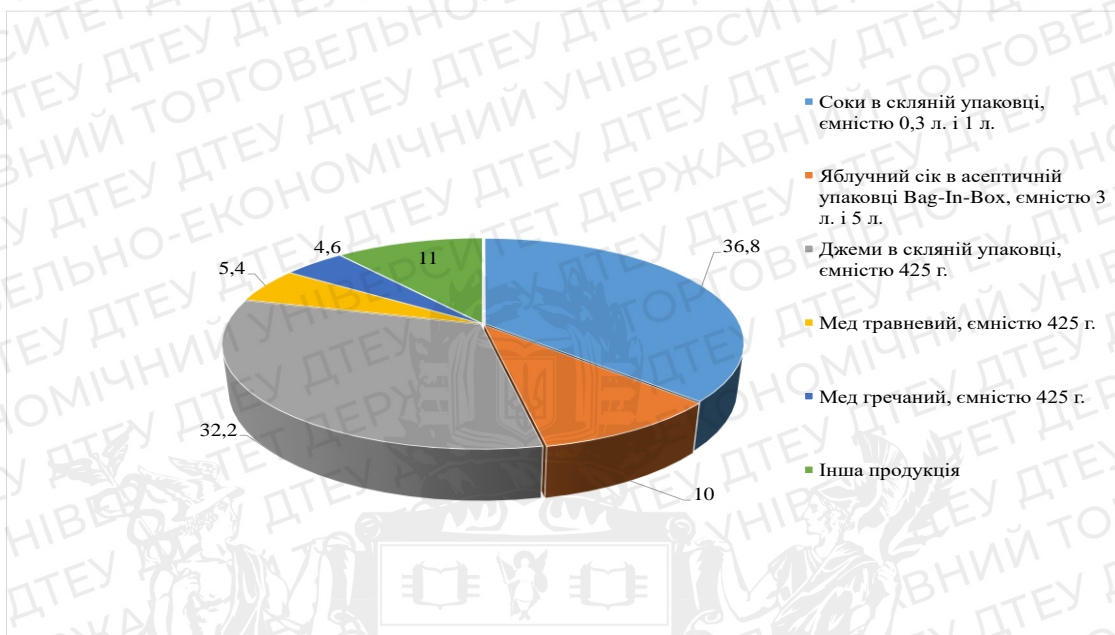


Рис. 4. Склад і структура товарної продукції підприємства за 2016 рік

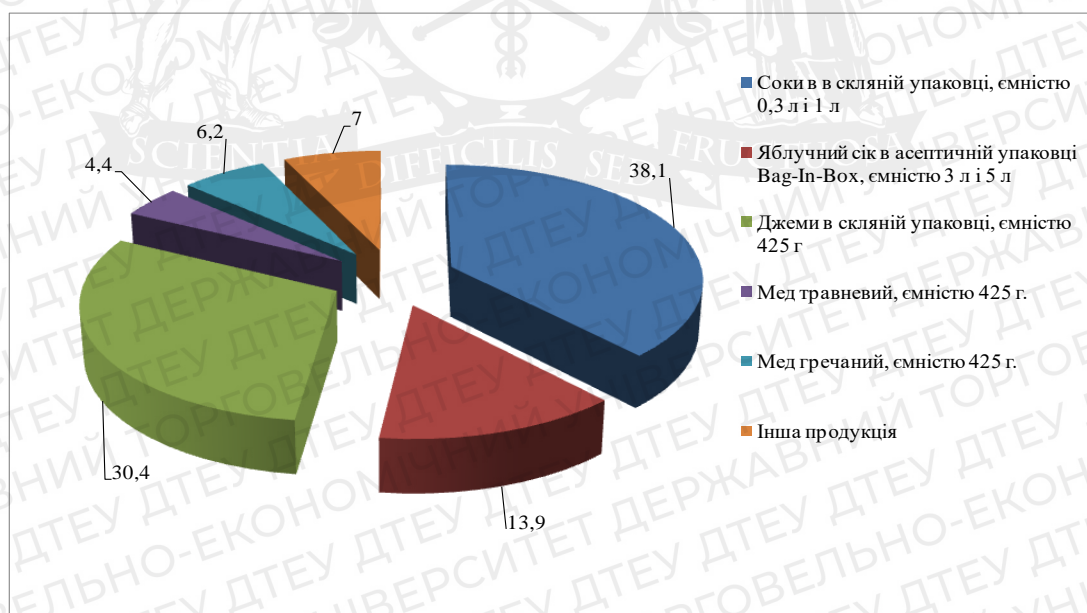


Рис. 5. Склад і структура товарної продукції підприємства за 2020 рік

## Додаток Д

Наявність та ефективність використання трудових ресурсів в  
ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО»

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Темп зростання ланцюговий, %				2020 р. до 2016 р., %
						2017 до 2016	2018 до 2017	2019 до 2018	2020 до 2019	
Середньорічна кількість працівників, осіб	41	40	42	43	39	97,6	105,0	102,4	90,7	95,1
Прямі затрати праці – всього, тис. люд.-год.	91,2	88,0	91,4	94,6	87,4	96,5	103,9	103,5	92,4	95,8
Відпрацьовано одним середньорічним працівником в середньому за рік, люд.-год.	2224	2200	2176	2200	2240	98,9	98,9	101,1	101,8	100,7
Реалізовано товарної продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн.	389,2	413,3	446,5	468,2	925,7	106,2	108,0	104,9	197,7	237,8
Реалізовано товарної продукції за одну люд.-год., грн.	175,0	187,9	201,9	212,8	413,1	107,4	107,5	105,4	194,1	236,1



## Додаток Е

## Забезпеченість та ефективність використання основних засобів

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Темп зростання ланцюговий, %				2020 р. до 2016 р., %
						2017 до 2016	2018 до 2017	2019 до 2018	2020 до 2019	
Середньо річна вартість основних засобів, тис. грн.	11248,8	10985,0	10125,4	10143,3	12083,3	97,7	92,2	100,2	119,1	107,4
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	15958,2	16532,9	18452,7	20131,0	36102,3	103,6	111,6	109,1	179,3	226,2
Фондоозб роєність, тис. грн.	274,4	274,6	241,1	235,9	309,8	100,1	87,8	97,8	131,3	112,9
Фондовід дача, грн./грн.	1,42	1,5	1,82	1,98	2,99	105,6	121,3	108,8	151,0	210,6
Фондоміс ткість, грн./грн.	0,7	0,7	0,55	0,51	0,33	100,0	78,6	92,7	64,7	47,1

## Основні економічні показники діяльності підприємства

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Темп зростання ланцюговий, %				2020 р. до 2016 р., %
						2017 до 2016	2018 до 2017	2019 до 2018	2020 до 2019	
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	15958,2	16532,9	18452,7	20131,0	36102,3	103,6	111,6	109,1	179,3	226,2
Вироблено валової продукції в розрахунку на: – 1 грн. основних засобів, грн.	1,42	1,5	1,82	1,98	2,99	105,6	121,3	108,8	151,0	210,6
– одного середньорічного працівника, тис. грн.	389,2	413,3	446,5	468,2	925,7	106,2	108,0	104,9	197,7	237,8
– одну люд.-год., грн.	175,0	187,9	201,9	212,8	413,1	107,4	107,5	105,4	194,1	236,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	12750,7	13985,7	15450,7	13306,7	30335,7	109,7	110,5	86,1	228,0	237,9
Прибуток, тис. грн.	1207,5	2547,2	3002,0	6824,3	5766,6	210,9	117,9	227,3	84,5	4,8 рази
Рівень рентабельності, %	8,2	18,2	19,4	51,3	19,0	222,0	106,6	264,4	37,0	10,8 в.п.



## Частка вітчизняного ринку основних виробників соків та сокових напоїв, %

Назва компанії	Торгова марка	Частка ринку, %	Місце розташування виробничих потужностей
Компанія «PepsiCo»	ТМ «Sandora», ТМ «Sandora Ексклюзив», ТМ «Sandora – Сік до сніданку», ТМ «Sandora Овочевий коктейль», ТМ «Миколаївський соковий завод», ТМ «Бонус», ТМ «Садочок», ТМ «Сандорик»	46,0	Миколаївська обл., с. Миколаївське
Компанія СП «Vitmark Україна»	ТМ «Просто фрукти», ТМ «Джусік», ТМ «Соковита», ТМ «Прямо сік», ТМ «Чудо-Чад», ТМ «Наш сік», ТМ «Jaffa»	26,0	Одеська обл., с. Степанівка, Вінницька обл.
Компанія «Ерлан»	ТМ «Біола», ТМ «Літо»	6,6	м. Київ, м. Дніпро
Компанія «Coca-Cola Беверіджис Україна»	ТМ «Добрий», ТМ «Rich», ТМ «Rich Kids»	5,0	Київська обл., с. Велика Димерівка
ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО»	ТМ «Садове Кольцо»	2,0	м. Дніпро
Інші компанії: «Jusso», «Аронія», «Т.В.Fruit», «Fozzy Group» та інші	ТМ «Моя сім'я», ТМ «Да!», ТМ «Сади Прикарпаття», ТМ «Рассвет», ТМ «Galicia», ТМ «Премія»	14,4	м. Київ, м. Снятин, м. Львів, м. Київ

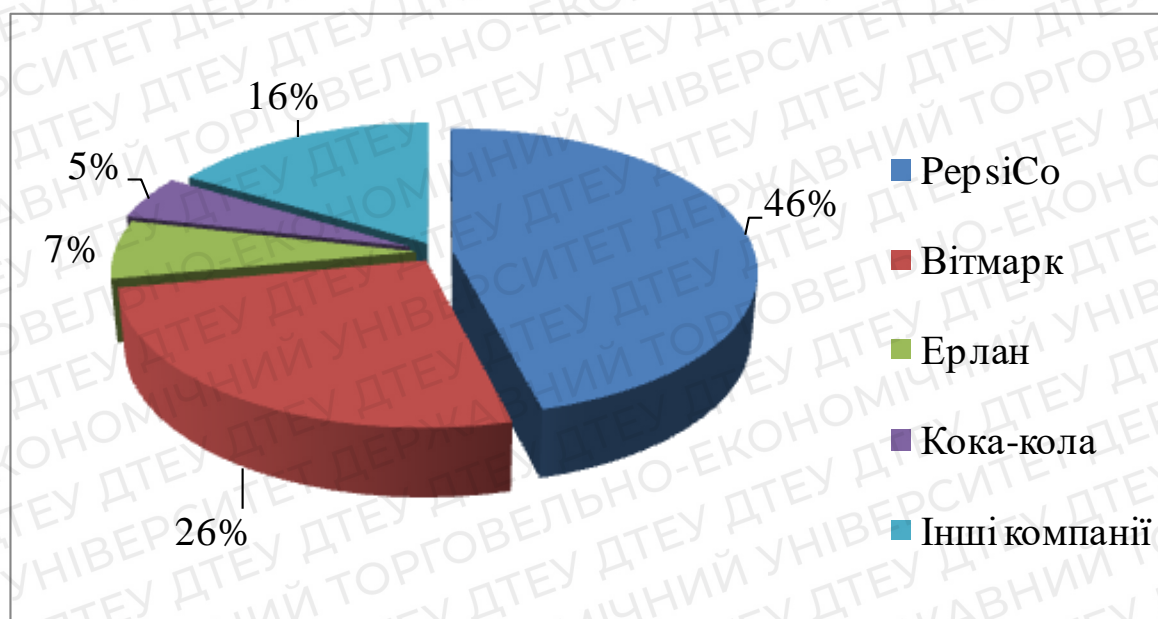


Рис. 6. Основні виробники соків та сокових напоїв, 2020 р., %

Аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його основних конкурентів за споживчими характеристиками

Споживчі характеристики	ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО»	ТОВ «Т.В.Fruit»	ТОВ «Аронія»
Технічна	Високий рівень технічного устаткування	Високий рівень технічного устаткування	Середній рівень технічного устаткування
Конструктивна	Високий рівень конструктивності	Високий рівень надійності і довговічності	Високий рівень надійності
Ергономічна	Високий рівень відповідності продукції по відношенню до організму споживача	Високий рівень відповідності продукції по відношенню до організму споживача	Високий рівень відповідності продукції по відношенню до організму споживача
Естетична	Середній рівень оформлення упаковки	Високий рівень художнього та естетичного оформлення упаковки	Середній рівень оформлення упаковки
Екологічна	Відповідає вимогам захисту навколишнього середовища	Відповідає вимогам захисту навколишнього середовища	Відповідає вимогам захисту навколишнього середовища
Якісна	Висока якість продукції відповідає європейським (Not From Concentrate) та державним (ГОСТ 656-79) стандартам	Висока якість продукції відповідає європейським та державним стандартам	Якість продукції відповідає державним (ГОСТ 656-79) стандартам
Економічна	Високий рівень цін на продукцію в порівнянні з конкурентами	Ціни залежать від вибору певного виду продукції	Середні ціни на продукцію



## Вихідні дані для розрахунку інтегрального показника привабливості

Показник макросередовища	Ваговий коефіцієнт	Статистичні дані Латвії					
		2019			2020		
		оціночне значення	бал	Зважена оцінка	оціночне значення	бал	Зважена оцінка
Витрати на НДДКРБ, у відношенні до ВВП	0,21	0,85	3	0,63	0,83	3	0,63
Політична стабільність	0,12	стабільна	5	0,6	стабільна	5	0,6
ВВП на 1 особу, тис. дол. США	0,11	18032,0	4	0,44	23061,0	4	0,44
Експортна квота, %	0,07	76,4	5	0,35	77	5	0,35
Рівень інфляції, %	0,07	2,7	5	0,35	2,4	5	0,35
Запаси природних ресурсів	0,04	низькі	2	0,08	низькі	2	0,08
Місце країни по частці найбільших компаній	0,05	низькі	2	0,08	низькі	2	0,08
Разом	x	x	x	2,53	x	x	2,53

## Узагальнена матриця-SWOT для ТОВ «КОМПАНІЯ «САДОВОЄ КОЛЬЦО»

Зовнішні фактори Внутрішні фактори	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<p>За рахунок зниження цін на певні види продукції та розширення асортименту, шляхом випуску більш дешевих соків та нектарів підприємство зможе вийти на нові ринки та бути конкурентоспроможним. Для підвищення обізнаності споживачів про продукцію підприємства, інформування нових споживачів про підприємство та його продукцію слід впровадити інтегровані маркетингові комунікації. Для збільшення частки ринку підприємство може реалізувати продукцію за різними каналами збуту. Залучення нових клієнтів та налагодження з ними контактів, укладання договорів на поставки продукції дозволить підприємству збільшити обсяги продажів та підвищити прибуток.</p>	<p>Наявність стабільних партнерів та високоякісна продукція допоможуть залучити нових інвесторів. Втрату партнерів із-за конкурентного тиску можна подолати іміджем виробника високоякісної продукції. Постійний моніторинг за змінами в законодавстві та рішеннями органів місцевого самоврядування допоможуть врахувати всі можливі зміни в законодавстві завчасно.</p>
Слабкі сторони	<p>За допомогою маркетингових прийомів сформувані у свідомості споживачів чітке розмежування між соком і товарами-замінниками. Випуск більш дешевої продукції призведе до зниження її собівартості, що забезпечить підприємству підвищення прибутку та рентабельності. Дослідження ринку і використання методів прогнозування та стимулювання попиту на продукцію.</p>	<p>Мінімізувати вплив конкурентів на підприємство, додавши в товарний портфель підприємства нектари та соковмісні напої. Використовуючи свої сильні сторони і можливості, а також обравши вигідну маркетингову стратегію підприємство може успішно подолати загрози, а слабкі сторони перетворити в можливості.</p>