

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра міжнародної економіки та маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
СТРАТЕГІЯ ПОСИЛЕННЯ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ
ПОЗИЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ СОКІВ**

Студент II курсу денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-наукової програми
«Міжнародна економіка»
Авлокулов Абдулазіз

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Булкот Оксана Вікторівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент 

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки та маркетингу від « » травня 2022 р.,
протокол № 11.

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Старостіна Алла Олексіївна**

Київ – 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність та види міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2 Міжнародні конкурентні стратегії підприємств	11
1.3 Методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	18
Висновки за розділом I	25
РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИКІВ СОКІВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ	27
2.1 Особливості та тенденції функціонування світового ринку виробництва соків	27
2.2 Міжнародне середовище діяльності компанії «Вітмарк Україна» ..	35
2.3 Міжнародні конкурентні позиції компанії «Вітмарк Україна».....	49
Висновки за розділом II.....	59
РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЯ ПОСИЛЕННЯ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ ВІТЧИЗНЯНИХ ВИРОБНИКІ СОКІВ	60
3.1 Формування стратегії посилення конкурентних позицій компанії «Вітмарк Україна» на європейському ринку.....	60
3.2 Оцінювання економічної ефективності стратегії посилення конкурентних позицій компанії «Вітмарк Україна» на європейському ринку	70
Висновки за розділом III	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах оцінка конкурентоспроможності є відправною точкою для розробки стратегічних альтернатив щодо зміцнення і посилення позицій компанії. Конкуренція є важливим фактором, що визначає добробут держав міжнародного торговельного середовища.

Виробництво напоїв є найбільшою підгалуззю харчової промисловості. В Україні компанія «Вітмарк Україна» є одним з лідерів на ринку соків і сокових напоїв. На сучасному етапі, перед підприємством стоїть завдання розширення меж ринку та завоювання нових споживачів на європейському ринку. Для того, щоб керівники підприємств не приймали рішення в умовах невизначеності, існує поняття стратегії конкурентоспроможності підприємства. З одного боку така стратегія повинна бути пристосованою до ресурсних можливостей підприємства, з іншого – враховувати зовнішні ринкові можливості і обмеження. З огляду на це, у роботі розглядаються особливості функціонування світового ринку виробництва соків та міжнародне середовище діяльності компанії на європейському ринку, зокрема. Конкурентна стратегія дозволяє відповісти на питання, як підприємство конкурує на цільовому ринку і які його конкурентні переваги.

З огляду на це, актуальною є аналіз конкурентних переваг на ринку соків і формування успішних стратегій посилення конкурентних позицій компанії «Вітмарк Україна» на європейському ринку соків.

Різні аспекти міжнародної конкурентоспроможності підприємства досліджувалися у працях таких зарубіжних і вітчизняних учених, як Г. Азоєв, О.В. Арістов, Т. Бейтмен, Д.Болл, В. Блонська, В.О. Василенко, О.С. Віханський, І.М. Герчикова, А.С. Гальчинський, Г.Я. Гольдштейн, О. В. Дзюблюк, О.С. Дуброва, А. Загородній, Ю.Б. Іванов, С. М. Козьменко, Ф.

Котлер, С. Клименко, О. І. Лаврушин, Ж. Ламбен, А.А. Марченко, М. Портер, Д. Рікардо, М.Саєнко, К.Сімпсон, А.А. Томпсон, Р. Фатхудінов, М. Юдін та інших.

Потребують подальших досліджень питання формування ефективної стратегії посилення конкурентних позицій підприємств, оцінки конкурентоспроможності українських підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності із врахуванням сучасних тенденцій на ринку соків у світі та Європі, зокрема.

Метою нашої роботи є узагальнення теоретичних підходів до аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства та формування пропозицій щодо покращення конкурентоспроможності компанії «Вітмарк Україна» на європейському ринку. На основі проведеного дослідження сформульовані рекомендації щодо удосконалення стратегії посилення конкурентних позицій компанії «Вітмарк Україна» на європейському ринку.

Об'єктом дослідження виступають міжнародні конкурентні стратегії підприємств.

Предметом дослідження є стратегія міжнародної конкурентоспроможності українських виробників соків.

Поставлена мета зумовила необхідність розв'язання таких завдань:

- 1) охарактеризувати сутність та види міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- 2) виявити види конкурентні стратегії на міжнародному ринку;
- 3) визначити особливості та тенденції функціонування світового ринку соків;
- 4) охарактеризувати міжнародне середовище і міжнародні конкурентні позиції компанії «Вітмарк Україна»;
- 5) розробити пропозиції щодо посилення конкурентних позицій для компанії, яка функціонує на ринку соків.

Були використані загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, метод теоретичного узагальнення та систематизації (за допомогою нього у першому розділі сформульовані основні теоретичні визначення «міжнародна конкурентоспроможність», «міжнародна конкурентна стратегія» тощо); системного аналізу (для аналізу ринку соків і міжнародного середовища діяльності підприємства); статистичного аналізу (для оцінки сучасного стану європейського ринку соків); графічний (для наочного представлення результатів дослідження); табличний (при аналізі діяльності підприємства); експертних оцінок (для оцінки конкурентоспроможності підприємства).

Практична значущість. Висновки із роботи можуть бути використані при формуванні і забезпеченні конкурентних стратегій компанії «Вітмарк Україна» на європейському ринку соків.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (81 найменування).

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та види міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Насамперед слід звернутися до розуміння сутності та видів міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Аналіз відповідної літератури дозволить нам сформулювати теоретичне обґрунтування стратегії міжнародної конкурентоспроможності конкретного підприємства у певній галузі економіки.

Існують різні підходи вчених до визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. За узагальненим підходом конкурентоспроможність полягає у можливості або здатності підприємства використовувати свої переваги у виробництві і реалізації товарів і послуг, у порівнянні із тими, хто виробляє аналогічні товари та послуга. Зокрема, Р.Л. Лупака розуміє конкурентоспроможність підприємства як відносну характеристику, розвитку підприємства від конкурентів для задоволення товарами [¹, с. 248].

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства виражається тоді, коли підприємство виходить на міжнародний ринок зі своєю продукцією.

Звернімося до детальніших доктринальних визначень поняття міжнародної конкурентоспроможності для виявлення ознак, які характеризують його сутність. Так, І.Ю. Сіваченко розглядає її як здатність функціонування на зовнішньому ринку, а також досягнення ефективної фінансово-господарської, зовнішньоекономічної діяльності [²]. Через

¹ Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2010, вип. 20.6. – С.248 – 252.

² Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2003. 186 с.

категорію здатності підприємства міжнародну конкурентоспроможність визначає також Ю.В. Колесник: підприємства створюються і реалізовувати продукцію, цінові та нецінові якості якої більш доступно, на зовнішньому ринку. [3]. Слід звернути увагу на відмінність між поняттями «конкурентоспроможність підприємства» і «конкурентоспроможність товару». Ці терміни співвідносяться між собою як ціле і частина. Остання виступає частиною в цілому конкурентоспроможності підприємства.

Міжнародну конкурентоспроможність підприємства можна аналізувати з точки зору відповідності результатів діяльності підприємства вимогам міжнародних ринків, на основі основних чинників, які формують конкурентні переваги на міжнародному ринку. Конкурентні переваги – це ті ключові чинники успіху підприємства, які є відмінними від суперників і які забезпечує підприємству на стійкій лідируючій конкурентній позиції на ринку [4].

Дж. Майер пропонує більш розгорнуте визначення, розуміючи під міжнародною конкурентоспроможністю порівняльну (Із змінами провідних конкурентів і ринків) і система розвивається зсередини стійку здатність товаровиробника до нарощування конкурентних переваг для прискореного і економічного забезпечення міжнародної переваги і випередження лідерів світового ринку на користь задоволення (в рамках правових, етичних і екологічних норм) матеріальних і соціальних потреб (працівників, споживачів, інвесторів, власників) [5]. Крім того, міжнародну конкурентоспроможність можна розглядати через категорію використання ресурсів із погляду міжнародного поділу праці; та як об'єктивний процес, що

³ Колесник Ю.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : інформаційно-аналітичний бюлетень. Київ, 2010. С. 3–7

⁴ Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень : наук.-практ. журн. Київ : Центр, 2011. № 7. С. 41–42.

⁵ Майер Дж. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання в глобальній економіці. Київ : Либідь, 2002. 703 с.

відображає неперервність і динамічність розвитку економічної системи та її інтеграцію в міжнародне співтовариство [6].

М. Портер виділяє такі принципи міжнародної конкурентоспроможності, яка проявляється у досягненні підприємством конкурентних переваг у міжнародному суперництві: по-перше, конкурентна перевага формується на основі нововведень, удосконалень та змін; по-друге, конкурентна перевага формується на кожному складнику системи створення цінностей (тобто всіх видів діяльності процесу створення товару чи послуги, його використання, та охоплює постачальників, посередників, покупців); по-третє, конкурентна перевага підтримується завдяки постійним удосконаленням; по-четверте, підтримка конкурентної переваги вимагає вдосконалення її джерел (може впливати із будь-якої діяльності – від розробки до сервісу для споживачів); по-п'яте, підтримання переваг вимагає глобального підходу до стратегії (для підтримки конкурентної переваги необхідне використання і розширення своїх переваг, які пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії) [7].

Із наведених визначень видно, що в основі міжнародної конкурентоспроможності лежать конкурентні переваги. Їх характеризує унікальність і важкість у повторенні конкурентами. Конкурентні переваги визначають як сукупність ключових відмінних від суперників чинників успіху [8].

Конкурентні переваги поділяють на кілька видів. Перша група включає клімат, ресурси, економіко-географічне положення і т.п. До другої групи можна віднести капітал, технологія, інновація, кваліфікація робочої сили і т.п. Конкурентні переваги можуть бути абсолютні та відносні. Абсолютними характеризуються товари з унікальними цінностями для споживача. Відносні

⁶ Угрюмова Е.В. Факторы формирования глобальной конкурентоспособности и международная практика ее оценки. Актуальные вопросы экономических наук. 2010. Вып. 17. С. 63–67

⁷ Портер М. Конкуренция : учебное пособие ; пер. с англ. Москва : Вильямс, 2001. 495 с.

⁸ Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень : наук.-практ. журн. Київ : Центр, 2011. № 7. С. 41–42

характеризуються порівнянням характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж. Такі переваги також можуть виражатися в тому, що товар має перевагу на одному географічному ринку, але не має її на іншому (наприклад, за ціною). Також Розподіл можна провести на внутрішні та зовнішні. Внутрішні передбачають Менші витрати виробництва, у порівнянні з конкурентами. Натомість зовнішні передбачають Такі особливі якості товару, які створюють Цінність для покупця. М. Портер веде мову про два види конкурентних переваг підприємства: 1) конкурентні переваги, які зумовлені більш низькими витратами підприємства; конкурентні переваги, які обумовлені диференціацією товарів підприємства, що підвищує їхню споживчу цінність.

На основі наведених позицій вчених і аналізу літератури можна виділити такі сутнісні ознаки міжнародної конкурентоспроможності підприємства: виражається тоді, коли підприємство виходять на міжнародний ринок зі своєю продукцією; є здатністю підприємства створювати продукцію із кращими ціновими й неціновими якостями, ніж у конкурентів; в основі лежать конкурентні переваги, які характеризує унікальність і важкість у повторенні конкурентами; міжнародна перевага обумовлюється більш повним задоволенням матеріальних і соціальних потреб споживачів.

Американський науковець М.Портер в праці виокремлює три базові конкурентні стратегії: стратегія диференціації. Підхід, який розробляють підприємства, пропонуючи клієнтам щось унікальне і відмінне від товарів, які їх конкуренти можуть запропонувати на ринку. Основною метою реалізації стратегії диференціації є підвищення конкурентної переваги. Бізнес зазвичай досягає цього, аналізуючи свої сильні і слабкі сторони, потреби своїх клієнтів і загальну цінність, яку вони можуть надати.

Стратегія концентрації. Стратегічний підхід, при якому бізнес орієнтується на єдиний ринок або продукт. Це дозволяє компанії інвестувати

більше ресурсів у виробництво і маркетинг в цій галузі, але несе ризик значних збитків в разі падіння попиту або підвищення рівня конкуренції.

Стратегія концентрації є однією зі стратегій конкуренції, що вживаються компанією для того, щоб створити і зберегти конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі і отримати кращі результати, ніж ті, які отримані конкурентами в даному секторі. Ця стратегія полягає в тому, щоб зосередити діяльність компанії на певній групі покупців, на конкретному асортименті товарів або на конкретному географічному ринку. Він заснований на чіткій спеціалізації продукту і ринку і дозволяє уникнути конкуренції на всьому ринку.

«Міжнародна стратегія - це стратегія, за допомогою якої фірма продає свої товари або послуги за межами свого внутрішнього ринку». Одна з основних причин реалізації міжнародної стратегії полягає в тому, що міжнародні ринки відкривають потенційні нові можливості. Фірми можуть отримати чотири основних переваги від використання міжнародних стратегій: збільшення розміру ринку; збільшення доходів від великих капіталовкладень або інвестицій в нові продукти і процеси; велика економія від масштабу, охоплення або навчання; і конкурентна перевага за рахунок розташування. Міжнародна стратегія вимагає аналізу міжнародного ринку, вивчення ресурсів, визначення цілей, розуміння динаміки ринку і розробки пропозицій. Міжнародна стратегія для компанії, яка прагне до зростання, - це безперервний процес.

Глобальна стратегія - це стратегія, яку компанія використовує, коли вона хоче конкурувати і розширюватися на світовому ринку. Іншими словами, стратегію бізнесу переслідують, коли вони хочуть розширюватися на міжнародному рівні. Глобальна стратегія відноситься до планам, розробленими організацією для націлювання зростання за її межі. Зокрема, він спрямований на збільшення продажів товарів або послуг за кордоном.

Транснаціональна стратегія використовує переваги нової малості світу, дозволяючи брендам і компаніям розширювати свою глобальну присутність в продажі своїх товарів і послуг, беручи до уваги культурні та соціальні відмінності, які формують споживачів в їх рідному середовищі. Транснаціональна стратегія відрізняється від глобальної стратегії тим, що глобальний підхід бере один продукт, продає і просуває його однаково по всіх каналах для всіх людей. Транснаціональна стратегія - це більш персоналізований підхід до продажу та маркетингу ваших товарів і послуг з урахуванням вашої цільової аудиторії..

1.2 Міжнародні конкурентні стратегії підприємств

Ключовим для підприємства є вибір міжнародної конкурентної стратегії. Слід розглянути її зміст та чинники вибору. Оскільки конкурентна стратегія є інструментом, завдяки якому підприємство забезпечує конкурентоспроможність на ринку у довгостроковій перспективі. Формування і впровадження ефективної конкурентної стратегії підприємства є важливим завданням управління, оскільки від цього залежить успіх на міжнародному ринку підприємства, галузі та навіть національної економіки.

Згідно з економічною енциклопедією стратегія являє собою узагальнену модель дій, досягнення мети і продуктивно використання ресурсів [9]. Ключовим у всіх визначеннях є мета і завдання таких дій. Вони формулюються так: зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть протистояти тих сил, які конкурентну боротьбу в галузі (П. Портер) [10]; досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку (Г. Азоев); придбання вигідної конкурентної позиції на ринку та пристосування організації до змін

⁹ Економічна енциклопедія : у 3 томах / [голов. редкол. : Мочерний С. В. (відп. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр “Академія», 2002 – Т. 3. – 2002. – 952 с.

¹⁰ Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.

у внутрішньому та зовнішньому середовищі (Ю. Іванов) [¹¹]; забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні) (І. Ансофф) [¹²]; встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [¹³].

Під конкурентною стратегією розуміють довгостроковий план дій підприємства, щоб отримати конкурентну перевагу перед конкурентами в галузі. Ця стратегія спрямована на досягнення позиції вище середнього і отримання чудовою віддачі від інвестицій. Ця стратегія дуже важлива, коли фірми мають конкурентний ринок і кілька аналогічних продуктів, доступних для споживачів» [¹⁴, с. 86].

Ключовим для підприємства є вибір стратегії. В його основі повинен лежати аналіз низки чинників. Стратегія передбачає сукупність дій і процесів, які для кожного підприємства є індивідуальним, що обумовлює унікальність лінії його поведінки на ринку. Вибір стратегії залежить від різних факторів, які характеризуються динамічністю у просторі і часі. На думку О.С. Шнипко до факторів визначення стратегії фірми та утримання конкурентної переваги слід віднести: 1) мети, до яких досягає підприємець; якщо цілі збігаються конкурентного можливості, то має місце чималий вплив; 2) сукупність власності; що велика компанія має одні інтереси, а дрібна - інші; 3) єдиний мети; система, винагороду, мотивів, соціальні цінності, орієнтація на працю, ставлення суспільства до багатства; 4) конкуренція на внутрішньому ринку; і фірма, що отримала пріоритет на світовому ринку, не досягла її, не перемігши на ринку [¹⁵, с. 33].

¹¹ Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.

¹² Ансофф І. Стратегическое управление / І. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

¹³ Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.

¹⁴ Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 3 (29). – С. 86-93

¹⁵ Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації / О. Шнипко С. – К. : Наукова думка, 2003. – 343 с.

Відносна позиція підприємства в своїй галузі визначає, чи буде прибутковість фірми вище або нижче середнього показника по галузі. Фундаментальною основою прибутковості вище середнього в довгостроковій перспективі є стійку конкурентну перевагу. Існує два основних типи конкурентних переваг, якими може володіти підприємства: низька вартість або диференціація. Два основних типи конкурентних переваг в поєднанні з областю діяльності, для якої підприємства прагне їх досягти, призводять до трьох загальним стратегіям для досягнення результатів вище середнього в галузі: лідерство у витратах, диференціація і цілеспрямованість. Стратегія фокусування має два варіанти: фокусування на вартості і диференціацію. [¹⁶].

О.С. Дуброва, узагальнюючи підходи науковців до факторів, які підприємство повинно враховувати в процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії, виділила наступні: Реалізація стратегії - це перетворення обраної стратегії в організаційні дії для досягнення стратегічних цілей і завдань. Реалізація стратегії також визначається як спосіб, яким організація повинна розробляти, використовувати і об'єднувати організаційну структуру, системи управління і культуру, щоб слідувати стратегіям, які призводять до конкурентної переваги і підвищенню ефективності. Організаційна структура виділяє співробітникам особливі завдання і ролі з розробки вартості і визначає, як ці завдання і ролі можуть бути співвіднесені, щоб максимізувати ефективність, якість і задоволеність клієнтів - опори конкурентної переваги. Але організаційної структури недостатньо для мотивації співробітників [¹⁷].

В цілому, найважливіше, що потрібно при виборі стратегії – це відповідність цілі діяльності підприємства, відповідне і достатнє ресурсне забезпечення та адекватні можливості для реалізації.

¹⁶ Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

¹⁷ Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation =1&iid=332>

Для повноцінного врахування всіх аспектів експерти пропонують різні алгоритми – етапи, методи та інструменти вибору. Зокрема, М. Портер виділяє такі етапи: дослідження структури і сил галузі; виявлення та оцінка вибір досягнення конкурентного можливості; дослідження видів конкурентних стратегій; оптимальних вибір в і формування системи конкурентних стратегій [18]. О.В. Аристов обґрунтовує необхідність дотримання таких етапів: 1) аналіз кон'юнктури ринку; 2) аналіз конкурентного середовища підприємства; 3) оцінка сильних і слабких сторін підприємства; 4) аналіз конкурентних переваг підприємства; 5) вибір конкурентної стратегії; 6) розробка конкурентних альтернатив і розрахунок їх ефективності [19].

Вважаємо практично доцільним алгоритм, запропонований Г.О. Селезньовою [20, с. 501-502]. Так, на думку вченої, є дві основні стадії: 1) підготовча, що передбачає збір та систематизацію інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, і включає такі складові: дослідження ринку, дослідження сильних і слабких сторін підприємства, аналіз конкурентоспроможності складний SWOT аналіз, аналіз стратегічних позицій; 2) заключна, що передбачає власне обрання конкурентної стратегії на основі аналізу альтернативних варіантів. Такий вибір заснований на отриманій попередньо інформації про привабливість ринку, наявність відповідних стратегічних ресурсів і т.п.

Звертаючись до видів стратегій, слід відмітити, що єдиного підходу до їх визначення немає. Критеріями класифікації у літературі виступають: взаємозв'язки, дії та протидія конкуруючих компаній на ринку тощо. На думку М.Портера [21] доцільно вести мову про три основні конкурентні

¹⁸ Портер М. Конкурентные преимущества: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

¹⁹ Аристов О.В. Конкурентность и конкурентоспособность / О.В. Аристов. – М. : Теис, 2009. – 203 с.

²⁰ Селезньова Г.О., Сиров В.В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства / Економіка та управління підприємствами. Випуск 10. 2016. - С. 500-504

²¹ Портер М. Стратегія конкуренції/Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

стратегії: стратегію переваги по витратах; стратегію диференціації; стратегію фокусування. Класифікаційною ознакою тут виступає конкурентна перевага підприємства на ринку. Такі загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, тому звернімося до їх особливостей. Так, у межах стратегії переваги по витратах (стратегія цінового лідерства) ключовим є масове виробництво, яке дозволяє зменшити питомі витрати. Відповідно, фірма орієнтується на масовий ринок і може встановити низькі ціни. Перевагою є великий прибуток в порівнянні з конкурентами, активний реакція на зміну собівартості. Сфера її ефективного застосування – ринок, де споживачі орієнтуються на низький рівень цін.

Стратегія диференціації продукту може зажадати додавання нових функціональних можливостей або може бути такою ж простою, як переробка упаковки. У межах цієї стратегії ключовою є нецінова конкуренція: унікальні характеристики товару, дизайн, надійність і т.д. Сфера її ефективного застосування – ринок, де важливим для споживача є не ціна товару, а власне бренд.

У межах третьої стратегії – стратегії концентрації, орієнтується в тому, щоб сконцентруватися, вкладаючи більше ресурсів в маркетинг і виробництво тільки одного основного продукту або ринку.

Ф. Котлер за ознакою конкурентних позицій та маркетингового спрямування виділяє: стратегію ринкового лідера – утримання домінуючої частки. Котлер рекомендує перемагати конкурентів шляхом більш низьких цін, щоб досягти високої частки ринку. Стратегія пропозиції цін нижче, ніж у конкурентів, виправдана з точки зору бізнесу і не порушує закон про конкуренцію, якщо вона впливає з переваг за вартістю, якими користується домінуюча компанія.

Інтенсивність конкуренції є ключовою для вибору стратегії. Як зазначають В. Чан Кім та Р. Моборі [22], можна виділити червоний океан – галузі зі значним рівнем конкуренції, та блакитний океан – де фактично відсутня конкуренція. Позиціям відповідають різні тактики у межах стратегій. Так, на основі стратегічного квадрата Дж. Трауті та Э. Райса виділяють оборонну, агресивну, партизанську тактики [23]. Для розвитку і зростання компанії, необхідно почати дивитися не на ті ринки, які розвиваються, а на ті, які ще навіть не існують, або мало хто підозрює їх походження. І включив в резюме найбільш важливу стратегію, яку потрібно шукати з самого початку. І якщо його не вдається знайти, тоді переходите до цих чотирьох. Це стратегія блакитного океану. Одним словом - не шукайте користі за сотню. Тобто, шукаючи варіанти розвитку і зростання компанії, необхідно почати дивитися не на ті ринки, які розвиваються, а на ті, які ще навіть не існують, або мало хто підозрює їх походження.

Для іншої зазначеної позиції – потенційних лідерів, вибір конкурентної стратегії відбувається аналогічно. При зайнятті середньої позиції на привабливому ринку та при наявності стратегічних ресурсів автори пропонують використовувати тактику з метою дію більшої ринкової частки [24].

Позиції аутсайдера на привабливому ринку при наявності відповідних ресурсів пропонують вибрати тактику і застосовувати стратегії сегментування або стратегію реагування. У разі нестачі ресурсів підприємству пропонують об'єднатися з аналогічним підприємством для

²² Кім У. Чен, Моборн Р. Стратегия «голубого океана» / У. Чен Кім, Р. Моборн ; пер. с англ. – М. : НИРРО 2005. – 727 с.

²³ Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут ; пер. с англ. С. Жильцова. – СПб. : Питер, 2000. – 255 с.

²⁴ Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут ; пер. с англ. С. Жильцова. – СПб. : Питер, 2000. – 255 с.

збільшення можливостей та протидії конкуренції. Песимістичним варіантом для аутсайдера є вихід із ринку [²⁵, с. 503].

Схожий поділ конкурентних стратегій пропонують Д. Хулей, Д. Лінч та Д. Джоббер [²⁶, с. 83], а саме: Адаптивна стратегія: у цій моделі мети і дії організації в першу чергу стосуються адаптації до навколишнього середовища, аналогічної біологічного організму. Необхідність безперервної адаптації зменшує або усуває вікно планування. Більше уваги приділяється засобам (мобілізація ресурсів для вирішення проблем навколишнього середовища), а не цілям (цілям). Стратегія менш централізована, ніж в лінійній моделі.

Стратегія інтерпретації: інтерпретує стратегія - більш свіжа і менш розвинена модель, ніж лінійні і адаптивні моделі, пов'язана з «орієнтують метафорами, створеними з метою концептуалізації і керівництва індивідуальними поглядами або учасниками організації». Метою інтерпретує стратегії є легітимність або авторитет в очах зацікавлених сторін. Він робить упор на символи і мову, щоб впливати на уми клієнтів, а не на фізичний продукт організації.

Отже, міжнародна конкурентна стратегія являє собою визначений і обґрунтований напрям розвитку підприємства у межах конкурентного середовища на світовому ринку, метою якого є забезпечення формування і утримання його стійких та унікальних конкурентних переваг. В цілому, найважливіше, що потрібно при виборі стратегії – це відповідність цілі діяльності підприємства, відповідне і достатнє ресурсне забезпечення та адекватні можливості для реалізації.

Існують різні конкурентної стратегії, яке підприємство може обрати для забезпечення стійкої позиції на ринку. Зокрема, критеріями поділу

²⁵ Селезньова Г.О., Сиров В.В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства / Економіка та управління підприємствами. Випуск 10. 2016. - С. 500-504

²⁶ Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 3 (29). – С. 86-93.

виступають взаємозв'язки на ринку, сукупність дії та протидія конкуруючих компаній на ринку і ін. Найбільш універсальним є виділення трьох основних конкурентних стратегій: стратегія переваги по витратах; стратегія диференціації; стратегія фокусування.

З огляду на різноманітність важливе значення має застосування оптимального алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємств. На підставі аналізу різних підходів науковців, вважаємо за доцільне у своїй роботі дотримуватися такої послідовності: 1) оцінка особливостей і тенденцій функціонування світового ринку, міжнародного середовища і міжнародних конкурентних позицій діяльності компанії (передбачає збір та систематизацію інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, і включає такі складові: вивчення ринку сильних та слабких сторін підприємства, оцінка конкурентоспроможності продукції); 2) власне обрання і обґрунтування ефективності стратегії посилення конкурентних позицій для компанії.

1.3 Методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства

В залежності від застосовуваного критерію класифікації можна вести мову про кілька основних груп, які ми розглянемо нижче. При цьому важливо проаналізувати їх переваги та недоліки, а також причини використання того чи іншого методу. Оскільки наявність різноманітних методів ставить перед підприємством питання про вибір найбільш оптимального методу оцінювання і зокрема такого, який би не лише надавав уявлення про реалістичний стан, але сприяв плануванню і вибору найбільш ефективної стратегії конкурентоспроможності та впливових факторів конкурентоспроможності.

Загалом, оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства являє собою складний процес, який передбачає інтерпретацію системи показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [²⁷, с. 94]. Важливість цього процесу важко переоцінити, оскільки його належне виконання сприяє такому: по-перше, формуванню управлінських завдань (Формулювання підходів до виробництва, технології, трудових ресурсів, фінансування матеріального, організаційного забезпечення); по-друге, рішення (витрати, укласти контракти); по-третє, розробці заходів, спрямованих на становлення і підтримка конкурентних переваг (інновація, і залучення коштів інвестора) [²⁸, с. 183–184].

Найбільш загальним поділом підходів є виділення структурного та функціонального. Так, одна груп вчених вважає, що оцінювання повинно бути засноване на аналізі позиції на ринку з урахуванням рівня концентрації виробництва і капіталу, частки підприємства за обсягом виробництва або виручці від реалізації продукції, вхідних бар'єрів для нових підприємств, технологічних нововведень і економії виробництва. Це так званий структурний підхід до оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. На думку інших, оцінювання повинно відбуватися з функціональної точки зору, а саме на основі розрахунку економічних показників підприємства, можна зробити висновки про конкурентоспроможність підприємства і галузі в цілому. В основі оцінювання лежать показники ефективності виробництва, фінансового стану, збуту та конкурентоспроможності товару – зокрема, продуктивність праці та фондвіддача, показники ліквідності та платоспроможності підприємства тощо). Можна відмітити, що показники, які застосовуються у межах цього

²⁷ Реутов В. управление конкурентоспособностью: [монография] / в. реутов, н. вельгош. – симферополь: таврия, 2005. – 200 с.

²⁸ Яцковий Д. сучасні методика оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень – 2013. – вип. 4 (51). – С. 183–188.

методу, дають змогу більш об'єктивно оцінити основні сфери діяльності підприємства, адже йдеться про його фінансово-господарську діяльність і визначити місце на галузевому ринку. З іншого боку, залишаються неврахованими такі фактори, як імідж та потенціал підприємства.

Деякі ведуть мову також про третій загальний підхід, в межах якого застосовують матричні підходи, адже вони дозволяють врахувати функціонування підприємства в цілому (стадії його життєвого циклу і циклу основних експортних товарів), а також привабливість галузі і її розвитку, для національного господарства для розвитку, заснованої на отриманні виграшу [²⁹, с. 90-93].

Підходи науковців до виділення методів різняться в залежності від застосовуваного критерію класифікації. Т.В. Швед і І.С. Біла класифікували всі методи оцінки конкурентоспроможності підприємств за такими ознаками (критеріями): Зростання світової промисловості і збільшення споживання природних ресурсів відбувається на тлі глобального економічного і екологічного криза. Конкурентоспроможність товару є основним фактором для його комерційний успіх на ринку з великою кількістю виробників аналогічних товарів. Це багатостороння концепція, яка означає, що продукт повинен відповідати вимоги ринку і конкретні вимоги споживачі. Важливі якісні, технічні, економічні, естетичні характеристики, але такі фактори, як ціна, умови доставки, канали продажів, сервіс і реклама теж дуже важливо [³⁰, с. 407].

Так, якщо за основу взяти спосіб оцінки, то методи доцільно поділити на кількісні, якісні та матричні. У такому поділі саме кількісні методи вважаються такими, що можливість оцінювати реальні припущення підприємства в конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони

²⁹ Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. - Сімферополь: Таврія, 2007

³⁰ Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Швед, І. С. Біла // Економіка і суспільство. – 2017. - №8. – С. 405-410

господарювання та приймати тактичного і стратегічного погляду, управлінські рішення. На противагу їм, якісні методи оцінювання характеризуються низьким ступенем математичної формалізації, не дають використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі дослідження і визначення важливий напрямків наростання конкурентних позицій на ринку [³¹, с. 228-229].

В.І. Сахно серед найбільших груп методів оцінки конкурентоспроможності підприємства виділяє: методи, засновані на теорії конкурентних переваг; методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; методи, в основі яких лежить теорія якості товару; матричні методи; інтегральний метод [³², с. 387-389]. Схожий поділ пропонує також Л. А. Костюк, який в окрему групу виділяє також методи за ринковою часткою [³³, с. 25].

Т.В. Швед і І.С. Біла виділяють [³⁴, с. 407-410] дев'ять груп методів: Беручи до уваги динамічні зміни (прогрес в області технологій, зміна смаків споживачів), існуючі продукти фірми можуть втратити свою актуальність. Таким чином, постачальник зобов'язаний представити нові бренди або змінити дизайн існуючих, щоб зберегти конкурентоспроможність; дешеве виробництво як засіб конкуренції. Хоча економічна ефективність не є прямим засобом конкуренції, це важливий спосіб зміцнити ринкові позиції постачальника. Можливість зниження витрат відкриває можливість (несумісного) зниження цін або дозволяє фірмам виділяти великі фінансові ресурси для діяльності по диференціації. Використовуючи такий поділ, розглянемо особливості основних із названих методів. В методах, які

³¹ Рибницький Д.О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. – С. 227–230

³² Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385–390.

³³ Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки). – 2012. – Випуск 2. – С. 22–30.

³⁴ Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Швед, І. С. Біла // Економіка і суспільство. – 2017. - №8. – С. 405-410

базуються на основі аналізу порівняльних переваг використовуються положення про те, що передумовою досягнення підприємством стійких конкурентних позицій є відносно нижчі витрати виробництва, ніж у конкурента. Проте конкурентні позиції визначаються не стільки кількістю, скільки якістю виробничо-господарської діяльності і рівнем конкурентоспроможності продукції. Що підлягає аналізу за цим методом: витрати виробництва, обсяг і норма прибутку, обсяг продажів та частка ринку. Відтак, можна сказати, що такий спосіб не пропонує адекватної оцінки конкурентних позицій підприємства і не надає відповіді на шляхи адаптації до зміни зовнішнього середовища.

В методах, засновані на основі теорії рівноваги підприємства та галузі, конкурентоспроможності виступає як факторів виробництва і бути використані більш продуктивно, ніж у конкурентів. Які показники використовуються у межах цього методу: порівняльний показники вартості основних і обігових коштів, величини заробітної плати і процентних ставок і ін. По суті вони пропонують якісне оцінювання на рівні галузей різних країн. Серед недоліків називають не врахування впливу внутрішніх факторів; обмеженість умовами ринку досконалої конкуренції та складність узагальнення результатів оцінки.

У межах методів, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції, співставляються показників стану підприємства з показниками підприємств конкурентів, де більш конкурентоспроможними вважаються підприємства, на яких правильніше організована робота всіх підрозділів і служб; оцінюється ефективність використання ресурсів.

Використовуючи теорії якості продукції підприємства, застосовуються методи оцінювання, відповідно до яких конкурентоспроможність підприємства вище, вище його конкурентоспроможність його продукції.

Недоліком такого методу є об'єктивність результатів оцінювання лише протягом короткого проміжку часу.

За допомогою методів позначення конкурентної позиції і стратегічного потенціалу підприємств аналізується внутрішнє середовище підприємств. В результаті можуть бути визначені переваги та різні елементи потенціалу для їх розроблення. Безперечно, в можливості оцінки окремих елементів такого потенціалу полягають переваги цього методу, який втім обмежується дослідженням внутрішнього середовища.

Методи, побудований на основі експертних оцінок не може забезпечити високу точність аналізу через обмеження отриманні відповідної інформації про можливості конкурентів. Проте вони підходять для оцінки стану невеликого підприємства чи підприємства одиничного виробництва; і є адекватними в умовах обмеженості даних.

Слід також звернути увагу на комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вони є простими і однозначними. Такі методи спрямовані на розроблення зведеного показника рівня конкурентоспроможності, який характеризує ступінь задоволення потреб споживача та рівень ефективності виробництва. Проте такі методи не надають глибокого аналізу та виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Він також обмежений у застосуванні у разі існування великої номенклатури товарів [³⁵, с. 409-410].

Матричні методи, про які частково йшлося вище, передбачають визначення побудований значення інтегрального рейтингового показника розвитку підприємства або його позиції. В їх основі лежить концепція життєвого циклу товару і технології. Застосовуються як для аналізу середовища функціонування і ринкової позиції підприємства; так і для визначення основних напрямів подальшого розвитку. Загалом, матричні методи оцінки конкурентоспроможності різних товарів були створення маркетингової організацією «Бостон консалтинг груп» і застосовувалися для

³⁷ Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Швед, І. С. Біла // Економіка і суспільство. – 2017. - №8. – С. 405-410

вивчення конкурентоспроможності «стратегічних одиниць бізнесу» - товарів, торговий діяльності, окремих підприємств, галузей і т.д [36, с. 409-410].

До них відносять, зокрема, такі методи: матриця «Бостонської консалтингової групи» (БкГ); матриця і. ансоффа; матриця Маккінсі; матриця конкурентних стратегій М. Портера. Їхніми перевагами є наочність та можливість оцінювання конкуренції у динаміці, її розвиток. В той же час, вони не враховують фінансові показники діяльності та характеризуються обмеженим використанням для аналізу підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності [37, с. 409-410].

Графічними методами є такі: графіки порівнянь; аналітичні графіки; ілюстративні графіки; діаграми; картограми; картодіаграми; моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу. Їх перевагою є наочність сприйняття. Висновки із оцінювання відображаються у певних графічних об'єктах.

Серед індексних методів виділяють метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції; метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції; метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі; метод інтегральної оцінки; метод бенчмаркінгу. В основі названих методів лежить принцип представлення інтегрального результату через його складові: виконується характеристика відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з певним еталоном, які представлені системою взаємопов'язаних показників.

Група методів заснована на виконанні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. До них належать такі: метод різниць; метод рангів; метод балів; методи експертної оцінки; системи диференційних рівнянь.

³⁶ Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Швед, І. С. Біла // Економіка і суспільство. – 2017. - №8. – С. 405-410

³⁷ Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Швед, І. С. Біла // Економіка і суспільство. – 2017. - №8. – С. 405-410

Отже, найбільш універсальним підходом є виділення структурного та функціонального методу, а також матричних підходів до оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. У межах першого оцінювання засноване на аналізі позиції на ринку з урахуванням рівня концентрації виробництва і капіталу, наявності вхідних бар'єрів для нових підприємств, перевага технологічних нововведень і економії на великих виробництвах. У межах другого – оцінювання повинно відбуватися з функціональної точки зору, а саме на основі економічних показників підприємства, дозволяє зробити висновки про конкурентоспроможність підприємства і галузі в цілому. Можна відмітити, що показники, які застосовуються у межах цього методу, дають змогу більш об'єктивно оцінити основні сфери діяльності підприємства, адже йдеться про його фінансово-господарську діяльність і визначити місце на галузевому ринку. З іншого боку, залишаються неврахованими такі фактори, як імідж та потенціал підприємства.

Аналіз різних методів з точки зору їх недоліків і переваг дозволяє прийти до висновку, що для більш повного оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно застосовувати систему методів, яка б враховувала різні аспекти його господарської діяльності.

Висновки за розділом 1

Міжнародна конкурентна стратегія являє собою визначений і обґрунтований напрям розвитку підприємства у межах конкурентного середовища на світовому ринку, метою якого є забезпечення формування і утримання його стійких та унікальних конкурентних переваг. В цілому, найважливіше, що потрібно при виборі стратегії – це відповідність цілі діяльності підприємства, відповідне і достатнє ресурсне забезпечення та адекватні можливості для реалізації.

З огляду на різноманітність важливе значення має застосування оптимального алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємств. На підставі аналізу різних підходів науковців, вважаємо за доцільне у своїй роботі дотримуватися такої послідовності: 1) оцінка особливостей і тенденцій функціонування світового ринку, міжнародного середовища і міжнародних конкурентних позицій діяльності компанії (передбачає збір та систематизацію інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, і включає такі складові: дослідження ринку, сильних і слабких сторін підприємства та конкурентоспроможності продукції); 2) власне обрання і обґрунтування ефективності стратегії посилення конкурентних позицій для компанії.

Найбільш універсальним підходом є виділення структурного та функціонального методу, а також матричних підходів до оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Аналіз різних методів з точки зору їх недоліків і переваг дозволяє прийти до висновку, що для більш повного оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно застосовувати систему методів, яка б враховувала різні аспекти його господарської діяльності.

РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИКІВ СОКІВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

2.1 Особливості та тенденції функціонування світового ринку соків

Ринок соків зростає здоровими темпами в різних країнах, що розвиваються і розвинених країнах. Зростаюча орієнтація споживачів на більш здорове споживання фруктів і овочів і недавні зміни в їх дієтичних звички є ключовими факторами, що впливають на еволюцію ринку соків. Зростаючий сегмент напівфабрикатів в регіонах, що розвиваються і зростаюча обізнаність про поживних переваги соків забезпечили надійну основу для споживання упакованих фруктових соків. Зростання ринку соків регулюється низкою регіональних чинників, таких як географічний розподіл фруктів і овочів. Наприклад, перевагу споживачів щодо споживання свіжих фруктів може обмежити попит на фруктові соки в деяких регіонах.

Зміни в способі життя і обізнаності про фактичне споживання здорової та збалансованої дієти сприяли зростанню світового ринку соків. В результаті зростаючого споживання овочевих і фруктових соків, світовий ринок соків, ймовірно, буде рости в найближчі роки. Однак зростання світового ринку соків повністю залежить від географічного розподілу і доступності овочів і фруктів. В індустрії напоїв соки становлять найбільш конкурентний сегмент.

Першочерговим завданням формування конкурентної стратегії підприємства є аналіз ринку. Так, необхідно адекватно розуміти особливості та тенденції розвитку ринку продукції, що виробляється. Такий аналіз відкриває наступні можливості: вчасно реагувати на зміну споживчих інтересів, на дії конкурентів. На підставі такої інформації можуть бути сформульовані можливості та загрози для підприємства, що буде зроблено в наступних підрозділах.

Світовий ринок соків сильно фрагментований і зараз перебуває на стадії зрілості. Як правило, для задоволення різноманітних потреб споживачів та отримання вищої частки на ринку компанії з виробництва напоїв зосереджуються на пропонуванні ширшого асортименту продуктів у різноманітних смаках. Європейський ринок соків і сокової продукції характеризується високим рівнем конкуренції. Проте висока купівельна спроможність потенційних споживачів та сформована культура споживання соків дозволяють успішно функціонувати конкурентоспроможним підприємствам. Зокрема, показник середньорічного споживання соків в Європейському Союзі на одну людину складає близько 30 л. Для порівняння, в Україні цей показник є в 3 рази меншим [38].

Основними сегментами світового ринку соків є: фруктові соки; овочеві соки; інші. Характеризуючи світовий ринок соків, зазначимо, що серед різних його сегментів найбільшу частку займають фруктові соки (станом на 2019 році частка ринку була понад 80%) [39], далі йдуть овочеві соки та інші соки. Однак, виробники фруктових соків стикаються з труднощами через вартість сировини та сезонних фруктів, необхідних для безперервного виробництва соків протягом року, це ускладнює контроль за витратами на виробництво.

Отже, саме фруктові соки становлять найбільшу частку світового ринку сокових напоїв. Фруктові соки випускаються в найрізноманітніших варіантах – від цитрусових до тропічних фруктів. У багатьох випадках соки сприймаються як частина щоденного режиму сніданку, оскільки вони забезпечують щоденну квоту мінералів та вітамінів за одну порцію. Зі збільшенням кількості споживачів в усьому світі, що слідує за тенденцією здорового способу життя, про яку йтиметься нижче, попит на фруктові соки

³⁸ Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

³⁹ Juices. Worldwide. URL <https://www.statista.com/outlook/20030000/100/juices/worldwide>

надзвичайно збільшився, що змушує виробників світового ринку розробляти нові варіанти своєї продукції.

В даний час розвиток виробництво соків на основі натуральних фруктових і овочевих соків, в яких їх частка фруктової частини коливається від 35% до 50%. За останні 10 років вживання напоїв на одну людину в Європі виріс на 53% і досягає 120 л на рік. За цей час споживання напоїв зріс. Світовий ринок розділили вісім країн з великим споживанням Японія (48,1%), США (24,0%), Великобританія (10,5%), Німеччина (8,4%), Іспанія (4,4%), Польща (2,5%), Італія (1,2%), Франція (0,9%) (рис. 2.1)

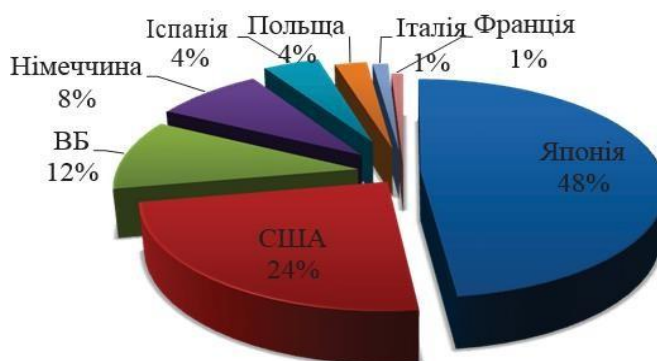


Рис. 2.1 Світовий ринок споживання соків [40]

Ринок соків також сегментований на типи упаковки, такі як ПЕТ / пластик, металева банка, Tetra Pak, скло та інше. ПЕТ або пластикові пляшки є найбільш бажаним розміром упаковки для споживачів, оскільки вони зручніші та простіші для споживання та перенесення. Tetra Pak – найпопулярніша упаковка серед виробників, а також споживачів. Якість навколишнього середовища – глобальна проблема, яка впливає також на ринок соків. Споживачі все частіше роблять більш усвідомлений вибір упаковки, вони шукають екологічну інформацію на маркуванні та купують

40 Business in Poland. Who dares. Research URL: <http://www.tastingpoland.com/blog/pl-business-who-dares.html>.

екологічно чисті продукти, навіть якщо вони коштують дорожче. Упаковка та утилізація особливо важливі.

Основні гравці на ринку намагаються отримати конкурентну перевагу перед регіональними гравцями за допомогою інноваційних продуктів, що включають сезонні і місцеві фрукти. Щоб зберегти міцні позиції на ринку, провідні компанії нарощують інвестиції в дослідження і розробки та роблять упор на поліпшення іміджу свого бренду. Провідними гравцями на світовому ринку соків є Tymbark, Nestle, PepsiCo., Coca-Cola Co. і Blueprint і інші.

Географічно домінуючим ринком у світі є Європа із більше 30% ринкової частки за рівнем споживання, а очікується, що ринок саме фруктових соків Європи зросте на фоні значного зростання продажів у країнах Східної Європи [41]. Такі країни, як Бельгія, Франція, Нідерланди, Великобританія та Німеччина, є найбільшими споживачами цих соків у всьому світі. За Європою іде регіон Північної Америки, який становив понад 24% частки на світовому ринку фруктових соків. З точки зору географічної сегментації світового ринку соків, то експерти прогнозують, що саме частка Азіатсько-Тихоокеанського регіону буде лідирувати на ринку соків протягом 2018-2022 років. Крім того, експерти вважають, що саме цей регіон продемонструє найвищий ріст ринку соків протягом цього періоду [42]. Раніше низка ключових підприємств вагалася продавати свою продукцію в країнах, що розвиваються, через відсутність інфраструктури та сховищ. Тим не менше, зі збільшенням кількості організованих роздрібних торгових точок, підприємства почали виходити на ці ринки, що, як очікується, сприятиме зростанню галузі соків [43].

⁴¹ Global fruit juice market: healthy market across the globe. Goldstein Research URL: <https://www.goldsteinresearch.com/pressrelease/global-fruit-juice-market-healthy-market-across-the-globe>

⁴² Global Juices Market 2018-2022. URL: https://www.technavio.com/report/global-juice-market-analysis-share-2018?utm_source=t9&utm_medium=bw_wk47&utm_campaign=businesswire&tnplus

⁴³ Global fruit juice market: healthy market across the globe. Goldstein Research URL: <https://www.goldsteinresearch.com/pressrelease/global-fruit-juice-market-healthy-market-across-the-globe>

Найбільша частка європейського імпорту фруктових соків становить концентрований апельсиновий сік, за ним – суміші фруктових соків та яблучного соку. Види фруктових соків, які демонстрували збільшення імпорту в Європу протягом останніх п'яти років, були апельсинові соки без концентрату (NFC), а потім суміші соків, одноцитрусові соки (лайм та лимон) та ананасові соки.

Найбільші європейські країни-імпортери представлені на діаграмі (рис. 2.2). Як бачимо, найбільші імпортери (Нідерланди, Франція, Бельгія, Німеччина і Великобританія) в загальній складності становлять майже 80% від загального обсягу європейського імпорту [44]. Найбільш популярними смаками є апельсин (36,7%), суміші соків (19,4%), яблуко (15,1%), ананас (3,5%) і персик (3,5%). Споживання сумішей соків поступово збільшується, так як вони стають більш популярними як у споживачів, так і у виробників. Яблучний сік залишається основним у великих країнах-виробниках яблук (Німеччина, Франція, Австрія та Польща). Персик і ананас популярні в південних країнах ЄС, таких як Іспанія та Італія.



Рис. 2.2 Імпорт соків у країнах ЄС у 2019 році

Відповідно до звіту про дослідження ринку від організації Technavio очікується, що світовий ринок соків буде характеризуватися сукупним середньорічним темпом зростання у розмірі близько 5% протягом 2018-2022

⁴⁴ AIJN Liquid Fruit Market Report. URL: <https://aijn.eu/en/publications/market-reports-1/20199>

років [⁴⁵]. Розглянемо, які тенденції формують цей ринок і впливають на такий ріст.

Сучасною тенденцією у світі є зростання попиту на продукти, які мають зв'язок з турботою про здоров'я. Відповідно, саме фруктові та овочеві соки – це один із найшвидше зростаючих сегментів в галузі виробництва напоїв. Відтак, ключовим фактором, що вже сприяє зростанню світового ринку соків (і відповідно до зазначеного звіту продовжуватиме зростати принаймні до 2022 року) слід вважати підвищення обізнаності про користь соків для здоров'я. Споживачі у всьому світі все більше тяжіють до вживання більш здорової їжі та напоїв для поліпшення здоров'я. Отже, споживачі збільшують споживання вітамінів та активних компонентів для здоров'я, вживають більш функціональні продукти та напої. Багато споживачів вважають, що поліпшення здоров'я травлення відіграє значну роль у підтриманні здоров'я в цілому. Вважається, що соки містять необхідні поживні речовини, які відновлюють здоров'я шкіри, формують імунітет, підвищують рівень енергії та забезпечують загальне самопочуття організму.

Фруктові нектари повинні вказувати процентний обсяг фруктового соку на упаковці. Однак імпорт нектарів не дуже поширений в більшості європейських країн.

Маркування концентрованого фруктового соку, не призначеного для доставляння кінцевому споживачеві, повинна вказувати на наявність і кількість доданого лимонного соку, соку лайма чи підкисляючих агентів. Споживання безалкогольних напоїв, таких як ароматизовані газовані напої, зменшується в усьому світі, оскільки вони мають високий вміст цукру, штучні барвники, підсолоджувачі та кофеїн, які можуть спричинити негативний вплив на організм людини. Завдяки цьому велика кількість споживачів переходить від газованих напоїв до натуральних соків. Відтак,

⁴⁵ Global Juices Market 2018-2022. URL: https://www.technavio.com/report/global-juice-market-analysis-share-2018?utm_source=t9&utm_medium=bw_wk47&utm_campaign=businesswire&tnplus

щоб розширити базу споживачів, виробники впроваджують широкий спектр смаків та виробляють соки без консервантів та цукру. На додаток до цього, зростання харчової промисловості та напоїв сприяє загальному попиту на соки у всьому світі.

Зростаючий попит на здоровіші варіанти у світі спонукає виробників розробляти більш натуральну продукцію та пропонувати покращений вміст. За результати дослідження, проведеного компанією Tetra Pak (швейцарська компанія з переробки харчових продуктів та упаковки харчових продуктів), понад 60% споживачів вважають за краще купувати продукти з перевіреними перевагами для здоров'я, а 30% споживачів шукають продукти, які можуть зняти стрес [⁴⁶].

З огляду на це, підвищення рівня обізнаності щодо підтримання фізичного здоров'я сприятиме розвитку і зростанню світового ринку соків.

Також слід підкреслити зростаючу популярність соків холодного віджиму як одного з ключових тенденцій на світовому ринку соків. Ця тенденція пов'язана із зазначеною попередньо «тенденцією здоров'я». Адже соки холодного віджиму добувають з фруктів та овочів за допомогою гідравлічного преса замість відцентрового преса. Соки холодного пресування зазвичай складаються з натуральних екстрактів з фруктів та овочів та їх сумішей. Оскільки цей процес не використовує тепло або кисень, гарантується, що в процесі не втрачаються поживні речовини. Тому порівняно з соками, виробленими за допомогою відцентрових пресів (переважаючим на сьогодні способом також у виробництві підприємства «Витмарк-Україна»), соки холодного пресування містять більше вітамінів, мінералів та ферментів; відцентрове пресування може призвести до перегріву і окислення соку, що може призвести до втрати поживних речовин. У більшості випадків вони не є пастеризованими і мають бути спожиті протягом декількох днів при охолодженні. Поява цих продуктів призвело до

⁴⁶ The connected consumer. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/photo/60422136.cms>

того, що багато людей вирішили вибрати більш здорові та корисні харчові продукти.

З огляду на такі переваги, соки холодного віджиму стають все більш помітними серед споживачів, які турбуються про своє здоров'я і прагнуть купувати більш корисні соки. Проте ціна на соки холодного віджиму є вищою, ніж на інші сокові напої.

Також відмічають, що основні фактори зростання світового ринку соків включають зростання міського населення, зростаючий попит на «їжу на ходу» та підвищення купівельної спроможності людей у країнах, що розвиваються [47]. Такі фактори, як значна зміна способу життя та харчових звичок споживачів протягом останніх двох десятиліть, також сприяли зростанню світового ринку соків.

«Вітмарк-Україна» нині українська продукція особливо приваблює зарубіжних партнерів через низький курс гривні. У той же час, ринок соків в багатьох країнах ЄС є перенасиченим, тому витрати на повноцінний вихід на ці ринки не завжди окупаються отриманими результатами.

«Вітмарк-Україна» вдалося збільшити обсяги експорту до Білорусі, Словаччини, Грузії, країн Прибалтики та Близький Схід », - відзначили в компанії.

Сьогодні свою діяльність в Польщі розвивають найбільші компанії світу, сюди приїжджають фахівці з країн Західної Європи. Доступність фінансових ресурсів для розвитку власної справи, дуже добре розвинена інфраструктура, широкий пакет державної допомоги, низький рівень корупції та відкриті, конструктивно налаштовані чиновники створюють сприятливий клімат. Польща є особливо зручним місцем для розвитку малого і середнього бізнесу. Тож не дивно, що основою економіки є власне малий і середній бізнес.

⁴⁷ Global Juices Market 2018-2022 | Growing Popularity of Cold Pressed Juices to Boost Growth | Technavio. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20181127005940/en/Global-Juices-Market-2018-2022-Growing-Popularity-Cold>

Істотний позитивний фактор для української компанії - наявність в Польщі значного українського підприємницького співтовариства, яке разом з польськими партнерами вже створило інфраструктуру для польсько-українського співробітництва. Сьогодні можна знайти десятки компаній, що надають весь спектр послуг для реалізації багатьох типів господарських операцій між двома країнами.

Польща цікава для українського бізнесу з багатьох причин.

По-перше, вона сама по собі є великим ринком для української продукції.

По-друге, розглядається як ворота в ЄС, через які можна налагодити експорт в інші країни співтовариства.

По-третє, є постачальником важливих аграрної продукції і промислових товарів. Закономірно, що Польща в останні роки стала центром ділової активності українських підприємців в ЄС.

2.2 Міжнародне середовище діяльності «Вітмарк Україна»

Врахування умов внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства є невід'ємним етапом формування його конкурентної стратегії. Середовище діяльності являє собою сукупність чинників взаємодії, у взаємозв'язку з якими підприємство існує і функціонує. Такі чинники по-різному впливають на підприємство і на його можливості, перспективи і стратегію. Відповідно, важливе значення має аналіз таких чинників міжнародного середовища діяльності компанії «Вітмарк Україна» для використання як джерела його розвитку. Підприємство є конкурентоспроможним у разі вміння ефективного пристосовувати до зовнішнього середовища, своєчасної реалізації попереджувальних заходів

щодо різних факторів або своєчасного використання можливостей, надані ними.

Компанія займається виробництвом і продажем соків, нектарів, соковмісних напоїв, дитячого харчування, пюреобразних і концентрованих напівфабрикатів.

Експорт продукції здійснюється в 20 країн світу - в Білорусію, Молдавію, Грузію, Литву, Естонію, Туреччину.

Компанія «Вітмарк Україна» займає головний позиції на українському ринку соків і напоїв. За підсумками 2016 частка компанії на ринку дитячого харчування становить 35%.

З огляду на переваги, є і проблеми, щоб підвищити експорт української продукції на європейський ринок. Принцип торгівлі продовольчими товарами характеризується високим рівнем конкуренції і насиченості. В таких положеннях крім саме продукту, стає усунення нетарифних засобів регулювання ринку. Не кожне підприємство має необхідність до детального вивчення стандартів і встановлення відповідності виробництва і системи дистрибуції ним.

Компанія «Вітмарк-Україна» активно прагнути розширити свій асортимент, від простого яблучного до самої екзотичної суміші моркви з манго. Певна категорія споживачів особливо схильна до експериментів - все нове обов'язково буде випробувано, будь то лимон-лайм, морква-манго або сік з вітаміном.

Для компанії «Вітмарк-Україна» важливими залишаються смакові переваги споживачів (у таблиці 2.1)^[48]. Продукція компанії визнана не тільки в Україні, але за її кордоном - соки і нектари «Вітмарк-Україна» в експорт йде в 21 країнах світу. У брендів компанії сьогодні входять торговельні марки такі як:

⁴⁸ Allbest. URL: https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65625b3ad78b5d53a88521306c36_0.html

Асортимент продукції компанії «Вітмарк-Україна»

Соки	Jaffa Kinder
	Jaffa Viva
	Jaffa FreshUp
	Jaffa Natura
	Jaffa
	Наш Сік
	Соковита
Напої	Jaffa Juice Tea
	Jaffa Spring
	Доза energy drink
Смузі	Просто Фрукти
Вода	Aquarte Functional
	Aquarte Smart Minerals
Дитяче харчування	Чудо-Чадо

Головною метою компанії є збереження збалансованого співвідношення кількості асортименту з його комерційною доцільністю.

Однією з перепон на шляху безмитного ввезення продукції на територію ЄС дуже складно отримати сертифікат походження за формою EUR.1. Справа в тому, що компоненти для виробництва соків мають початок в Україні, особливо екзотичні серії. Відносно нескладно ввозити продукцію з яблук, томатів та інших плодів і овочів, що можна вирощувати на Україні, однак мікси з цитрусових соків уже не підходить для отримання сертифікату і дуже ускладнюється. Ці фактори суттєво погіршують перспективи виходу українських виробників сокової продукції на європейський ринок. І при таких умовах, експорт української сокової продукції буде зростати. Так, у 2015 році в країни ЄС компанією «Вітмарк» було відправлено 239 тис. Літрів продукції, що складатися 2,4% в структурі експорту. Використання власної сировинної бази є можливим за допомогою зменшення витрат і вартості продукції, але це вимагає капіталовкладень, на які здатні лише великі гравці

ринку. Всі підприємства залежні від імпорту, де постачальниками є Греція, Іспанія та Італія.

У портфелі компанії широкий асортимент продукції, що включає популярні торгові марки - Jaffa, Aquarte, а також сім'ю брендів від Одеського заводу - Наш сік,, дитяче харчування Чудо-чадо. Лідерство компанії залежить з високою якістю продукції, і її доступністю завдяки власну переробку українських фруктів і овочів і співпраці з провідними світовими постачальниками. На сьогоднішній день продукція компанія вийшла на ринку Молдові, Білорусі, країнах Латвія Литва та Естонія. продукція компанії «Вітмарк» виходить і на світовий ринок. Більшість соків поставляється до Польщі. У 2016 році 45% всіх поставок припадали саме на Польщу, в порівнянні з 18% в 2015 році.

Звернімося до факторів мікро- та макросередовища, які здійснюють вплив на підприємство «Вітмарк Україна».

Проведемо оцінювання середовища функціонування «Вітмарк Україна» на європейському ринку у Польщі. Першим етапом такого аналізу є діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища. Під зовнішнім середовищем слід розуміти сукупність умов і чинників підприємницького, фінансово-економічного, соціально-культурного, політико-правового, природно-кліматичного і іншого характеру, які утворюються і діють незалежно від господарюючого суб'єкта, проте впливають або потенційно можуть вплинути на його функціонування і розвиток. В його структурі можна вести мову про компоненти макро- (опосередкований вплив, проте у ньому створюються умови, які визначають загальний вектор економічної динаміки) та мезо- (наближеного) оточення.

Особливий вплив на діяльність підприємства на разі має рівень інфляції і обмінний курс. Так, згідно з макроекономічного прогнозу Кабінету Міністрів прогноз інфляції в 2020 році становить 11,6% (раніше прогноз

становив 5,8%) [49]. Також згідно цього документу, уряд очікує, що послаблення курсу гривні до долара США з 27 до 29,5 грн; рівень безробіття становитиме 9,4%, середньомісячна заробітна плата працівників брутто – 10,7 тис. грн, а номінальний заробіток з урахуванням інфляції знизиться на 4,5% у порівнянні з минулорічним показником.

Безперечно, зазначене слід враховувати при формуванні стратегії діяльності. Так, такий значний рівень інфляції призводить до знецінення грошей, які є на підприємстві, хоча з іншого боку дає можливість здійснити виплати по кредитах, які на підприємстві є значними і отримувати обігові грошові кошти при використанні різниці щодо курсу долара [50, с.198].

Щодо зміни курсу валют, то його підвищення негативно впливає на діяльність «Вітмарк Україна» на міжнародному рівні в тому числі і змушує шукати ціну, яка сприятиме б зниження попиту і збереженню прибутку на колишньому рівні. І ще збільшення витрат на виробництво і реалізацію продукції приводить до підвищення ціни продукції, і, відповідно, зниження попиту на неї [51, с. 185].

Щодо використання ресурсів, то слід зазначити, що кліматичні умови і стан інфраструктури в Україні не дозволяють вирощувати велику кількість різних видів плодів для індустрії. В основному, потужності з виробництва концентратів працюють тільки з яблучним і томатним сировиною. Майже не виробляються в Україні концентрати та соки з кісточкових плодів і ягід, які складають більшу частину споживчих переваг. Цитрусові і екзотичні плоди

⁴⁹ Постанова Кабінету Міністрів України “Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 15 травня 2019 р. № 555» від 29 березня 2020 р. № 253. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-postanovi-kabinm2903020etu-ministriv-ukrayini-vid-15-travnnya-2019-r-555>

⁵⁰ Даценко, Г. В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу [Текст] / Г. В. Даценко // Вісник Хмельницького національного університету. – Економічні науки. – 2010. – № 6. – С. 198-202.

⁵¹ Поліщук І.І., Ліпковська К.А., Сівакова К.О. Моніторинг маркетингової діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. Випуск 32. 2019. - С. 184-192

повністю є продуктом імпорту, а тому істотно залежать від курсів валют і іноземних врожаїв [52].

Мають вплив природно-географічні фактори: це наявність чи дефіцит певних видів сировини. Проте попередні роки свідчать про те, що це не впливає на діяльність фірми, натомість призводить до короткочасного росту цін (зокрема, на фрукти та овочі) [53, с. 185]. Природна компонента макрооточення характеризується наявністю, якістю й доступністю природних ресурсів, погодно-кліматичними умовами господарювання тощо.

Науково-технічна компонента характеризується рівнем технологічного розвитку та практичного використання інновацій у виробництві соків. Науково-технічний прогрес – це найпотужніша сила, яка впливає на всі технічні можливості підприємства. До таких чинників відносять темпи і технологічних змін; концентрація інновацій; інноваційний потенціал організації та її головних конкурентів; безпеки нововведень; кваліфікація персоналу. Такий фактор має значення з точки зору вдосконалення технологій та виготовлення соків підприємством.

До технологічних факторів, які впливають на «Вітмарк Україна», належать: новітні технології у сфері виробництва, вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів. Це вимагає значних капіталовкладень, але сприяють підвищенню конкурентних позицій на ринку в результаті використання новіших технологій. Ідеться про запровадження нових видів сировини, засобів матеріально-технічного призначення, обладнання, технологій. Важливе значення має відповідність продукції стандартам якості та організації виробництва.

Політична компонента включає політичну стабільність, долучення держави до глобалістичних процесів у світі, вектор зовнішньополітичної та

⁵² Вичавити соки. В Україні скорочується випуск соків. URL: <http://ua1.com.ua/publications/vichaviti-soki-v-ukrajini-skorochuetsya-vipusk-sokiv-7439.html>.

⁵³ Поліщук І.І., Ліпковська К.А., Сівакова К.О. Моніторинг маркетингової діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. Випуск 32. 2019. - С. 184-192

економічної інтеграції, а також досконалість і стабільність господарського законодавства в країні, розвиток державної регуляторної політики та її вплив на підприємництво і т.п. [54]. Політико-правове середовище передбачає законодавчі чинники, що впливають на діяльність організації: політичні інститути в країні і їх розвиненість; стан законодавства, регулюючого економічну і господарську діяльність; наслідки впливу зовнішньоекономічної політики на конкуренцію і попит на внутрішньому ринку; вплив громадськості на характер рішень, що приймаються державними органами [55, с. 56].

На сьогодні можна говорити, що політичні наміри органів державної влади спрямовані на інтеграцію з ЄС, в тому числі на економічному рівні, для чого вживаються конкретні засоби і методи реалізації цієї політики. З іншого боку, керівництво ЄС також здійснює політику співпраці із Україною. Мають значення укладені урядом України угоди з ЄС в галузі тарифів, митної політики і торгівлі.

Втім, на сьогодні зарано говорити про політичну стабільність в суспільстві у межах України, існують передумови для соціальних потрясінь, що негативно вплине на діяльність підприємства. Такий аспект важко не піддається прогнозуванню в часі та інтенсивності протікання.

Демографічна компонента характеризується чисельністю та щільністю населення, особливостями його регіонального розміщення, структурою за віком та освітою, міграційними процесами, рівнем зайнятості тощо. Загалом типовий споживач характеризується таким: вік до 45 років, житель міста, вища освіта, рівень доходів вище за середній. Для цієї групи споживачів сік найчастіше є невід'ємним елементом здорового способу життя.

⁵⁴ Пріб К.А. Удосконалення засад стратегічного аналізу в сільськогосподарських підприємствах / К.А. Пріб // Ефективна економіка. – 2015. – №2

⁵⁵ Причепя І. В., Руда Л. П. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Вінниця: ВНТУ. 2017. 186 с.

Проте враховуючи очікувану економічну кризу внаслідок карантинних заходів, можна очікувати зниження купівельної спроможності населення, що призведе до скорочення споживання соків із фруктів і овочів. В такій ситуації зазвичай збільшується споживання картоплі, хлібобулочних виробів, круп. Так як соки не є товаром першої необхідності, населення у якого скоротилися доходи можуть знизити споживання соків в сім'ї або відмовитися від них в цілому. Також на ринок соків вплине заборона на масові заходи або пікніки, де традиційно розпивають соки. У зв'язку з зниженням доходів населення покупці можуть перейти на більш дешеві аналоги, в яких міститься більше обсягу води і замінників у продукції – це компоненти за рахунок яких компанії знижують вартість соків і нектарів. Однак, експерти наголошують, що даний тренд не матиме довгострокового ефекту в майбутньому, ринок продовжить відновлюється і повернеться до показників 2019 року [⁵⁶].

Культурна компонента охоплює системи суспільних цінностей і вірувань людей, що також впливає на продовольчі уподобання населення та структуру споживання.

Оскільки середовище є змінним підприємству необхідне знання про характер таких змін. Така діагностика може бути проведена за допомогою матричного методу. [⁵⁷, с. 43-44].

Для визначення становища підприємства «Вітмарк Україна» в міжнародному середовищі, тобто для отримання профілю середовища, слід провести структурування і відбір факторів, які можуть мати вплив на його діяльність. Зазначені вище фактори є основою для побудови матриці взаємозв'язків факторів за шкалою оцінки їхнього стану. Кожен із факторів характеризується кількісно та якісно. На основі цього можна діагностувати

⁵⁶ Исследование рынка соков в Украине - прогнозы на 2020г. и ретроспектива. URL: <https://pro-consulting.ua/pressroom/issledovanie-rynka-sokov-v-ukraine-prognozy-na-2020g-i-retrospektiva>

⁵⁷ Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 11(2). С. 41-45

характер їх впливу на діяльність підприємства: «+» позначає можливість для підприємства; «-» - загрозу для діяльності підприємства. Шкала оцінки була задана в межах від 0 до 5, де більша сума оцінки є ознакою більш складного та мінливого зовнішнього середовища. Отже, системний аналіз факторів макросередовища підприємства «Вітмарк Україна», стан кожного з них, тенденції розвитку, характер і ступінь впливу узагальнені в таблиці 1 за допомогою PEST-аналізу.

Таблиця 2.1

Узагальнення результатів PEST аналізу

Фактор макросередовища	Опис впливу	Характер і ступінь впливу
<i>Економічні фактори</i>		
	Значний рівень інфляції	-5
	Збільшення курсу НБУ гривні до долара	-3
	Досвідченість керівництва	+3
	Зростання попиту на європейському ринку	+3
	Велика частка імпортованої сировини; дефіцит української сировини для виробничих потреб.	0
<i>Технологічні фактори</i>		
	НТП у сфері виробництва.	+2

	Відповідність вимогам дає змогу збільшити обсяги продажів	
<i>Політичні фактори</i>		
	Відносна політична стабільність. Проте військові дії на сході України і політичні процеси не сприяють	0
	Сприятлива фіскальна політика держави у посткарантинний період	0
	Міжнародні угоди, лібералізація ЗЕД: діють квоти на безмитні поставки яблучного і виноградного соку Україною в ЄС	+3
<i>Природні фактори</i>		
	Рівень урожаю у державах постачальниках	0
<i>Соціально-демографічні фактори</i>		
	Зміна базових цінностей: в європейських державах помітний вихід на перший	0

	план таких цінностей, як екологія, урбанізація	
	Високий рівень доходів на одного мешканця	+2

Були виявлені як негативні, так і позитивні фактори. Їх виокремлення дозволяє підприємству підготуватися до потенційних загроз та використати потенційні можливості зовнішньогосередовища. Втім, така оцінка носить скоріше якісний характер, що пропонує лише певні орієнтири при формуванні програм діяльності.

Отже, макросередовище діяльності «Вітмарк Україна» було проаналізоване через чотири основні фактори. Отримані результати свідчать про те, що на даному етапі найбільший вплив мають економічні фактори. Особливий вплив на діяльність підприємства на разі має рівень інфляції і обмінний курс. Враховуючи очікувану економічну кризу внаслідок карантинних заходів, можна очікувати зниження купівельної спроможності населення, що призведе до скорочення споживання соків із фруктів і овочів.

Методологія SWOT-аналізу допускає спочатку встановлення сильних сторін і слабких сторін, а також загроз і перевага, а далі - зміцнення ланцюгів та зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формування стратегії підприємства [58, с. 76]. З огляду на це, саме стратегічний баланс виводити правильно оцінити можливості компанії, які відкриваються перед компанією в майбутньому [59, с. 23].

Насамперед проаналізуємо основні фактори, які впливають на конкурентну позицію підприємства (таблиця 2.2).

⁵⁸ Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський С.В. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу / В.І. Кривда, О.В. Кривда, С.В. Нараєвський // Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем ; зб. наук. праць МННЦ ІТіС. – 2007. – № 12. – С. 74–77.

⁵⁹ Мех О.А. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу / О.А. Мех // Наука та наукознавство. – 2012. – № 1. – С. 21–26.

Сильною стороною є висока міра пізнаваності брендів серед споживачів, широкий асортиментний перелік продукції забезпечать конкурентну боротьбу за частку ринку менш сильних компаній. Постійна інноваційність, наявність галузевої компетенції дадуть можливість створювати нові інноваційні продукти, у тому числі і у нових форматах. Спираючись на сильні сторони, компанія адаптує свої бренди, а також цінову політику для ведення зовнішньоекономічної діяльності в нових регіонах.

SWOT-аналіз - це метод оцінки цих чотирьох аспектів. Ви можете використовувати SWOT-аналіз, щоб максимально використовувати те, що у вас є, в інтересах вашої організації. І ви можете зменшити ймовірність невдачі, розуміючи, чого вам не вистачає, і усуваючи небезпеку, які інакше застали б вас зненацька. Оскільки компанія обмежена у фінансових ресурсах, то доцільним було б виробити найближчим часом злиття компанії з іншим виробником сокових напоїв (дана стратегія доки лише розробляється). Що стосується сировини і матеріалів, то тут необхідно проводити агресивнішу закупівельну політику, а також укласти більш взаємовигідні і гнучкі контракти з постачальниками.

Таблиця 2.2

SWOT - аналіз конкурентної стратегії «Витмарк Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість продукції відповідно до не лише національних, але й міжнародних стандартів	Значна кількість товарів-замінників
Довгий час діяльності і міцна позиція на українському ринку	Відсутність технології холодного віджиму виробництва соків

Позитивний імідж	
Можливості	Загрози
Розширення інфраструктури і використання високотехнологічного обладнання	Перенасичення європейського ринку продукцією великих світових виробників
Розробка нової продукції на основі науково-технологічної бази підприємства	
Підвищення купівельної спроможності населення країн Європи, в тому числі в країнах, що розвиваються	Надання споживачами переваги продукції місцевих виробників
Розширення статутного капіталу приводить до збільшення виробничі потужності	Значна кількість товарів-замінників на європейському ринку
Зі зменшенням собівартості продукції за рахунок використання новітніх технологій і забезпечення кваліфікованих трудових ресурсів для виробництва продукції в Україні	Економічна криза, викликана карантинними обмеженнями і заходами, запровадженими європейськими державами, в тому числі Україною

Після проведеного аналізу, може бути побудована SWOT-матриця, яка пропонує керівникам структуроване інформаційне поле, яке дозволяє стратегічно орієнтуватися і приймати управлінські рішення (таблиця 2.2).

SWOT – матриця підприємства «Витмарк Україна»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> - підписання нових угод з європейськими компаніями; - підтримка урядом національних виробників (в тому числі заходити, спрямовані на подолання негативного впливу карантинних обмежень) 	<ul style="list-style-type: none"> - виробництво більш якісного і натурального продукту - залучення іноземних інвесторів - використання упаковки та технологій дружніх до довкілля
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> - випуск нового продукту з урахуванням сучасних тенденцій європейського ринку - випуск більшого асортименту продукції за рахунок потужної виробничої лінії - формулювання чіткого розмежування між соком і товарами-замінниками 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація маркетингової політики для діяльності на європейському ринку - укладення довготермінових контрактів щодо співпраці - збільшення обсягів випуску продукції; - чітке позиціонування як корисного для здоров'я продукту

Матриця SWOT-аналізу свідчить про те, що використовуючи свої сильні сторони, «Витмарк Україна» може успішно діяти на європейському ринку в Польщі. Сильні сторони підприємства переважають. Підприємство має міцну позицію на українському ринку із постійними постачальниками та посередниками та нарощує темпи виробництва. Це сприяє ефективному

функціонуванні також на зовнішньому ринку. Через збільшення капіталу можна збільшити виробничі потужності підприємства. Використовуючи наукову базу, підприємство може виробляти новинки і збільшувати свої обсяги продажу.

На основі аналізу можуть бути визначені заходи найбільш раціонального використання можливостей і сильних сторін, та мінімізації загроз і посилення слабких сторін. Загрози усуваються за рахунок наявних можливостей. Зокрема, загроза перенасичення європейського ринку продукцією може бути подолана за рахунок розробки нового якісного продукту з урахуванням сучасних тенденцій європейського ринку.

2.3 Міжнародні конкурентні позиції «Вітмарк Україна»

Звернімося до аналізу міжнародних конкурентних позицій компанії «Вітмарк Україна». При аналізі міжнародних конкурентних позицій компанії «Вітмарк Україна» слід враховувати, що в умовах глобальної конкуренції конкурентна перевага підприємства забезпечується її діяльністю на всіх ринках. Конкурентні переваги, які підприємство отримало на внутрішньому українському ринку, доповнюються перевагами у межах міжнародних операцій на європейському ринку в Польщі. На українському ринку «Вітмарк Україна» має досить стійкі обсяги продажу і велику частку ринку, що забезпечені низкою конкурентних переваг.

■ Соки
 ■ Сокові напої
 ■ Чай
 ■ Газовані напої
 ■ Енергетичні напої
 ■ Вина
 ■ Чіпси

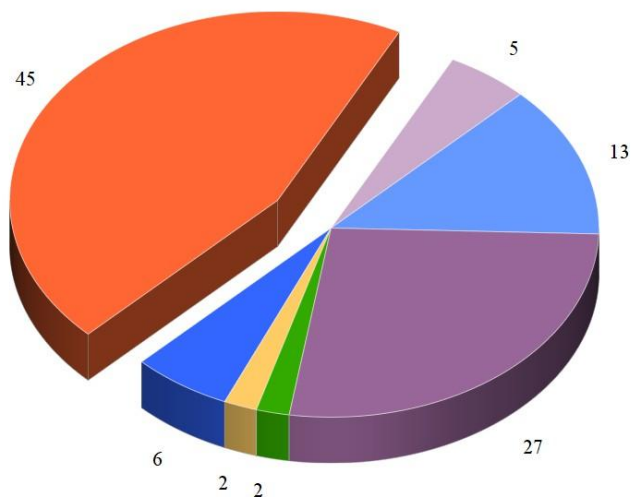


Рис. 2.2 Асортимент продукції компанії «Вітмарк Україна»

Продукція «Вітмарк-Україна» отримала кілька нагород на конкурсі «Одеська якість – 2017»

21 грудня 2017 року в Одесі в приміщенні Вірменського культурного центру відбулася урочиста церемонія нагородження переможців конкурсу «Одеська якість-2017». За підсумками конкурсу продукція компанії «Вітмарк-Україна» отримала відразу три нагороди.

Проведемо аналіз п'яти компонентів наближеного оточення: конкуренти в галузі, потенційні конкуренти, покупці, постачальники та товари-замінники.



Рис. 2.3 Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Оцінюючи наявних та потенційних конкурентів «Вітмарк Україна» на європейському ринку слід дослідити їх присутність у галузі, конкурентні позиції на ринку та конкурентні переваги, обсяги продажів та частки ринку, якість товарів, ритмічність і строки постачання і т.п. Основними конкурентами підприємства «Вітмарк Україна» на Польщі ринку соків є: Nestlé, PepsiCo, Ocean Spray, и Coca-Cola Company.

Ринок фруктових та овочевих соків дуже фрагментарний, оскільки різні виробники займаються виробленням продукції для надання великим споживчим базам у всьому світі. Основні підприємства на ринку стикаються з сильною конкуренцією з боку місцевих підприємств у кожному географічному регіоні [60]. Зазначене стосується і європейського ринку. Існування дрібних компаній в регіоні, які пропонують свою продукцію за дещо меншою ціною, спричиняє сильну фрагментарність ринку. Проте сильною стороною, яку мають ключові великі підприємства, є зрілість у галузі та контрольоване охоплення життєвих циклів продукції. Оскільки ці більші підприємства досягають економії за рахунок масштабу, що дає їм перевагу на регіональних ринках.

⁶⁰ Fruit and Vegetable Juice Market Size Analysis Report By Product (Fruit Juices, Fruit & Vegetable Blends, Vegetable Juices), By Region And Segment Forecasts, 2018 - 2025. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/fruit-vegetable-juice-market/toc>

Висновок: рівень інтенсивності конкурентів високий, і посилюється.

Таблиця 2.3

Основні конкуренти «Вітмарк Україна» на ринку Польщі

Конкурент	Основна конкурентна перевага
Fresh Del Monte Produce	Один з найбільших світових виробників як фруктів і овочів, так і соків, напоїв, фруктів та овочів та здорових закусок.
Keurig Dr. Pepper	Компанія має сильну систему дистрибуції, яка включає понад 125 брендів, що належать партнерам у всьому світі, в тому числі в Європі.
Nestle	Nestle є світовим лідером у виробництві свіжих соків завдяки широкому асортименту товарів у різних категоріях.
The Coca-Cola Company	Імідж: є одним з найбільш впізнаваних та цінних брендів у всьому світі. Завдяки пропозиціям, що включають майже 4000 варіантів напоїв через понад 500 брендів, компанія Coca-Cola, безперечно, найбільша у світі компанія з виробництва напоїв.
Ocean Spray	Сільськогосподарський кооператив, який перетворився на один з провідних брендів фруктових соків у світі та Європі. Їх сік із журавлини – понад 75% проданої журавлини у всьому світі. Ряд нововведень: перші коробки для соків, перша суміш соків та сік із журавлини. Сьогодні компанія розширила свій асортимент продукції, включаючи концентрати соків, бутильовані соки, змішані сокові напої та свіжі фрукти.

Джерело: звіт компанії Technavio [⁶¹]

У межах ЄС найбільшими виробниками фруктових і овочевих соків є Німеччина (25%), Іспанія (19%), Італія (13%), далі слідує Польща (11%)

Загроза входження нових конкурентів. Європейський ринок соків сформований і близький до стану насичення. Ринок має високі бар'єри для входу нових гравців. Перш за все необхідні великі витрати на диференціацію продукту. Щоб налагодити виробничий випуск соку, необхідні виробничі потужності, лабораторії контролю якості, підтримання необхідних норм, робота по розробці рецептури та ін. До цього додається рекламний бюджет для запуску продукту і інші фактори. Все це говорить про значні витрати на первинну організацію виробництва для нових гравців. Більш того, в даній галузі присутній ефект економії на масштабі: великі гравці зменшують собівартість за рахунок випуску великої кількості продукції. Для нових гравців це неможливо, і собівартість їх продукції з високою ймовірністю буде вище.

Проводячи оцінку споживачів слід вивчити такі характеристики: їх наявність, платоспроможність, споживчий потенціал, територіальне розташування [⁶²]. Крім того, це такі характеристики, як вік, стать, стан здоров'я громадян, навіть освіта, релігійні переконання, погляди на культуру харчування, різноманітні соціально-психологічні характеристики, положення в суспільстві, манери поведінки, смаків, звичок, традицій тощо, оскільки споживчий кошик залежить від таких характеристик.

Ринкова влада покупців висока, оскільки можливий їх легкий перехід до конкуруючого підприємства, адже багато соків за смаком схожі один на одного, так і перехід на товари-замінники. Крім цього, саме споживачі

⁶¹ Global Juices Market 2018-2022. URL: https://www.technavio.com/report/global-juice-market-analysis-share-2018?pk_vid=ffc02f5e02abe34015878023138b2833

⁶² Пріб К.А. Удосконалення засад стратегічного аналізу в сільськогосподарських підприємствах / К.А. Пріб // Ефективна економіка. – 2015. – №2

задають тренд в області упаковки, смакових нюансів. Крім того, з кожним роком зростає важливість натуральності продукту і відсутність консервантів в його складі, і більшість виробників соків орієнтуються на цей тренд

В останні роки, покупці роблять вибір соків усвідомлено, аргументуючи свої дії, рекомендуючи ту чи іншу продукцію знайомим. Вони не байдужі до покупки, звертають увагу не тільки на цінову доступність, але і на якість продукції. Молоді споживачі в Польщі одними з найбільш схильних шукати функціональну користь у соку. Втрата ваги, підвищення енергії та оздоровлення шкіри – ті мотиви, які присутні у свідомості молодих споживачів, тоді як твердження, що стосуються здоров'я кісток та серця, більше стосуються літніх споживачів. Можна помітити, що в Польщі, де один із найбільш швидких темпів старіння населення, особливо сильний є ринок смаків, орієнтованих на таку категорію споживачів [63].

Висновок: тиск споживачів високий, зростає.

Оцінюючи постачальників слід вивчити асортимент їхніх товарів, рівень спеціалізації, ритмічності поставок, ціну і вартість товарів, якість, гарантій і т.п. На підприємстві «Вітмарк Україна» здійснюється продовольче і матеріально-технічне постачання. Одним з основних компонентів в будь-якій ланцюжку поставок є сировина, необроблені матеріали, компоненти або частково готові вузли, необхідні для створення або виробництва продукту. Вони є як будівельними блоками, так і відправною точкою для будь-якого кінцевого продукту, тому забезпечення адекватних поставок і належного управління сировиною має вирішальне значення. Крім того, вони представляють собою інвестиції, які впливають на грошові потоки і фінансовий стан підприємства, оскільки вартість нараховується на момент придбання і вказується в якості поточного активу на балансі компанії. В

⁶³ Exporting superfruit juices to Europe. URL: <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/superfruit-juices/europe/>

результаті важливо використовувати кращі практики для управління запасами сировини.

«Вітмарк Україна» використовує як джерела постачання продовольчих ресурсів підприємства харчової промисловості, імпорт, та постачальників з якими працює вже протягом певного періоду, проте весь час шукаються найбільш альтернативні варіанти – збалансування ціни і якості, швидкості поставки.

Створення стратегічних партнерств та довгострокових угоди з постачальниками сприяє стандартизації ціноутворення. Однак, використання підприємством «Вітмарк Україна» таких товарів, як концентрати апельсинових та фруктових соків, цукор, впливає на коливання цін. Зростання цін на готову продукцію внаслідок підвищення вартості інгредієнтів, іншої сировини та пакувальних матеріалів може вплинути на доступність на європейському ринку в Польщі. Якщо відбудеться значне підвищення цін на сировину, «Вітмарк Україна» не зможе ефективно конкурувати по ціні. Таким чином, підвищення цін постачальника збільшує експлуатаційні витрати, що може знизити прибутковість.

Висновок: конкурентний тиск постачальників є середнім, постійним.

Соки не належать до продуктів першої необхідності (товаром-замінником першої необхідності є питна вода). Товари-замінники включають аналогічні за якістю або ключовими характеристиками продукти, які значно різняться за ціною продажу. Вони можуть замінювати звичні продукти, але забезпечувати ряд інших нецінових переваг, наприклад нижчу калорійність, відсутність шкідливих домішок, простоту використання, більший термін зберігання, кращі умови транспортування та переробки тощо. Основними продуктами-замінниками соків є інші напої, такі як бутильована вода, газовані напої, спортивні та енергетичні напої, готові до вживання чаї та фруктові йогурти. Вода у пляшках була найшвидше зростаючою категорією безалкогольних напоїв на європейському ринку за останній рік,

оскільки споживачі шукають напої без калорій. Газовані напої також часто вживаються в Європі, особливо в літні місяці. Для більшості споживачів фруктовий сік – це не їхній вибір у спекотну погоду, тому сектор фруктових соків не отримує користі від спекотного літа. Газовані напої з низьким вмістом калорій і без додавання цукру зростають у популярності. Спортивні напої, такі як ізотоніки, гіпертоніки та гіпотоніки, включаючи кокосову воду та енергетичні напої з додаванням кофеїну, вітамінів та різних рослинних екстрактів, також збільшують частку ринку. Маркетинг цих напоїв зосереджується на їх стимулюючому впливі та на сприйнятті переваг, таких як підвищення продуктивності, уваги, витривалості та зниження ваги, хоча багато з цих ефектів досі недоведені. Фруктові йогурти все менше характеризуються як товар-замінник соків. Так, за даними Mintel фруктові йогурти 56% західноєвропейських споживачів сприймають як закуску.

Слід розрізняти натуральні та концентровані соки. Останні як правило дешевші, довше зберігаються. Враховуючи зниження купівельної спроможності громадян європейських країн, товарами заміниками можуть стати як раз товари різні за ціною і основними якісними характеристиками. Ключовим моментом є розуміння споживачами різниці. Дослідження показали, що, хоча дійсно розуміють різницю між соками тільки 30% споживачів концентратів і соками не з концентратів [64]. Головною позитивною рисою соків з концентратів є ціна, а соки не з концентратів цінуються за якість і бренд.

Проте при оцінці мезооточення підприємства із виробництва соків не можна забувати про поширення здорової культури харчування, про що йшлося у попередньому підрозділі. Це призводить до викривлення структури споживання і товар заміник може бути без цінового або якісного зв'язку.

Висновок: загроза з боку товарів-замінників середня, зростає.

⁶⁴ Позняковский, В.М. Рынок соков: современное состояние, тенденции развития / В. М. Позняковский, Д.С. Сяглов, Т.Ф. Киселева // Пиво и напитки.-2009.- №6.

Таблиця 2.4

Аналіз безпосереднього оточення компанії «Вітмарк Україна» в Польщі

Конкурентна сила	Значення для компанії	Оцінка загроз	Оцінка впливу
Конкуренція серед існуючих гравців	Вплив конкурентів на діяльність є доволі значною	Зменшення частки ринку	високий вплив
Загроза появи нових гравців	Існує можливість появи нових конкурентів на ринку. Для нових гравців вхідні бар'єри в індустрії напоїв дуже низькі, саме тому на ринку з'являються нові бренди	Зростання рівня конкуренції. Можливість настання стадії насичення ринку.	середній вплив
Ринкова влада споживачів	Зростання культури споживання соків. Розширення виробництва, розроблення нових видів продукції	Прихильність до певної торгової марки і до ціни	високий вплив
Ринкова влада	Має досить велику	Подорожчання	середній

<p>постачальникі в</p>	<p>кількість постачальників. Перехід до інших постачальників понесуть за собою відносно невисокі витрати, але можуть гальмувати роботу підприємства.</p>	<p>сировини. Можливий неврожай фруктів і, як наслідок, підвищення ціни на сировину. Постачальники не сконцентровані в одному місці, що зменшує загрози. Підвищення собівартості товару, недотримання термінів поставок.</p>	<p>вплив</p>
<p>Загроза появи альтернативн их продуктів і послуг (товарів- замінників)</p>	<p>На ринку наявні продукти-замінники, цінова політика яких досить еластична.</p>	<p>Велика кількість енергетичних напоїв, лимонадів і соків існує на ринку, тому рівень загрози досить високий.</p>	<p>середній вплив</p>

Отже, з проведеного аналізу можна зробити висновок, що з точки зору конкурентних сил найбільшою загрозою для компанії є доволі значний вплив конкурентів на діяльність. Крім того, значення має загроза появи альтернативних продуктів і послуг (товарів-замінників).

Висновки за розділом 2

Зростаючий попит на здоровіше варіанти у світі спонукає виробників розробляти більш натуральну продукцію та пропонувати покращений вміст. Сучасною тенденцією у світі є зростання попиту на продукти, які мають зв'язок з турботою про здоров'я. Відповідно, саме фруктові та овочеві соки – це один із найшвидше зростаючих сегментів в галузі виробництва напоїв. Світовий ринок соків зростає завдяки зростанню обізнаності серед споживачів про користь від них та впровадженню нових продуктів підприємствами. Зростання споживання соків, зміна смаку споживачів, надання переваги більш здоровому харчуванню та збільшення частки соків холодного віджиму – основні фактори, що прискорюють сьогодні зростання світового ринку сокової продукції.

Середовище діяльності «Вітмарк Україна» було проаналізоване через чотири основні фактори. Отримані результати свідчать про те, що на даному етапі найбільший вплив мають економічні фактори. Особливий вплив на діяльність підприємства наразі має рівень інфляції і обмінний курс. Враховуючи очікувану економічну кризу внаслідок карантинних заходів, можна очікувати зниження купівельної спроможності населення, що призведе до скорочення споживання соків із фруктів і овочів. Проте у довгостроковій перспективі більше значення матиме такий демографічний фактор, як зміна базових цінностей: в європейських державах помітний вихід на перший план таких цінностей, як турбота про здоров'я і екологію; протікання процесів урбанізація.

Крім того, з проведеного аналізу можна зробити висновок, що з точки зору конкурентних сил найбільшою загрозою для компанії є доволі значний вплив конкурентів на діяльність. Крім того, значення має загроза появи альтернативних продуктів і послуг (товарів-замінників).

РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЯ ПОСИЛЕННЯ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЙ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

3.1 Формування стратегій посилення конкурентних позицій компанії «Вітмарк Україна» на європейському ринку

Необхідність формування стратегій посилення конкурентних позицій компанії «Вітмарк Україна» на європейському ринку в Польщі викликана не в останню чергу тим, що український ринок соків характеризується на сьогоднішній день досить високим рівнем конкуренції. Як зазначають, він викликаний в сокової галузі відмінностями між місткістю ринку і виробничими потужностями. купівельна спроможність потенційних споживачів низька і недостатньо сформована культура споживання соків в Україні посилюють конкуренцію між вітчизняними виробниками цієї продукції [⁶⁵, с. 186].

Процес формування передбачає низку етапів. У попередньому розділі був проведений аналіз зовнішнього (макрооточення та безпосереднього оточення на галузевому ринку) та внутрішнього середовища; частково оцінений стан підприємств-конкурентів та товарів-конкурентів. В цьому підрозділі звернімося до визначення ключових факторів успіху фірми та конкурентних переваг; а також вибору конкурентної стратегії підприємства.

Слід підкреслити принцип міжнародної конкурентоспроможності, виділений М. Портером: підприємство не може довго підтримувати конкурентну перевагу в міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює свої переваги [⁶⁶].

⁶⁵ Поліщук І.І., Ліпковська К.А., Сівакова К.О. Моніторинг маркетингової діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. Випуск 32. 2019. - С. 184-192

⁶⁶ Портер М. Конкуренция : учебное пособие ; пер. с англ. Москва : Вильямс, 2001. 495 с.

На українському ринку соків «Вітмарк Україна» має досить стійкі обсяги продажу і велику частку ринку, що забезпечені низкою конкурентних переваг. При формуванні стратегій посилення конкурентних позицій компанії «Вітмарк Україна» слід враховувати те, що в умовах глобальної конкуренції конкурентна перевага підприємства забезпечується її діяльністю на всіх ринках. Конкурентні переваги, які підприємство отримало на внутрішньому українському ринку, доповнюються перевагами у межах міжнародних операцій на європейському ринку в Польщі.

Метою стратегії посилення конкурентних позицій підприємства «Вітмарк Україна» на європейському ринку в Польщі соків є шляхом конкурентної боротьби забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства, краще, ніж це роблять конкуренти задоволення потреб споживачів на європейському ринку.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно проводити в напрямках діяльності підприємства, де його позиції найбільш сильні або можуть стати такими у результаті ефективної стратегії. Крім того, загальна стратегія може передбачати поєднання ряду окремих стратегій.

Ф. Котлер використовує п'ять рівнів продукту, на яких продукт знаходиться або сприймається з точки зору споживача: 1) Основний продукт; 2) Загальний продукт; 3) Очікуваний товар; 4) Доповнений продукт; 5) Потенційний продукт.

Кожен рівень із п'яти рівнів товару додає цінності для замовника. Чим більше зусиль виробляють компанії на всіх рівнях, тим більше шансів на те, що вони мають шанс бути відмінними. На рівні доповненого продукту конкуренція дотримується з метою копіювання певних прийомів, хитрощів та зовнішнього вигляду продуктів один одного. [⁶⁷, с. 32].

⁶⁷ Соловйов І.О. Товарна політика виробничих підприємств: визначення позиціонування продукції. Маркетинг в Україні. 2006. 49 с.

Стратегія продукту. Компанія «Вітмарк Україна» ефективно провела дослідження ринку, щоб з'ясувати потреби і вимоги споживачів, а потім застосувала те ж саме до своєї стратегії продукту. Компанія пропонує такі продукти, як свіжий сік, смузі, холодний чай і т. д. Які допомагають споживачам вирішувати свої проблеми, пов'язані з проблемами здоров'я та показники ожиріння. На додаток до цього, компанія також пропонує замовникам індивідуальний продукт для збільшення своєї клієнтської бази. Отже, основною стратегією, прийнятою в соку, є цільова стратегія, оскільки її продукти орієнтовані тільки на споживачів, що піклуються про своє здоров'я.

Цінова стратегія. Компанія застосовує конкурентну цінову стратегію для оцінки своєї продукції. Компанія виходять на ринок більш здорових безалкогольних напоїв і встановлюють ціни відповідно до потреб клієнтів і їх вимогами. Підвищення сік також слід за діями своїх конкурентів у визначенні та встановленні цін на свою продукцію. Компанія стикається з серйозною конкуренцією. Компанія створив конкурентну перевагу перед своїми конкурентами, надаючи кращий досвід для клієнтів завдяки постійним інноваціям і більш ефективний і ефективний підхід до клієнтів. Відповідно до цієї стратегії компанія зосереджена тільки на виробництві продуктів для споживачів, що піклуються про своє здоров'я, і головним чином для молодого покоління.

«Вітмарк Україна» може використовувати стратегію, яка відповідає середній позиції на ринку. При наявності стратегічних ресурсів доцільно застосовувати агресивну тактику з метою захоплення більшої ринкової долі.

Запропоновані стратегії покращення конкурентоспроможності засновані на використанні власних сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища. Враховуючи високу конкуренції, доцільно на поведінку конкурентів в області реклами дотримуватися стратегії виборчої реакції, ціноутворення. Стратегія зростання підприємства повинна

здійснюватися шляхом над рівнем показників попереднього, щорічного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей також збільшення асортименту послуг, цінової політики та розвитку конкурентних переваг в області якості. Така альтернатива притаманна для галузей, що динамічно розвиваються та швидко змінюються.

При чому стратегія підприємства «Вітмарк Україна» на українському і європейському ринку в Польщі повинна відрізнятися, що пояснюється відмінностями у факторах зовнішнього середовища. Так, на українському ринку для компанії ефективна стратегія лідера, яка є оборонною. Метою компанії на цьому ринку є захист домінуючої позиції.

На ринку в Польщу, де позиції «Вітмарк Україна» є незакріплені, більш доцільною є наступальна атакуюча стратегія. Її метою є зменшення частки ринку основних компаній-лідерів, розглянутих попередньо. Для її реалізації необхідний пошук слабкого місця у лідерів. Також можуть бути використані стратегії флангових атак. Зокрема, розробка нового продукту, відмінного від продукції лідера, але привабливого в очах споживача.

Стратегія на основі зниження витрат (цін) може бути використана, враховуючи такі характеристики європейського ринку соків: попит є плавний за ціною; є товарний тип виробництва, продукт стандартизований і піддається вдосконаленню; покупці зазнають незначних додаткових витрат у разі зміни продавця. Як зазначалося в першому розділі, в основі цієї стратегії лежить низька собівартість продукції (порівняно з конкурентами) для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін.

Управління виробництвом та операціями розповідає про застосування концепцій організації бізнесу і управління при створенні товарів і послуг. Виробництво - це науковий процес, який включає перетворення сировини (сировини) в бажаний продукт або послугу (продукцію) шляхом додавання економічної цінності. Управління виробництвом відноситься до застосування принципів управління до виробничої функції на фабриці. Іншими словами,

управління виробництвом передбачає застосування планування, організації, напрямки та контролю виробничого процесу. [68].

Висновок щодо ефективності стратегії диференціації по ціні можна зробити, розрахувавши коефіцієнт цінової еластичності соків: $E = \% \text{ зміни обсягу продажу} / \% \text{ зміни рівня ціни}$. Еластичність показує чутливість споживачів до ціни і допомагає визначити рівень попиту для різного рівня ціни.

Проте така стратегія пов'язана також з певними ризиками для компанії «Вітмарк Україна». Насамперед це поява більш привабливими якостями товари для потреб і зменшення ризик еластичності товару за ціною і інших нецінових факторів. До останніх слід віднести орієнтацію на здоров'я і натуральність. Для таких споживачів ціна відходитиме на другий план.

Зазначена стратегія є актуальною, якщо врахувати потенційне значне зниження платоспроможності європейських споживачів. Оскільки ми знаходимося на порозі економічної кризи у світі, то можна очікувати підвищення значення цінової конкуренції. В той же час, аналіз ринку свідчить про стійкі тенденції здорового харчування, що обумовлює необхідність приділяти більше уваги саме заходам нецінової конкуренції.

Стратегія диференціації полягає у посиленні за рахунок створення додаткових властивостей конкурентоспроможності продукту і охопити більший спектр потреб. Диференціація продукції підприємства «Вітмарк Україна» може виявлятися у специфічних характеристиках товару; широкий спектр смаків і видів сокових напоїв. Така стратегія підходить для ринку соків, якщо підприємство зможе запропонувати таке які конкуренти і базується на: унікальних властивостях і технічних переваги продуктах виробництва [69].

⁶⁸ Стратегічне управління / Шершньова З. Є. — Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

⁶⁹ Стратегічне управління / Шершньова З. Є. — Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

У межах стратегії диференціації може бути обрана та, що ґрунтується на кращій якості соків. Вона підходить для ринку напоїв, оскільки тут присутній високий рівень повторних продаж у разі прихильного ставлення споживачів до продукції певного підприємства. Однак, буде мати місце підвищення ціни, що може стати недоліком цієї стратегії у випадку вразливості споживачів до ціни і відповідності «ціна = якість (користь, смак)».

У «Вітмарк Україна» є продукція, корисними для здоров'я споживачів. На сьогоднішній день продуктовий портфель бренду складається уже з цілого ряду смачно і корисних продуктів з скроню харчових цінністю, джерелом якої є фрукти: це 100% соки і нектари, фруктові-ягідні смузі, а також збагачені напої з соком. Володіє унікальним багаторічним досвідом в зборі та переробці фруктів по всьому світу і відмінно знає, як зберегти в них всі корисні речовини так необхідні для шкірного з нас.

Важливою частиною є успішне позиціонування продукту на європейському ринку в Польщі та формування позитивного конкурентного іміджу. Позиціонуванням є доведення до свідомості покупців переваг товару. Як зазначає О.Л. Каніщенко, організаційно позиціонування складається з двох етапів: думки, яка вже склалася або формується у відповідності до вимог для споживачів і відповідних маркетингових інструментів для того щоб забезпечить продукту переваги на певному сегменті на ринку [⁷⁰, с. 51].

Фактори позиціонування і потенціал позиціонування продукту «Вітмарк Україна» на європейському ринку в Польщі: 1) висока якість та конкурентоспроможність продукту: міжнародні стандарти і органічні сертифікати; 2) престижне походження товару, країна має відповідну міжнародну спеціалізацію: аграрна країна, де вирощуються лише натуральні фрукти-овочі; 3) престижне походження товару, визнаний виробник; 4)

⁷² Каніщенко О.Л. Фактори позиціонування вітчизняних товарів в умовах інтернаціоналізації ринків // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2007. - № 580.

сучасні технології виробництва, адекватні до вимог світового ринку; 5) спеціалізоване виробництво, що задовольняє вимоги певного (глобального) сегменту.

Виділяють численні критеріїв позиціонування, які відображають найістотніші аспекти посилення позицій компанії та її продуктів на ринку [⁷¹, с. 193–207].

Підприємство «Витмарк Україна» використовує здебільшого якісні параметри продукту як головного фактора успішного позиціонування. Проте велика кількість відповідної продукції на європейському ринку в Польщі стимулює компанії розширювати, наприклад, показники якісно-асортиментні продукти для поліпшення лояльності споживача до марки і брендів. Існує необхідність «Витмарк Україна» також здійснювати пошук нових можливостей для товарних пропозицій.

Частково можна помітити розширення асортименту на національному ринку соків введення нових якісних параметрів та, смакові (нектари), корисність (підвищений вітамінів і мікроелементів), технологічних (натуральний або відновлений із концентрату сік) [⁷², с. 52].

«Витмарк Україна» може: розробити нові смаки, що не мають аналогів на європейському ринку. Можливо, зробити акцент на походженні фруктів/овочів з України. Запропонувати високу якість завдяки виробленню соків прямого віджиму чи свіжовижатих соків. Орієнтирами мають бути якість лідерів європейського ринку соків, оскільки саме у порівнянні зі смаком їх соків споживачі будуть робити висновки.

Здоровий спосіб життя – сучасна тенденція ринку, що особливо помітно серед мешканців великих міст. Відповідно, необхідний акцент на корисних властивостях сокових напоїв. Якщо в Україні під цим найчастіше

⁷¹ Батра Р., Майерс Дж., Аакер Д.А. Рекламный менеджмент: Пер. с англ. – 5-е изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 784 с.

⁷² Каніщенко О.Л. Фактори позиціонування вітчизняних товарів в умовах інтернаціоналізації ринків // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2007. - № 580.

відновлені соки в упаковці, то в більшості інших держав Європи культура споживання і рівень поінформованості споживачів про різні якісні особливості таких продуктів є істотно вищим. Зазначене необхідно враховувати при реалізації заходів стратегії, заснованій на кращій якості.

У разі вдалого розширення існуючого асортименту компанії «Витмарк Україна» може бути ефективною заснованої на широкому асортименті стратегія диференціації. Серед недоліків слід відзначити збільшення операційних витрат і витрат на запуск нових товарів. Доцільно зробити акцент на соках із сировини регіонального походження: зокрема, сливи, вишні.

Асортимент може бути розширений також за рахунок виробництва сокових напоїв нижчої вартості для групи споживачів з низьким рівнем доходу. Стратегія диференціації пов'язана з диференціацією продукції. Це означає, що продукт компанії відрізняється від аналогічних продуктів конкурентів. Диференційований продукт сам по собі унікальний. Продукт може бути диференційований на основі його форми, форми, якості, довговічності, надійності, ремонтпридатності, стилю, дизайну або деяких інших характеристик продукту.

Продукт буде відрізнятися від товару конкурентів, якщо його форма (розмір, форма або фізична структура) зміниться. Диференціація може виходити із привабливості упаковки. Враховуючи тенденції ринку, особливе значення має сам матеріал упаковки – а саме на скільки він екологічно відповідальний. Хоча дизайн та маркування також повинні абсолютно відрізнятися від продукції конкурентів. Також на європейському ринку зростає споживчий попит на невелику упаковку фруктових соків (зазвичай до 100 мл) з різними інгредієнтами. Наприклад, випуск свого часту соків «Витмарк Україна» у ПЕТ-пляшках дозволив збільшити ринкову частку. На сьогодні, акцент в упаковці слід робити на екологічність і можливість переробки.

**Характеристика конкурентних стратегій підприємства «Витмарк
Україна» на європейському ринку в Польщі**

Стратегія	Основні напрями реалізації	Ризики
<p>Перевага по витратах</p>	<p>Характеристики виробництва: «ніхто так дешевше не зробить».</p> <p>особливості у маркетингу: «низькі витрати / розрахункові ціни».</p> <p>Висока продуктивність у розрахунку на одного працівника.</p>	<p>Товари більш привабливими якостями для потреб і зменшення ризик еластичності товару за ціною і зростання.</p> <p>При технологічну перевагу (Створення нової технології, винахід) - ризик втратити перевагу.</p>

<p>Диференціація за якістю</p>	<p>різноманітність, вибір за моделями, деталями, партіями, і т.д.</p> <p>Інновація.</p> <p>Ціни, перевищують витрати для отримання різних ознак.</p> <p>Інтенсивна рекламна та збутова діяльність.</p>	<p>Привабливість диференціації (особливість додаткових послуг, асортименту) менше може стати, ніж економічні мотиватори, і як правило, дорого коштує (порівняно масовим і серійним виробництвом продукції).</p>
<p>Фокусування</p>	<p>Спеціалізація на певну нішу: сегмент географічного регіону, цільову групу покупців.</p> <p>конкурентні переваги захищаються:</p> <p>а) на основі зниження витрат у певному сегменті ринку може привести до лідируванням</p> <p>б) поглибленою диференціацією (надання послуги, виготовлення продукту або для задоволення особливих потреб споживачів)</p>	<p>За рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи зниження ефекту диференціації фокусуванням.</p>

Отже, «Витмарк Україна» може використовувати стратегію, яка відповідає середній позиції на ринку. При наявності стратегічних ресурсів доцільно застосовувати агресивну тактику з метою захоплення більшої ринкової долі. Доцільно використовувати стратегію сегментування за рахунок диференціації продукції за якістю та ціною.

3.2 Оцінювання економічної ефективності стратегії посилення конкурентних позицій компанії «Витмарк Україна» на європейському ринку

Серед пропозицій щодо покращення конкурентоспроможності компанії «Витмарк Україна» слід виділити 2 групи: 1) наступальні стратегічні дії в напрямку досягнення конкурентних переваг шляхом розробки нових продуктів та 2) оборонні стратегії для захисту і збереження існуючих конкурентних переваг.

Звернімося до обґрунтування стратегії диференціації по якості. Відповідно до галузевої практики [73], найбільш важливі вимоги до якості соків на європейському ринку в Польщі визначаються наступними параметрами.

Проблеми, які стоять перед підприємством: поліпшення якості продукції за результатів аналізу вимог споживачів є основною конкурентний переваги на ринку; освоєння інноваційних технологій, розробок у сфері виробництва соків; розробка і реалізація нового вигляду продукції з метою поновлення подальшої диференціації послуг і асортименту і, результатами аналізу конкурентів, активізація діяльності реклам на основі цілісної концепції рекламної кампанії із орієнтацією на користь для здоров'я.

⁷³ Juice Quality. AIJN - European Fruit Juice Association. URL: <https://aijn.eu/en/publications/aijn-papers-guidelines/juice-quality>

Попит на продукти, що містять натуральні інгредієнти та менше калорій, сьогодні постійно високий через зростаючу тенденцію здоров'я та оздоровлення серед споживачів. Є навіть окремий термін для позначення соків із фруктів з винятковими харчовими якостями: суперфруктовий сік. Термін суперфрукт зазвичай відноситься до видів фруктів з високим вмістом антиоксидантів та антоціанів. Європейський Союз – на сьогодні найбільший у світі ринок суперфруктових соків, з розрахунковою часткою понад 40% світового імпорту. При чому вони особливо популярні на деяких ринках. Наприклад, ягідні смаки популярні на ринку Австрії (4,3% частки ринку), Швеції (1,4%), Великобританії (4,3%), Чехії (8,1%), Фінляндії (0,1%), Ірландії (7,9%), Норвегії (1,3%), Словаччини (5,7%) та Словенії (5,4%). Нідерланди є найбільшим реекспортером фруктових соків та інгредієнтів такого соку. Франція, Великобританія та Німеччина є найбільш інноваційними країнами в секторі. Європейське законодавство не має офіційного визначення суперфруктів, тому цей термін використовується багатьма виробниками як інструмент маркетингу для створення споживчого попиту.

На сьогодні таку конкурентну перевагу використовують польські компанії, оскільки такі ягоди/фрукти можуть бути вирощені в Польщі. Загалом Польща є провідним в Європі виробником суперфруктових соків з місцевої сировини, такої як чорна смородина, вишня, малина, ожина та аронія.

В цьому контексті загалом слід звернути увагу на можливості, пов'язані із виробленням власної місцевої сировини підприємством. Адже коливання поставок сировини із тропічних країн, які, ймовірно, збільшаться через зміни клімату, створює труднощі і впливає на ціну. Щоб забезпечити стабільніші поставки слід шукати нові джерела і інвестувати безпосередньо в сільськогосподарське виробництво в Україні. На сьогодні європейські переробники великою мірою покладаються на сировину з Польщі та Сербії. Потенціал України особливо помітний у вирощуванні томатів, яблук та ягід.

Відтак, напрямком розвитку конкурентних позиції «Витмарк Україна» може бути дослідження можливості впровадження нових інгредієнтів суперфруктів на європейський ринок. Європейські покупці відкриті для розробки нових товарів, але для розміщення нових товарів на ринку необхідні значні інвестиції в дослідження. В той же час, слід бути обережним при використанні науково доведених переваг для здоров'я у рекламі продукції. Європейське законодавство про маркування харчових продуктів забороняє вводити споживачів в оману: наприклад, стверджувати, що напій запобігає, лікує якусь хворобу. Доцільно інвестувати кошти в медичні дослідження, щоб науково довести користь для здоров'я конкретних соків суперфруктів. Оскільки такий підхід є дорогим, підприємство може знайти стратегічного партнера, здатного просувати продукт на європейському ринку. Прикладом успішної маркетингової кампанії є кампанія просування журавлинного соку на європейському ринку, розпочата американським кооперативом «Ocean Spray».

Попит на овочеві соки тісно пов'язаний із попитом на суперфрукти, оскільки вони також можуть похвалитися здоровими характеристиками.

Із цього також впливає розширення якості за рахунок застосування технології холодного віджиму (соки NFC). Сік виготовлений за такою технологією допомагає зберігати ферменти, мінерали, антиоксиданти та загалом поживні речовини, а також текстуру та аромати фруктових та овочевих соків. Загальне споживання фруктових соків та нектарів у Європі за останні вісім років зменшилось майже у всіх категоріях, крім соків не з концентрату, які демонструють постійне зростання. Це означає позитивний прогноз споживання багатьох категорій соків, виготовлених при холодному віджимі.

Диференціація пропозиції може бути ще вужчою – випуск соків, спрямованих на покращення само травлення. Так, за даними Mintel GNPD,

зацікавленість споживачів у користі соків для травлення зросли до 21% у 2019 році – майже втричі, ніж у 2018 році.

Крім того, в Європі зростає також споживання ароматизованих вод, енергетичних та спортивних напоїв, як за вартістю, так і за кількістю. Це пропонує можливості для підприємства «Витмарк Україна». Ще більше підвищує конкурентну позицію – використання інгредієнтів суперфруктів в тих видах напоїв.

Як ми зазначали вище, стратегія поже стосуватися також окремих продуктів компанії. Основна категорія продукції «Витмарк Україна» – це 100 % фруктовий сік. У звіті компанії Mintel ідеться, що саме занепокоєння споживачів щодо кількості цукру в соку є найбільшою проблемою, що впливає на ринок соків. 41 % споживачів, які не купують 100 % фруктовий сік, роблять це саме по такій причині. Тому розробка інноваційних, менш солодких соків – може бути ключовими для розвитку конкурентних переваг компанії «Витмарк Україна» на європейському ринку соків в Польщі. Проте оскільки цукор у такому фруктовому соку є переважно натуральним, загальна кількість цукру в них важко піддається зменшенню.

Це означає, що споживачі почали виявляти інтерес інгредієнтів у вмісті напоїв. Багато виробників харчових продуктів реагують на цю нову тенденцію серед споживачів, розробляючи продукти з нижчим вмістом цукру та нижчою калорійністю. Зокрема, на ринку харчових продуктів і напоїв в цілому виробники почали представляти продукти на основі стевії, яка є природним підсолоджувачем і має менші калорії, ніж цукор. Стевія – це 100% натуральний нульовий калорійний підсолоджувач і добувається з листя рослини стевії. Запуск напоїв із стевією відбуваються по всьому світу: топ-два регіони минулого року були Азія / Тихоокеанський регіон (42%) та

Європа (21%) [74]. Хоча екстракти стевії були затверджені до використання в Європейському Союзі лише в листопаді 2011 року. Тому споживання стевії і використання в соковій продукції все ще дуже низьке на європейському ринку. Сьогодні споживачі пробують інноваційні поєднання та аромати, замість того, щоб вживати класичні соки, що повинно заохочувати випускати супер фруктові соки в нових смаках та розвивавати продукти, що містять стевію.

В цілому слід підкреслити важливість інновацій та іміджу у підвищенні конкурентоспроможності компаній на ринку соків. Сучасні інновації стають найважливішим джерелом успіху компанії і одночасно фактором її стратегічного розвитку. Тому виникає потреба в проведенні досліджень та розробок, а також придбанні новітніх технологій для випуску нових товарів на ринок. Інноваційна діяльність компаній повинна характеризуватися швидкою реакцією на зміни ринку через стабілізовані виробничі процеси.

Загалом сама упаковка є зараз надзвичайно важливою, особливо при представленні змісту продукту, оскільки споживачі зараз читають етикетки більше, ніж будь-коли раніше. Частка використання «Витмарк Україна» пластикових пляшок є незначною. Переважно для соків застосовується пакування Tetra Pak. Що є перевагою, оскільки попит на екологічну упаковку, ймовірно, зросте в коротких і тривалих термінах. Слід відзначити, що ця компанія оголосила про запуск своєї пакувальної платформи, яка використовуватиме цифрові інструменти, такі як зчитування коду, для надання повної інформації про відстежуваність продукту по всьому ланцюгу поставок [75]. Ця інформація перетворить упаковку молока та соків на інтерактивні інформаційні канали за допомогою цифровізації. Використання

⁷⁴ Stevia Use In Food and Beverages Accelerated Significantly in 2018. Number of Products Launched With Stevia Grew +31% Last Year vs 2017. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/05/28/1853758/0/en/Stevia-Use-In-Food-and-Beverages-Accelerated-Significantly-in-2018.html>

⁷⁵ The future is digital. URL: <https://www.tetrapak.com/automation-information-solutions/connected-package>

цієї технології у позиціюванні продукції позитивно вплине на конкурентну позицію.

Втім, на європейському рівні є приклади нової упаковки, що підлягає вторинній переробці в Європі, і чия присутність, ймовірно, зросте на ринку. Зокрема: матеріали, що містять поліетилен із цукрової тростини, який можна переробити в новий пластик; деревна м'якоть і кукурудза, використовувані для упаковки, що розкладаються біологічно; інноваційний біопластик, представлений австрійським фруктовим процесором Agrana [⁷⁶], на основі крохмалю та 100% домашнього компостування, не залишаючи мікропластикових залишків; 100% перероблювані пляшки, запущені німецькою компанією KHS [⁷⁷]. Крім нових матеріалів, скляні та алюмінієві упаковки все більше замінюють пластикову упаковку в Європі.

Екологічно свідоме пакування у виробництві соків означає також збільшення використання картонних коробок, гофрованих, фанерних коробок, джутових мішків, полотняних тканинних мішків та скляних банок для зберігання, транспортування сировини тощо. У багатьох випадках виробники можуть стати більш привабливими для європейських покупців, одночасно знижуючи витрати на упаковку.

Загалом термін інноваційність в контексті діяльності компанії «Витмарк Україна» повинен охоплювати випуск на ринок нових продуктів, а також вдосконалених технологій та розробку нових методів організації та управління компанією.

Висока конкурентоспроможність компанії «Витмарк Україна» як українського виробника може бути результатом конкурентних переваг за ціною. Загалом, у більшості галузей харчової промисловості ціни виробника (фермера та переробного підприємства) в Україні нижчі, ніж у країнах ЄС. В

⁷⁶ Bioplastic. URL: <https://www.agrana.com/en/products/starch-portfolio/products-for-technical-applications/info-mail-bioplastics/>

⁷⁷ Only from KHS: freshness protection which is 100% bottle-to-bottle recyclable. URL: <https://pet.khs.com/en/freshsafe-pet/>

основному це пов'язано з відносно низькими змінними витратами, такими як витрати робочої сили та електричної енергії.

Отже, можливості на європейському ринку соків для компанії «Витмарк Україна» існують у таких напрямках реалізації стратегії диференціації по якості: 1. Споживачі оцінюють низький цукор та «суперпродукти». Завдяки цій тенденції нектари, соки та ароматизовані води, які є природно підсолодженими, є більш перспективними. Слід використовувати більше натуральних підсолоджувачів, таких як стевія або кокосова вода. 2. Сертифікація безпеки харчових продуктів, що підтримується систематичними лабораторними тестами, може забезпечити перевагу постачальників на європейський ринок. 3. Стандарти корпоративної соціальної відповідальності і екологічної свідомості, яких дотримується підприємство, також набувають все більшого значення для споживачів. 4. Можливості існують в сегментах із додатковою вартістю, таких як соки без концентрату (NFC), органічні та соки зі зниженою фруктовією кислотою. 5. У збільшенні споживання кокосової води та кокосових водних напоїв. Кокосова вода останнім часом в Євросоюзі віднесена до категорії соків.

Висновки за розділом 3

Використовуючи свої сильні сторони, «Витмарк Україна» може успішно діяти на європейському ринку. Підприємство має міцну позицію на українському ринку із постійними постачальниками та посередниками та нарощує темпи виробництва. Це сприяє ефективному функціонуванню також на зовнішньому ринку. На основі аналізу можуть бути визначені заходи найбільш раціонального використання можливостей і сильних сторін, та мінімізації загроз і посилення слабких сторін. Зокрема, загроза перенасичення європейського ринку продукцією може бути подолана за

рахунок розробки нового якісного продукту з урахуванням сучасних тенденцій європейського ринку.

Серед пропозицій щодо покращення конкурентоспроможності компанії «Витмарк Україна» були виділені 2 групи: 1) наступальні стратегічні дії в напрямку досягнення конкурентних переваг шляхом розробки нових продуктів та 2) оборонні стратегії для захисту і збереження існуючих конкурентних переваг.

Можливості на європейському ринку соків для компанії «Витмарк Україна» існують у таких напрямках реалізації стратегії диференціації по якості: 1. В умовах мінливості та невизначеності конкурентного

середовища економічну стратегію підприємства необхідно постійно аналізувати та актуалізувати. Економічна стратегія є стрижнем концепції стратегічного управління. Слід використовувати більше натуральних підсолоджувачів, таких як стевія або кокосова вода. 2. Сертифікація безпеки харчових продуктів, що підтримується систематичними лабораторними тестами, може забезпечити перевагу постачальників на європейський ринок. 3. Слід також зазначити, що для того, щоб не втратити покупця і утримати свої позиції, підприємствам слід наступні моменти:

- цінова політика: виведення на ринок нових продуктів з доступною ціною, стримування цін на вже існуючу продукцію,;

- якість: доступних цін не в шкоду якості;

- політика швидкого реагування: швидко реагувати на мінливі ситуацію і потреби покупців

4. У збільшенні споживання кокосової води та кокосових водних напоїв. Кокосова вода останнім часом в Євросоюзі віднесена до категорії соків.

ВИСНОВКИ

1. На основі наведених позицій вчених і аналізу літератури можна виділити такі сутнісні ознаки міжнародної конкурентоспроможності підприємства: виражається тоді, коли підприємство виходять на міжнародний ринок зі своєю продукцією; є здатністю підприємства створювати продукцію із кращими ціновими й неціновими якостями, ніж у конкурентів; в основі лежать конкурентні переваги, які характеризує унікальність і важкість у повторенні конкурентами; міжнародна перевага обумовлюється більш повним задоволенням матеріальних і соціальних потреб споживачів.

2. Міжнародна конкурентна стратегія являє собою визначений і обґрунтований напрям розвитку підприємства у межах конкурентного середовища на світовому ринку, метою якого є забезпечення формування і утримання його стійких та унікальних конкурентних переваг. В цілому, найважливіше, що потрібно при виборі стратегії – це відповідність цілі діяльності підприємства, відповідне і достатнє ресурсне забезпечення та адекватні можливості для реалізації.

3. З огляду на різноманітність важливе значення має застосування оптимального алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємств. На підставі аналізу різних підходів науковців, вважаємо за доцільне у своїй роботі дотримуватися такої послідовності: 1) оцінка особливостей і тенденцій функціонування світового ринку, міжнародного середовища і міжнародних конкурентних позицій діяльності компанії (передбачає збір та систематизацію інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, і включає такі складові: аналіз ринку; 2) власне обрання і обґрунтування ефективності стратегії посилення конкурентних позицій для компанії.

4. Найбільш універсальним підходом є виділення структурного та функціонального методу, а також матричних підходів до оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Аналіз різних методів з точки зору їх недоліків і переваг дозволяє прийти до висновку, що для більш повного оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно застосовувати систему методів, яка б враховувала різні аспекти його господарської діяльності.

5. Зростаючий попит на здоровіше варіанти у світі спонукає виробників розробляти більш натуральну продукцію та пропонувати покращений вміст. Сучасною тенденцією у світі є зростання попиту на продукти, які мають зв'язок з турботою про здоров'я. Відповідно, саме фруктові та овочеві соки – це один із найшвидше зростаючих сегментів в галузі виробництва напоїв. Світовий ринок соків зростає завдяки зростанню обізнаності серед споживачів про користь від них та впровадженню нових продуктів підприємствами. Зростання споживання соків, зміна смаку споживачів, надання переваги більш здоровому харчуванню та збільшення частки соків холодного віджиму – основні фактори, що прискорюють сьогодні зростання світового ринку сокової продукції.

6. Для більш повного дослідження європейського ринку соків, провели PEST аналіз різних аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства «Витмарк Україна». Середовище діяльності «Витмарк Україна» було проаналізоване через чотири основні фактори. Отримані результати свідчать про те, що на даному етапі найбільший вплив мають економічні фактори. Особливий вплив на діяльність підприємства наразі має рівень інфляції і обмінний курс. Враховуючи очікувану економічну кризу внаслідок карантинних заходів, можна очікувати зниження купівельної спроможності населення, що призведе до скорочення споживання соків із фруктів і овочів. Проте у довгостроковій перспективі більше значення матиме такий демографічний фактор, як зміна базових

цінностей: в європейських державах помітний вихід на перший план таких цінностей, як турбота про здоров'я і екологію.

7. Крім того, з проведеного аналізу можна зробити висновок, що з точки зору конкурентних сил найбільшою загрозою для компанії є доволі значний вплив конкурентів на діяльність. Крім того, значення має загроза появи альтернативних продуктів і послуг (товарів-замінників). Як показав попередній аналіз ринку, зараз існує тенденція до збільшення прихильників здорового способу життя, а тому користуватися попитом будуть напої без вмісту цукру/зі зменшеним змістом цукру і т.д.

8. Використовуючи свої сильні сторони, «Витмарк-Україна» може успішно діяти на європейському ринку. Підприємство має міцну позицію на українському ринку із постійними постачальниками та посередниками та нарощує темпи виробництва. Це сприяє ефективному функціонуванню також на зовнішньому ринку. Зокрема, загроза перенасичення європейського ринку продукцією може бути подолана за рахунок розробки нового якісного продукту з урахуванням сучасних тенденцій європейського ринку.

9. Серед пропозицій щодо покращення конкурентоспроможності компанії «Витмарк-Україна» були виділені 2 групи: 1) наступальні стратегічні дії в напрямку досягнення конкурентних переваг шляхом розробки нових продуктів та 2) оборонні стратегії для захисту і збереження існуючих конкурентних переваг.

10. Споживачі оцінюють низький цукор та «суперпродукти». Завдяки цій тенденції нектари, соки та ароматизовані води, які є природно підсолодженими, є більш перспективними. Слід використовувати більше натуральних підсолоджувачів, таких як стевія або кокосова вода. 2. Сертифікація безпеки харчових продуктів, що підтримується систематичними лабораторними тестами, може забезпечити перевагу постачальників на європейський ринок в Польщі. 3. Стандарти корпоративної соціальної відповідальності і екологічної свідомості, яких дотримується

підприємство, також набувають все більшого значення для споживачів. 4. Можливості існують в сегментах із додатковою вартістю, таких як соки без концентрату (NFC), органічні та соки зі зниженою фруктовою кислотою. 5. У збільшенні споживання кокосової води та кокосових водних напоїв. Кокосова вода останнім часом в Євросоюзі віднесена до категорії соків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AIJN Liquid Fruit Market Report. URL: <https://aijn.eu/en/publications/market-reports-1/20199>
2. Bioplastic. URL: <https://www.agrana.com/en/products/starch-portfolio/products-for-technical-applications/info-mail-bioplastics/>
3. Eurostat SBS 2012.
4. Exporting superfruit juices to Europe. URL: <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/superfruit-juices/europe/>
5. Fruit and Vegetable Juice Market Size Analysis Report By Product (Fruit Juices, Fruit & Vegetable Blends, Vegetable Juices), By Region And Segment Forecasts, 2018 - 2025. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/fruit-vegetable-juice-market/toc>
6. Fruit Juice Matters. URL: <https://fruitjuicematters.eu/en>
7. Global fruit juice market: healthy market across the globe. Goldstein Research URL: <https://www.goldsteinresearch.com/pressrelease/global-fruit-juice-market-healthy-market-across-the-globe>
8. Global Juices Market 2018-2022 | Growing Popularity of Cold Pressed Juices to Boost Growth | Technavio. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20181127005940/en/Global-Juices-Market-2018-2022-Growing-Popularity-Cold>
9. Juice Quality. AIJN - European Fruit Juice Association. URL: <https://aijn.eu/en/publications/aijn-papers-guidelines/juice-quality>
10. Juices. Worldwide. URL: <https://www.statista.com/outlook/20030000/100/juices/worldwide>
11. Only from KHS: freshness protection which is 100% bottle-to-bottle recyclable. URL: <https://pet.khs.com/en/freshsafe-pet/>

12. PepsiCo в Україні. Про компанію. Офіційний сайт PepsiCo. URL: http://pepsico.ua/company/pepsico_in_ukraine/
13. Stevia Use In Food and Beverages Accelerated Significantly in 2018. Number of Products Launched With Stevia Grew +31% Last Year vs 2017. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/05/28/1853758/0/en/Stevia-Use-In-Food-and-Beverages-Accelerated-Significantly-in-2018.html>
14. The connected consumer. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/photo/60422136.cms>
15. The future is digital. URL: <https://www.tetrapak.com/automation-information-solutions/connected-package>
16. Андрушків Б.М. Інтелектуальний потенціал підприємства як інструментарій підвищення конкурентоспроможності та засіб входження його в європейський економічний простір / Б.М. Андрушків, Г.Й. Островська, О.І. Павликівська // Держава та регіони : науково-виробничий журнал / Класичний приватний ун-т ; голова ред. ради О.В. Покатаєва ; голов. ред. В.М. Порохня ; редкол.: О.І. Амоша, В.М. Бородюк, Ю.Г. Лисенко [та ін.]. – Запоріжжя, 2017. – С. 38-43
17. Ансофф И. Стратегическоеуправление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
18. Аристов О.В. Конкуренность и конкурентоспособность / О.В. Аристов. – М. : Теис, 2009. – 203 с.
19. Батра Р., Майерс Дж., Аакер Д.А. Рекламный менеджмент: Пер. с англ. – 5-е изд. –М.; СПб.; К.: Издательский дом “Вильямс», 2001. – 784 с.
20. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 11(2). С. 41-45
21. Білявський В.М. Реінжиніринг в системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна : збірник наукових праць /

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. – Харків, 2017. – С. 7-17

22. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень : наук.-практ. журн. Київ : Центр, 2011. № 7. С. 41–42.

23. Вергун В.А. Конкуренція та конкурентні стратегії у структурі механізму міжнародного бізнесу / В.А. Вергун, В.С. Карп // Вступ до спеціальності : [навч. посібник] / В.А. Вергун, В.С. Карп. – Київ : ВАДЕКС, 2019. – С. 308-320

24. Вичавити соки. В Україні скорочується випуск соків. URL:

25. Вітько Д.О. Сучасні підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства // Економіка. Фінанси. Право : щомісячний інформаційно-аналітичний журнал / Аудиторська фірма «Аналітик»; Акад. муніципального управління ; Нац. акад. внутр. справ України ; шеф-ред. Головач В.В. – Київ, 2017. – № 5/2. – С. 9-12

26. Власенко Н. А. Ринок соків в Україні та одна з альтернатив підвищення конкурентоспроможності продукції / Н. А. Власенко // Автоматика. Автоматизація. Електротехнічні комплекси та системи. – 2007. – № 1. – С. 163-173.

27. Гнилорибов М.А. Інноваційна складова міжнародної конкурентоспроможності світових виробників промислової продукції : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Гнилорибов Михайло Андрійович ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. – Вінниця, 2019. – 20 с.

28. Даценко Г. В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу [Текст] / Г. В. Даценко // Вісник Хмельницького національного університету. – Економічні науки. – 2010. – № 6. – С. 198-202.

29. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
30. Досьє компанії Витмарк-Україна. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22430008/
31. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>
32. Економічна енциклопедія : у 3 томах / [голов. редкол. : Мочерний С. В. (відп. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр “Академія», 2002 – Т. 3. – 2002. – 952 с.
33. Євтушевська, О. О. Тенденції розвитку українського ринку соків, нектарів, напоїв, що містять сік, морсів / О. О. Євтушевська, С. І. Бабуріна // Економіка харчової промисловості. – 2010. – № 3. – С. 46-52.
34. Исследование рынка соков в Украине - прогнозы на 2020г. и ретроспектива. URL: <https://pro-consulting.ua/pressroom/issledovanie-rynka-sokov-v-ukraine-prognozy-na-2020g-i-retrospektiva>
35. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.
36. Каніщенко О.Л. Фактори позиціонування вітчизняних товарів в умовах інтернаціоналізації ринків // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2007. - № 580.
37. Ким У. Чен, Моборн Р. Стратегія «голубого океана» / У. Чен Ким, Р. Моборн ; пер. с англ. – М. : НІРРО 2005. – 727 с.
38. Колесник Ю.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : інформаційно-аналітичний бюлетень. Київ, 2010. С. 3–7
39. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць

Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки). – 2012. – Випуск 2. – С. 22–30.

40. Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський С.В. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу / В.І. Кривда, О.В. Кривда, С.В. Нараєвський // Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем ; зб. наук. праць МННЦ ІТiС. – 2007. – № 12. – С. 74–77.

41. Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2010, вип. 20.6. – С.248 – 252.

42. Майер Дж. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання в глобальній економіці. Київ : Либідь, 2002. 703 с.

43. Мех О.А. Можливості удосконалення методики SWOT- аналізу / О.А. Мех // Наука та наукознавство. – 2012. – № 1. – С. 21–26.

44. Надточій, І. І. Формування та реалізація конкурентної стратегії підприємств з виробництва соків [Текст] : автореф. канд. екон. наук, спец. : 08.00.04 / І. І. Надточій. – Одеса : «Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України», 2011. – 17 с.

45. Офіційний сайт компанії «KOLORO» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://koloro.ua>

46. Позняковский, В.М. Рынок соков: современное состояние, тенденции развития / В. М. Позняковский, Д.С. Сяглов, Т.Ф. Киселева // Пиво и напитки.-2009.- №6.

47. Поліщук І.І., Ліпковська К.А., Сівакова К.О. Моніторинг маркетингової діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. Випуск 32. 2019. - С. 184-192

48. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.

49. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
50. Портер М. Конкурентные преимущества: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
51. Портер М. Конкуренция : учебное пособие ; пер. с англ. Москва : Вильямс, 2001. 495 с.
52. Портер М. Стратегія конкуренції/Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
53. Постанова Кабінету Міністрів України “Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 15 травня 2019 р. № 555» від 29 березня 2020 р. № 253. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-postanovi-kabinm2903020etu-ministriv-ukrayini-vid-15-travnya-2019-r-555>
54. Причепа І. В., Руда Л. П. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Вінниця: ВНТУ. 2017. 186 с.
55. Пріб К.А. Удосконалення засад стратегічного аналізу в сільськогосподарських підприємствах / К.А. Пріб // Ефективна економіка. – 2015. – №2
56. Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут ; пер. с англ. С. Жильцова. – СПб. : Питер, 2000. – 255 с.
57. Реутов В. управление конкурентоспособностью: [монография] / В. Реутов, Н. Вельгош. – Симферополь: таврия, 2005. – 200 с.
58. Рибницький Д.О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. – С. 227–230
59. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць

Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385–390.

60. Селезньова Г.О., Сиров В.В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства / Економіка та управління підприємствами. Випуск 10. 2016. - С. 500-504

61. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2003. 186 с.

62. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 3 (29). – С. 86-93

63. Соколов Ф.С. Конкурентні стратегії міжнародних компаній автомобільної промисловості // Сучасні перетворення міжнародного бізнесу : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (16 квіт. 2019 р.) / М-во освіти і науки України, Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна, Ф-т міжнар. екон. відносин та туристичного бізнесу, Каф. міжнар. бізнесу та екон. теорії ; [за заг. ред. С.І. Архієреєва, І.О. Дерід, В.І. Сідорова]. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2019. – С. 135-137.

64. Соловйов І.О. Товарна політика виробничих підприємств: визначення позиціонування продукції. Маркетинг в Україні. 2006. 49 с.

65. Стратегічне управління / Шершньова З. Є. — Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

66. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О. М. – ІНЖЕК, 2006 - 384 с.

67. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.

68. Угрюмова Е.В. Факторы формирования глобальной конкурентоспособности и международная практика ее оценки. Актуальные вопросы экономических наук. 2010. Вып. 17. С. 63–67
69. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Кліменко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
70. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. - Сімферополь: Таврія, 2007
71. Чукурна О.П., Белая Н.С. Маркетингові дослідження споживчих переваг на ринку соків України / О. П. Чукурна, Н. С. Белая // Молодий вчений. – 2015. – № 2(3). – С. 134-137
72. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Швед, І. С. Біла // Економіка і суспільство. – 2017. - №8. – С. 405-410
73. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації / О. Шнипко С. – К. : Наукова думка, 2003. – 343 с.
74. Шпак Н.Г. Визначення конкурентоспроможності учасників міжнародної економічної системи з урахуванням митного чинника // Бізнес Інформ : науковий журнал / Н.-д. центр індустріальних проблем розвитку НАН України (Харків) ; Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця ; голов ред.: В.С. Пономаренко ; редкол.: Алексєєв І.В., Амосов О.Ю., Благун І.С. [та ін.]. – Харків, 2018. – № 12 : Суспільні настрої як фактор динаміки антикорупційних формальних правил. – С. 149-155
75. Ярош-Дмитренко Підвищення міжнародної конкурентоспроможності як фактор розвитку промислового підприємства // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – Київ : Київський університет, 2017

76. Яцковий Д. сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень – 2013. – вип. 4 (51). – С. 183–188.
77. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства / О. Ю. Амосов // Пробл. економіки. – 2011. – № 3. – С. 79–83.
78. Кирчата І. М. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства: аналіз та систематизація [Електронний ресурс] / І. М. Кирчата // Науковий вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – 2015.
79. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. – К.: Знання, 2006.- 366 с.
80. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів /І.В. Багрова – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 580 с.
81. Тюха І. В. Світові тенденції ринку безалкогольних напоїв / І. В. Тюха, І. В. Савчук // Науковий вісник Національного університету харчових технологій. – 2017. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2017/11.pdf.