

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра міжнародних економічних відносин

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

_____ Уханова І.О.

(підпис)

«___» _____ 2024р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини

за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини»

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ**

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЛІЇ ТНК ХАРЧОВОЇ

ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ (НА ПРИКЛАДІ

ТОВ «ПУРАТОС УКРАЇНА»»

Виконавець: студент ФМЕ, група 43

Козовякіна Інна Володимирівна _____

(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент

Уханова Інна Олегівна _____

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Козовякіна І. В., «Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності філії ТНК харчової промисловості в умовах воєнного часу (на прикладі ТОВ «Пуратос Україна»)».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини». – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024 р.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів. Об'єктом дослідження є міжнародна конкурентоспроможність ТОВ «Пуратос Україна».

У роботі визначені - поняття та особливості міжнародної конкурентоспроможності ТНК харчової промисловості; узагальнено чинники конкурентоспроможності ТНК харчової промисловості та їх підрозділів; узагальнено методи оцінки конкурентоспроможності ТНК та їх філій.

Охарактеризовано ТОВ «Пуратос Україна» як суб'єкта конкурентних відносин на світовому ринку; проаналізовано чинники міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна»; проведено аналіз сучасного стану міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна».

Запропоновано заходи удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна» в умовах воєнного часу.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, харчові підприємства, ТНК, дочірня компанія, імпорт, продажі, фінансові показники.

ANNOTATION

Kozoviakina I., "Improving the international competitiveness of a branch of a TNC of the food industry in wartime conditions (on the example of Puratos Ukraine LLC)".

Qualifying work for the bachelor's degree in specialty 292 "International Economic Relations" under the educational program "International Economic Relations". - Odessa National Economic University. - Odessa, 2024.

The bachelor's qualification work consists of three sections. The object of the study is the international competitiveness of Puratos Ukraine LLC.

The work defines - concepts and features of international competitiveness of TNCs in the food industry; the factors of competitiveness of TNCs in the food industry and their divisions are summarized; the methods of assessing the competitiveness of TNCs and their branches are summarized.

Puratos Ukraine LLC is characterized as a subject of competitive relations on the world market; factors of international competitiveness of Puratos Ukraine LLC were analyzed; an analysis of the current state of international competitiveness of Puratos Ukraine LLC was carried out.

Measures to improve the international competitiveness of Puratos Ukraine LLC in wartime conditions are proposed.

Keywords: international competitiveness, food enterprises, TNC, subsidiary, import, sales, financial indicators.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЛІЇ ТНК ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	7
1.1. Поняття та особливості міжнародної конкурентоспроможності ТНК харчової промисловості	7
1.2. Чинники конкурентоспроможності ТНК харчової промисловості та їх підрозділів	12
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності ТНК та їх філій	19
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЛІЇ ТНК ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТОВ «ПУРАТОС УКРАЇНА» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	23
2.1. Характеристика ТОВ «ПУРАТОС УКРАЇНА» як суб'єкта конкурентних відносин на світовому ринку	23
2.2. Аналіз чинників міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна»	32
2.3. Аналіз сучасного стану міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна»	39
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПУРАТОС УКРАЇНА» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	46
3.1. Заходи з удосконалення реагування на прояви факторів зовнішнього середовища для підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна»	46
3.2. Впровадження заходів із мінімізації ризиків, спричинених війною в Україні, для конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна»	50
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Питання міжнародної конкурентоспроможності національної економіки, її суб'єктів, а також її підвищення протягом десятиліть є частиною політики національного економічного розвитку. На міжнародному рівні це питання було посилено лібералізацією багатосторонньої торгівлі, постійним зростанням міжнародної торгівлі, прискоренням технічного прогресу та прогресом нових індустріальних країн. Загострення міжнародної конкуренції має підвищити значення проблеми для окремих економічних суб'єктів, таких як ТНК, для яких міжнародна конкурентоспроможність означає здатність до найбільш раціонального використання ресурсів відповідно до міжнародної спеціалізації та торгівлі, здатність досягти високого рівня продуктивності на міжнародному рівні, вдосконалення людського капіталу, ефективного використання його та інших факторів виробництва.

Багатонаціональні компанії беруть участь у різноманітних транскордонних операціях, які роблять значний внесок у світову економіку. Міжнародні компанії обирають і визначають стратегію з основних концепцій корпоративної стратегії, бізнес-одиниці та міжнародної стратегії. Проникнення частки ринку, конкуренти, глобальні ланцюги поставок, політика корпоративної соціальної відповідальності, практики науково-дослідних і розробних робіт та управлінські навички стосуються факторів, за яких транснаціональна компанія обирає стратегію зменшення ризиків і максимізації прибутку. Ефективна стратегія спрямована на усунення будь-яких негативних наслідків міжнародних операцій і турбулентності на світовому ринку. ТНК застосовують комбіновані стратегії та методи управління ризиками, щоб бути конкурентоспроможними та ефективними на міжнародному ринку.

Серед авторів, які концентрувались в дослідженнях на проблемі міжнародної конкурентоспроможності підприємств, слід назвати: Є. Янтон-

Дроздовську [1], Х. Лопес та Р. Гарсія [2], К. Ванга [3], С. Клауса, К. Сала-и-Мартін, Б. Бренде [4], Т. Судека та А. Завойську [5]. Згадані науковці приділяють увагу поняттю міжнародної конкурентоспроможності, а також основним стратегіям та механізмам транснаціональних корпорацій (ТНК), які застосовуються на світових ринках товарів і послуг.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження міжнародної конкурентоспроможності філії ТНК харчової промисловості в умовах воєнного часу (на прикладі ТОВ «Пуратос Україна») та формування пропозицій щодо її удосконалення.

Для досягнення мети дослідження вирішено наступні **завдання**:

- дослідити поняття та особливості міжнародної конкурентоспроможності ТНК харчової промисловості;
- узагальнити чинники конкурентоспроможності ТНК харчової промисловості та їх підрозділів;
- узагальнити методи оцінки конкурентоспроможності ТНК та їх філій;
- надати характеристику ТОВ «Пуратос Україна» як суб'єкта конкурентних відносин на світовому ринку;
- проаналізувати чинники міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна»;
- провести аналіз сучасного стану міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна»;
- запропонувати заходи удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна» в умовах воєнного часу.

Об'єктом дослідження є міжнародна конкурентоспроможність ТОВ «Пуратос Україна».

Предмет дослідження полягає у формуванні теоретичних підходів та практичних пропозицій для удосконалення міжнародної конкурентоспроможності філії ТНК харчової промисловості ТОВ «Пуратос Україна» в умовах воєнного часу.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених задач кваліфікаційної роботи проведено макроекономічний аналіз, який дозволив визначити основні фактори та оцінити їх вплив на конкурентоспроможність підприємства, використано методи наукової індукції та дедукції – для обґрунтування сутнісних характеристик конкурентоспроможності, метод історичного узагальнення для визначення конкурентних переваг та їх складових, абстрактно-логічний метод для проведення теоретичного узагальнення та формування висновків, аналітичний метод для систематизації та класифікації факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності, експертна оцінка – для визначення сили впливу тих чи інших факторів на конкурентоспроможність підприємства, табличні методи та метод багатокутника конкурентоспроможності для аналізу показників фінансових результатів та визначення конкурентної позиції.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи виступає нормативно-правова література, монографічна література та наукові статті з проблем міжнародної конкурентоспроможності та транснаціоналізації виробництва, інтернет-джерела, внутрішня звітність ТОВ «Пуратос Україна» та Puratos Group company.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (59 найменувань). Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 61 сторінці. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 68 сторінок друкованого тексту. Робота містить 13 таблиць, 25 рисунків.

Публікації та апробація. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в науковій публікації: Kozoviakina I. Analysis of the foreign trade of subsidiary company of TNK PURATOS GROUP in Ukraine. Електронний збірник наукових студентських робіт студентської конференції «Минуле, сучасне, майбутнє», 10 квітня 2024 р., Одеса, ОНЕУ, випуск 14. С. 33-35.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЛІЇ ТНК ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1. Поняття та особливості міжнародної конкурентоспроможності ТНК харчової промисловості

Завдяки своїм масштабам, розмаху та міжнародним операціям ТНК є важливими гравцями у світовій економіці. За оцінками Конференції ООН з торгівлі та розвитку [6], у всьому світі існує 82 000 ТНК, у тому числі 810 000 закордонних філій. Хоча ринкова оцінка окремих ТНК перевищує 500 мільярдів доларів США, за оцінками аналітиків, експорт товарів і послуг міжнародними філіями ТНК становить приблизно одну третину всього експорту. Річний обсяг продажів становить від 150 до 200 мільярдів доларів. Багатонаціональні компанії обирають стратегії, які дозволяють їм працювати ефективно та конкурентоспроможно в глобальній економіці [7].

Вони поєднують елементи різних стратегій для досягнення переваг у цінах, витратах і позиціонуванні на ринку. Перехід ТНК від діяльності переважно в межах національних кордонів до діяльності як взаємопов'язаних глобальних суб'єктів позначений транснаціоналізацією їх міжнародної взаємодії. Це явище зумовлює процеси поглиблення взаємозв'язку економік і взаємозалежностей соціально-економічних відносин. Зростаюча складність і взаємозв'язок відносин і операцій компанії в різних країнах і регіонах визначають необхідність адаптації ТНК і процвітання в цьому складно переплетеному глобальному ландшафті, що відображає зростаючу взаємозалежність економік і суспільств у всьому світі. Зростаюча взаємозалежність світових економік підкреслює необхідність адаптації ТНК і процвітання в цих взаємопов'язаних глобальних відносинах. Глобалізація виробництва та міжнародний поділ праці складають основу глобального виробництва товарів і послуг. Вибір конкурентної стратегії ТНК має

вирішальне значення для ефективного функціонування транснаціональних компаній (Рис. 1.1).

Використовуючи новітні досягнення цифрових технологій

- ТНК створюють мережеві структури управління та взаємодії для координації діяльності своїх філій.

ТНК об'єднують спільні підприємства та фабричні підрозділи

- щоб створити єдину глобальну мережу управління.

Щоб збільшити свій фінансовий і політичний вплив

- ТНК об'єднують виробництво, технології, постачальників і фінансові мережі з ТНК.

Рис. 1.1. Цілі використання ТНК конкурентних стратегій

Джерело: складено за [8]

Транснаціональні корпоративні зв'язки є основними учасниками цього процесу експоненційного розширення сучасної глобальної економіки. Всесвітня експансія останньої призвела до посилення конкуренції з боку інших компаній на внутрішніх ринках і помітного проникнення її дочірніх компаній в інші країни. Сьогодні кожен великий процес, який відбувається у світовій економіці, залучає багатонаціональних учасників бізнесу. ТНК зосереджують міжнародне виробництво, капітал і витрати на НДДКР і застосовують сучасні форми маркетингу, менеджменту і продажів у філіях і дочірніх компаніях. Останній використовує єдині стандарти та принципи в ланцюзі постачання товарів і послуг від материнської компанії [9]. Основними характеристиками ТНК є створення закордонних філій за рахунок прямих іноземних інвестицій (ПІІ) та оптимізація фінансових потоків. Це оптимізація податкового тягаря, зниження транзакційних витрат і арбітраж капіталу, що максимізує дохід від операцій ТНК. Технологія породила ТНК, і основною рушійною силою створення іноземних філій була вимога продавати та надавати технічну підтримку для складних сучасних продуктів за кордоном,

що, у свою чергу, вимагало наявності товарів і, як результат, мережі підприємств у приймаючих країнах [10].

Розвитку економічних відносин у всіх аспектах міжнародного бізнесу сприяв зростаючий вплив фінансових ринків на глобальні операції ТНК. Конкуренція між вітчизняними підприємствами та іноземними фірмами стала більш інтенсивною. Це пояснюється розміщенням виробництва та збуту за межами материнського бізнесу, а також інтенсифікацією та розширенням діяльності серед дочірніх компаній. Фінансові операції дочірніх компаній ТНК у їхніх країнах регламентуються міжнародним бізнес-планом. Пандемія COVID-19 негативно вплинула на діяльність ТНК на світовому ринку, що призвело до скорочення виробництва у філіях і дочірніх компаніях, порушення ланцюгів поставок і погіршення торговельних відносин. У середньому 5000 найбільших багатонаціональних компаній (МНК), на які припадає значна частка глобальних ПП, оцінили прибутки 2020 року в бік зменшення на 9% через COVID-19. Найбільше постраждали автомобільна промисловість (–44%), авіакомпанії (–42%), енергетика та промисловість основних матеріалів (–13%). Прибутки МНК, розташованих у країнах з економікою, що розвивається, піддаються більшому ризику, ніж прибутки МНК у розвинених країнах; орієнтовний прибуток для останнього було переглянуто в бік зменшення на 16% [6].

Господарська діяльність підприємства характеризується високими показниками продуктивності праці та значними витратами на НДДКР у порівнянні з вітчизняними компаніями [11]. Зацікавлені сторони, інвестори та аналітики можуть робити більш обґрунтовані судження про ефективність і потенціал компанії, аналізуючи ці дані. Прогноз Світового банку на 2023 рік свідчить про тенденцію до погіршення світової кон'юнктури. Інфляція зростає, грошово-кредитна політика стане більш жорсткою, а також фінансова невизначеність і геополітична нестабільність [12]. Уповільнення глобального економічного розвитку призводить до скорочення світового виробництва та світової торгівлі, зниження доходів і може призвести до глобальної рецесії.

Політична напруга, локалізація ланцюга поставок і зміни клімату впливають на політику і стратегію ТНК щодо розміщення філій і дочірніх компаній. Вчені підкреслюють нові тенденції порівняно з вітчизняними підприємствами. Витрати іноземних компаній на дослідження та розробки в Китаї зросли, незважаючи на наслідки пандемії COVID-19. Витрати на дослідження та розробки стали більш мережевими та різноманітними за галузями та країнами [8]. Ці тенденції значною мірою формуються державною політикою, конкуренцією та командною роботою, що в кінцевому підсумку сприяє економічному зростанню та інноваціям. ТНК застосовують різні стратегії для отримання доступу та утримання на міжнародному ринку, включаючи дослідження та адаптацію ринку, технологічні інновації, стратегічні партнерства та альянси, ефективне управління ланцюгами поставок тощо [13].

Теоретичний та емпіричний аналіз основних стратегій ТНК під впливом глобалізації демонструє зміну функції розподілу між материнською компанією та дочірніми компаніями, а також співвідношення між різними типами стратегій, включаючи корпоративну стратегію компанії, стратегії бізнес-одиниць, інноваційну стратегію міжнародних компаній. Кожна з цих стратегій суттєво впливає на напрямок діяльності компанії, позиціонування на ринку та здатність до змін у відповідь на постійні зміни бізнес-середовища. Їхні спільні зусилля спрямовані на сприяння інноваціям і зростанню, гарантуючи узгодженість між головними цілями компанії та окремими цілями її різних елементів. Пошук оптимальної стратегії компанії є одним із

найважливіших інструментів підвищення конкурентоспроможності ТНК і зайняття значної частки ринку.

В цілому можна відзначити, що існують різні підходи до визначення поняття міжнародна конкурентоспроможність (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «Міжнародна конкурентоспроможність»

Джерело	Поняття
Янтон-Дроздовська Є.	спроможність витримати конкуренцію та суперництво між суб'єктами, які прагнуть досягти однієї мети та однакових вигод у глобальному масштабі.
Лопес Х., Гарсія Р.	сукупність результатів діяльності фірми (фінансової та нефінансової), яка здійснює діяльність на зовнішніх ринках, отриманих у порівнянні з іншими фірмами, які також пропонують подібні продукти та послуги
Ванг К.	володіє більшою здатністю та можливістю забезпечувати кращу якість і нижчу ціну на продукти або послуги, ніж вітчизняні та іноземні конкуренти.
Клаус С., Сала-и-Мартін К., Бренде Б.	стійку позицію компанії, щоб протистояти силам конкуренції в даному секторі бізнесу, щоб подолати своїх конкурентів з точки зору довгострокової прибутковості
Судек Т., Завойська А.	перевага проактивного сприйняття ринкових тенденцій перед конкурентами та коригування пропозиції відповідно до цього передбачення

Джерело: складено за: [1; 2; 3, с. 32-38.; 4; 5, с. 91-108.].

Здатність транснаціональних корпорацій (ТНК) успішно конкурувати у світовій економіці називають їх конкурентоспроможністю. Ці компанії можуть перемогти своїх конкурентів, вийти на нові ринки та підтримувати зростання завдяки різноманітним параметрам. Конкурентоспроможність компанії досягається на всіх етапах і в усіх сферах її діяльності, а конкурентоспроможність окремих підрозділів може бути продана (куплена) разом з реалізацією окремих підрозділів або компанії. Л. Діакуну [14] підкреслює комбіновані аспекти глобального та багатонаціонального підходу для часткової адаптації до місцевих смаків, одночасно шукаючи вищої ефективності та зниження витрат.

На основі інтернаціоналізації виробничих ресурсів і міжнародного поділу праці прогнозований глобальний випуск товарів і послуг визначає ефективність ТНК. Щоб координувати дії своїх філій, домени ТНК створюють

мережі адміністрування та взаємодії з використанням передових інформаційних та комунікаційних технологій.

Таким чином, конкурентоспроможність ТНК характеризує її здатність пристосовуватися до динамічних умов ринку, займати лідируючі позиції та утримувати їх у довгостроковій перспективі. Метою управління конкурентоспроможністю ТНК та її філій є забезпечення умов успішного функціонування в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг.

1.2. Чинники конкурентоспроможності ТНК харчової промисловості та їх підрозділів

Глобалізація стимулює рух товарів, послуг, робочої сили та капіталу, створюючи ринок без національних кордонів [11]. Управління світовим бізнесом, координація, узгодження інтересів здійснюється за принципом невидимої руки. Світовий ринок відкритий для всіх, а участь у ньому обмежена національними інтересами окремих країн, що відрізняються рівнем соціально-економічного розвитку, ступенем участі у світовому поділі праці, функціонуванням соціальних інститутів. Глобальний ринок об'єднує світові ринки та створює умови для соціального консенсусу та політичного регулювання як усередині країни, так і за її межами. ТНК застосовують злиття та поглинання (M&A), щоб об'єднати заводи, філії та спільні підприємства в єдину всесвітню мережу управління. Виробничі, технологічні, фінансові та сервісні мережі ТНК, які володіють величезною політичною та економічною владою, потім об'єднуються з цією мережею.

Держава ефективно впливає на ТНК, оскільки уряди мають значні повноваження встановлювати правила, формувати бізнес-клімат і впливати на поведінку та результати діяльності великих транснаціональних корпорацій у межах своїх кордонів. ТНК створюють ризики, пов'язані з політичною нестабільністю, економічною кризою чи регуляторними змінами на багатьох

ринках, працюючи в багатьох країнах. Компанії диверсифікують свій ризик, розподіляючи свою діяльність між кількома ринками та країнами. Це зменшує їхню залежність від певного ринку чи території, зменшуючи вплив локалізованих ризиків, таких як політичні заворушення чи економічні спади.

Передача знань, досвіду та ноу-хау філіям ТНК, комерціалізація та отримання прибутку є одними з головних завдань материнської компанії. Автори виділяють функціональні особливості ТНК. Функціонування транснаціональної компанії залежить від характеру конкурентного середовища. Визначено особливості впливу інновацій на національну економіку та запропоновано їх систематизацію за ознаками домашнього використання (*home-based exploiting*) та розширеного застосування (*home-based augmenting*). Стверджується про важливість управлінських навичок у високотехнологічних галузях, але їх дефіцит у країнах, що розвиваються, навіть у тих, які мають успішну стратегію розвитку. Відзначається значний вплив на обсяг і структуру внутрішньофірмової торгівлі. ПП, спрямовані на підвищення ефективності, а ПП, спрямовані на пошук ринку, демонструють позитивну кореляцію з внутрішньофірмовим експортом готової продукції та продукції [8].

Наприклад, емпіричні дослідження показують, що філії ТНК у Бразилії мають вищий авторитет, ніж місцеві фірми з точки зору як інноваційної діяльності, так і зусиль у сфері науково-дослідних робіт. Високотехнологічна фірма – це та, основним джерелом багатства якої є її інтелектуальний капітал, який включає такі унікальні елементи, як висококваліфіковані працівники та інтелектуальна власність. Дослідження підкреслює, що технологічна орієнтація по-різному впливає на філії ТНК за розміром фірми, сектором та національністю фірми. Ці впливи підтверджують явне переважаюче розміру фірми як атрибута з більшим пояснювальним впливом. Проблема стосується регулювання діяльності транснаціональних компаній. Розмір і багатство ТНК,

здатність до переміщення та проникнення на політичну арену дозволили їм уникнути будь-якого істотного регулювання [15].

Якщо в цілому розглядати чинники конкурентоспроможності сучасних ТНК, то дослідники пропонують виокремлювати наступні фактори (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Чинники конкурентоспроможності ТНК на думку різних авторів

Автори	Головні чинники конкурентоспроможності
Томпсон та ін.	виокремлюють, що це якості, умови або змінні, які сприяють успіху компанії в промисловій конкуренції, і якщо добре та ефективно керувати ними, вони призводять до успіху
Калек А. та Морган Н.	оцінюють ефективність бізнесу та конкурентоспроможності компанії за допомогою ринкових показників, фінансових показників і показників продукту/послуги
Ма Г.	надають перевагу використанню фінансових результатів для позначення конкурентного успіху фірми, наприклад прибутку від інвестицій та ринкової вартості
Карділ Н., Антоніо Н.	виділив шість ключових факторів для нових продуктів рослинництва: клієнти, конкуренти, аналіз ринку, навколишнє середовище, продуктивність і стратегічні варіанти
Момайа К.	дійшли висновку, що було визначено чотири ключові чинники: знання ринку, мережеві зв'язки, якість продукту, а також імідж і репутація компанії, усі вони походять від внутрішніх активів і компетенції компанії

Джерело: складно за [16; 17; 18, с. 15-32; 19, с.159–170; 20, с.152–170].

Досліджуючи чинники, що визначають конкурентне середовище підприємств харчової промисловості (політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, правові), важливо додати фактори середовища, оскільки вони значною мірою впливають на конкурентоспроможність та підвищують лояльність споживачів компаніям (Рис. 1.2):

– Політичні фактори.

- Функціонування підприємств залежить від законів і правил країни (лобіювання інтересів, підвищення або зниження податків, бюрократія, рівень корупції, регулювання конкуренції, стабільність уряду та пов'язані з цим зміни, участь уряду в профспілках і угодах, імпорتنі обмеження щодо якості та кількості продукту тощо).

– Економічні чинники

- пов'язані з товарами, послугами та грошима (інфляція, процентні ставки, обмінні курси, доходи та купівельна спроможність споживачів, економічне зростання та безробіття)

– Соціально-культурні чинники

- – це більш масштабні сили всередині культур і суспільств, які впливають на думки, почуття та поведінку (міжкультурні відмінності, регіональні відмінності, релігійні переконання, ставлення тощо)

– Технологічні фактори

- стосуються того, як нові методи та обладнання можуть впливати на бізнес (інформаційно-комунікаційні технології, автоматизація, електронна комерція тощо)

– Юридичні чинники –

- це зовнішні фактори, які стосуються того, як закон впливає на те, як працюють підприємства та поведінку клієнтів.

- Фактори навколишнього середовища.

- Підприємства повинні бути екологічно чистими та намагатися зменшити споживання ресурсів (збереження природних ресурсів, захист навколишнього середовища, утилізація відходів, виробництво альтернативної енергії, виробництво екологічно чистих продуктів харчування)

Рис. 1.2. Чинники, що визначають конкурентне середовище підприємств харчової промисловості

Джерело: складено за [21, с. 228–240; 22, с. 305–334; 23, с. 191–208; 24, с. 163–184].

Аналіз конкурентоспроможності харчової промисловості в цілому демонструє неоднорідність ситуації на галузевих ринках, сучасні дослідники вказують, що деякі фактори мають різну силу впливу на конкурентоспроможність підприємств різних галузей харчової промисловості. Такі результати необхідно враховувати при визначенні стратегічних пріоритетів розвитку підприємств [21, с. 228–240, 22, с. 305–334].

Чинники, які мають враховувати ТНК харчової промисловості, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку, можна позначити наступним чином (Рис. 1.3).

Прагнення розуміти вподобання споживачів і задовольняти їх.

- Компанії мають брати участь у ретельних дослідженнях споживачів, щоб зрозуміти складні нюанси того, що спонукає споживачів до вибору.

Розуміння мотивів споживачів

- Ця інформація дає можливість не просто відповідати, але й передбачати та перевершувати очікування споживачів.

Здатність адаптуватися

- Споживчі переваги динамічні, часто формуються зовнішніми факторами, такими як культурні зміни, економічні коливання та технологічний прогрес.

Гнучкість та інноваційність

- йдеться про переформулювання продуктів відповідно до тенденцій здоров'я, запуск нових пропозицій, які задовольняють нові переваги, коригування маркетингових повідомлень відповідно до сучасних цінностей.

Ефективне управління ланцюгом постачання

- стосується не лише матеріально-технічних аспектів закупівлі та розподілу, а й налагодження надійних відносин із постачальниками.

Розумні практики управління запасами

- використання підходу Just-In-Time (JIT), що мінімізує витрати на зберігання та знижує ризик викидання швидкопсувних товарів.

Ефективні логістичні та дистриб'юторські мережі

- скорочують час виконання робіт і витрати на транспортування, додатково оптимізуючи ланцюжок поставок.

Культура інновацій та розробки продуктів.

- інвестування коштів в дослідження та розробки (НДДКР), щоб досліджувати нові кулінарні горизонти, відкривати інноваційні інгредієнти та вдосконалювати виробничі процеси.

Суворі стандарти якості та безпеки продукції.

- програми забезпечення якості, суворі протоколи безпеки харчових продуктів і постійний моніторинг параметрів якості.

Стратегії ефективності витрат

- економічне виробництво та операційна ефективність зменшують відходи та оптимізують виробничі процеси, знижуючи витрати без шкоди для якості.

Рис. 1.3. Чинники, які мають враховувати ТНК харчової промисловості, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку

Джерело: складено за [25, с. 1237–1255; 26; 27; 28, с. 62-85].

Таким чином, зрозуміло, що у постійно змінюваному та жорстко конкурентному середовищі харчової промисловості стає цілком зрозуміло, що простої участі в ринкових процесах недостатньо. Успіх і сталість вимагають

багатогранного стратегічного підходу, який охоплює спектр ретельно продуманих тактик і ініціатив. В основі конкурентоспроможності в харчовій промисловості лежить прагнення розуміти вподобання споживачів і задовольняти їх. Компанії, які досягають успіху, це ті, які беруть участь у ретельних дослідженнях споживачів, щоб зрозуміти складні нюанси того, що спонукає споживачів до вибору. Окрім уподобань продукту, вкрай важливо зрозуміти основні мотиви, незалежно від того, чи вони пов'язані з усвідомленням здоров'я, стійкістю чи зручністю. Ця інформація дає можливість компаніям не просто відповідати, але й передбачати та перевершувати очікування споживачів. Конкурентоспроможність процвітає завдяки здатності адаптуватися не лише до сьогодення, але й до майбутнього. Споживчі переваги динамічні, часто формуються зовнішніми факторами, такими як культурні зміни, економічні коливання та технологічний прогрес [26].

Отже, ТНК харчової промисловості повинні залишатися гнучкими та інноваційними, готовими реагувати на мінливі вимоги споживачів. Незалежно від того, чи йдеться про переформулювання продуктів відповідно до тенденцій здоров'я, запуск нових пропозицій, які задовольняють нові переваги, чи коригування маркетингових повідомлень відповідно до сучасних цінностей, адаптація є джерелом конкурентоспроможності. За лаштунками ефективного управління ланцюгом постачання є тихим, але потужним рушієм конкурентоспроможності. Це стосується не лише матеріально-технічних аспектів закупівлі та розподілу; йдеться про налагодження надійних відносин із постачальниками. Довіра, прозорість і співпраця з постачальниками призводять до відчутних переваг, включаючи економію коштів, покращений контроль якості та доступ до інноваційних інгредієнтів або процесів. Крім того, розумні практики управління запасами, такі як підходи Just-In-Time (JIT),

мінімізують витрати на зберігання та знижують ризик викидання швидкопсувних товарів [25].

Ефективні логістичні та дистриб'юторські мережі, що базуються на передових технологіях, скорочують час виконання робіт і витрати на транспортування, додатково оптимізуючи ланцюжок поставок. Конкурентоспроможність бере свій початок у культурі інновацій та розробки продуктів. Щоб виділитися на переповненому ринку, компанії інвестують значні кошти в дослідження та розробки (НДДКР). Ці зусилля включають багатофункціональні команди, які співпрацюють, щоб досліджувати нові кулінарні горизонти, відкривати інноваційні інгредієнти та вдосконалювати виробничі процеси. Мета полягає не тільки в тому, щоб задовольнити існуючі споживчі вподобання, але й передбачити майбутні. Випуск нових продуктів є відчутним результатом цієї інновації, часто пов'язаної зі способом життя, який турбується про здоров'я, екологічно чистий спосіб життя або орієнтований на зручність [27].

Основою конкурентоспроможності є непохитне зобов'язання підтримувати суворі стандарти якості та безпеки продукції. Компанії повинні гарантувати, що їхні продукти постійно відповідають галузевим нормам і очікуванням споживачів або перевищують їх. Це зобов'язання поширюється на програми забезпечення якості, суворі протоколи безпеки харчових продуктів і постійний моніторинг параметрів якості. Дотримуючись цих стандартів, компанії зміцнюють довіру серед споживачів, зберігають репутацію свого бренду та залишаються конкурентоспроможними в середовищі, де безпека та якість є найважливішими.

В епоху, коли маржа може бути дуже низькою, стратегії ефективності витрат займають центральне місце. Економічне виробництво та операційна ефективність зменшують відходи та оптимізують виробничі процеси, знижуючи витрати без шкоди для якості. Стійкі практики, включаючи ініціативи з енергоефективності та відповідальне постачання, не тільки зменшують вплив на навколишнє середовище, але й приваблюють екологічно свідомих споживачів. Оптимізація ланцюга постачання, особливо в логістиці та розподілі, мінімізує накладні витрати та підвищує ефективність витрат [283].

Підсумовуючи, харчова промисловість — це складна та динамічна екосистема, де конкурентоспроможність є основою успіху. Підприємства, які розуміють уподобання споживачів, адаптуються до ринкової динаміки, опанують управління ланцюгом поставок, сприяють інноваціям, віддають пріоритет якості та безпеки продукції та відстоюють ініціативи щодо ефективності витрат і сталого розвитку, не лише процвітатимуть, але й проведуть шлях у галузі, яка характеризується постійними змінами. На цій висококонкурентній арені конкурентоспроможність — це не просто прагнення; це основа, на якій будується міцний успіх.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності ТНК та їх філій

Однією з проблем забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства є те, що на сьогодні немає єдиного визначення поняття «конкурентоспроможність» та єдиної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ці факти призводять до того, що кожна компанія оцінює свою конкурентну позицію за різними методологіями з різними параметрами. Тому неможливо виділити суворі та чіткі правила, єдині для всіх і за якими можна було б вирішити питання конкурентоспроможності (Таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Методи оцінки конкурентоспроможності ТНК та їх філій

Метод	Характеристика
PESTEL	Базується на аналізі груп чинників зовнішнього середовища (Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Environmental, Legal). Основною метою якого є мінімізація впливу негативних факторів
Графічний метод	базується на побудові так званої «павукової діаграми (або радарної діаграми) конкурентоспроможності»
Матричні методи	засновані на використанні матричних таблиць, розташованих у рядках і стовпцях елементів (матриця BCG (Boston Consulting Group), матриця ринкової привабливості/конкурентоспроможності (модель GE/McKinsey), матриця привабливості/конкурентоспроможності галузі (модель Shell/DPM), матриця стадії ринку/конкурентної позиції (модель Хофера/Шенделя), життєвий цикл продукту, матриця стадії циклу/конкурентної позиції (модель ADL/LC) тощо
Табличний метод	є різновидом матричного
Розрахункові методи	специфічні методи (оцінюють конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо); комплексні методи.

Джерело: розроблено за [29; 30, С. 15-17; 31; 32; 33, С. 111-114].

Фактори, що формують і підвищують конкурентоспроможність, також часто використовуються як показники для вимірювання конкурентоспроможності компаній. Існує різноманітність способів моніторингу конкурентоспроможності та, як наслідок, ефективності компанії в цьому аспекті [34]. Таким чином, не існує синтетичного показника чи єдиного індексу, який би виявляв ефективність конкурентоспроможності [35]. У цьому сенсі існують різні розуміння того, з чого складається конкурентоспроможність. Для деяких авторів конкурентоспроможність можна розуміти як здатність добре працювати, а також створення та підтримку конкурентних переваг [34].

Грунтуючись на гіпотезі про те, що не існує єдиного способу моніторингу та оцінки ефективності конкурентоспроможності на рівні компанії, ми намагалися в літературі визначити, які є центральними аспектами, які впливають на конкурентоспроможність компанії. У таблиці 1.5

наведено авторів, рік публікації, аспекти, що обумовлюють конкурентоспроможність, і їх частоту серед проаналізованих досліджень.

Таблиця 1.5

Аспекти, що можуть бути виміряні для оцінки
конкурентоспроможності ТНК

Елементи	Монтанарі М. та ін.	Судек Т., Завойська А.	Бун Дж.	Лауреті Т. та Вівіані А.	Ессер та ін.	Клаус та ін.	Баклі та ін.	Ройас та ін.	Гарсія С.
Вартість і ціна		x			x				
Ефективність		x	x						x
Інвестиції в НДДКР та інновації		x					x	x	
Прибуток	x	x	x			x			
Відсоток ринку	x	x			x				x
Маркетинг		x							x
Фінансові заходи				x	x	x			x
Операції					x		x		x
Продуктивність		x		x	x	x	x		x
Людські ресурси		x							x
Задоволеності клієнтів		x			x				
технології		x							x

Джерело: складено за: [36, с. 121-36.; 37, с. 91-108.; 38; 39; 40; 41; 42; 43, с. 89-97.; 44, с. 93-124].

Аналізуючи результати, узагальнені в таблиці, виявлено, що в дослідженнях, які стосуються аспектів, які складають і можуть вимірювати конкурентоспроможність, основними елементами, які розглядаються авторами, є: продуктивність; прибуток; частка ринку; інвестиції в дослідження та розробки та інновації. Елемент продуктивності був тим, який показав найвищу частоту цитувань у проаналізованих дослідженнях, і є центром дослідження цих документів.

Висновки до розділу 1

Для ТНК міжнародна конкурентоспроможність означає здатність до найбільш раціонального використання ресурсів відповідно до міжнародної спеціалізації та торгівлі, здатність досягти високого рівня продуктивності на

міжнародному рівні, вдосконалення людського капіталу, ефективного використання його та інших факторів виробництва. Метою управління конкурентоспроможністю ТНК та її філій є забезпечення умов успішного функціонування в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг.

Досліджуючи чинники, що визначають конкурентне середовище підприємств харчової промисловості (політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, правові), важливо додати фактори середовища, оскільки вони значною мірою впливають на конкурентоспроможність та підвищують лояльність споживачів компаніям: політичні фактори, економічні чинники, соціально-культурні чинники, технологічні фактори, юридичні чинники, фактори навколишнього середовища.

Однією з проблем забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства є те, що на сьогодні немає єдиної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ці факти призводять до того, що кожна компанія оцінює свою конкурентну позицію за різними методологіями з різними параметрами, серед яких PESTEL, графічний метод, матричні метод (матриця BCG, модель GE/McKinsey, модель Shell/DPM, модель Хофера/Шенделя, модель ADL/LC) тощо, табличний метод, розрахункові методи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЛІЇ ТНК ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТОВ «ПУРАТОС УКРАЇНА» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

2.1. Характеристика ТОВ «ПУРАТОС УКРАЇНА» як суб'єкта конкурентних відносин на світовому ринку

Puratos Group еволюціонувала від стартапу батька й сина в Бельгії до глобальної групи із понад 9300 співробітниками, 93 інноваційними центрами та понад 65 виробничими операціями в 81 країні. Сьогодні Puratos — це міжнародна група, яка пропонує повний спектр інноваційних продуктів, сировини та досвід застосування для хлібобулочної, кондитерської та шоколадної галузей. Штаб-квартира знаходиться недалеко від Брюсселя (Бельгія).

Мапа розповсюдження філій компанії та її ключові показники продемонстровані на Рис. 2.1 та Рис. 2.2.



Рис. 2.1. Карта розташування філій Puratos Group

Джерело: [45]



Рис. 2.2. Ключові показники діяльності Puratos Group у 2023 р.

Джерело: [45]

Таким чином, на сьогодні, як вже було сказано, ТНК Puratos Group має 10878 співробітників у світі, 1252 дослідників і технічних консультантів, має дочірні компанії в 84 країнах та 75 виробничих підрозділів у 52 країнах. Також корпорація інвестувала 2,2% доходу в дослідження та розробки, відкрила 119 інноваційних центрів по всьому світу та отримала 3,1 млрд євро чистих продажів.

Продуктова пропозиція компанії продається в понад 100 країнах. Компанія здійснює діяльність у трьох основних напрямках:

- хлібопечення,
- кондитерське виробництво
- шоколадне виробництво.

Продуктова пропозиція включає поліпшувачі хліба, активні хлібобулочні інгредієнти, хлібобулочні суміші, начинки, глазури, тістечка та бісквітні суміші, безмолочні начинки, шоколадні суміші тощо, що дає клієнтам повний спектр інноваційних продуктів, сировини та досвіду застосування і допомагати їм доставляти поживну та смачну їжу до місцевих громад.

Узагальнений товарний асортимент в товарній пропозиції ТНК Puratos Group представлений у вигляді схеми (Рис. 2.3).

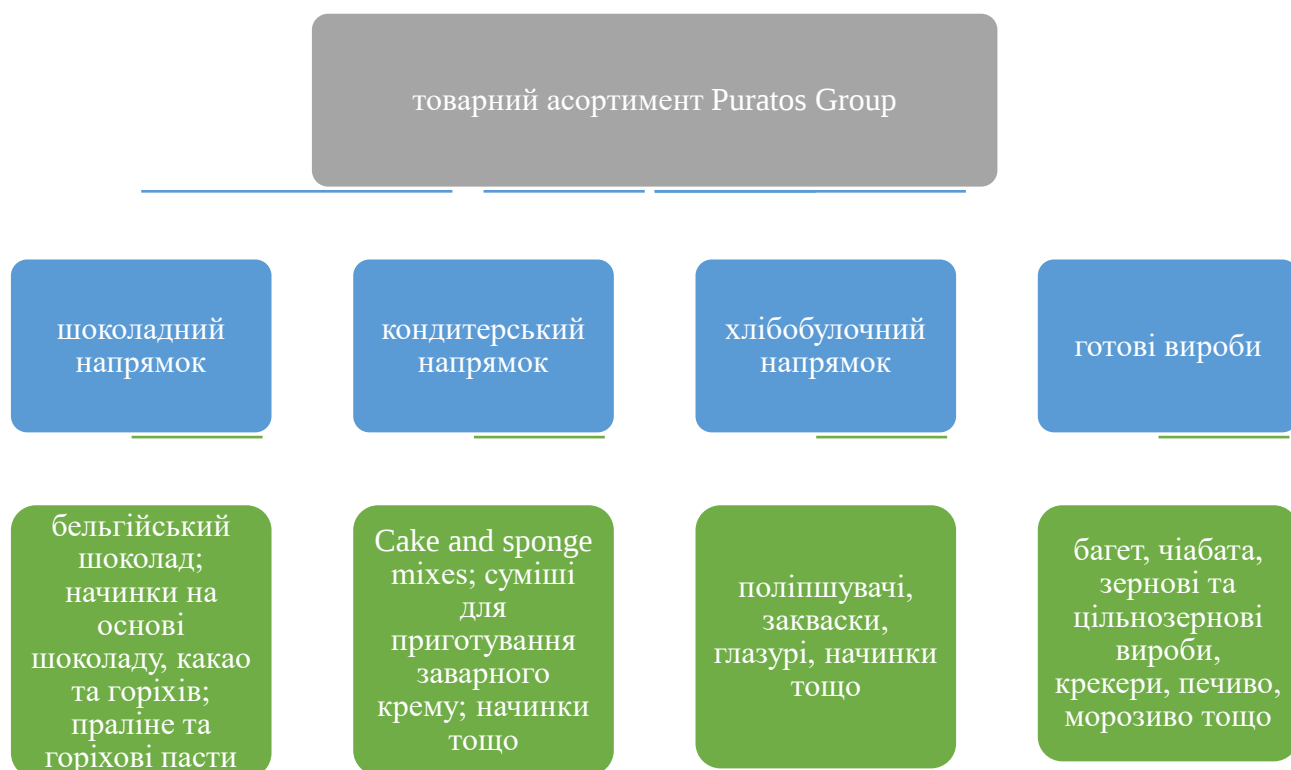


Рис. 2.3. Узагальнений товарний асортимент виробництва ТНК Puratos Group
Джерело: складено за [45]

Таким чином, асортимент компанії включає: хлібобулочні поліпшувачі, ароматизатори і закваски, активні компоненти, суміші, маргарини, ферменти, емульгатори, модульні поліпшувачі і глазури. Виробництво хлібобулочних компонентів є вертикально інтегрованим в тому сенсі, що компанія сама розробляє і виробляє власні емульгатори, ферменти, закваски та модульні поліпшувачі - чотири основних складових покращувачів і сумішів. Кондитерський напрямок включає кондитерські суміші, суміші для приготування різних видів кремів і мусів, в тому числі на рослинних маслах, УНТ-продукти, кремоподібні і фруктові начинки, концентровані сиропи, гелі та глазури, помадки, ганаши, маргарини. Асортимент шоколаду - це 100% натуральний бельгійський шоколад, шоколадні начинки і глазури, які

застосовуються в кондитерському і шоколадному виробництві, жирові начинки, какао і горіхові начинки, праліне і горіхові пасти.

За останні роки Фонд пекарської школи ТНК Puratos Group відкрив дванадцять пекарських шкіл по всьому світу. Перша школа була в Індії, потім у Бразилії, Мексиці, Південній Африці, Румунії (2), Португалії, Філіппінах, США, Лівані, Сальвадорі та нещодавно у В'єтнамі. Протягом 2024 року готується відкриття трьох нових шкіл пекарні в Туреччині, Ефіопії та Домініканській Республіці (Рис. 2.4).

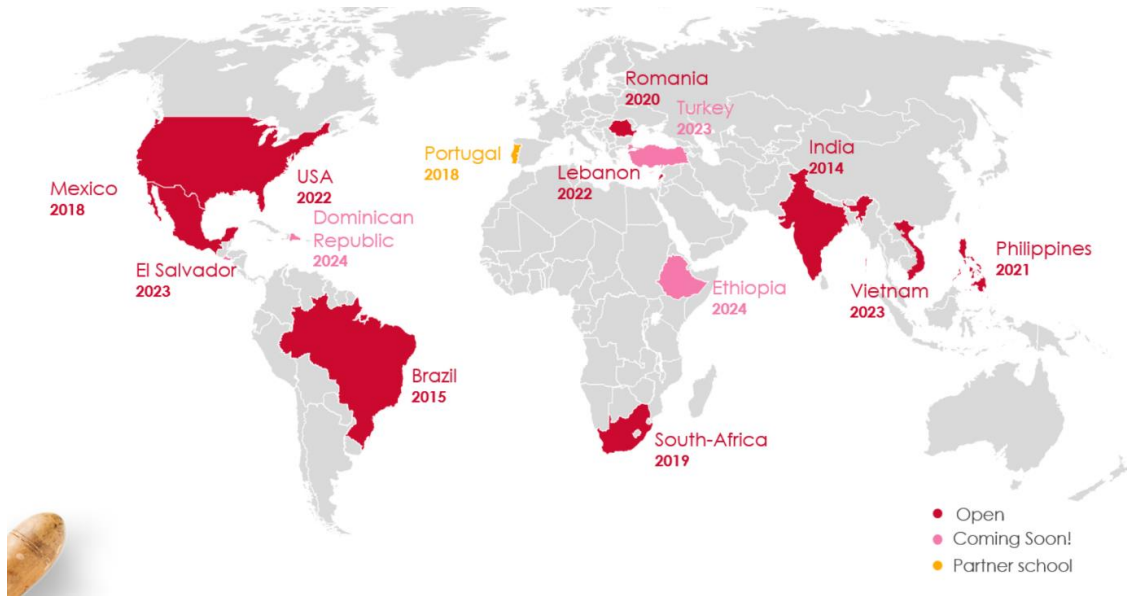


Рис. 2.4. Карта пекарських шкіл Фонд пекарської школи ТНК Puratos Group
Джерело: [45]

Рішення, які пропонує ТНК Puratos Group, стосуються наступних ключових видів та напрямів діяльності (рис. 2.5).

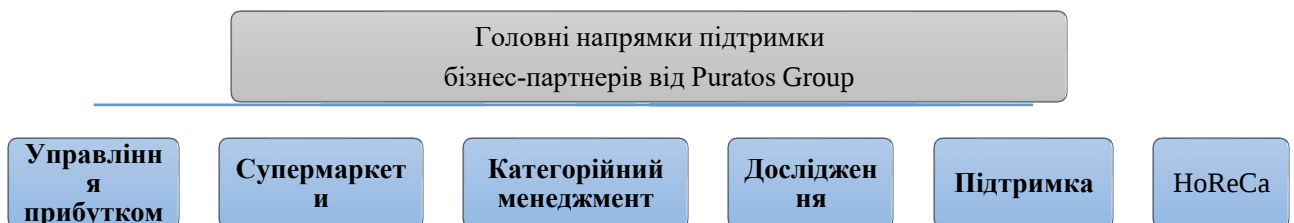


Рис. 2.5. Ключові напрямки підтримки бізнес-партнерів ТНК Puratos Group
Джерело: складено автором за [46]

Розглянемо основні заходи підтримки бізнес-партнерів з боку ТНК Puratos Group (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Основні заходи підтримки бізнес-партнерів з боку ТНК Puratos Group

Захід	Характеристика
Підтримка в управлінні прибутком	Puratos Group спрямована на постійне підвищення якості продуктів, їх тестування та запуск на виробничих лініях партнерів, щоб підвищити ефект в управлінні витратами
Підтримка супермаркетів	Puratos Group впроваджує ексклюзивні програми співпраці з мережами супермаркетів в світі, надає підтримку для зрощення бізнесу
Категорійний менеджмент	Puratos Group розробила унікальний підхід до категорійного менеджменту для специфічної категорії товарів свіжі хліби
Підтримка досліджень	Puratos Group аналізує ринкові тенденції, вподобання споживачів, зміну звичок споживання, що допомогти клієнтам розробляти інноваційні продукти та задовольняти попит
Маркетингова підтримка	Puratos Group підтримує супермаркети в розробці концепцій, які забезпечують максимальну реакцію споживачів на продукт
HoReCa	Puratos Group підтримує підприємства індустрії гостинності та закладів швидкого харчування, пропонує їм високоінтегровані послуги з дослідження останніх споживчих тенденцій

Джерело: складено автором за [46]

У свій час Puratos провела оцінку низки країн, і Україна продемонструвала значний потенціал, ставши однією з пріоритетних країн для інвестицій. В Україні дочірня компанія ТНК Puratos Group представлена з 2016 року, коли в Одеській області в Біляївському районі відбулося офіційне відкриття заводу по виробництву маргарину, начинок і сухих сумішей. Інвестором виступила міжнародна група компаній Puratos, яка вклала у створення і запуск виробничих потужностей понад 7 млн євро. ТОВ «Пуратос Україна» є лідером свого сегменту товарів харчового сектору на ринку України (Рис. 2.6).



Рис. 2.6. Ключові характеристики ТОВ «Пуратос Україна»

Джерело: [46]

В роботі було проаналізовано головні показники фінансового стану ТОВ «Пуратос Україна», аналітичні результати знайшли відображення в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз доходів та витрат ТОВ «Пуратос Україна», 2021-2023, тис. грн

Показник	Рік			Відхилення 2023\2021	
	2021	2022	2023	абсолютне, тис грн	відносне, %
Доходи разом	115794,1	222391,1	250574,6	134780,5	2,16
Чистий дохід від реалізації продукції	111366,9	200729,3	231260,4	119893,5	2,07
Разом витрати	127737,1	211592,1	296965,1	169228,0	2,32
Собівартість	92891,5	151773,9	194212,9	101321,4	2,09
Чистий прибуток	10943,0	9117,0	46390,5	35447,5	4,24

Джерело: складено за [46]

За результатами аналізу відзначається, що ТОВ «Пуратос Україна» досягло зростання показника чистого прибутку на 4,24%, доходів – на 2,16%. Між тим, у дочірньої компанії ТНК спостерігається зростання собівартості (на 2,09%) та витрат (на 2,32%), це можна пояснити і зростанням обсягів імпортованої сировини, і коливаннями курсу гривні по відношенню до євро, а також зростанням транспортних видатків.

Доцільно надати аналітичні показники динаміки продажів на внутрішньому ринку ТОВ «Пуратос Україна». Результатами аналітичного дослідження стали сформовані рисунок 2.7.

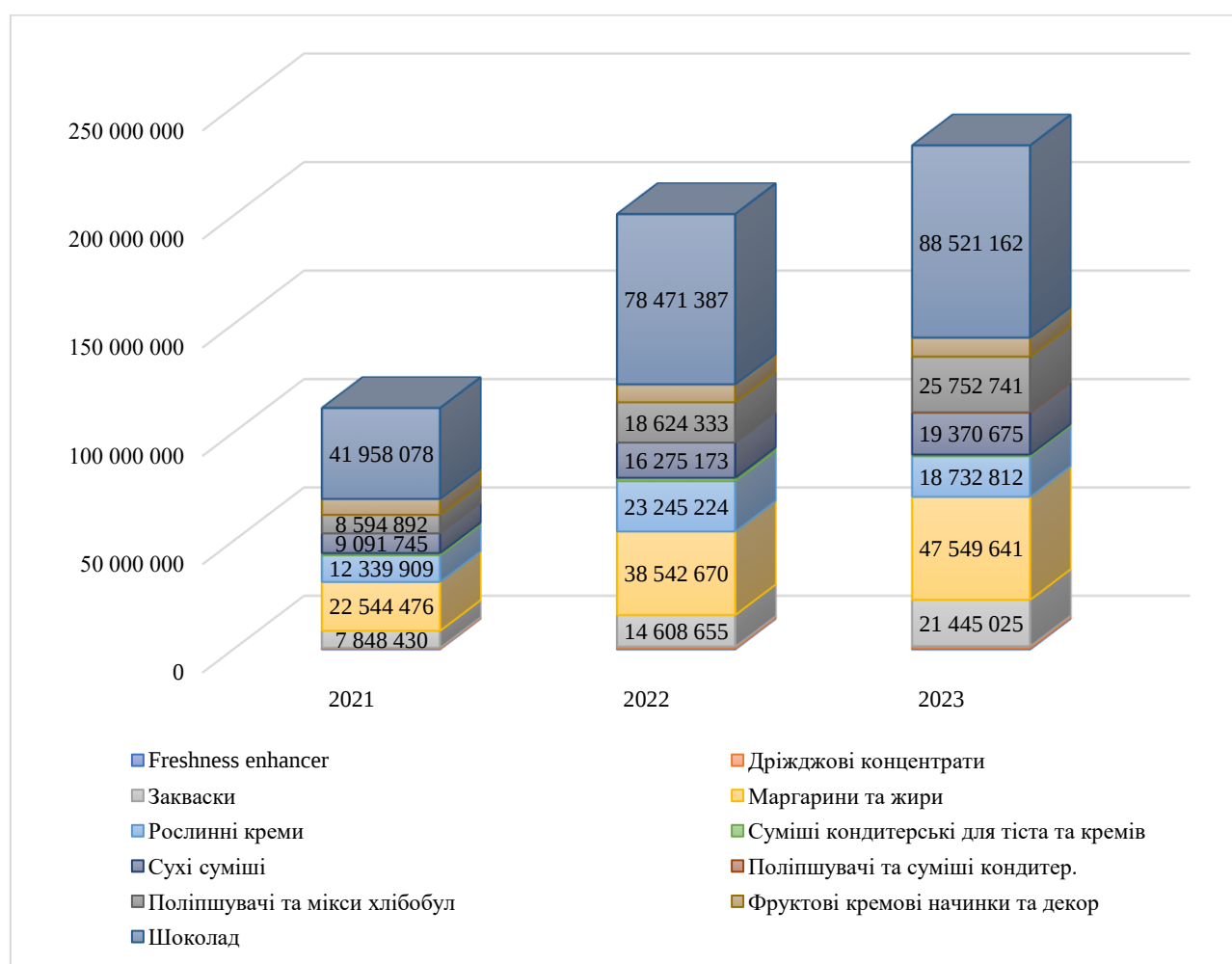


Рис. 2.7. Динаміка продажів та товарна структура ТОВ «Пуратос Україна», 2021-2023 рр., грн.

Джерело: складено за [46]

Таким чином, протягом трьох років продуктова номенклатура у продажах на ринку України показала, що найбільше зростання помічено у категорії шоколаду (зростання в 2,11 р.), підсилювачів свіжості (у 4,61 р.), поліпшувачів та міксів для хлібобулочних виробів (у 3,11 р.), сухих сумішах (у 2,13 р.), маргаринах та жирах (у 2,12 р.). Падіння помічено в категорії рослинних кремів (-23,4%), кондитерських сумішей (-28,2%).

Надалі надамо інформацію по загальним продажам товарів, виготовлених як з місцевої так і імпортованої сировини (Рис. 2.8).

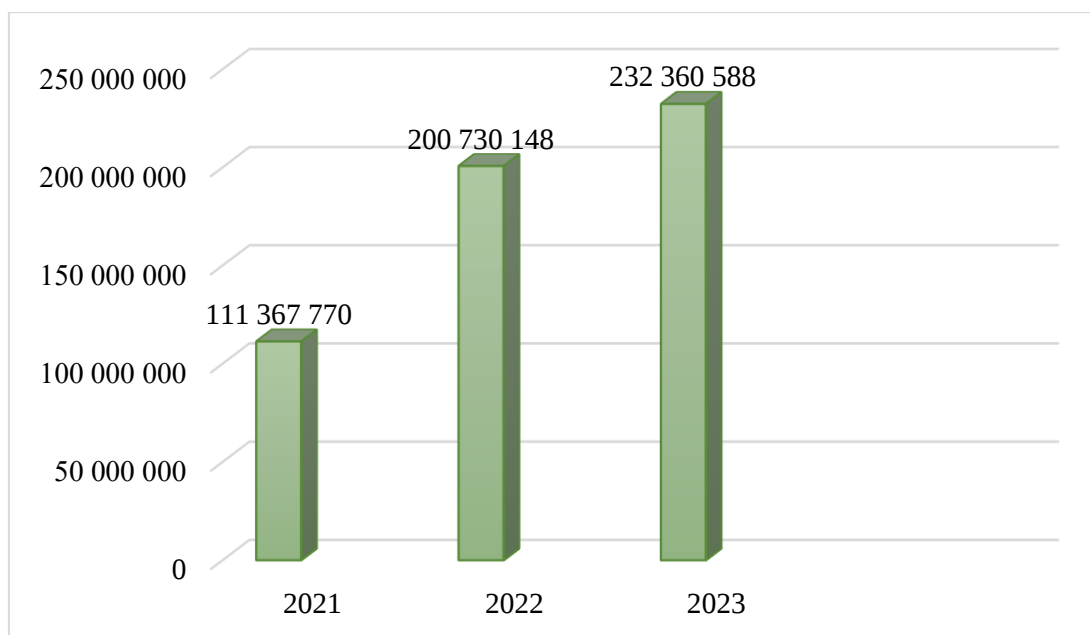


Рис. 2.8. Динаміка загального продажу товарів, виготовлених ТОВ «Пуратос Україна» як з місцевої так і імпортованої сировини, 2021-2023 рр., грн.

Джерело: складено за [46]

Наступним кроком став аналіз структури імпортованих товарів ТОВ «Пуратос Україна» у 2021 та 2023 роках, для того щоб дізнатись, як за три роки діяльності змінилась структура номенклатури імпорту дочірньої компанії (Рис. 2.9).

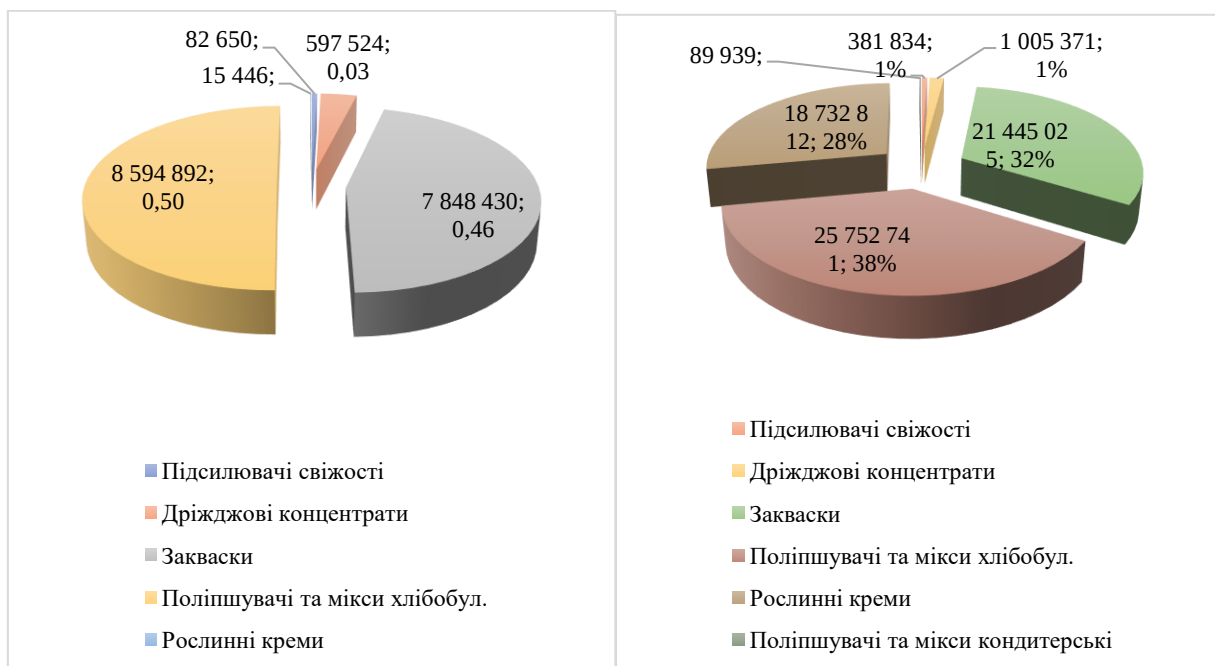


Рис. 2.9. Структура номенклатури товарного імпорту ТОВ «Пуратос Україна», 2021 та 2023 рр., грн.

Джерело: складено автором за [46]

Порівняння двох діаграм імпортного асортименту компанії показує, що основна частка імпорту забезпечена поліпшувачами та міксами для хлібобулочних виробів. За три роки номенклатура імпорту демонструє такі явні та найбільш вагомі зміни:

- частка поліпшувачів та міксів має скорочення з 50% до 38%,
- частка заквасок скоротилась із 46% до 32%.

Також окремо було проаналізовано продуктову структуру продажів виготовленої продукції за три роки, результати сегментації можна побачити на діаграмах, представлених на Рис. 2.10. У ТОВ «Пуратос Україна» відмічається позитивна динаміка продажів. Зростання складає 1,92 р.

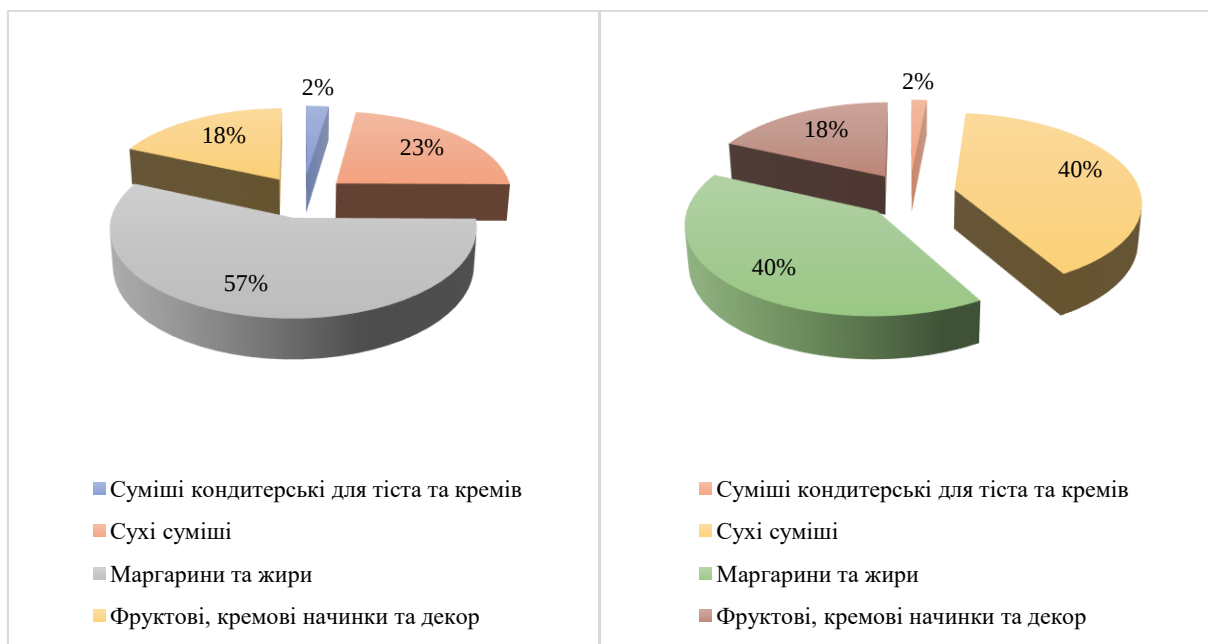


Рис. 2.10. Продуктова структура продажів за частками товарів ТОВ «Пуратос Україна» у 2021 та 2023 рр., грн.

Джерело: складено за [46]

Можемо відмітити скорочення на 17% частки маргаринів та жирів при одночасному зростанні з 18% до 40% частки сухих сумішей.

2.2. Аналіз чинників міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна»

Почнемо з аналізу макроекономічних показників середовища, в якому діє ТОВ «Пуратос Україна».

В 2023 році реальний ВВП України виріс, за різними оцінками, на 5-5,5%, що стало відновлювальним зростанням після стрімкого падіння на 28,8% у 2022 році. Між тим, незважаючи на відновлення, ВВП ще приблизно на чверть менший, ніж у 2021 році. У першому кварталі 2023 року ВВП ще спадав, але решту три квартали — зростав (Рис. 2.11).

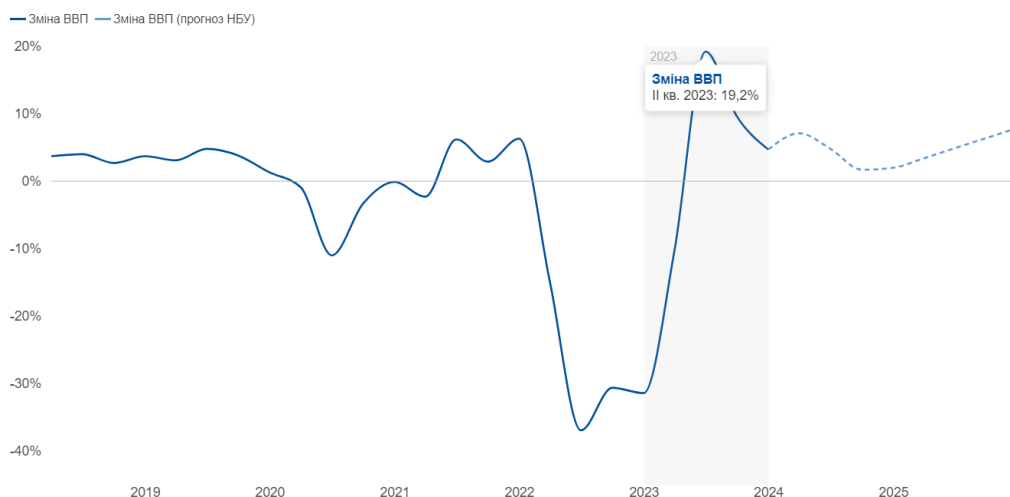


Рис. 2.11. Динаміка ВВП України, зміни у %

Джерело: [47]

Зростання ВВП відбувалося на тлі низької бази порівняння у 2022 — насправді ж економічне відновлення припинилося. У кожному кварталі 2023 року реальний ВВП був нижчим відносно реального ВВП у відповідному кварталі 2021.

Україна увійшла у 2023 рік із зафіксованим на рівні 36,6 гривень за долар офіційним курсом. Готівковий же курс був суттєво вищим: 40,5 грн/дол. станом на 1 січня. Очікування на рік були різними: уряд заклав у бюджет на 2023 середньорічний курс 42,2 грн/дол., у той час, як неурядові експерти зійшлися у консенсус-прогнозі на середньорічному курсі 37,9 грн/дол.

Зрештою, НБУ більшу частину року зберігав курс зафіксованим на рівні 36,6, а розрив із готівковим курсом поступово зменшився. 3 жовтня Нацбанк перейшов до режиму керованої гнучкості, але завдяки значним обсягам валютних інтервенцій гривня навіть трохи зміцнювалася. У грудні тренд змінився і курс долара став зростати, і у новий 2024 рік Україна увійшла з курсом 38 грн/дол. Втім, середньорічний офіційний курс був нижчим і від урядових, і від неурядових прогнозів, залишившись на рівні 36,6 гривень за долар (Рис. 2.12).



Рис. 2.12. Середньодобові офіційний та готівковий курси UAH/USD у 2023 році

Джерело: [47]

У 2023 рік Україна увійшла з рекордно високим рівнем інфляції, що розігнала через війну та через друк гривні для покриття воєнних видатків. Втім, впродовж року інфляцію вдалося вгамувати: регулярні надходження іноземної допомоги дозволили припинити монетарне фінансування (за рахунок друку гривні) бюджету, а хороші врожаї сприяли зниженню цін на продукти. У грудні 2023 року інфляція становила 5,1%, майже повернувшись на рівень довоєнного таргету інфляції у 5%.

Україна у 2023 році продовжувала отримувати іноземну фінансову допомогу — більше, ніж у 2022 (42,5 млрд дол у 2023 проти 31,1 млрд у 2022), та більш регулярно та прогнозовано. Допомога здебільшого надходила у формі кредитів (63% від усієї фінансової допомоги), а не грантів; але кредити ці були дуже пільговими та необхідними для України, оскільки дозволили фінансувати важливі бюджетні потреби вже сьогодні (Рис. 2.13).

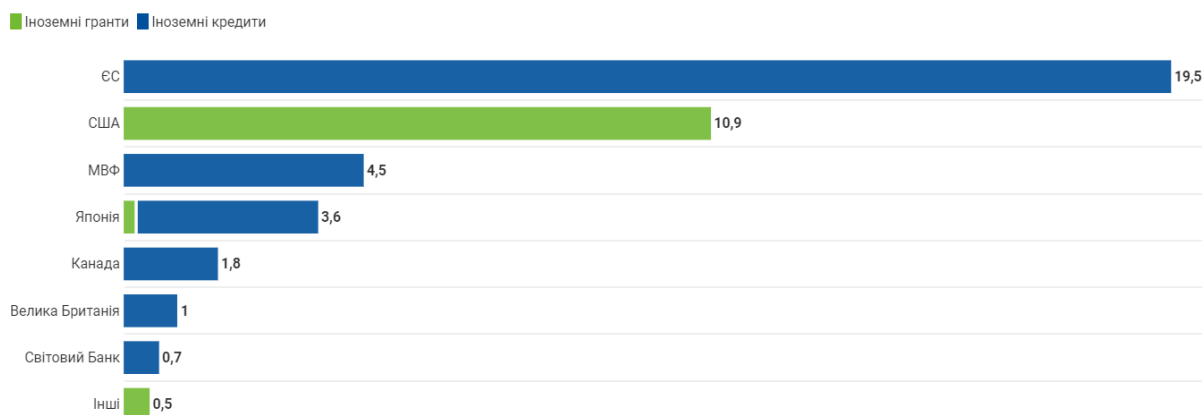


Рис. 2.13. Іноземне фінансування державного бюджету, що надійшло у 2023, млрд дол. США

Джерело: [47]

Завдяки іноземній фінансовій допомозі валютні резерви у 2023 році сягнули історично рекордних рівнів. Наприкінці року міжнародні резерви України склали 40,5 млрд доларів. Це більше, ніж історичний рекорд до повномасштабного вторгнення, коли у квітні 2011 року резерви сягнули свого попереднього піку у 38,4 млрд. Така ситуація під час війни стала можливою виключно через безпрецедентну фінансову підтримку України. Високий рівень резервів є певною подушкою безпеки на випадок перебоїв із подальшим надходженням допомоги.

Експорт товарів скоротився майже удвічі порівняно з 2021. У 2023 році з України експортували товарів на \$36 млрд, а імпортували — на \$63,5 млрд. Товарний експорт зменшувався другий рік поспіль: у 2021 році експорт товарів з України сягнув \$68,2 млрд, у 2022 — \$44,2 млрд. Ключовими категоріями товарного експорту України є продовольство (здебільшого зерно) та метали, які вкрай залежать від легкості логістики (Рис. 2.14).

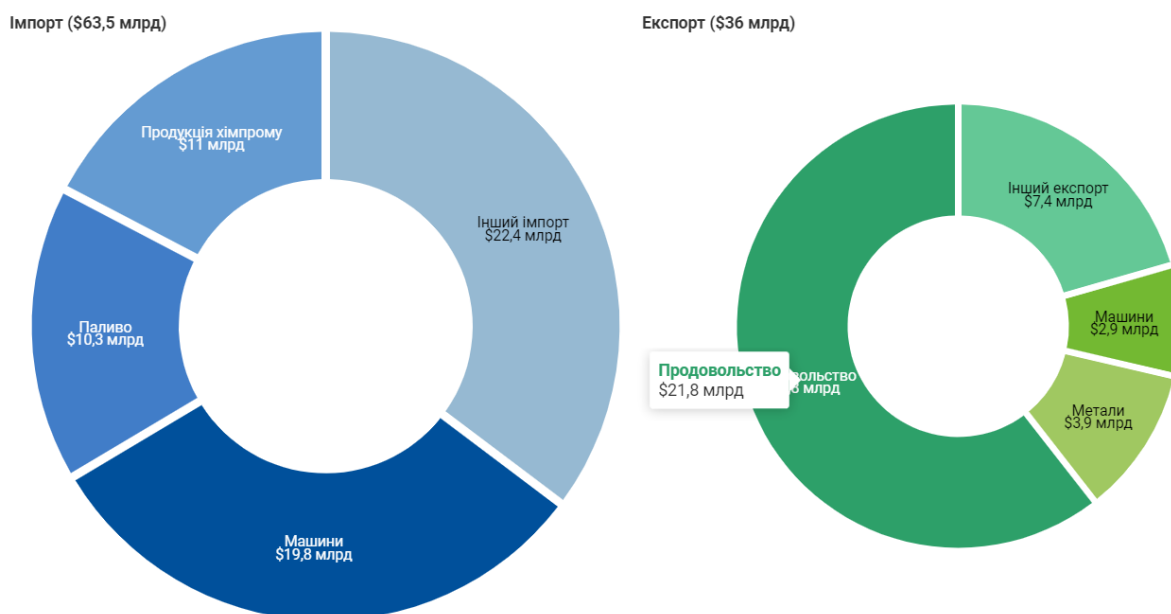


Рис. 2.14. Експорт та імпорт України у 2023 р.

Джерело: [47]

Протягом усього 2023 року зберігався тренд на стаке зниження безробіття. Водночас під кінець року безробіття все ще було у півтора-два рази вищим за рівень початку 2022, перед повномасштабним вторгненням. Кількість вакансій на ринку праці стабільно відновлювалась протягом 2023, однак досі не досягла рівня 2021 року (Рис. 2.15).

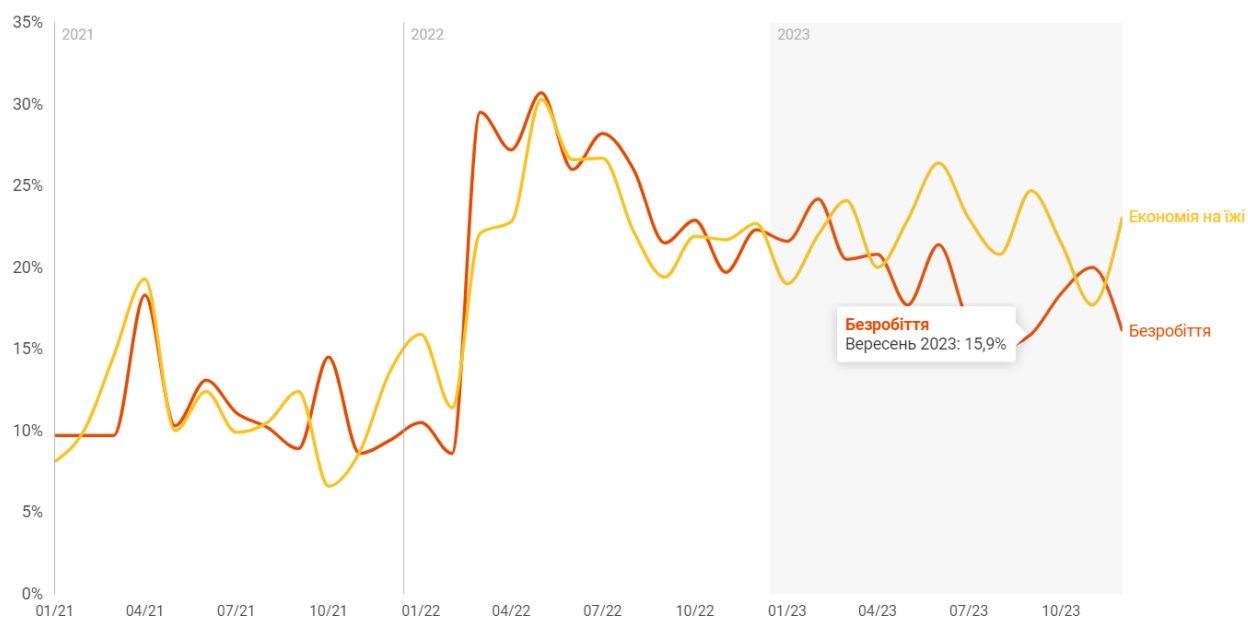


Рис. 2.15. Динаміка безробіття в Україні

Джерело: [47]

З іншого боку, динаміка шукачів роботи була негативною, що також підтверджують результати опитування бізнесу, який стверджує, що брак робочої сили є суттєвою перешкодою для підприємницької діяльності. У перший місяць повномасштабної війни через масові звільнення та сповільнення активності бізнесу на ринок праці прибувало значно більше нових працівників, аніж могли прийняти працедавці. Протягом 2022 року динаміка ринку праці вирівнювалась, і вже у 2023 співвідношення нових шукачів роботи та нових вакансій вийшло на рівень 2021 року. З одного боку, вакансій на ринку в цілому стало більше; з іншого боку — охочих зайняти ці вакансії вже не так багато. Ринок стабілізувався після первинного шоку повномасштабної війни та поступово адаптується до структурних змін в економіці. Водночас вільних робочих рук в Україні дедалі менше: значна частина українців перебувають за кордоном, а близько мільйона чоловіків та жінок боронять країну у лавах Сил оборони.

Надалі узагальнимо головні висновки у вигляді PEST-аналіза середовища діяльності ТОВ «Пуратос Україна»

Таблиця 2.3

PEST-аналіз середовища діяльності ТОВ «Пуратос Україна»

Елементи зовнішнього середовища	Фактори їх впливу на підприємство	Можливий прояв факторів впливу на підприємстві в стратегічному періоді	Можливості (+); Загрози (-)
Політика	1.1 Протекціоністська зовнішньоторговельна політика Польщі	- компанія розглядала можливість експорту, однак це може бути ризикованим	-
	1.2 Воєнний стан в країні	- ризики для заводу компанії (можливість руйнування)	-
	1.3 Зміни у податковій політиці	- підвищення вартості розмитнення та податків призведе до підвищення собівартості продукції	-
	1.4 Зміни в законодавстві з охорони навколишнього середовища	- нові законодавчі акти щодо охорони довкілля, які будуть забороняти певні технології змусять шукати альтернативи	-
	1.5 Зміни в антимонопольному і трудовому законодавстві	- перепони та обмеження компанії в діях	-

Економіка	2.1 Зростання курсу долара та євро	- підвищення собівартості продукції - додаткові доходи при експорті	- +
	2.2 Високий рівень безробіття	- брак кваліфікованих кадрів	-
	2.3 Зміни у кредитно-грошовій політиці	- фінансова нестабільність	-
	2.4 Зменшення рівня доходів населення	- зменшення обсягів реалізації продукції та, як наслідок, зменшення прибутку - збільшення доходів від продажів за умови стрімкого росту цін на продукти харчування	- +
Соціум	3.1 Негативне ставлення до імпортованих товарів та послуг	- збільшення обсягів продажів, так як компанія функціонує як місцева	+
	3.2 Підвищення вимог до якості та рівня сервісу	- збільшення обсягів продажів, адже рівень якості продукції та сервісу компанії достатньо високий, що буде виділяти її на фоні конкурентів	+
	3.3 Високий рівень міграції	- зменшення прибутку та реалізації продукції	-
Технологія	4.1 Обмежений доступ до новітніх технологій через логістичні складнощі	- додаткові витрати	-
	4.2 Розвиток комунікаційних систем та мережі Інтернет	- додаткова реклама та джерела збуту, збільшення прибутку та обсягів продажів	+
	4.3 Витрати на дослідження та розробки	- підвищення якості продукції та конкурентоспроможності	+
	4.4 Рівень інноваційного та технологічного розвитку в галузі	- конкурентні переваги на ринку	+

Джерело: авторська розробка

Таким чином, PEST-аналіз підкреслює важливість вивчення зовнішнього середовища для розробки та реалізації стратегічних рішень. Політичні аспекти, такі як зміни в законодавстві і торгівельній політиці інших країн, можуть визначити майбутні можливості та загрози для ТОВ «Пуратос Україна». Зміни в податковій політиці стануть причиною підвищення

собівартості продукції та, як наслідок, вплинуть на конкурентоспроможність. Зростання курсу долару та євро спричинить підвищення собівартості продукції. Зменшення рівня доходів населення вплине на обсяги реалізації продукції та цінову політику. Соціокультурні аспекти свідчать про важливість ставлення споживачів до продуктів та сервісу підприємства.

2.3. Аналіз сучасного стану міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна»

Для проведення аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентного стану у порівнянні з іншими компаніями, слід узагальнено представити основних конкурентів ТОВ «Пуратос Україна», які діють як на національному ринку нашої країни, так і на європейському та глобальному ринку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Виробники, що є конкурентами для ТОВ «Пуратос Україна» на світовому та українському ринку

Компанія-конкурент	Конкуренція на світовому ринку	Коротка характеристика
Zeelandia (Нідерланди, представництво в Україні)	так	розроблення, виробництво, продаж та дистрибуція сумішей для хліба та кондитерських виробів
Ireks (Німеччина, є продажі в Україні)	так	виробник хлібопекарських сумішей, сільгоспродукції, наповнювачів та ароматизаторів для морозива, солоду
Agrana (Австрія, є продажі в Україні)	так	спеціалізується на виробництві фруктових наповнювачів, цукру і крохмалю
Baskaldrin (Німеччина, представництво в Україні)	так	постачає інгредієнти для випічки, обслуговує хлібопекарську і кондитерську промисловість
Фрутекс (Україна)		виробник фруктових наповнювачів, начинок, добавок, для кондитерських, молочних виробів та морозива
Солес (Україна)		займається продажем імпортованої сировини для хлібопекарської і кондитерської промисловості та наданням технологічних послуг з впровадження сировини та технологій

		на підприємствах хлібопекарської та кондитерської галузі
Master Martini (Італія, представництво в Україні)	так	входить до складу європейського конгломерату, який виробляє і реалізує широкий асортимент харчових інгредієнтів для кондитерської та хлібобулочної промисловості
Lesaffre (Франція, представництво в Україні)	так	виробництво дріжджів та інгредієнтів для хлібопечення
Delta Wilmar (Сінгапур, представництво в Україні)	так	виробляє олієжирову продукцію та інгредієнти для виробників хлібобулочних, кондитерських виробів і молочних продуктів
Schedro (Україна)		виробник харчових продуктів. Товарами-конкурентами є замінники молочного жиру, жири кондитерські, маргарини

Джерело: авторська розробка

Для здійснення аналізу із конкурентами застосуємо метод «4Р», метод експертних оцінок та на основі отриманих результатів аналізу зможемо побудувати павутину конкурентоспроможності «Пуратос Україна» у порівнянні із основними конкурентами.

В цілому, стратегія 4Р — це фундаментальна основа, яка десятиліттями широко використовується компаніями для ефективного просування своїх продуктів або послуг, вона є фундаментальною концепцією в галузі маркетингу. Він складається з чотирьох основних елементів, які є наріжним каменем будь-якого плану: продукт, ціна, місце та просування. Розглянемо кожний елемент 4Р [48]:

- **Продукт:** продукт є основною пропозицією будь-якого бізнесу. Він охоплює функції, переваги та цінність, яку продукт або послуга надає клієнтам. Ретельно аналізуючи та розвиваючи свій продукт, підприємства можуть створювати пропозиції, які відповідають потребам і бажанням цільового ринку.
- **Ціна.** Ціноутворення є критично важливим аспектом маркетингу. Він визначає уявну цінність продукту та впливає на поведінку споживача. Встановлюючи правильну ціну, підприємства можуть залучати клієнтів, максимізувати прибутковість і отримати конкурентну перевагу на ринку.

- Місце: місце відноситься до каналів розподілу та місць, де клієнти можуть отримати доступ до продукту чи послуги. Це включає рішення щодо фізичного розподілу, логістики та доступності пропозиції. Стратегічно обираючи правильне місце, підприємства можуть гарантувати, що їхній продукт досягне цільового ринку ефективно та результативно.
- Просування: Просування охоплює всі заходи, які підприємства вживають для спілкування та просування свого продукту чи послуги цільовій аудиторії. Це включає рекламу, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту та інші маркетингові комунікації. Розробляючи ефективні рекламні стратегії, підприємства можуть привернути увагу, зацікавити та, зрештою, збільшити продажі.

Експертні оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна» для побудови радару конкурентоспроможності надані у таблиці 2.5.

В цілому висновки експертів при порівнянні конкурентів за основними показниками методу «4Р» дозволяють прийти до наступних висновків:

- це висококонкурентний ринок, особливо в сегменті Європи;
- складність роботи на ринку Європи для харчових виробників підвищується наявністю високих стандартів;
- компанії в цілому мають розвинену збутову мережу, глобальні конкуренти мають власні мережі;
- цінова політика в кожній компанії формується виходячи із своїх витрат, однак вагомим є те, що ТОВ «Пуратос Україна» має переваги у співвідношенні ціна-якість.

Таблиця 2.5

Ключові елементи конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна» та компаній-конкурентів: оцінки експертів

категорія	вагомість	конкуренти										
		Puratos	Lesaffre	Master Martini	Backaldrin	Zeelandia	Ireks	Agrana	Фрутекс	Солес	Delta Wilmar	Щедро
Ціна	0,1	6	8	7	6	6	5	5	7	7	6	7
Асортимент	0,2	8	6	5	9	8	7	6	6	6	7	6
Впізнаваність бренду	0,06	8	6	7	10	9	8	7	5	4	9	5
Унікальність продукту	0,1	10	4	5	10	9	8	7	5	4	9	6
Канали збуту	0,05	9	8	9	9	8	7	6	5	6	8	6
Якість товару	0,1	10	10	10	10	10	9	7	6	7	10	6
Технічний рівень	0,06	7	5	7	9	9	8	6	6	6	8	5
Надійність	0,06	9	7	7	9	8	7	6	7	6	8	6
Охват ринку	0,2	5	5	6	7	6	7	6	2	2	7	2
Задоволеність покупців	0,08	9	9	9	9	9	8	7	6	6	8	6

Джерело: розроблено автором

На експертних оцінок побудуємо радарну діаграму (також відому як полярна діаграма або діаграма-павук), це дозволить візуалізувати багатовимірні дані, які використовуються для побудови значень за кількома загальними змінними, представленими на осях, починаючи з однієї точки. Кожна вісь представляє кількість для іншого категоричного значення для суб'єкта [49]. Вибір цього інструменту обумовлений тим, що радарна діаграма є хорошим інструментом для порівняння багатьох альтернатив за критеріями. Це дозволяє візуально порівнювати кілька кількісних або якісних аспектів ситуації. Однак обмеженням радарної діаграми є те, що вона, як правило, надає лише миттєвий знімок в будь-який момент часу (Рис. 2.16)

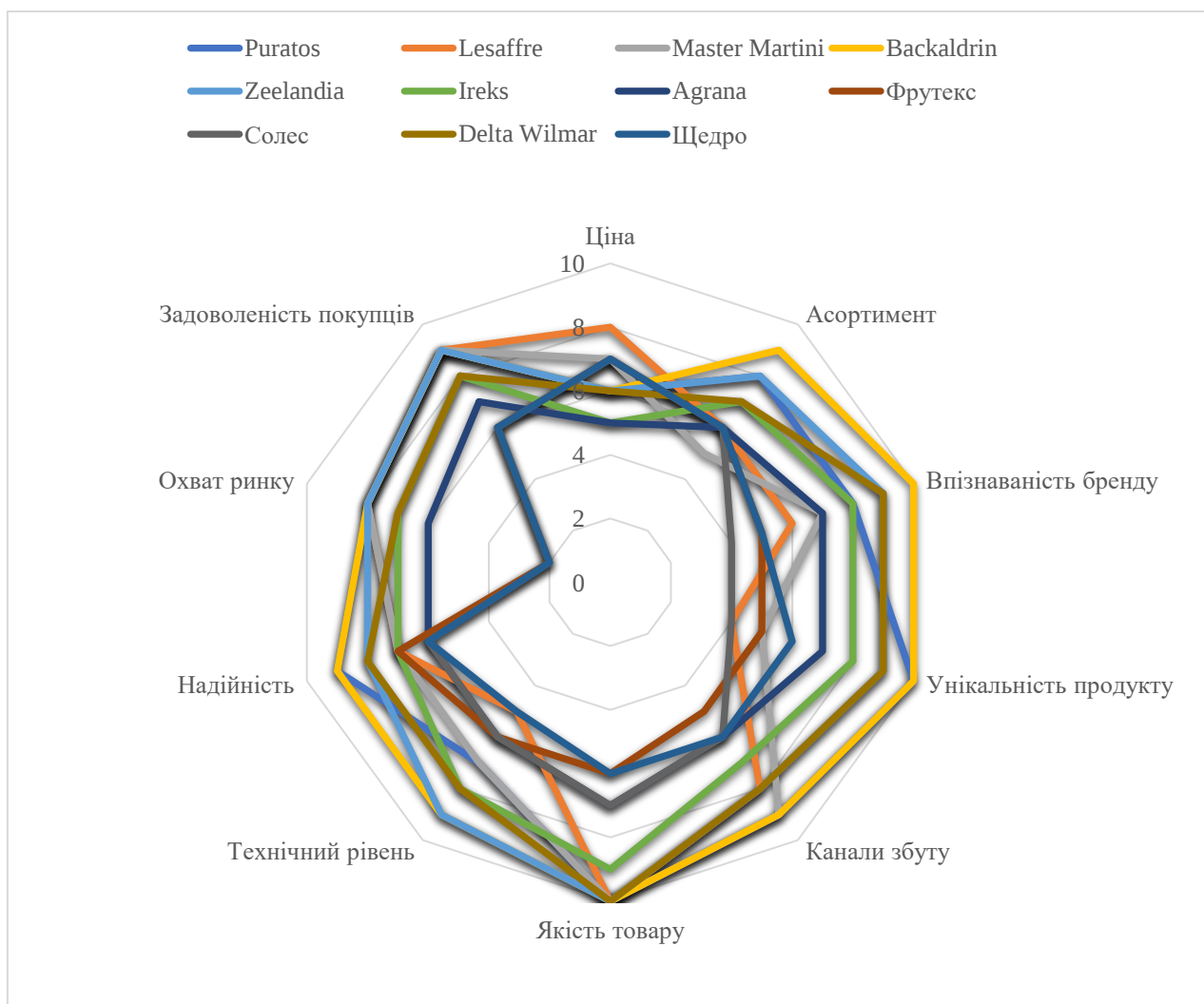


Рис. 2.16. Радарна діаграма (багатокутник конкурентоспроможності) компанії Puratos та визначених компаній-конкурентів

Джерело: розроблено автором

Відзначимо, що ТОВ «Пуратос Україна» при порівнянні з конкурентами на ринку України займає високі місця за такими показниками як асортимент, унікальність продукції, канали збуту, гарантії, технічний рівень виробництва, якість товарів та надійність. Між тим наше підприємство дещо поступається конкурентам за такими критеріями як пізнаваність бренду, ціна товарів та доля на ринку.

Висновки до розділу 2

ТНК Puratos Group – це глобальна компанія, яка на чьогодні має 10878 співробітників у світі, 1252 дослідників і технічних консультантів, має дочірні компанії в 84 країнах та 75 виробничих підрозділів у 52 країнах. Продуктова пропозиція компанії продається в понад 100 країнах. Компанія здійснює діяльність у трьох основних напрямках: хлібопечення, кондитерське виробництво та шоколадне виробництво. В Україні дочірня компанія ТНК Puratos Group представлена з 2016 року.

За 2021-2023 роки ТОВ «Пуратос Україна» досягло зростання показника чистого прибутку на 4,24%, доходів – на 2,16%. Між тим, у дочірньої компанії ТНК спостерігається зростання собівартості (на 2,09%) та витрат (на 2,32%), це можна пояснити і зростанням обсягів імпортованої сировини, і коливаннями курсу гривні по відношенню до євро, а також зростанням транспортних видатків. Продуктова номенклатура у продажах на ринку України показала, що найбільше зростання помічено у категорії шоколаду, підсилювачів свіжості, поліпшувачів та міксів для хлібобулочних виробів, сухих сумішах, маргаринах та жирах.

PEST-аналіз підкреслює, що політичні аспекти, такі як зміни в законодавстві і торгівельній політиці інших країн, можуть визначити майбутні можливості та загрози для ТОВ «Пуратос Україна». Зміни в податковій політиці стануть причиною підвищення собівартості продукції та, як наслідок, вплинуть на конкурентоспроможність. Зростання курсу долару та євро спричинить підвищення собівартості продукції.

Для здійснення аналізу із конкурентами (Lesaffre, Master Martini, Backaldrin, Zeelandia, Ireks, Agrana, Фрутекс, Солес, Delta Wilmar та Щедро) застосовано метод «4Р», метод експертних оцінок та на основі отриманих результатів аналізу побудовано павутину конкурентоспроможності. ТОВ «Пуратос Україна» при порівнянні з конкурентами на ринку України займає високі місця за такими показниками як асортимент, канали збуту, технічний рівень виробництва, якість товарів.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПУРАТОС УКРАЇНА» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

3.1. Заходи з удосконалення реагування на прояви факторів зовнішнього середовища для підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна»

В цілому, основними заходами, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності будь якого підприємства, є: покращення його техніко-економічних і якісних показників, їх орієнтація на вимоги споживачів; виявлення та забезпечення переваг своєї продукції порівняно з товарами/замінниками конкурентів; аналіз аналогів виробництва конкурентів; визначення можливих модифікацій продукту; пошук і використання нових пріоритетних сфер використання продукції; диференціація продукції; посилення впливу на споживачів (просування).

Для рішення для проблем, викликаних зовнішніми факторами, ТОВ «Пуратос Україна» можна порекомендувати впровадження наступного алгоритму дій [50]:

- Надання кращих продуктів і послуг. Всебічно досліджувати та аналізувати конкурентів на ринку. Глибоко аналізувати зовнішнє ринкове середовище та створювати відповідні стратегії розвитку. Покращити можливості захисту від ризиків.
- Всебічно досліджувати та аналізувати зміни у законодавстві та нормативних актах. Детально дізнаватися про місцеві закони та нормативні акти для захисту законних прав підприємства. Оцінити політичний ризик і сформулювати відповідні заходи запобігання ризику. Будувати добрі відносини з місцевою владою.
- Постійно аналізувати місцевих споживачів. Дізнаватися про зміни споживчої поведінки та споживчих переваг. Зберігати добру репутацію

підприємства серед споживачів. Забезпечити вигідні знижки та акції для споживачів. Будувати хороші стосунки зі споживачами та сприяти їх лояльності.

Надалі було узагальнено проблеми та перешкоди, спричинені зовнішніми факторами, а також можливу реакцію на їх прояв (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Проблеми та перешкоди, спричинені зовнішніми факторами

Зовнішні фактори	Проблеми та перешкоди
Ринкова конкуренція	Висококонкурентний ринок, стикається з багатьма конкурентними проблемами. Багато нових конкурентів, які виходять на ринок, змушені стикатися з більшим тиском. За браком капіталу частка ринку надто мала, щоб отримати конкурентну перевагу. Незнайомість із зовнішнім ринковим середовищем, що призводить до відсутності міжнародної конкурентоспроможності підприємств.
Правові та політичні проблеми	Незнайомість із правовими аспектами бізнесу, що призводить до неправильних стратегій або рішень, не має уявлення про використання законодавства для захисту законних прав підприємств, що призводить до непотрібних витрат. Політичні проблеми пригнічують внутрішнє споживання, в результаті чого кількість продажів зменшується.
Законодавчі обмеження	подовжують час і період логістики, тим самим збільшуючи вартість операцій
Фактор споживача	Споживча поведінка та споживчі звички впливають на продажі. Відсутність досліджень і аналізу споживачів

Джерело: складено за [51]

Таким чином, необхідно будувати стратегічні заходи із реагування на прояв таких чинників зовнішнього середовища як ринкова конкуренція, політичні та правові проблеми, законодавчі обмеження та фактор споживачів та їх поведінки.

Крім того, слід мати на увазі проблеми та перешкоди, які спричинені проявом внутрішніх факторів. На них також потрібно вчасно реагувати, а тож – постійно відслідковувати (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Проблеми та реакція, спричинені внутрішніми факторами

Внутрішні фактори	Проблеми та реакція
Управління підприємством	Удосконалення системи управління та організаційної структури Формування не лише довгострокової, але й короткострокової стратегії розвитку
Бренд	Більше уваги бренд-стратегії та бренд-менеджменту. Заходи для підвищення пізнаваності бренду, його репутації на ринку України.
Людські ресурси	Нестача робочої сили належної кваліфікації через міграцію та мобілізацію. Вдосконалення механізму роботи з персоналом і залучення спеціалізованих талантів. Запровадження внутрішнього механізму підготовки персоналу та розвитку людських ресурсів.
Маркетинг	Ретельний аналіз українського ринку, впровадження маркетингових інновацій.
Інновації	Підвищення інноваційної спроможності для подальшого утримання частки ринку та підвищення конкурентоспроможності української філії в умовах інтеграції з ринком ЄС.

Джерело: складено за [52]

Таким чином, серед головних чинників внутрішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Пуратос Україна» слід відзначити: управління підприємством, бренд, людські ресурси, маркетинг, інновації.

Надалі запропоноване комплекс заходів, які дозволять більш активно реагувати на прояви зовнішніх факторів та використовувати внутрішні можливості для удосконалення та збереження міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна» (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Рішення проблем, викликаних основними зовнішніми та внутрішніми факторами

Зовнішні фактори	Рішення проблем
Ринкова конкуренція	Надання кращих продуктів і послуг. Всебічне дослідження та аналіз ринкових конкурентів. Глибокий аналіз ринкового середовища та створення відповідної стратегії розвитку. Розробка заходів для підвищення здатності протидіяти ризикам
Політичні проблеми	Оцінка політичного ризику і формулювання відповідних заходів запобігання ризику. Моніторинг змін до законів та нормативних актів, використання законів та нормативних актів, щоб захищати законні права та інтереси. Налагодження стосунків з місцевою

	владою. Виконання вимог корпоративної соціальної відповідальності
Споживчий фактор	Аналіз місцевих споживачів, поведінки та вподобання споживачів. Надання післяпродажних послуг для задоволення попиту клієнтів. Знижки та рекламні акції для споживачів. Сприяння лояльності.
Внутрішні фактори	
Керівництво підприємства	Поліпшення управлінської компетентності та управлінського досвіду Створення відповідної структури та системи управління для підприємства
Посилення управління витратами, фінансового менеджменту та управління якістю	Продовження вивчення нових знань з менеджменту, нові концепції управління та управлінські навички
Бренд	Зосередитися на вимогах ринку та споживачів для реалізації стратегії бренду. Створити добру репутацію бренду, підвищити імідж бренду та вплив бренду
Людські ресурси	Посилити управління людськими ресурсами та вдосконалити систему людських ресурсів. Культивувати хорошу корпоративну культуру та підвищення лояльності співробітників. Приділяти більше уваги талантам і навчанню співробітників, постійно вдосконалювати комплексні здібності співробітників
Маркетинг	Використовувати ефективні маркетингові канали відповідно до вимог споживачів. Скористатися перевагами Інтернету та соціальних мереж для здійснення маркетингу. Використовуйте інноваційні методи та канали для здійснення маркетингу та комунікації бренду.
Інновації	Інновації в продуктах і послугах, диференціація продуктів і послуг

Джерело: складено за [52]

Таким чином, підприємству необхідно підвищити управлінську компетентність підприємства та управлінський досвід, продовжувати вивчати знання менеджменту, нові концепції менеджменту та навички управління, підтримувати гарну репутацію бренду, підвищити імідж і вплив бренду, посилити управління людськими ресурсами та вдосконалити систему людських ресурсів, скористатися перевагами Інтернету та соціальних мереж для здійснення маркетингу.

3.2. Впровадження заходів із мінімізації ризиків, спричинених війною в Україні, для конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна»

Основні проблеми, обумовлені особливостями та ризиками здійснення зовнішньоекономічної діяльності (імпортою діяльності) для ТОВ «Пуратос Україна», які приводять до суттєвого ускладнення процесу планування в умовах військового стану, що діє в Україні, можна надати наступним чином (Рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні проблеми, обумовлені особливостями та ризиками здійснення зовнішньоекономічної діяльності (імпортою діяльності) для ТОВ «Пуратос Україна»

Джерело: складено за [53; 54]

Розглянемо ці проблеми та ризики дещо детальніше.

1. Обмеження у виборі партнерів для здійснення зовнішньоекономічних операцій, які обумовлені неможливістю подальшої прямої співпраці з підприємствами, власники яких є безпосередньо представниками країн-агресорів або мають опосередкований зв'язок з ними. Виникає проблема втрати частини ринку, яку слід заповнювати пошуками нових ділових партнерів. Цей процес є непростим і тривалим, що в умовах, коли фактор часу відіграє особливо важливу роль, змушує інтенсифікувати даний процес і скоротити час на підготовчому етапі. Причому до уваги слід багато факторів як при виборі країни для співпраці (це політична й економічна стабільність, витрати виробництва, транспортна інфраструктура, державні пільги й стимули, наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили, ємність ринку даної країни, наявність торгових обмежень, наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів тощо), так і при виборі конкретних партнерів (оцінка ступеня солідності потенційного партнера, його ділової репутації, фінансового стану, досвіду минулих угод та становища фірми на зовнішньому ринку) [53].

2. Тимчасова втрата контролю над частиною державного (а отже і митного) кордону. Особливо гостро ця проблема пов'язана з тимчасовою втратою можливості використання морської акваторії Чорного та Азовського морів, а також важливих морських портів для транспортування експортно-імпоротної продукції, що в сукупності з тимчасовим припиненням авіасполучень, значно скорочує кількість шляхів транспортування вантажів.

3. Підвищений рівень ризику України на світовій мапі ризиків різко скоротила перелік іноземних фірм, які б прагнули продовжити економічну співпрацю [55]

4. Обмеження в експорті. З метою посилення захисту національної безпеки України було прийнято ряд рішень [54] щодо розширення переліку товарів, експорт яких підлягає ліцензуванню. Для ряду товарних позицій. І зміни в таких переліках можуть відбуватись постійно, залежно від потреб

національної безпеки і захисту населення, тому ще одним викликом при плануванні експортних операцій є необхідність постійного контролю за діяльністю КМУ щодо редагування таких переліків.

5. Скорочення граничних строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту товару. 24 лютого 2022 року Правління Національного банку України (НБУ) видало Постанову № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [56], згідно з якою, починаючи з 5 квітня 2022 року, для всіх експортно-імпортних операцій застосовуються граничні строки розрахунків тривалістю 90 календарних днів. Це є суттєвим скороченням строків, порівняно з правилами мирного часу, коли вони становили 365 календарних днів, та має на меті забезпечення стабільності системи, аби запобігти виведенню капіталу за кордон та не допустити виникнення макроекономічних дисбалансів.

6. Запровадження обмежень на перекази валютних цінностей та коштів. Постановою № 18 НБУ передбачено заборону здійснювати транскордонний переказ валютних цінностей з України/переказ коштів на кореспондентські рахунки, крім певних випадків. Серед таких випадків, зокрема, зазначено: імпортні операції резидентів з купівлі товарів критичного імпорту за переліком, затвердженим КМУ. Згідно з постановою КМУ [57] сформовано перелік критеріїв визначення критичного імпорту для чотирьох секторів: енергетики, безпеки та оборони, забезпечення життєдіяльності населення, а також функціонування виробничих підприємств. 7 травня Уряд ухвалив важливе рішення для поліпшення бізнес-клімату в Україні, було скасовано постанову Кабінету Міністрів №153, що обмежувала розрахунки за імпорт товарів і послуг, але обмеження можуть повернутись.

7. Динамічне державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, яке проявляється у регулярному введенні чи відміні спеціальних правил її ведення щодо тих чи інших товарів або видів діяльності на період воєнного стану з метою захисту національних інтересів. Що вимагає постійної уваги і

моніторингу ситуації в процесі планування, а також постійного коригування планів в зв'язку з можливими змінами.

Також важливим в умовах економічної нестабільності є реінжиніринг бізнес-процесів – фундаментальне перепроєктування бізнес-процесів економічних бізнес-одиниць для досягнення покращень на якісно новому рівні в основних актуальних показниках їх діяльності – вартості, специфікації, послуги та темпи. Зазвичай він включає такі етапи [58] (Рис. 3.2):

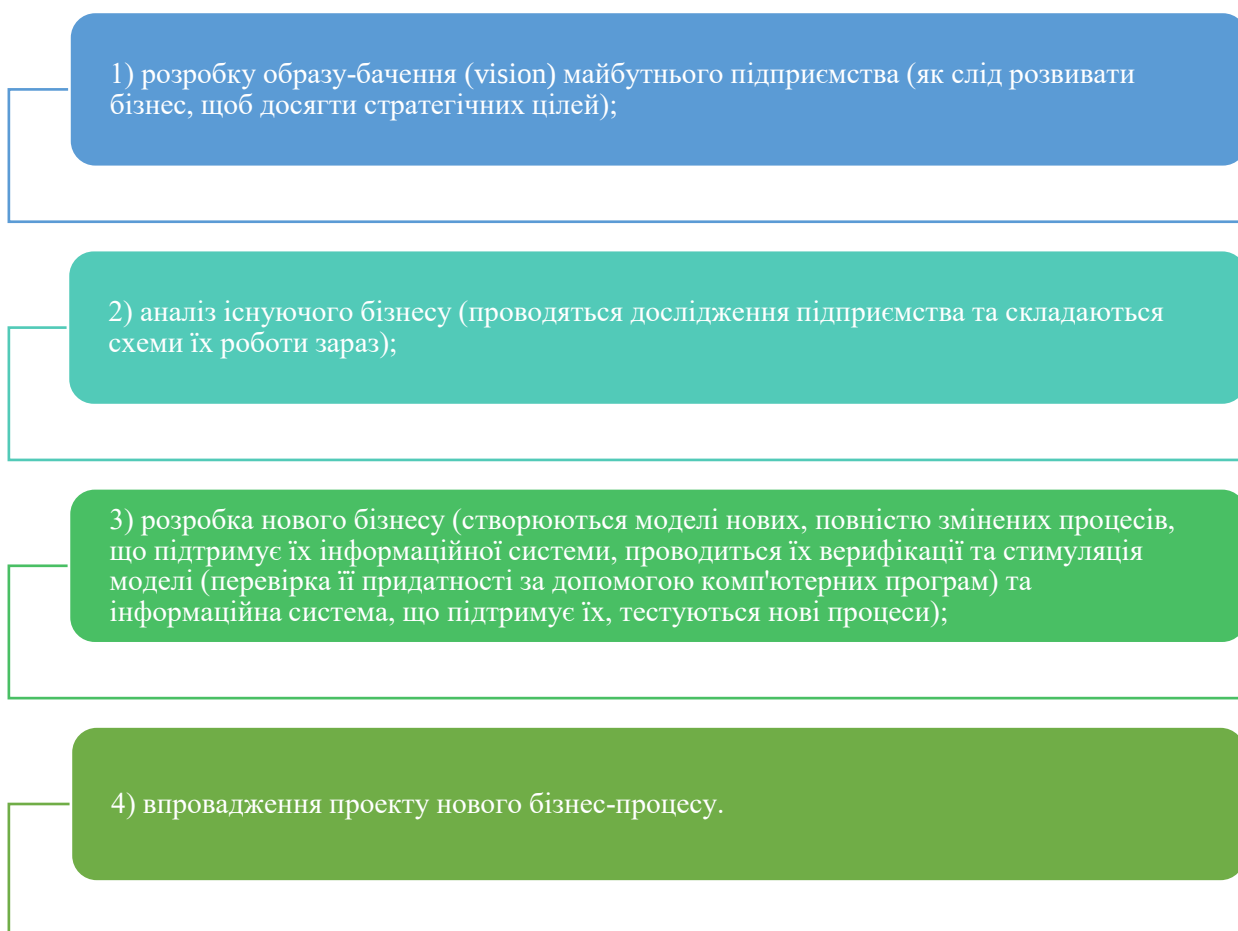


Рис. 3.2. Заходи реінжинірингу бізнес-процесів

Джерело: складено за [58]

Керівництву підприємства необхідно усвідомити ступінь складності процесів, ризиків, які понесе підприємство за слабкої підготовки до перетворень тощо. Реінжиніринг – комплексний, дорогий, тривалий захід. Тому допускається поетапна перебудова бізнес-процесів підприємства, їх

вдосконалення, підпорядковане конкретній меті, щоб за наступної ітерації реалізувати нову.

Іншим інструментом для підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «Пуратос Україна» може стати практичне застосування бенчмаркінгу, яке полягає у чотирьох послідовних діях [59] (Рис. 3.3):



Рис. 3.3. Можливості бенчмаркінгу для ТОВ «Пуратос Україна»

Джерело: складено за [59]

По суті, бенчмаркінг охоплює всі рівні роботи бізнес-одиниць, спрямованих як на макро-, так і на мікросередовище. Це пов'язано з тим, що немає обмежень у вивченні досвіду, пошуку та аналізі найуспішніших і найпрогресивніших методів та інструментів ведення бізнесу на ринку. Бенчмаркінг є тригером посилення конкурентоспроможності економічних суб'єктів, розуміння того, з допомогою чого одні фірми домагаються значно вищих результатів, ніж інші. В умовах економічної нестабільності аналіз конкурентів, їх діяльності та причин успіху може сприяти підвищенню власного добробуту підприємства.

Результатом оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна» повинно стати виявлення резервів її зростання. Резерви – це наявний

потенціал підвищення ефективності та результативності ЗЕД підприємства. З одного боку, вони пов'язані зі зниженням витрат виробництва, а з іншого – зі збільшенням обсягів збуту на іноземних ринках. Рекомендуємо виявляти резерви підвищення ефективності експорту аналізованого підприємства за методикою, наведеною на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Алгоритм дії для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Пуратос Україна»

Джерело: розроблено автором

Пошук резервів збільшення конкурентоспроможності підприємства повинен бути планомірним та оперативним. Реалізація резервів можлива двома основними способами: за рахунок збільшення використання ресурсів чи за рахунок покращення використання наявних ресурсів і зміни їх якості.

Підприємству в умовах економічної нестабільності при формуванні стратегії з метою підвищення конкурентних переваг слід дотримуватись наступних рекомендацій: проводити моніторинг усіх бізнес-процесів та превентивно використовувати антикризові заходи, формувати довгострокові відносини бізнес-одиниць із споживачами на основі персоніфікованого обслуговування у межах вимог клієнт-орієнтованої економіки. А також забезпечити ефективне управління нематеріальними активами, застосовувати

запропоновані інструменти реінжинірингу, удосконалення бізнес-одиниць, бенчмаркінгу. Перевага від їх впровадження полягає у придбанні основи для якісного зростання в умовах високих вимог до ринку, бенчмаркінг, у свою чергу, дозволяє значно удосконалювати діяльність через адаптацію успішних практик конкурентів, які оперують ринку.

Висновки до розділу 3

Основними заходами, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності будь якого підприємства, є: покращення його техніко-економічних і якісних показників, їх орієнтація на вимоги споживачів; виявлення та забезпечення переваг своєї продукції порівняно з товарами/замінниками конкурентів; аналіз аналогів виробництва конкурентів; визначення можливих модифікацій продукту; пошук і використання нових пріоритетних сфер використання продукції; диференціація продукції; посилення впливу на споживачів (просування).

Підприємству необхідно підвищувати управлінську компетентність підприємства та управлінський досвід, продовжувати вивчати знання менеджменту, нові концепції менеджменту та навички управління, підтримувати гарну репутацію бренду, підвищити імідж і вплив бренду, посилити управління людськими ресурсами та вдосконалити систему людських ресурсів, скористатися перевагами Інтернету та соціальних мереж для здійснення маркетингу.

Підприємству в умовах економічної нестабільності при формуванні стратегії з метою підвищення конкурентних переваг слід дотримуватись наступних рекомендацій: проводити моніторинг усіх бізнес-процесів та превентивно використовувати антикризові заходи, формувати довгострокові відносини бізнес-одиниць із споживачами на основі персоніфікованого обслуговування у межах вимог клієнт-орієнтованої економіки. А також забезпечити ефективне управління нематеріальними активами, застосовувати запропоновані інструменти реінжинірингу, удосконалення бізнес-одиниць, бенчмаркінгу.

ВИСНОВКИ

Таким чином, після проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження, можна зробити такі висновки, згідно із поставленими в роботі завданнями.

ТНК, для яких міжнародна конкурентоспроможність означає здатність до найбільш раціонального використання ресурсів відповідно до міжнародної спеціалізації та торгівлі, здатність досягти високого рівня продуктивності на міжнародному рівні, вдосконалення людського капіталу, ефективного використання його та інших факторів виробництва. Здатність транснаціональних корпорацій (ТНК) успішно конкурувати у світовій економіці називають їх конкурентоспроможністю. Ці компанії можуть перемогти своїх конкурентів, вийти на нові ринки та підтримувати зростання завдяки різноманітним параметрам. Конкурентоспроможність компанії досягається на всіх етапах і в усіх сферах її діяльності, а конкурентоспроможність окремих підрозділів може бути продана (куплена) разом з реалізацією окремих підрозділів або компанії. Метою управління конкурентоспроможністю ТНК та її філій є забезпечення умов успішного функціонування в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг.

Досліджуючи чинники, що визначають конкурентне середовище підприємств харчової промисловості (політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, правові), важливо додати фактори середовища, оскільки вони значною мірою впливають на конкурентоспроможність та підвищують лояльність споживачів компаніям. До цих факторів відносяться: політичні фактори, економічні чинники, соціально-культурні чинники, технологічні фактори, юридичні чинники, фактори навколишнього середовища.

Аналіз конкурентоспроможності харчової промисловості в цілому демонструє неоднорідність ситуації на галузевих ринках, сучасні дослідники вказують, що деякі фактори мають різну силу впливу на

конкурентоспроможність підприємств різних галузей харчової промисловості. Чинники, які мають враховувати ТНК харчової промисловості, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку, можна позначити наступним чином: прагнення розуміти вподобання споживачів і задовольняти їх, розуміння мотивів споживачів, здатність адаптуватися, гнучкість та інноваційність, ефективне управління ланцюгом постачання, розумні практики управління запасами, ефективні логістичні та дистриб'юторські мережі, культура інновацій та розробки продуктів, суворі стандарти якості та безпеки продукції, стратегії ефективності витрат.

Однією з проблем забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства є те, що на сьогодні немає єдиного визначення методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Кожна компанія оцінює свою конкурентну позицію за різними методологіями з різними параметрами. Методи оцінки конкурентоспроможності ТНК та їх філій можуть включати: PESTEL (Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Environmental, Legal), основною метою якого є мінімізація впливу негативних факторів; графічний метод, що базується на побудові так званої «павукової діаграми (або радарної діаграми) конкурентоспроможності»; матричні методи (матриця BCG, модель GE/McKinsey, модель Shell/DPM, модель Хофера/Шенделя, модель ADL/LC) тощо; табличний метод або розрахункові методи, які оцінюють конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо); комплексні методи.

ТНК Puratos Group має 10878 співробітників у світі, 1252 дослідників і технічних консультантів, має дочірні компанії в 84 країнах та 75 виробничих підрозділів у 52 країнах. Також корпорація інвестувала 2,2% доходу в дослідження та розробки, відкрила 119 інноваційних центрів по всьому світу та отримала 3,1 млрд євро чистих продажів. Продуктова пропозиція компанії продається в понад 100 країнах. Компанія здійснює діяльність у трьох основних напрямках: хлібопечення, кондитерське виробництво, шоколадне

виробництво. У свій час Puratos провела оцінку низки країн, і Україна продемонструвала значний потенціал, ставши однією з пріоритетних країн для інвестицій. В Україні дочірня компанія ТНК Puratos Group представлена з 2016 року, коли в Одеській області в Біляївському районі відбулося офіційне відкриття заводу по виробництву маргарину, начинок і сухих сумішей. Інвестором виступила міжнародна група компаній Puratos, яка вклала у створення і запуск виробничих потужностей понад 7 млн євро.

ТОВ «Пуратос Україна» досягло зростання показника чистого прибутку на 4,24%, доходів – на 2,16%. Між тим, у дочірньої компанії ТНК спостерігається зростання собівартості (на 2,09%) та витрат (на 2,32%), це можна пояснити і зростанням обсягів імпортованої сировини, і коливаннями курсу гривні по відношенню до євро, а також зростанням транспортних видатків. протягом трьох років продуктова номенклатура у продажах на ринку України показала, що найбільше зростання помічено у категорії шоколаду (зростання в 2,11 р.), підсилювачів свіжості (у 4,61 р.), поліпшувачів та міксів для хлібобулочних виробів (у 3,11 р.), сухих сумішах (у 2,13 р.), маргаринах та жирах (у 2,12 р.). Падіння помічено в категорії рослинних кремів (-23,4%), кондитерських сумішей (-28,2%).

PEST-аналіз підкреслює важливість вивчення зовнішнього середовища для розробки та реалізації стратегічних рішень. Політичні аспекти, такі як зміни в законодавстві і торгівельній політиці інших країн, можуть визначити майбутні можливості та загрози для ТОВ «Пуратос Україна». Зміни в податковій політиці стануть причиною підвищення собівартості продукції та, як наслідок, вплинуть на конкурентоспроможність. Зростання курсу долару та євро спричинить підвищення собівартості продукції. Зменшення рівня доходів населення вплине на обсяги реалізації продукції та цінову політику. Соціокультурні аспекти свідчать про важливість ставлення споживачів до продуктів та сервісу підприємства.

Для проведення аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентного стану у порівнянні з іншими

компаніями, слід узагальнено представити основних конкурентів ТОВ «Пуратос Україна», які діють як на національному ринку нашої країни, так і на європейському та глобальному ринку. Для здійснення аналізу із конкурентами (Lesaffre, Master Martini, Backaldrin Zeelandia, Ireks, Agrana, Фрутекс, Солес, Delta Wilmar, Щедро) застосовано метод «4Р», метод експертних оцінок та на основі отриманих результатів аналізу побудовано павутину конкурентоспроможності «Пуратос Україна» у порівнянні із основними конкурентами. ТОВ «Пуратос Україна» при порівнянні з конкурентами на ринку України займає високі місця за такими показниками як асортимент, унікальність продукції, канали збуту, гарантії, технічний рівень виробництва, якість товарів та надійність. Між тим наше підприємство дещо поступається конкурентам за такими критеріями як пізнаваність бренду, ціна товарів та доля на ринку.

Основними заходами, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності будь якого підприємства, є: покращення його техніко-економічних і якісних показників, їх орієнтація на вимоги споживачів; виявлення та забезпечення переваг своєї продукції порівняно з товарами/замінниками конкурентів; аналіз аналогів виробництва конкурентів; визначення можливих модифікацій продукту; пошук і використання нових пріоритетних сфер використання продукції; диференціація продукції; посилення впливу на споживачів (просування)

Підприємству необхідно підвищити управлінську компетентність підприємства та управлінський досвід, продовжувати вивчати знання менеджменту, нові концепції менеджменту та навички управління, підтримувати гарну репутацію бренду, підвищити імідж і вплив бренду, посилити управління людськими ресурсами та вдосконалити систему людських ресурсів, скористатися перевагами Інтернету та соціальних мереж для здійснення маркетингу

Основні проблеми, обумовлені особливостями та ризиками здійснення зовнішньоекономічної діяльності (імпортової діяльності) для ТОВ «Пуратос

Україна», які приводять до суттєвого ускладнення процесу планування в умовах військового стану, що діє в Україні.

Підприємству в умовах економічної нестабільності при формуванні стратегії з метою підвищення конкурентних переваг слід дотримуватись наступних рекомендацій: проводити моніторинг усіх бізнес-процесів та превентивно використовувати антикризові заходи, формувати довгострокові відносини бізнес-одиниць із споживачами на основі персоніфікованого обслуговування у межах вимог клієнт-орієнтованої економіки. А також забезпечити ефективне управління нематеріальними активами, застосовувати запропоновані інструменти реінжинірингу, удосконалення бізнес-одиниць, бенчмаркінгу. Перевага від їх впровадження полягає у придбанні основи для якісного зростання в умовах високих вимог до ринку, бенчмаркінг, у свою чергу, дозволяє значно удосконалювати діяльність через адаптацію успішних практик конкурентів, які оперують ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Jantoń-Drozdowska EE. International Competitiveness of the Enterprise. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2020; 2:10–17. doi:10.15330/apred.2.16.10-17
2. Lo'pez, J. and Garcí'a, R. (2005), "Technology and export behavior: a resource-based view approach", International Business Review, Vol. 14 No. 5, pp. 539-57
3. Wang, Q. (2006), A summary of contemporary international competitiveness theory and evaluation system. Social Sciences Abroad, 6, 32-38.
4. Klaus S, Sala-i-Martin X, Brende B. The Global Competitiveness Report 2013 - 2014. Geneva: World Economic Forum Reports; 2014
5. Siudek T, Zawojka A. Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. Acta Sci Pol. 2014;13(1):91-108.
6. UNCTAD. World Investment Report: "International Production Beyond the Pandemic". 2020, United Nations, New York, and Geneva, accessed June 2020. https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf.
7. UNCTAD. Investment Trends Monitor. Impact of the Coronavirus outbreak on global FDI. 2020, United Nations, New York, and Geneva, accessed March 2020. https://unctad.org/system/files/information-document/diae_gitm34_coronavirus_8march2020.pdf.
8. Gao Y., Meng B., Suder G., Yed J., Sune Y. (2023). Making Global Value Chains Visible: Transnational Corporations Versus Domestically Owned Firms. Transnational Corporations Investment and Development. United Nations. Geneva. Vol. 30, Number 1.
9. Nicula, A. & Nicula, A. (2015). Development of Transnational Corporations in the World: Opportunities and Threats. Progress in Economic Sciences, Nr 2. <https://doi.org/10.14595/PES/02/020>
10. Nosova O., Mitrofanova I.V., Korsakova I.V, Pavlov K.V. (2017). Direct Foreign Investments as Factor of Economic Growth: The General and Special.

- Journal of Environmental Economics and Management. № 4. March. p. 13-23.
<https://doi.org/10.17586/2310-1172-2017-10-1-21-27>
11. Reisman D. State and Trade. Authority and Exchange in a Global Age. Edward Elgar Publishing, 2017
 12. Khadan J. & Hill S. (2023). The Global Economic Outlook in Five Chats. World Bank. January.
 13. May. Jones M. (2000). The Competitive Advantage of the Transnational Corporation as an Institutional Form: A Reassessment. International Journal of Social Economics. 27(7/8/9/10): 943-958.
<https://doi.org/10.1108/0306829001033619>
 14. Diaconu L. (2012) : Business Strategies of the Multinational Corporations, CES Working Papers, ISSN 2067-7693, Alexandru Ioan Cuza University of Iasi, Centre for European Studies, Iasi, Vol. 4, Iss. 2, pp. 141-151
 15. Franco, E. & Carvalho, R. (2004). Technological Strategies of Transnational Corporations Affiliates in Brazil. Brazilian Administration Review. Vol. 1, Number 1, p. 16-33, Jul./Dec. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922004000100003>
 16. Thompson A., Peteraf M., Gamble J., Strickland A. J., Jain A. K. (2013). Crafting & executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases, McGraw-Hill Education, New Delhi;
 17. Kaleka A., Morgan N. (2017), Which Competitive Advantage(s)? Competitive Advantage – Market Performance Relationships in International Markets, Journal of International Marketing, 25(4), Available at: DOI: 10.1509/jim.16.0058;
 18. Ma H. (2000), Competitive advantage and firm performance, Competitiveness Review, 10(2), pp. 15-32, Available at: DOI: 10.1108/eb046396;
 19. Cardeal N., António N. (2012), Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?, South African Journal of Economics Ukrainian Food Journal. 2020. Volume 9. Issue 3. Business

- Management, 6(37), pp. 10159–10170, Available at: [https:// DOI: 10.5897/AJBM12.295](https://doi.org/10.5897/AJBM12.295);
20. Momaya K. (2011), Cooperation for competitiveness of emerging countries: Learning from a case of nanotechnology, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 21(2), pp. 152–170, Available at: DOI: 10.1108/10595421111117443
21. Cepel M., Belas J., Rozsa Z., Strnad Z. (2019), Selected economic factors of the quality of business environment, *Journal of International Studies*, 12(2), pp. 228–240, Available at: [https://DOI:10.14254/2071-8330.2019/12-2/14](https://doi.org/10.14254/2071-8330.2019/12-2/14);
22. Bartelsman E., Haltiwanger J., Scarpetta S. (2013), Cross-country differences in productivity: The role of allocation and selection, *American Economic Review*, 103(1), pp. 305–334, Available at: [https://DOI. 10.1257/aer.103.1.305](https://doi.org/10.1257/aer.103.1.305)
23. Andersson J., Hellsmark H., Sandén B. A. (2018), Shaping factors in the emergence of technological innovations: The case of tidal kite technology, *Technological Forecasting and Social Change*, 132(C), pp. 191–208, Available at: DOI: 10.1016/j.techfore.2018.01.034 43.
24. Ramón L. (1994), The Environment as a Factor of Production: The Effects of Economic Growth and Trade Liberalization, *Journal of Environmental Economics and Management*, pp. 163–184, Available at: DOI: 10.1006/jeem.1994.1032
25. Suchánek, P., & Králová, M. (2019). Customer satisfaction, loyalty, knowledge and competitiveness in the food industry. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1237–1255. doi:10.1080/1331677x.2019.1627893;
26. Hatzichronoglou, T. (1996), "Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators", OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 1996/05, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/885511061376>;
27. Huma, S., Junaid, A., Muhammad, I. I., Muhammad, A., Achieving business competitiveness through corporate social responsibility and dynamic capabilities: An empirical evidence from emerging economy, *Journal of Cleaner*

Production, Volume 386, 2023, 135820, ISSN 0959-6526,
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135820>;

28. Cribb, J. (2019). The Strategic Importance of Food, Land and Water: Dry Times – Land Losses – Climate Change: Threat Multiplier. In Food or War (pp. 62-85). Cambridge: Cambridge University Press.
 doi:10.1017/9781108690126.003

29. Гетьман О.О. Поняття конкурентоспроможності продукції і методи її оцінки. Бібліотека українських підручників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://proces.biz/MS/Book/LightBook/t6.htm>;

30. Кукіна А. О. (2012). Методи оцінки конкурентоспроможності діяльності сучасних підприємств. Управління розвитком. №13. С. 15-17. ;

31. Житна І. П., Єфременко О. В. (2010). Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.chteiknteu.cv.ua/herald_ru/content/download/archive/2010/v4/NV-2010-V4_34.pdf;

32. Улянюк К. В. Основні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1456/1/.pdf>;

33. Арнаут І. П. (2012). Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. №3. С. 111-114.

34. Porter ME. The Competitive Advantage of Nations. 1^a ed. New York, New York, USA: Campus Elsevier; 1990.

35. Rojas MAM, Cerda GCP, García BL, Barcenas RAR. Innovation and competitiveness in SMEs: the local experience in San Luis Potosi, México. J Mark Manag. 2013; 4(1):74-92.

36. Montanari MG, Miranda RA de M, Giraldi JDME. Uma comparação quantitativa entre dois índices de competitividade. Glob Compet Governability. 2014; 8(2):121-36.;

37. Siudek T, Zawojcka A. Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. Acta Sci Pol. 2014;13(1):91-108.;
38. Boone J. A New Way to Measure Competition. Econ J. 2008; 118(531):1245-61. DOI: 10.1111/j.1468-0297.2008.02168.x;
39. Laureti T, Viviani A. Competitiveness and productivity: a case study of Italian firms. Appl Econ. 2011; 43(20):2615-25.;
40. Esser K, Hillebrand W, Messner D, Meyer-Stamer J. Competitividad internacional de las empresas y politicas requeridas: Competitividad Sistémica. Berlin Instituto Alemán de Desarrollo; 1996.;
41. Klaus S, Sala-i-Martin X, Brende B. The Global Competitiveness Report 2013 - 2014. Geneva: World Economic Forum Reports; 2014.;
42. Buckley PJ, Pass CL, Prescott K. Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. Journal of Marketing Management. 1988; 4(2):175-200. DOI: 10.1080/0267257X.1988.9964068.;
43. Rojas MAM, Cerda GCP, García BL, Barcenas RAR. Innovation and Competitiveness in SMEs?: The Local Experience in San Luis Potosi. Int J Bus Soc Sci. 2013; 4(15):89-97.;
44. García SML. Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. Pensam y Gestión. 2012; 6276:93-124.
45. Офіційний сайт Puratos Group. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.puratos.com/>
46. Внутрішня звітність Puratos Group
47. Центр економічної стратегії. Економіка України у 2023 році: головне. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/#:~:text=%D0%A3%202023%20%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96%20%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%92%D0%92%D0%9F,%D0%B0%D0%BB%D0%B5%20%D1%80%D0%B5%D1%88%D1%82%D1%83%20%D1%82%D1%80%D0%B8%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D>

[E2%80%94%20%D0%B7%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2.](#)

48. Goi, C.L. (2009) A Review of marketing Mix: 4P or More?, International Journal of Marketing Studies, 1(1):2-15, Retrieved September 5, 2017 from www.ccsener.org/journal.html

49. Michael Peneder & Angela Köppl & Thomas Leoni & Peter Mayerhofer & Thomas Url, 2021. "A WIFO Radar of Competitiveness for the Austrian Economy," WIFO Reports on Austria, WIFO, issue 3, January.

50. Nachum, L., Jones, G., Dunning, J. (2001), The international competitiveness of the UK and its multinational enterprises. Structural Change and Economic Dynamics, 12, 277-294

51. Rybakovas, E. (2009), Competitiveness of Lithuanian manufacturing industry. Economic and Management, 14, 912-918.

52. Zhang, Q.L. (2006), Corporate competitiveness and the core competence. Journal of WUT (Information and Management Engineering), 28(2), 79-82.

53. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2004. URL: <https://www.ebk.net.ua/Book/MenedgmentZED/01-05/641.htm>;

54. Постанова КМУ № 259 від 12 березня 2022 року «Про внесення змін у додаток 1 до Постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424». URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220259?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.25283901.1247478531.1650882568-936725578.1616086940

55. Aon's interactive portal, providing insights into Political Risk, Terrorism & Political Violence. URL: <https://www.riskmaps.aon.co.uk/PoliticalRisk/Map>

56. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова НБУ № 18 від 24 лютого 2022 року. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/PB22027?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.25283901.1247478531.1650882568-936725578.1616086940

m_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.58433578.1247478531.16508825-936725578.1616086940

57. Про перелік товарів критичного імпорту : Постанова КМУ № 153 від 24 лютого 2022. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220153?utm_source=biz.ligazakonnet&utm_medium=news&utmcontent=bizpress01&_ga=2.24806714.1247478531.1650882568-936725578.1616086940

58. Hnylianska , O. (2022). Rethinking the business process through reengineering. Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series, (103), 84-90. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-103-10>

59. Bjorklund, M. (2010). Benchmarking tool for improved corporate social responsibility in Purchasing. Benchmarking:An International Journal,17(3), 340-362.