Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК 658.8:339.137.2

**Жидовська Лідія Володимирівна**
)

# БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження конкурентного середовища ТОВ «М'ясо-ІФ»

Менеджмент

073 - менеджмент

Здобувач освітнього ступеня Л. В. Жидовська
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)
Науковий керівник Галюк Ірина Богданівна к.е.н., доцент
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

**Допущено до захисту**
Завідувач кафедри І.П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент Л.С. Тараєвська
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ - 2026 рік

**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**
Інститут Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент

**Затверджую**
Завідувач кафедри Кінаш І. П.
“ ” 2026 р.

ЗАВДАННЯ

НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Жидовська Лідія Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Дослідження конкурентного середовища ТОВ «М'ясо-ІФ»

Термін здачі студентом закінченого проекту (роботи):

Керівик роботи: Галюк Ірина Богданівна к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти № 196/7 від 30.04.2026 р

2. Строк подання студентом роботи 12.06.2026

3. Вихідні дані до роботи: матеріали наукових конференцій, публікації українських і зарубіжних науковців, звітні дані підприємств, монографічні дослідження, законодавчі та нормативно-правові акти, електронні ресурси, статті з періодичних видань.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Теоретико-методичні засади конкуретного середовища. Аналіз конкуретного середовища ТОВ «М’ясо-ІФ». Напрями та заходи вдосконалення конкурентоспроможності ТОВ «М'ясо-ІФ»

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): теоретичні засади формування конкурентного середовища; модель управління в конкурентному середовищі; основні показники діяльності тов «м’ясо-іф»; формування дерева цілей тов «м’ясо-іф» заходи покращення конкуретноспоможності тов «м’ясо-іф».

# КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів бакалаврської роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітки |
|---|---|---|---|
| 1 | Вступ | 02.02.2026 | виконано |
| 2 | Розділ 1 Теоретико-методичні засади конкуретного середовища | 15.03.2026 | виконано |
| 3 | Розділ 2 Аналіз конкуретного середовища ТОВ «М’ясо-ІФ» | 25.04.2026 | виконано |
| 5 | Розділ 3 Напрями та заходи вдосконалення конкурентоспроможності ТОВ «М'ясо-ІФ» | 29.05.2026 | виконано |
| 6 | Висновки | 07.06.2026 | виконано |

**Студент** Жидовська Л. В.
Особистий підпис Розшифрування підпису

**Керівник роботи** Галюк І.Б.
Особистий підпис Розшифрування

# АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є дослідження конкурентного середовища ТОВ «М’ясо-ІФ». Розглянуто загальну характеристику ТОВ «М’ясо-ІФ» та особливості середовища його функціонування. Проведено дослідження конкурентного середовища і рівня конкурентоспроможності підприємства за 2023-2025 рр. на основі використання фактичних даних фінансової, економічної та виробничої діяльності підприємства.

За допомогою аналізу галузі за техніко-економічними показниками, SWOT-, SNW-, STEP- та QUEST-аналізу, матриць Мак-Кінсі та І. Ансоффа, аналізу конкурентів і багатокутника конкурентоспроможності зроблено висновок про те, що ТОВ «М’ясо-ІФ» характеризується достатнім потенціалом для розвитку, проте потребує вдосконалення асортиментної політики, маркетингової діяльності та ринкового позиціонування. Встановлено, що досліджувана проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства характеризується посиленням конкуренції в харчовій галузі, зростанням вимог споживачів до продукції та необхідністю впровадження сучасних інструментів формування конкурентних переваг.

За результатами дослідження розроблено комплекс заходів, спрямованих на впровадження сезонних і тематичних м’ясних наборів, удосконалення маркетингової діяльності та покращення взаємодії зі споживачами, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ «М’ясо-ІФ», підвищенню привабливості продукції для споживачів і забезпеченню більш ефективного використання потенціалу підприємства.

Ключові слова: конкурентне середовище, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, стратегія розвитку підприємства, ринкова позиція, харчова галузь, управління конкурентоспроможністю.

# ANOTATION

The bachelor's thesis is devoted to the study of the competitive environment of Meat-IF LLC. The paper examines the general characteristics of Meat-IF LLC and the specific features of its operating environment. A study of the company's competitive environment and competitiveness level for the period 2023-2025 was conducted based on actual financial, economic, and production performance data.

Using industry analysis based on technical and economic indicators, SWOT, SNW, STEP, and QUEST analyses, the McKinsey Matrix, Ansoff Matrix, competitor analysis, and the competitiveness polygon, it was concluded that Meat-IF LLC possesses sufficient development potential; however, improvements in product assortment policy, marketing activities, and market positioning are required. The study found that the issue of ensuring enterprise competitiveness is characterized by increasing competition within the food industry, growing consumer demands regarding product quality, and the necessity of implementing modern tools for creating competitive advantages.

Based on the research findings, a set of measures was developed aimed at introducing seasonal and thematic meat product packages, improving marketing activities, and enhancing customer interaction. The implementation of these measures will contribute to strengthening the competitive position of Meat-IF LLC, increasing the attractiveness of its products to consumers, and ensuring more efficient utilization of the company's potential.

Keywords: competitive environment, competitiveness, competitive advantages, enterprise development strategy, market position, food industry, competitiveness management.

# ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕТНОГО СЕРЕДОВИЩА ..... 9
1.1 Сутність та зміст конкуретно середовища ..... 9
1.2 Особливості управління підприємством в умовах конкуретного середовища ..... 13
1.3 Методологія дослідження конкуретного середовища підприємства ..... 18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕТНОГО СЕРЕДОВИЩА ..... 23
ТОВ «М'ЯСО- ІФ» ..... 23
2.1 Характеристика ТОВ «М'ясо-ІФ» ..... 23
2.2 Аналіз діяльності підприємства ..... 29
2.3 Аналіз та оцінка конкуретного середовища ТОВ «М'ясо-ІФ» ..... 36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «М'ЯСО-ІФ» ..... 42
3.1 Напрями вдосконалення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «М'ясо-ІФ» ..... 42
3.2 Заходи вдосконалення конкурентоспроможності підприємства ..... 46
3.3 Аналіз ефективності запропонованих заходів вдосконалення конкурентоспроможності підприємства ..... 49
ВИСНОВКИ ..... 55
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 57

# ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, активізацією конкуренції та постійною зміною споживчих пріоритетів. У зв'язку з цим питання зміцнення конкурентних позицій підприємств набуває особливого значення, оскільки їхній розвиток і стабільність дедалі більше залежать від здатності оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, раціонально використовувати наявний ресурсний потенціал і впроваджувати ефективні управлінські рішення. Саме тому оцінювання конкурентоспроможності є необхідною передумовою для формування обґрунтованої стратегії розвитку та підвищення результативності діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність відображає рівень суб'єкта господарювання успішно функціонувати на ринку та забезпечувати переваги над конкурентами за сукупністю економічних, виробничих, маркетингових і управлінських характеристик. Рівень конкурентоспроможності визначається не лише якістю продукції та ефективністю цінової політики, а й інноваційною активністю, фінансовою стійкістю, кадровим потенціалом, рівнем організації бізнес-процесів і здатністю підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Водночас суттєвий вплив на її формування мають фактори зовнішнього середовища, серед яких рівень конкуренції в галузі, економічна ситуація, особливості споживчого попиту та тенденції розвитку ринку.

*Метою даного дослідження* є комплексний аналіз конкуретного середовища підприємства у харчовій промисловості, визначення основних напрямів зміцнення конкурентних позицій та оцінка їх ефективності.

*Об'єктом дослідження* виступає ТОВ «М'ясо-ІФ».

*Предметом дослідження* є конкурентоспроможність підприємства.

Поставлена мета дозволила вирішити наступні завдання:

- визначити сутність та зміст конкуретноспроможності підприємств;

- охарактеризувати особливості управління підприємством у конкуретному середовищі;
- дослідити методологію оцінки конкуретноспроможності підприємств;
- провести аналіз конкурентспоможності та середовища діяльності ТОВ «М'ясо-ІФ»;
- дослідити систему управління конкуретноспрможністю підприємства;
- запропоновувати напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «М'ясо-ІФ»
- надати практичні заходи покращення конкурентоспроможності та оцінити для ТОВ «М'ясо-ІФ»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Методологічною основою дослідження виступають аналіз галузі на основі техніко-економічних показників, застосування SWOT-, SNW-, STEP- і QUEST-аналізу, використання матриці Ансоффа та побудову багатокутника конкурентоспроможності для оцінювання ринкових позицій і стратегічних перспектив розвитку підприємства.

Інформаційну основу дослідження сформували результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали наукових статей, тези доповідей міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, офіційні статистичні дані, аналітичні та інформаційні ресурси, нормативно-правові документи, а також фінансова, статистична й управлінська звітність підприємства.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел.

Робота апробована на матеріалах І Міжнародної науково-практичної конференції «Підготовка конкурентоспроможних фахівців: виклики та перспективи сучасності» ( Київ 25 лютого 2026 року).

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕТНОГО СЕРЕДОВИЩА

## 1.1 Сутність та зміст конкуретного середовища

Конкуренція - процес взаємодії і боротьби між підприємствами на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції та задоволення різноманітних потреб покупців. Конкуренція спонукає підприємства до створення вдосконалених продуктів і послуг, а також до забезпечення високої якості та сучасного дизайну. Вона також заохочує підприємства передбачати майбутні потреби ринку і активно розвиватися. Конкурентні переваги ґрунтуються на постійних вдосконаленнях, нововведеннях та змінах [1, с. 89]. Вони стосуються всієї системи створення цінностей, яка включає в себе ланцюжок створення цінностей від постачальників до покупців. Підтримка конкурентних переваг вимагає постійних зусиль і вдосконалення джерел цих переваг. Фірми повинні вдосконалювати всі аспекти своєї діяльності, від розробки продукту до післяпродажного обслуговування. При цьому глобальний підхід до стратегії відіграє важливу роль в підтримці конкурентних переваг, оскільки фірма повинна розширювати свої переваги, що пов'язані з її базуванням у власній країні та в глобальному масштабі [1, с. 89].

Конкурентне середовище відіграє ключову роль у формуванні стратегії та ринкової позиції підприємства. Це комплекс сил і факторів, що впливають на конкурентоспроможність бізнесу та визначають його здатність досягати успіху на ринку. Ринкова позиція компанії - це її місце на ринку порівняно з конкурентами, яке визначається через ряд чинників, таких як конкурентні переваги, стратегічні рішення та адаптивність до змін [2, с. 284].

Конкурентне середовище характеризується динамічністю та змінністю, що зумовлено постійними змінами в технологіях, ринкових умовах, споживчих вподобанняхта регуляторних вимогах. В умовах високої конкуренції підприємства змушені постійноадаптувати свої стратегії та тактики для збереження та зміцнення своїх позицій наринку. Такі дії

вимагають від них гнучкості, інноваційності та здатності швидко реагувати на зміни [3]. Значущим аспектом конкурентного середовища є його вплив на стратегічні рішення підприємства, оскільки рівень конкуренції та специфіка ринку визначають необхідність вибору тих чи інших управлінських підходів. Підприємства повинні аналізувати конкурентів, оцінювати їхні сильні та слабкі сторони, передбачати їхні дії тарозробляти відповідні контрстратегії. Отже, конкурентне середовище є комплексним та багатогранним поняттям, яке включає взаємодію багатьох чинників і суб'єктів, що формують умови функціонування підприємства та визначають його можливості щодо досягнення конкурентних переваг [3] .

Конкурентне середовище активно формується у всіх сферах діяльності і галузях національної економіки, але процеси розвитку конкуренції на вітчизняних товарних ринках складний і суперечний .З однієї сторони, поява підприємств різноманітних форм власності, які отримали повну господарську самостійність і зацікавлені результатом своєї праці, сприяють росту ефективності виробництва. З іншої сторони, дефіцит сировини, низький науково-технічний потенціал, відсутність інвестиційних ресурсів, досвіду управління в умовах конкурентної боротьби ведуть до спаду виробництва та банкрутства підприємства [ 4, с.149].

Учасниками конкурентної боротьби виступають дві сторони: виробники (постачальники) товарів та послуг та покупці. Тому можна виділити два види конкуренції:

1. Конкуренція між продавцями товарів та послуг. Цей вид конкуренції являється найбільш ефективним з точки зору розвитку економіки та інтересів суспільства, так як змушує виробників постійно розширювати спектр запропонованих товарів та послуг, підвищуючи їх якість і знижуючи ціну.

2. Конкуренція між покупцями товарів та послуг. Причиною її виникнення є бажання покупця придбати менш дорогий та більш якісний товар. Умовою виникнення такого виду конкуренції являється такий стан

економіки (галузі), коли попит перевищує пропозицію (наприклад, в монополістичних галузях). [ 4, с. 146].

Конкурентне середовище диктує підприємствам значну кількість інших умов і обмежень:

– доступ до інвестиційних ресурсів, оскільки підприємства, які функціонують на одному ринку конкурують не тільки за споживача, але і за переваги перед інвесторами;

– вимоги до якості продукції;

– напрями інноваційної діяльності, бо неможливо ефективно утримувати конкурентні позиції постійно не оновлюючи продукцію, технології у відповідності до сучасних трендів та необхідності орієнтуватися на ринкових інноваційних лідерів;

– форми і методи нецінової конкуренції, оскільки при умовно рівних умовах цінової конкуренції на сучасному етапі посилюється вплив нецінових факторів, які можуть істотно вплинути на переваги споживачів [5, с. 113].

Водночас конкурентне середовище не є однорідним, оскільки його характеристики змінюються залежно від галузевої специфіки, стадії розвитку ринку та структури попиту. Це зумовлює необхідність виокремлення окремих різновидів конкурентного середовища, кожен з яких має власні ознаки, механізми впливу на діяльність підприємств та специфічні умови формування конкурентних переваг (табл. 1.1).

Таблиця 1.1- Різновиди конкурентного середовища [6]

| Критерій | Різновиди конкурентного середовища та їх сутнісна характеристика |
|---|---|
| За предметом економічного обміну | Товарне-Середовище, у межах якого конкурентна взаємодія формується навколо виробництва та реалізації матеріальних благ |
| | Сервісне-Характеризується суперництвом суб'єктів господарювання у сфері надання послуг |
| | інноваційно-технологічне-Пов'язане з розробленням і впровадженням результатів науково-технічної діяльності |
| | фінансово-інвестиційне-Формується в процесі залучення, розподілу та використання капіталу |
| | Кадрове-Відображає конкуренцію за залучення та утримання кваліфікованої робочої сили |
| | Глобальне-Охоплює світові ринки та міжнародні економічні зв'язки |

Продовження таблиці 1.1

| | |
|---|---|
| За просторовим охопленням та рівнем економічної взаємодії | Транскордонне-Формується у межах ек кількома країнами |
| | Державне-Характеризує конкуренцію в межах національної економіки |
| | Міжрегіональне-Виникає між суб'єктами господарювання різних регіонів однієї країни |
| | Регіональне-Обмежується певною адміністративно-територіальною одиницею |
| | Локальне -Функціонує в межах окремих територіальних громад або населених пунктів |
| | Мікрорівня -Визначається безпосереднім конкурентним оточенням конкретного підприємства |
| | конкурентно-збалансоване-Характеризується наявністю значної кількості продавців і покупців |
| За ринковою структурою конкуренції | Монопольне-Виникає за умов домінування одного виробника або продавця |
| | Олігополістичне-Формується за участі обмеженої кількості потужних конкурентів |
| | диференційовано-конкурентне-Відзначається різноманіттям товарів і неціновими методами боротьби |
| | Підприємницьке-Орієнтоване на ділову активність суб'єктів господарювання |
| За сутністю конкурентних взаємозв'язків | Ринкове-Виникає у процесі взаємодії попиту та пропозиції |
| | орієнтоване на продавця-Характерне для ситуацій перевищення попиту над пропозицією |
| За домінуючою стороною ринку | орієнтоване на споживача-Виникає за умов насиченого ринку та посиленої боротьби за покупця |
| | Внутрішньогалузеве-Реалізується між підприємствами однієї сфери діяльності |
| За галузевою належністю | Міжсекторальне-Виникає між суб'єктами різних галузей економіки |
| | Відкрите-Ґрунтується на явних методах конкурентного суперництва |
| За формою конкурентної боротьби | Латентне-Передбачає приховані та непрямі форми конкурентного впливу |
| | Контрольоване-Функціонує в умовах активного державного регулювання |
| За участю державних інституцій | Саморегульоване-Розвивається переважно на основі ринкових механізмів |
| | Динамічне-Характеризується швидкими структурними та поведінковими змінами |
| За інтенсивністю змін на ринку | Інерційне-Відзначається відносною стабільністю ринкових умов |
| | Сприятливе-Створює умови для зростання конкурентоспроможності |
| За впливом на конкурентні можливості підприємств | обмежено сприятливе-Частково стримує розвиток підприємства |
| | Критичне-Значно ускладнює досягнення та збереження ринкових позицій |

*Джерело: Складено автором на основі джерела [6]*

Отже, конкурентне середовище виступає багатовимірною економічною категорією, що відображає сукупність умов, факторів і взаємозв'язків, у межах

яких здійснюється ринкова діяльність підприємств. Його формування зумовлюється взаємодією суб'єктів ринку, особливостями попиту і пропозиції, рівнем розвитку галузі, а також ступенем відкритості та регульованості економічних процесів. Різноманіття форм і проявів конкурентного середовища свідчить про відсутність універсальних умов конкуренції та потребу індивідуального підходу до аналізу ринкової ситуації кожного підприємства. Усвідомлення сутності та змісту конкурентного середовища створює теоретичне підґрунтя для обґрунтованого вибору стратегії поведінки підприємства, спрямованої на формування та утримання стійких конкурентних переваг у змінних ринкових умовах.

## 1.2 Особливості управління підприємством в умовах конкуретного середовища

Надзвичайно швидкі зміни господарського середовища вітчизняних підприємств, пов'язані з посиленням конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, потребують від менеджерів нових підходів до досягнення поставлених цілей, конкурентного управління підприємством . У широкому розумінні йдеться про управління підприємством (по суті, про перебудову системи планування, організовування, стимулювання персоналу, контролю та координації діяльності підприємства) в умовах конкуренції, що зростає. У більш вузькому значенні під конкурентним управлінням слід розуміти управління конкуренцією, або менеджмент конкурентоспроможності підприємства, який спирається на передбачення небезпек конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій у галузі й на ринку, розроблення заходів із зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використання механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства [7,с. 115].

Отже, для ґрунтовного визначення особливостей управління підприємством в умовах конкурентного середовища доцільно зосередити увагу на системі формування його конкурентоспроможності. Така система відображає взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами підприємства,

управлінськими рішеннями та зовнішніми ринковими умовами, у межах яких здійснюється господарська діяльність. В умовах посилення конкуренції ефективність управління підприємством значною мірою залежить від здатності інтегрувати зазначені елементи в єдину узгоджену систему, спрямовану на створення та підтримку стійких конкурентних переваг (рис.1.1).




Рисунок 1.1 - Система формування конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: складено автором на основі джерела [8].*

В умовах глобалізації відбувається посилення конкурентної боротьби, оскільки багато підприємств пропонують ринку аналогічну продукцію за аналогічними цінами. Таким чином, лише від рівня ведення конкурентної боротьби залежить для цих підприємств ступінь їхнього виживання на ринку.

Отже одним з базових елелментів управління підприємством в умовах конкуретного середовища, це конкурентна стратегія, тобто генеральний план підприємства щодо досягнення цілей, пов'язаних з розширенням або збереженням поточної ринкової позиції. Для досягнення успіху підприємству

необхідно дослідити не лише свої сильні та слабкі сторони, а й позицію конкурента [9, с. 134].

Вибір компанією конкурентної стратегії визначається взаємодією трьох факторів:

1 Конкурентною позицією фірми (чи є вона лідером ринку, претендентом на лідерство, послідовником або мешканцем ніші).

2 Стратегічним завданням (чи прагне фірма домінувати на ринку або розраховує зайняти зручну прибуткову нішу).

3 Ринковою ситуацією (чи знаходиться фірма на ранньому етапі зростання або уфазі пізньої зрілості) [9, с. 135].

Мета конкурентної стратегії полягає в тому, щоб забезпечити організації конкурентну перевагу і здатність ефективно конкурувати на ринку. Основні завдання конкурентної стратегії включають:

- забезпечення конкурентоспроможності;
- створення і утримання конкурентних переваг;
- оптимізація використання ресурсів;
- реагування на зміни в оточенні;
- максимізація ринкового впливу;
- створення стійкого партнерства з клієнтами;
- максимізація прибутковості;
- ефективне взаємодії з конкурентами [10, с. 290].

Основне завдання полягає в тому, щоб створити стійке положення на ринку, яке дозволяє організації виживати та процвітати в умовах конкуренції. Конкурентна стратегія спрямована на визначення і ефективне використання сильних сторін організації, таких як технологічна перевага, висока якість продукції, ефективність операцій тощо, для створення унікальної пропозиції для клієнтів [10, с. 290].

Основними елементами управління підприємством в умовах конкуретного середовища є:

- розуміння специфіки ринку, на якому вони діють - при розробці стратегії необхідно звертати увагу на особливості культури, мови та поведінки споживачів на цьому ринку, щоб ефективно взаємодіяти з ними та задовольняти їхні потреби;
- взаємодія зі стейкхолдерами, такими як споживачі, партнери та інвестори - обов'язково потрібно забезпечити взаємовигідні умови співпраці зі всіма стейкхолдерами, щоб створити максимально ефективну стратегію, яка задовольнятиме потреби всіх зацікавлених сторін [11, с. 48];
- постійний моніторинг ринку та змін у зовнішньому середовищі - має бути готовим до швидкої реакції на зміни та адаптуватися до них, щоб зберегти свою конкурентну позицію та забезпечити стійкий розвиток;
- використання сучасних інструментів та технологій, наприклад, використання аналітики даних та машинного навчання може допомогти підприємству зрозуміти поведінку споживачів та ринкові тенденції, що дозволить розробити ефективну стратегію;
- розвиток власної стратегії, що дає можливість підприємству ефективно просувати свій продукт на ринку та зберегти конкурентну позицію.
- постійна інноваційна діяльність - вдосконалювати свій продукт та сервіси, випускати нові продукти та розвиватися в нових напрямках. Це дозволить підприємству не тільки зберегти свою конкурентну позицію, але й розширити свій бізнес та зайняти нові позиції на ринку [11, с. 48].

Однією з основних особливостей управління в умовах змін є динамічність та непередбачуваність зовнішнього середовища. Підприємства повинні застосовувати проактивний підхід, який передбачає не лише реакцію на зміни, а й прогнозування їх можливих наслідків. Гнучкість стає ключовою характеристикою успішних підприємств, що включає здатність швидко реагувати на зміни умов функціонування, впроваджувати інновації та адаптувати бізнес-моделі відповідно до вимог ринку [12, с. 35].

Узагальнення зазначених підходів, інструментів та управлінських орієнтирів обумовлює необхідність їх системного поєднання в єдину структуровану модель, що дозволяє наочно відобразити механізм управління підприємством в умовах конкурентного середовища та взаємозв'язок його ключових елементів (рис.1.2).




Рисунок 1.2 - Концептуальна модель управління підприємством в умовах конкурентного середовища

*Джерело: складено автором на основі джерела [12]*

Для забезпечення адаптації до змін важливо здійснювати постійний моніторинг конкурентного середовища, прогнозувати тенденції та впроваджувати інноваційні рішення. Наприклад, застосування цифрових технологій дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати ефективність і задовольняти потреби споживачів більш швидко. Крім того, розвиток партнерських відносин та співпраця з іншими учасниками ринку сприяють створенню додаткових конкурентних переваг[12, с. 35].

У сучасних умовах управління конкурентним середовищем підприємства базується на реалізації комплексу рішень та процесів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства та його адаптацію до змін [12, с. 35].

Отже, управління підприємством в умовах конкурентного середовища є складним багаторівневим процесом, що вимагає поєднання стратегічного бачення, гнучкості управлінських рішень та системного використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни ринку, формувати та підтримувати конкурентні переваги, а також інтегрувати інноваційні підходи в управлінську практику визначає його стійкість і перспективи розвитку в умовах посиленої конкуренції.

## 1.3 Методологія дослідження конкуретного середовища підприємства

Термін «діагноз» (від грецького «diagnosis») означає розпізнавання, визначення, тобто процес дослідження об’єкту діагнозу з метою одержання результату - діагнозу - висновку про стан об’єкта.

Діагностика конкурентного середовища - це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності. Саме діагностика конкурентного середовища виступає передумовою розробки дієвої конкурентної стратегії підприємства, визначення найбільш ефективних напрямків стратегічного розвитку.

Результатом діагностики конкурентного середовища є визначення поточного та перспективного станів цього середовища [13, с. 85]

Для підприємства є важливим провести аналіз конкурентів та умов конкуренції у відповідній галузі з метою визначення сильних та слабких сторін, виявлення потенційних можливостей і, відповідно до цього, сформулювати висновки, які допоможуть розробити ефективну конкурентну стратегію та забезпечити підтримку конкурентних переваг [14, с. 36].

Більшість чинників, таких як соціальні, політичні, естетичні, які також впливають на успіх у конкурентній боротьбі, практично неможливо оцінити кількісно. Для вирішення проблеми оцінки рівня конкурентого середовища використовуються різноманітні підходи: індикативний, метод аналізу ієрархій, конкурентні переваги, експертні оцінки, таксономія інтегральних оцінок, матричні методи та інші [14, с. 37].

Такі методи мають особливості при застосуванні:

1) потрібно мати великий обсяг даних про ринок, конкурентів, споживачів, про продажі, цінову політику, маркетингові стратегії та інші фактори;

2) методи повинні враховувати у своєму алгоритмі, що конкурентне середовище є складним і динамічним, з численними гравцями, які діють у різних сегментах ринку та враховують здатність до адаптації до змін у середовищі;

3) вимагає використання кількох методів, таких як аналіз часових рядів, статистичні методи, машинне навчання тощо. Кожен метод може мати свої переваги та обмеження, тому комбінування різних методів може дати більш точні результати.

4) необхідно враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни

Використання методів дослідження у конкурентному середовищі допомагає підприємствам бути більш конкурентоспроможними та адаптивними до змін у ринкових умовах. Конкурентне середовище постійно

змінюється, тому методи прогнозування повинні піддаватися постійному оновленню та перегляду результатів для врахування нових тенденцій та викликів. [15, с. 138]

У діагностиці конкурентного середовища існують три напрями:

- аналітична діагностика, до неї належать безконтактні методи оцінки (статистичні характеристики діяльності конкурентних підприємств на ринку, маркетингові матриці, що відображають конкурентні позиції фірми та її товару, методи економічного шпигунства);
- експертна діагностика - методи експертних оцінок, побудова гіпотез і варіантів прогнозу про поведінку конкурентів на ринку, їх тактику та стратегію;
- імітаційна діагностика - використання імітаційних моделей, які розроблені на основі маркетингового спостереження і дозволяють «програвати» на комп'ютері різні варіанти конкурентної боротьби.

Діагностика конкурентного середовища підприємства передбачає певну послідовність і охоплює низку етапів:

1 Виявлення переліку підприємств, що перебувають на цільовому або новому ринках (аналіз конкурентів).

2 Збір вихідної інформації та зведення економічних показників до зіставного вигляду.

3 Визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб’єктів.

4 Оцінювання інтенсивності конкуренції.

5 Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку.

6 Побудова конкурентної карти ринку, а також карт стратегічних груп, виявлення стратегічних положень підприємства [13, с. 88].

У процесі аналізу слід встановити сили, що суперничають на ринку, що нав'язують ймовірному конкуренту свої умови ринкової діяльності. На сили та фактори, які впливають на хід конкурентної боротьби та часто зумовлюють її результат можна впливати (принаймні деякі з них), безпосередньо чи

опосередковано, до інших можна тільки адаптуватися для того, щоб посилити їхню позитивну дію, або послабити негативний вплив. До вирішальних факторів, що впливають на конкурентну боротьбу, якість та різні властивості товару, включаючи його зовнішній вигляд, естетику, дизайн, ергономіку.

Тому важливим завданням аналізу конкурентної боротьби є відстеження патентної та ліцензійної політики конкуруючого підприємства. У тих випадках, коли фактором, що впливає на конкурентну боротьбу, є продажна ціна, джерелом інформації може бути безпосереднє спостереження у магазинах, дані прайс-листів тощо [16, с. 135]

З урахуванням різноплановості методів та інструментів, що застосовуються у процесі аналізу конкурентного середовища, виникає потреба в їх впорядкуванні та узагальненні. Класифікація основних видів дослідження конкурентного середовища підприємства дозволяє структурувати аналітичну інформацію, щостворює передумови для обґрунтованого вибору управлінських рішень і формування ефективної конкурентної стратегії підприємства. Результати наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2- Основні види дослідження конкурентного середовища підприємства [15]

| Види | Змістовна характеристика |
|---|---|
| Аналіз структури галузевого ринку | Дослідження кількісних та якісних параметрів ринку, зокрема рівня концентрації, інтенсивності конкуренції, бар'єрів входу та виходу суб'єктів господарювання |
| Оцінювання ринкових позицій підприємства | Визначення місця підприємства в конкурентному середовищі на основі аналізу ринкової частки, обсягів реалізації та динаміки ключових показників діяльності |
| Комплексна оцінка конкурентів | Проведення системного порівняльного аналізу конкурентів за фінансовими, виробничими, маркетинговими та інноваційними показниками |
| Аналіз конкурентних стратегій | Дослідження стратегічних орієнтирів та моделей поведінки основних конкурентів з метою оцінки їх ефективності та потенційних ризиків |
| Визначення конкурентних переваг підприємства | Ідентифікація факторів, що забезпечують підприємству стійкі переваги над конкурентами у довгостроковій перспективі |

Продовження таблиці 1.2

| Види | Змістовна характеристика |
|---|---|

| | |
|---|---|
| Оцінювання конкурентоспроможності продукції | Аналіз якісних, цінових та споживчих характеристик продукції підприємства порівняно з аналогами конкурентів |
| Прогнозування розвитку конкурентного середовища | Використання економіко-математичних та статистичних моделей для передбачення тенденцій розвитку ринку та змін конкурентної взаємодії |
| Аналіз інноваційного потенціалу конкурентів | Оцінювання рівня інноваційної активності суб'єктів ринку, їх здатності до впровадження нових технологій і продуктів |
| Дослідження споживчої поведінки | Вивчення мотивації, уподобань та очікувань споживачів як ключового чинника формування конкурентних переваг |
| Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища | Аналіз економічних, правових, соціальних та технологічних факторів, що визначають умови функціонування підприємства в конкурентному середовищі |
| Аналіз ризиків конкурентної діяльності | Ідентифікація та оцінка внутрішніх і зовнішніх ризиків, пов'язаних із загостренням конкурентної боротьби |
| Формування сценаріїв конкурентного розвитку | Розробка альтернативних сценаріїв розвитку конкурентного середовища з урахуванням можливих змін ринкової кон'юнктури |

*Джерело: Складено автором на основі джерела [15]*

Розуміння конкурентного середовища дозволяє об'єднати аналіз витрат і попиту для визначення економічної теорії фірми, яка може запропонувати суттєве розуміння процесу прийняття рішень. Будь-яке бізнес-рішення повинно прийматися в світлі очікувань щодо дій і реакції конкурентів. Рівень конкуренції впливає на природу як вартості, так і умов попиту. Крім того, конкурентне середовище визначає повноваження менеджерів фірми щодо ціноутворення, маркетингу, закупівлі ресурсів та інших рішень [17, с. 160]. Розуміння середовища прийняття рішень має важливе значення як для опису обмежень ринкової поведінки, так і для аналізу можливостей, доступних на ринку [17, с. 161].

Отже, методологія дослідження конкурентного середовища підприємства ґрунтується на поєднанні аналітичних, експертних і прогнозних підходів, що забезпечує комплексне бачення умов конкурентної взаємодії.

# РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «М'ЯСО- ІФ»

## 2.1 Характеристика діяльності ТОВ «М'ясо-ІФ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «М'ясо-ІФ» - це одне з провідних підприємств вітчизняної харчової промисловості, що спеціалізується на виробництві та реалізації м'ясних виробів під торговельною маркою «Рибак». Підприємство було офіційно зареєстроване 3 листопада 1999 року, тобто 26 років має досвід стабільного функціонування на українському ринку та про високий рівень професійного досвіду у сфері збуту м'яса. Основним видом діяльності підприємства згідно за класифікацією КВЕД є виробництво м'ясних продуктів (код 10.13) [18].

Юридична адреса компанії: Україна, 77422, Івано-Франківська область, Івано-Франківський район, село Ямниця, вулиця Галицька, будинок 2Г. Керівником підприємства є Остапчук Богдан Миколайович, який забезпечує ефективне управління виробничими процесами, стратегічне планування та контроль якості продукції [18].

З перших днів засновники "Рибака" зробили ставку на найвищі стандарти виробництва. Вони ретельно підбирали м'ясну сировину, працюючи безпосередньо з місцевими фермерами, щоб гарантувати свіжість та натуральність кожного інгредієнта. Натуральна копчена ковбаса стала справжньою родзинкою компанії, яка швидко завоювала серця гурманів своїм неповторним ароматом та глибоким смаком. У 2019 році компанія отримала міжнародний сертифікат ISO22000, що підтвердив високі стандарти продовольчої безпеки [19].

Засновницею товариства і представницею торговельної марки виступає Рибак Оксана Петрівна, котра відіграє ключову роль у формуванні корпоративної стратегії, розвитку бренду та впровадженні інновацій у виробничий процес. Її управлінська діяльність спрямована на підтримку

сталого зростання компанії, розширення асортименту та підвищення конкурентоспроможності продукції на національному рівні [18].

Внутрішнє середовище ТОВ «М'ясо-ІФ» формується під впливом сукупності взаємопов'язаних елементів, які визначають ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку м'ясних продуктів.

Головною стратегічною метою підприємства є забезпечення стабільного виробництва якісної та безпечної харчової продукції, орієнтованої на потреби споживачів регіонального ринку.

Основними завданнями виступають підвищення рівня технологічної модернізації виробництва, розширення асортименту, оптимізація витрат, удосконалення системи збуту та підтримання позитивного іміджу торговельної марки «Рибак».

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер і включає виробничий підрозділ, відділ збуту, бухгалтерію, логістичний сектор та адміністративно-управлінську ланку на чолі з директором. Така модель забезпечує чіткий розподіл функцій, підзвітність і оперативність прийняття рішень.

Команда дотримується чітких принципів у створенні своєї продукції:

- Використання лише натуральних інгредієнтів;
- Дотримання класичних технологій копчення;
- Постійний контроль якості на кожному етапі виробництва;
- Повага до смакових традицій українських господарок;
- Інноваційний підхід до розвитку рецептур [19].

Структура стратегічного управління ТОВ «М'ясо ІФ» побудована на поєднанні колегіального підходу до прийняття управлінських рішень та централізованої відповідальності за їх реалізацію. Формування стратегічних напрямів розвитку підприємства здійснюється за участю ключових управлінських осіб, які забезпечують комплексне врахування фінансових, виробничих, правових та збутових аспектів діяльності.

Водночас остаточне ухвалення стратегічних рішень належить керівнику підприємства - Рибак Оксані Петрівні, яка визначає пріоритети розвитку та несе відповідальність за їх впровадження.

Варта детальніше розглянути організаційну структуру та процес стратегічного управління ТОВ «М’ясо-ІФ», результати зображені на рисунку 2.1.

ТОВ «М’ясо-ІФ» здійснює виробництво та реалізацію м’ясної продукції, структура управління поєднує елементи виробничого, фінансового, кадрового, юридичного та збутового управління, що забезпечує комплексний підхід до організації діяльності товариства. Водночас структура не є надмірно розгалуженою, що пояснюється середнім масштабом підприємства та потребою у збереженні оперативності прийняття управлінських рішень.

Важливим елементом функціонування організаційної структури є процес стратегічного управління, який інтегрується у діяльність усіх підрозділів підприємства. Формування стратегічних орієнтирів відбувається на основі аналізу внутрішнього середовища підприємства, оцінки ринкових тенденцій, виробничих можливостей та фінансових ресурсів. Реалізація стратегічних рішень забезпечується шляхом взаємодії між структурними підрозділами, а контроль результативності дозволяє своєчасно коригувати напрями діяльності відповідно до змін зовнішнього середовища. Така система управління забезпечує стабільність функціонування підприємства та створює передумови для його подальшого розвитку.

Особливе значення у діяльності ТОВ «М’ясо-ІФ» має формування та управління асортиментом продукції, оскільки саме асортимент визначає конкурентоспроможність підприємства, рівень задоволення споживчого попиту та можливості розширення ринку збуту.




Рисунок 2.1 -Оранізаційна структура ТОВ «М’ясо-ІФ»

*Джерело: Складено автором на основі власних досліджень*

Ефективне управління асортиментною політикою дозволяє підприємству підтримувати стабільні позиції на ринку, забезпечувати збалансованість виробництва та підвищувати економічну результативність діяльності. Варта розглянути асортимент продукції детальніше, результати наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз асортименту продукції ТОВ «М'ясо-ІФ» [20]

| Група продукції | Характеристика продукції | Конкурентні переваги | Оцінка ефективності асортименту |
|---|---|---|---|
| Свіже м'ясо та м'ясна сировина | Охолоджена, фасована, відповідає санітарним нормам | Свіжість, контроль походження, локальне виробництво | Базова категорія, формує основний обсяг продажів |
| Варені ковбаси | Класичні рецептури, без сої та штучних добавок | Натуральність, довіра споживачів | Стійка позиція на масовому ринку |
| Копчені ковбаси та делікатеси | Преміум-сегмент, традиційне копчення | Високі смакові якості, натуральне копчення | Зміцнює імідж бренду, підвищує престижність |
| Сосиски та сардельки | Швидке приготування, орієнтація на сімейне споживання | Безпечний склад, зручність, м'який смак | Найдинамічніша категорія, стимулює збут |
| Напівфабрикати м'ясні | Продукція швидкого приготування, ринок HoReCa | Сучасна упаковка, зручність споживання | Перспективна група для розширення |
| Паштети, ліверні вироби | Традиційна рецептура, тривалий термін зберігання | Доступна ціна, знайомий смак | Підтримує стабільність асортименту |

*Джерело: Складено автором на основі джерела [20]*

Аналіз структури асортименту ТОВ «М'ясо-ІФ» показав, що товарна лінійка підприємства побудована раціонально та відповідає вимогам різних сегментів споживчого ринку. Підприємству вдалося поєднати товари масового попиту та продукцію підвищеної цінності, що дозволяє одночасно забезпечувати стабільні продажі й формувати більш сильний ринковий імідж.

Асортимент характеризується наявністю як традиційних продуктів щоденного споживання, так і пропозицій, що розширюють ринкові можливості завдяки зростаючій популярності швидких рішень та нових форматів споживання. Окремі групи продукції мають потенціал для

нарощування присутності на ринку, що свідчить про перспективність подальшої диверсифікації.

Також для повноти характеристики діяльності ТОВ «М'ясо-ІФ» буде доцільно розглянути його техніко-економічні показники діяльності, результати наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «М’ясо-ІФ» за 2023-2025 рр. [18]

| Показник | Од. виміру | 2023 | 2024 | 2025 | Абс. приріст 23/24 | Абс. приріст 24/25 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Обсяг виробництва | т | 8 500 | 9 300 | 11 800 | +800 | +2 500 |
| Обсяг реалізації | т | 8 300 | 9 100 | 11 500 | +800 | +2 400 |
| Виторг (дохід) | млн грн | 759,09 | 855,29 | 1 197,71 | +96,20 | +342,42 |
| Собівартість продукції | млн грн | 694,00 | 771,60 | 1 089,60 | +77,60 | +318,00 |
| Чистий прибуток | млн грн | 42,63 | 63,67 | 54,07 | +21,04 | -9,60 |
| Кількість працівників | осіб | 385 | 387 | 423 | +2 | +36 |
| Середня зарплата | тис. грн | 9,50 | 12,80 | 22,49 | +3,30 | +9,69 |
| Собівартість 1 т | тис. грн | 81,65 | 82,97 | 92,34 | +1,32 | +9,37 |
| Рентабельність продукції | % | 5,62 | 7,44 | 4,51 | +1,82 | -2,93 |

*Джерело: складено автором на основі звітності підприємства [18]*

Результати техніко-економічного аналізу свідчать про поступове нарощування масштабів діяльності ТОВ «М’ясо ІФ» та підвищення ефективності використання ресурсів. Зростання обсягів виробництва і реалізації супроводжується покращенням фінансових результатів та продуктивності праці, що вказує на посилення операційної спроможності підприємства.

Наступним кроком буде аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «М’ясо-ІФ» за 2023-2025 рр. зображену на таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «М’ясо-ІФ» за 2023-2025 рр. [18]

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Абс. відхилення 2023/2024 | Абс. відхилення 2024/2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| Поточна ліквідність | 1,85 | 2,05 | 2,20 | +0,20 | +0,15 |
| Швидка ліквідність | 1,25 | 1,38 | 1,52 | +0,13 | +0,14 |
| Абсолютна ліквідність | 0,22 | 0,28 | 0,35 | +0,06 | +0,07 |
| Коефіцієнт покриття запасів | 1,55 | 1,68 | 1,80 | +0,13 | +0,12 |
| Автономія | 0,59 | 0,65 | 0,67 | +0,06 | +0,02 |
| Фінансова залежність | 1,70 | 1,54 | 1,50 | -0,16 | -0,04 |
| Маневреність власного капіталу | 0,31 | 0,34 | 0,37 | +0,03 | +0,03 |
| Оборотність активів | 2,70 | 2,51 | 3,05 | -0,19 | +0,54 |
| Оборотність запасів | 5,40 | 5,75 | 6,10 | +0,35 | +0,35 |
| ROA, % | 15,16 | 18,66 | 13,77 | +3,50 | -4,89 |
| ROE, % | 25,73 | 28,66 | 20,64 | +2,93 | -8,02 |
| Рентабельність продукції, % | 5,62 | 7,44 | 4,51 | +1,82 | -2,93 |
| Чиста рентабельність продажів, % | 5,62 | 7,44 | 4,51 | +1,82 | -2,93 |

*Джерело: складено автором на основі звітності підприємства [18]*

Оцінка фінансових показників ТОВ «М’ясо-ІФ» за 2023-2025 роки демонструє позитивну динаміку стабільності. Підприємство поступово зміцнює свою ліквідну позицію, одночасно знижуючи фінансову залежність і ризики, що свідчить про більш збалансовану структуру капіталу та здатність гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Показники рентабельності та оборотності активів свідчать про підвищення ефективності використання ресурсів і продуктивності операційної діяльності, що формує міцну базу для подальшого стратегічного розвитку

## 2.2 Стратегічний наліз діяльності підприємства

Основою сучасної управлінської діяльності є розуміння становища підприємства на ринку, системний аналіз макро- та мікросередовища функціонування, а також формування дієвої стратегії діяльності. Стратегічний аналіз є тим інструментом, який за вмілого використання дає змогу зберігати конкурентний підприємницький статус та забезпечувати ефективність бізнесу [21, с. 99].

Отже, варто розпочати з дослідження галузі м’ясопереробних продуктів в якій працює ТОВ «М’ясо-ІФ». Галузь харчової промисловості завжди була однією з ключових в економіці будь якої країни чи регіону. Вона не лише забезпечує населення продуктами харчування, але й стає важливим драйвером соціально-економічного розвитку, забезпечуючи робочі місця, стимулюючи інновації та сприяючи економічному зростанню [22, с.135].

Таблиця 2.4 - Аналіз м’ясопереробної галузі

| Критерій | Вага | Оцінка (1-10) | Зважена оцінка |
|---|---|---|---|
| Темпи розвитку галузі | 0.14 | 7 ( галузь стабільна, попит не знижується, у воєнний час харчові підприємства зростають швидше за інші) | 0.98 |
| Рівень концентрації ринку (домінування великих виробників) | 0.14 | 5 (великі гравці сильні, але ринок не монополізований; регіональні виробники мають власні ніші та успішно конкурують) | 0.70 |
| Стійкість попиту та споживчі тенденції | 0.15 | 9 ( ковбасні та м’ясні вироби залишаються продуктом щоденного споживання; попит високий і дуже передбачуваний) | 1.35 |
| Мінливість цін на сировину | 0.12 | 6 ( ціни коливаються, але підприємства адаптувалися через довгострокові контракти та локальні закупівлі) | 0.72 |
| Доступність ресурсів (сировина, персонал, логістика) | 0.15 | 7 (в Україні розвинений аграрний сектор; у регіонах достатньо сировини та працівників) | 1.05 |
| Інтенсивність державного контролю та санітарних вимог | 0.15 | 5 (контроль справді високий, але він однаковий для всіх і не створює надмірних бар’єрів для працюючих підприємств) | 0.75 |
| Доступність інвестиційних та фінансових ресурсів у галузі | 0.15 | 8 (підприємствам доволі просто отримати фінансування, кредити, гранти, інвесторів.) | 1.20 |
| Підсумкова зважена оцінка | 0.98 + 0.70 + 1.35 + 0.72 + 1.05 + 0.75 + 1.20 = 6.75 із 10 | | |

*Джерело: Складено автором на основі власних досліджень*

Підсумкова зважена оцінка 6,75 із 10 свідчить про те, що галузь характеризується помірно високою конкурентною привабливістю. Сукупність факторів демонструє збалансовану структуру на тлі передбачуваного попиту та достатньої ресурсної бази зберігається вплив державного регулювання та цінових коливань, однак ці обмеження не мають стримуючого характеру для

більшості учасників ринку. Галузь функціонує в умовах відкритої конкуренції, де сильні позиції великих виробників не усувають можливостей для середніх та регіональних підприємств.

Для глибшого розуміння діяльності ТОВ «М'ясо-ІФ» влучно розглянути SWOT-аналіз. SWOT-аналіз - це оцінювання реального стану підприємства, що показує, наскільки поточна стратегія діяльності відповідає її внутрішнім ресурсам і становищу. Сильні сторони підприємства перетворюють деякі зовнішні можливості в реальні, збільшуючи ймовірність їх реалізації [23, с. 30].

Таблиця 2.5- SWOT-аналіз ТОВ «М'ясо-ІФ»

| Фактори | Ваговий коефіцієнт | Показник впливу | Сумарна оцінка |
|---|---|---|---|
| Сильні сторони | | | |
| Власна сировинна база | 0,18 | 5 | 0,90 |
| Сучасне обладнання | 0,17 | 4 | 0,68 |
| Висока якість продукції | 0,16 | 5 | 0,75 |
| Кваліфікований персонал | 0,15 | 4 | 0,56 |
| Контроль якості та ветеринарії | 0,17 | 3 | 0,39 |
| Позитивна репутація бренду | 0,17 | 3 | 0,45 |
| Σ | 1 | | 3,73 |
| Слабкі сторони | | | |
| Висока собівартість | 0,18 | 4 | 0,64 |
| Недостатня автоматизація | 0,17 | 4 | 0,56 |
| Низький рівень маркетингу | 0,17 | 4 | 0,60 |
| Обмежений доступ до фінансування | 0,16 | 3 | 0,39 |
| Залежність від місцевих постачальників | 0,16 | 3 | 0,36 |
| Відсутність навчання персоналу | 0,16 | 3 | 0,36 |
| Σ | 1 | | 2,91 |
| Можливості | | | |
| Розширення збуту | 0,22 | 5 | 1,00 |
| Енергоефективні технології | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Нові продукти | 0,18 | 5 | 0,85 |
| Партнерство з мережами | 0,15 | 4 | 0,56 |
| Міжнародна сертифікація | 0,15 | 3 | 0,36 |
| Цифровий маркетинг | 0,15 | 4 | 0,56 |
| Σ | 1 | | 3,9 |
| Загрози | | | |
| Конкуренція нацвиробників | 0,22 | 5 | 1,00 |
| Політичні ризики | 0,19 | 4 | 0,68 |
| Зниження купівельної спроможності | 0,18 | 4 | 0,60 |
| Посилення вимог | 0,20 | 3 | 0,42 |
| Відтік кадрів | 0,21 | 3 | 0,42 |
| Σ | 1 | | 3,1 |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

SWOT-аналіз демонструє, що підприємство має достатньо сильний внутрішній потенціал, який формують виробничі ресурси, якість продукції та професійність персоналу. Ці фактори забезпечують стійкість компанії та дозволяють ефективно використовувати відкриті ринкові можливості. Разом з тим, виявлені внутрішні обмеження - насамперед рівень автоматизації, маркетингової активності та фінансової гнучкості - можуть стримувати реалізацію стратегічних ініціатив.

Отже, отримані результати створюють підґрунтя для формування матриці SWOT, де поєднання сильних сторін із можливостями та мінімізація слабкостей і загроз дозволить обґрунтувати стратегію функціонування ТОВ «М'ясо-ІФ», результати наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «М'ясо-ІФ»

| Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище | Сильні сторони (S)( 3,73) | Слабкі сторони (W)( 2,91) |
|---|---|---|
| Можливості (O)(3,9) | SO-стратегія Стратегія розвитку (агресивна)<br>Акцент на розширенні збуту через національні мережі та онлайн-продажі, впровадженні енергоефективних технологій, розробці нових продуктів і використанні цифрового маркетингу для посилення позицій на ринку. | WO-стратегія Стратегія стабілізації (обмеженого росту)<br>Подолання слабких сторін шляхом цифровізації (CRM, e-commerce), підвищення рівня автоматизації та маркетингової активності; залучення партнерів і програм підтримки для фінансування розвитку. |
| Загрози (T) (3,1) | ST-стратегія<br>Стратегія підтримання позиційВикористання сильної репутації, власної сировини та якості продукції для збереження стабільності в умовах нестабільного енергоринку, конкуренції й політичних ризиків; диверсифікація ринків збуту. | WT-стратегія<br>Стратегія виживанняОптимізація витрат, підвищення енергоефективності, скорочення залежн<br>постач<br>персоналу, формування антикризових заходів для мінімізації ризиків війни та коливань ринку. |

Продовження таблиці 2.6

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Матриця SWOT показує що співвідношення між внутрішніми можливостями підприємства та умовами зовнішнього середовища створює передумови для переважно наступальної моделі розвитку. Поєднання достатньо потужного виробничого потенціалу з широким спектром ринкових можливостей підтверджує здатність компанії реалізовувати стратегії, спрямовані на розширення присутності та формування нових конкурентних позицій.

SNW-аналіз ТОВ «М'ясо-ІФ», дозволить систематизувати внутрішні характеристики компанії та виявити ключові зони конкурентних переваг і потенційних обмежень для подальшого розвитку.

Таблиця 2.7- SNW-аналіз ТОВ «М'ясо-Іф»

| № | Фактор внутрішнього середовища | S | N | W |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Рівень технічного оснащення | | + | |
| 2. | Ефективність використання потужностей | + | | |
| 3. | Якість продукції | + | | |
| 4. | Дотримання стандартів якості | + | | |
| 5. | Частка ринку | | | + |
| 6. | Конкурентоспроможність продукції | + | | |
| 7. | Цінова політика | + | | |
| 8. | Ефективність збутової діяльності | | + | |
| 9. | Канали збуту | | + | |
| 10. | Впізнаваність бренду | + | | |
| 11. | Кваліфікація працівників | + | | |
| 12. | Стратегічне планування | | | + |
| 13. | Якість управлінських рішень | + | | |
| 14. | Рівень маркетингового просування | | | + |
| 15. | Система контролю | | + | |
| 16. | Впровадження нових продуктів | | + | |
| 17. | Географія збуту | | | + |
| 18. | Використання нових технологій | | + | |
| 19. | Рівень цифровізації бізнес-процесів | | | + |
| 20. | Гнучкість виробництва | | | + |
| 21. | Розвиток персоналу | | | + |
| 22. | Стабільність постачання | + | | |
| Результат: | | 9 | 6 | 7 |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Результати SNW-аналізу свідчать про те, що ТОВ «М'ясо ІФ» має достатньо сформовану внутрішню базу для підтримки поточної діяльності та

забезпечення конкурентоспроможності, що підтверджується переважанням сильних сторін у виробничій, якісній та управлінській сферах. Разом із тим, виявлені слабкі сторони мають системний характер, що обмежує можливості компанії щодо розширення ринкової присутності. Таким чином, SNW-аналіз підтверджує, що підприємство має стабільну основу для зростання, однак потребує посилення окремих функціональних напрямів для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Для прогнозування майбутнього становища підприємства в галузі необхідно здійснювати аналіз існуючих та потенційних конкурентів. Конкуренти (concurrere - бігти разом) - це підприємства, що виготовляють такий самий вид продукції, як і інші підприємства в цій галузі; умови виробництва цього підприємства визначаються впливом на нього конкурентів, що проявляється в змаганні між ними [24, с. 4].

У контексті подальшого дослідження доцільно врахувати, що ринкове середовище м’ясопереробної галузі в Україні формують не лише загальні галузеві чинники, а й конкретні сильні гравці, які суттєво впливають на правила конкуренції. На регіональному та національному рівнях виокремлюються такі підприємства, як ПрАТ «Український Бекон», якому належить торгова марка «Бащинський», ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат», який працює під торговою маркою «Глобино» та ПрАТ «Кременчукм’ясо», торгова марка якого «Фарро» це - компанії з різним масштабом операцій, рівнем вертикальної інтеграції, збутовими стратегіями та ступенем інноваційності. Їхня присутність формує структуру ринку, визначає стандарти продукції, впливає на ціноутворення та задає темп технологічного оновлення. Розуміння їхніх конкурентних переваг і стратегічних моделей поведінки є критичним для оцінки майбутніх можливостей і викликів, з якими стикатиметься ТОВ «М’ясо-ІФ» у своєму подальшому розвитку.

Аналіз конкурентного середовища показує, що ТОВ «М’ясо-ІФ» функціонує в умовах високої динаміки ринку, де національні та регіональні гравці визначають стандарти галузі та задають темп розвитку.

Таблиця 2.8 - Аналіз конкурентів ТОВ «М’ясо-ІФ» у м’ясопереробній галузі

| Фактори конкурентоспро-можності | ПрАТ «Український Бекон» | ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» | ПрАТ «Кременчукм’ясо» | ТОВ «М’ясо ІФ» |
|---|---|---|---|---|
| Обсяг | Національний | Національний | Національний/ Регіональний | Місцевий/ Регіональний |
| Намір | Закріплення в преміум сегменті | Посилення позицій у середньому та преміум сегменті | Відновлення позицій, зміцнення бюджетного сегменту | Вихід на національний ринок |
| Ринкова частка | 15-25 % | 20-30 % | 10-20 % | < 5 % |
| Конкуренція | Стабільна | У русі | У русі | У русі |
| Стан | Оборонний | Атакуючий | Консервативний | Атакуючий (регіонально) |
| Стратегія | утримання та стабілізації преміум сегменту , акцент на якість і впізнаваність. | агресивне масштабування , нарощування виробництва, активне | стратегія консервативного відновлення позицій у бюджетному сегменті для стабілізації. | Атакуюча, регіонально-орієнтована з потенціалом національного розширення |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Підприємство знаходиться на початковому етапі масштабування, зосереджуючись на регіональному сегменті, проте демонструє прагнення до виходу на національний рівень. Конкурентне середовище характеризується активною боротьбою за сегменти, високим рівнем стратегічної диференціації та різною орієнтацією гравців на преміум-, середній та бюджетний сегменти. Для ТОВ «М’ясо-ІФ» це означає, що його позиція формується не лише через поточну присутність на ринку, а й через здатність реагувати на ринкові коливання, використовувати вільні ніші та поступово зміцнювати власні конкурентні переваги.

## 2.3 Аналіз та оцінка конкуретного середовища ТОВ «М’ясо-ІФ»

Підприємство перебуває у стані постійного обміну із середовищем, забезпечуючи виживання, але на ресурси середовища також претендують інші підприємства. Завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні взаємодії підприємства із середовищем, підтримувати його потенціал для досягнення його цілей та можливість виживати в довгостроковій перспективі [25, с.185]. Першим кроком буде проведення STEP-аналізу ТОВ « М’ясо-Іф».

Таблиця 2.9 - STEP-аналіз ТОВ «М’ясо-ІФ»

| Фактори впливу | Знак впливу +/- | Рівень впливу (0-1) | Ймовірність події (1-5) | Зважена оцінка |
|---|---|---|---|---|
| Соціальні фактори | | | | |
| Зростання попиту на зручні канали покупки (онлайн, доставка) | + | 0.3 | 5 | +1.5 |
| Переорієнтація споживачів на дешевші продукти | - | 0.2 | 4 | -0.8 |
| Зростання попиту на веганську продукцію | -/+ | 0.15 | 3 | +0.45/-0.45 |
| Дефіцит робочої сили через міграцію та мобілізацію | - | 0.35 | 5 | -1.75 |
| Технологічні фактори | | | | |
| Впровадження роботизованих ліній обробки м’яса | + | 0.35 | 5 | +1.75 |
| Використання інноваційних пакувальних матеріалів | + | 0.2 | 3 | +0.6 |
| Обов’язкове використання технологій очищення та утилізації відходів | + | 0.3 | 4 | +1.2 |
| Розвиток технологій альтернативних білків | - | 0.15 | 4 | -0.6 |
| Економічні фактори | | | | |
| Доступність кредитних ресурсів | + | 0.15 | 4 | +0.6 |
| Зростання цін на енергоносії в умовах блекаутів | - | 0.35 | 5 | -1.75 |
| Підвищення податкових платежів | - | 0.2 | 5 | -1 |
| Зниження доходів населення | - | 0.3 | 4 | -1.2 |
| Політичні фактори | | | | |
| Політична нестабільність у країні | - | 0.3 | 5 | -1.5 |
| Державне регулювання якості харчових продуктів | + | 0.25 | 4 | +1 |
| Посилення державної підтримки аграрного сектору | + | 0.25 | 4 | +1 |
| Посилення ветеринарного контролю ферм та виробництв | +/- | 0.2 | 4 | +0.8/-0,8 |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

ТОВ «М’ясо ІФ» розвивається у складному та багатовимірному зовнішньому середовищі, яке характеризується одночасною наявністю ринкових можливостей і зовнішніх загроз. З одного боку, зміни споживчих уподобань та технологічний прогрес створюють потенціал для розширення асортименту, підвищення ефективності виробництва та посилення конкурентних переваг. З іншого боку, економічна та політична нестабільність, коливання витрат і регуляторні вимоги формують додатковий тиск на операційну діяльність і потребують від компанії гнучкості у прийнятті рішень та управлінні ризиками.

Варта заначити, що конкурентне середовище підприємств в Україні в умовах воєнного стану зазнає глибоких трансформацій під впливом сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників. Воєнні загрози, економічна нестабільність, обмеженість ресурсів і зміни в регуляторному середовищі формують нові умови конкурентної взаємодії, в яких здатність підприємств до адаптації, гнучкості та ефективного використання наявного потенціалу набуває вирішального значення. У таких умовах забезпечення стійких конкурентних позицій залежить не лише від традиційних факторів конкурентоспроможності, а й від уміння оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, що визначає подальші напрями розвитку та функціонування підприємств у національній економіці [26, с. 167].

Для системного вивчення  взаємозв’язків факторів впливу на ТОВ «М’ясо-Іф» доцільним є застосування QUEST-аналізу.

Аналіз взаємозалежності ключових факторів показує, що ТОВ «М’ясо ІФ» стикається з одночасним тиском на традиційні напрями діяльності та появою нових можливостей для зростання. Це означає, що компанія не може обмежуватися підтримкою поточних продуктів і ринків, а має системно оцінити, де та яким чином можна розширювати свою присутність і впроваджувати інновації.

Таблиця 2.10- QUEST-аналіз ТОВ «М’ясо-ІФ»

| Фактори впливу | Переорієнтація споживачів на дешевші продукти | Впровадження роботизованих ліній обробки м’яса | Зниження доходів населення | Посилення державної підтримки аграрного сектору | Зростання попиту на зручні канали покупки |
|---|---|---|---|---|---|
| Переорієнтація споживачів на дешевші продукти | Висока | Низька | Висока | Низька | Середня |
| Впровадження роботизованих ліній обробки м’яса | Середня | Середня | Низ | | |
| Зниження доходів населення | Висока | Низька | Середня | Низька | Висока |
| Посилення державної підтримки аграрного сектору | Середня | Середня | Низька | Середня | Середня |
| Зростання попиту на зручні канали покупки | Середня | Середня | Середня | Низька | Середня |

Продовження таблиці 2.10

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

У сучасних умовах посилення конкуренції на ринку м’ясної продукції ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем його конкурентоспроможності. З огляду на це, доцільним є проведення аналізу конкурентних переваг ТОВ «М’ясо ІФ», що дозволить визначити його сильні позиції та напрями подальшого зміцнення на ринку. Результати наведені у таблиці 2.11

Таблиця 2.11 - Джерела конкурентних переваг ТОВ «М’ясо-ІФ»

| Вид конкурентної переваги | Джерела конкурентної переваги | Стан конкурентної переваги |
|---|---|---|
| Якість продукції | Свіжа сировина, контроль безпечності, стабільність рецептур | Високий |
| Цінова перевага | Оптимізація витрат, локальні закупівлі, власне виробництво | Середній |
| Асортиментна політика | Наявність м’яса, ковбас, напівфабрикатів, супутніх продуктів | Високий |
| Виробничі можливості | Власні потужності, сучасне пакування, технологічні лінії | Стабільний |
| Логістика (вхідна) | Прямі договори з постачальниками, коротке плече доставки | Високий |

Продовження таблиці 2.11

| | | |
|---|---|---|
| Логістика (вихідна) | Власний транспорт, оперативні поставки в торгові точки | Стабільний |
| Маркетинг і збут | Впізнаваність ТМ «Рибак», присутність у локальних мережах | Середній, потребує цифровізації |
| Кадровий потенціал | Кваліфіковані працівники, досвід роботи, низька плинність кадрів | Середній |
| Фінансові можливості | Стабільне зростання виручки та прибутку | Позитивний, прогнозовано зростаючий |
| Репутаційні переваги | 26-річна історія, довіра покупців, регіональна впізнаваність | Високий |
| Інноваційність | Часткова автоматизація, впровадження сучасної упаковки | Обмежений рівень |
| Післяпродажний сервіс | Контроль якості, реагування на зауваження, робота з клієнтами | Задовільний |

*Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства*

Проведена оцінка конкурентних переваг ТОВ «М’ясо-ІФ» свідчить про наявність сформованого та доволі стійкого потенціалу, який забезпечує підприємству стабільні позиції на регіональному ринку м’ясної продукції. Найбільш сильними сторонами виступають чинники, пов’язані з якістю продукції, широтою товарного асортименту, ефективністю вхідної логістики та сформованою репутацією. Саме ці елементи створюють основу довіри споживачів і формують ключові параметри ринкової привабливості.

Таблиця 2.12 - Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «М’ясо-ІФ»

| Фактори конкурентноспроможності | Вагомість фактору | М’ясо-Іф | Конкуренти | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Український Бекон | Глобинський м’ясокомбінат | Кременчук м’ясо |
| Свіжість продукції | 0.15 | 5 / 0.75 | 3 / 0.45 | 3 / 0.45 | 3 / 0.45 |
| Гнучкість виробництва | 0.10 | 4 / 0.40 | 3 / 0.30 | 3 / 0.30 | 3 / 0.30 |
| Якість продукції | 0.20 | 4 / 0.80 | 4 / 0.80 | 5 / 1.00 | 3 / 0.60 |
| Ціновий рівень | 0.15 | 4 / 0.60 | 3 / 0.45 | 3 / 0.45 | 5 / 0.75 |
| Репутація | 0.10 | 4 / 0.40 | 4 / 0.40 | 5 / 0.50 | 4 / 0.40 |
| Асортимент | 0.10 | 3 / 0.30 | 4 / 0.40 | 5 / 0.50 | 4 / 0.40 |
| Бренд / маркетинг | 0.10 | 3 / 0.30 | 4 / 0.40 | 5 / 0.50 | 4 / 0.40 |
| Дистрибуція / охоплення | 0.10 | 3 / 0.30 | 4 / 0.40 | 5 / 0.50 | 4 / 0.40 |
| Зважена оцінка | 1 | 3.85 | 3.60 | 4.10 | 3.70 |

*Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства*

Незважаючи на менший масштаб діяльності порівняно з національними брендами, підприємство зберігає здатність ефективно конкурувати за ключовими параметрами, що визначають споживчу цінність. Водночас порівняння із великими виробниками вказує на необхідність посилення маркетингових інструментів, розширення асортиментної глибини та вдосконалення каналів збуту, адже саме ці чинники формують структурні переваги лідерів галузі.

Далі буде доцільно застосувати матрицю Мак-Кінсі, що дасть змогу комплексно оцінити привабливість ринку та потенціал підприємства для зміцнення конкретних позицій на ринку. Результати наведені на рисунку 2.1

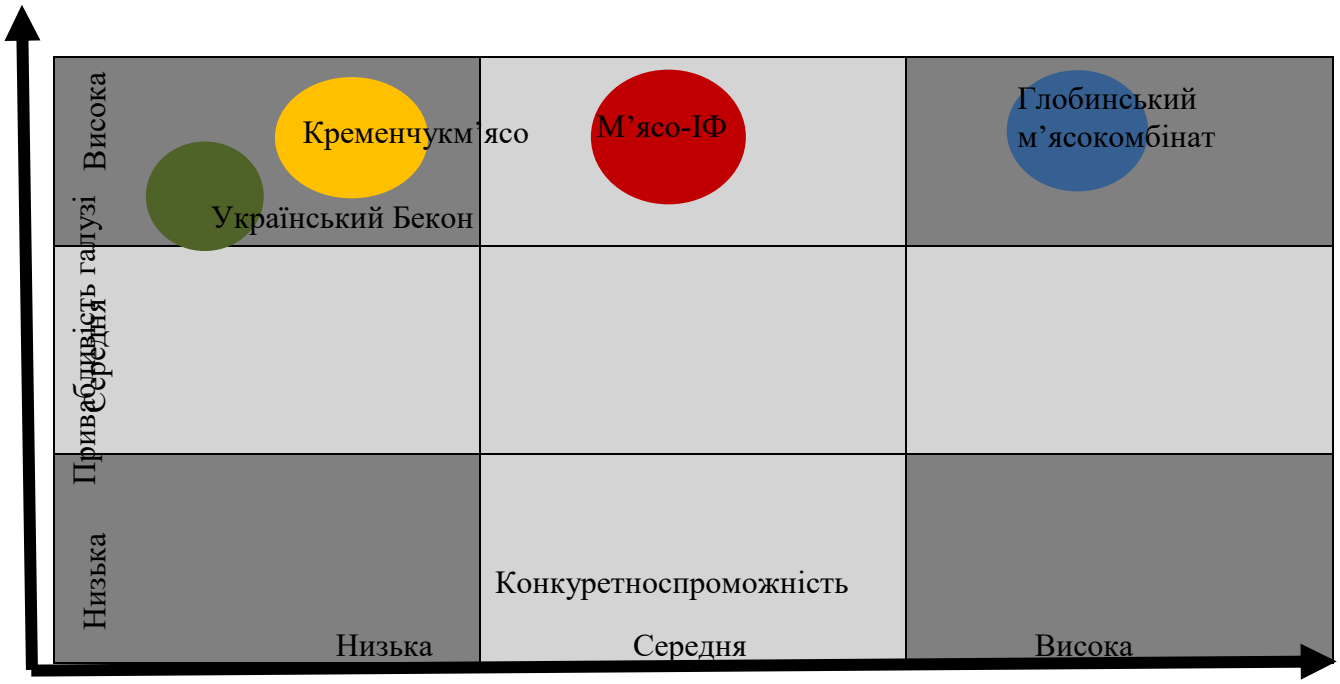



Рисунок 2.1 - Матриця Мак-Кінсі ТОВ «М'ясо-ІФ»

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Позиціонування ТОВ «М'ясо-ІФ» у зоні «Висока-середня: Інвестувати» за матрицею Мак-Кінсі говорить про те, що підприємство володіє достатньо сильним внутрішнім потенціалом для подальшого стратегічного просування, а ринкова привабливість галузі залишається на рівні, який забезпечує доцільність розширення діяльності

Отже, наступним кроком стає застосування матриці Ансоффа, яка дозволить систематизувати стратегії розвитку ТОВ «М’ясо ІФ». Результати наведені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Аналіз за матрицею І. Ансоффа ТОВ «М’ясо-Іф»

| | Старий продукт | Новий продукт |
|---|---|---|
| Старий ринок | Проникнення на ринок<br>- Збільшення обсягів продажу існуючих м’ясних продуктів (ковбаси, копченості, сосиски)<br>- Розширення каналів збуту в існуючих регіонах магазини, супермаркети, локальні ринки<br>- Акції та програми лояльності для постійних клієнтів<br>- Використання онлайн-замовлень та доставки для збільшення частки ринку | Розвиток продукту<br>- Запуск нових ліній продукції: делікатеси, готові до споживання страви, низькокалорійні або органічні м’ясні вироби<br>- Інноваційне пакування для збереження свіжості<br>- Створення сезонних та спеціальних пропозицій для існуючого сегменту споживачів |
| Новий ринок | Розширення ринку<br>- Вихід на нові регіони України: обласні центри та великі міста<br>- Розширення онлайн-продажів через маркетплейси та доставку в нові населені пункти<br>- Співпраця з корпоративними клієнтами (ресторани, кейтеринг)<br>- Акцент на локальне виробництво і підтримку українських продуктів для нового сегмента | Диверсифікація<br>- Вихід на зовнішні ринки<br>- Нові продукти для нових сегментів веганські або рослинні замінники м’яса, готові набори для приготування<br>- Розробка преміальних лінійок для нових клієнтів<br>- Використання стратегій co-branding і партнерств для швидкого входження на нові ринки |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Аналіз за матрицею Ансоффа показує, що ТОВ «М’ясо ІФ» має комплексні можливості для зростання як на існуючих ринках, так і через освоєння нових сегментів. Стратегії проникнення на ринок і розвитку продукту дозволяють зміцнити позиції в існуючих регіонах та оновити асортимент для поточних клієнтів, підвищуючи лояльність і частку ринку. Паралельно варіанти розширення ринку та диверсифікації відкривають перспективи виходу на нові географічні та продуктові сегменти, включно з інноваційними та преміальними лініями продукції, а також новими каналами збуту та партнерством.

# РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «М'ЯСО-ІФ»

## 3.1 Напрями вдосконалення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «М'ясо-ІФ»

Проведене дослідження конкурентоспроможності ТОВ «М’ясо-ІФ», дає підстави сформувати обґрунтовані напрями подальшого вдосконалення діяльності підприємства. Сукупність виявлених слабких сторін та зовнішніх ризиків, а також сама динаміка ринку та посилення позицій кількох виробників потребують підвищення операційної, асортиментної та комунікаційної ефективності для ТОВ «М’ясо-ІФ» .

Для початку варта розгянути дерево цілей ТОВ «М’ясо-ІФ», а також врахувати сильні сторони, щоб визнчити напрями покращення конкурентоспроможності. Результати побудови дерева цілей ТОВ «М’ясо-ІФ» наведені на рисунку 3.1.

Отже, після аналізу дерева цілей ТОВ «М’ясо-ІФ» можна виділити такі головні напрями вдосконалення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «М'ясо-ІФ»:

1. Підвищення технологічної результативності виробництва та зниження витратності процесів.
2. Формування розширених товарних позицій у сегментах із вищою ринковою
3. Розвиток збутової структури шляхом розширення географії та каналів
4. Активізація маркетингової діяльності з акцентом на цифрові канали та формування брендової видимості.
5. Підвищення ефективності кадрового забезпечення через розвиток компетентностей і внутрішньої організації праці.

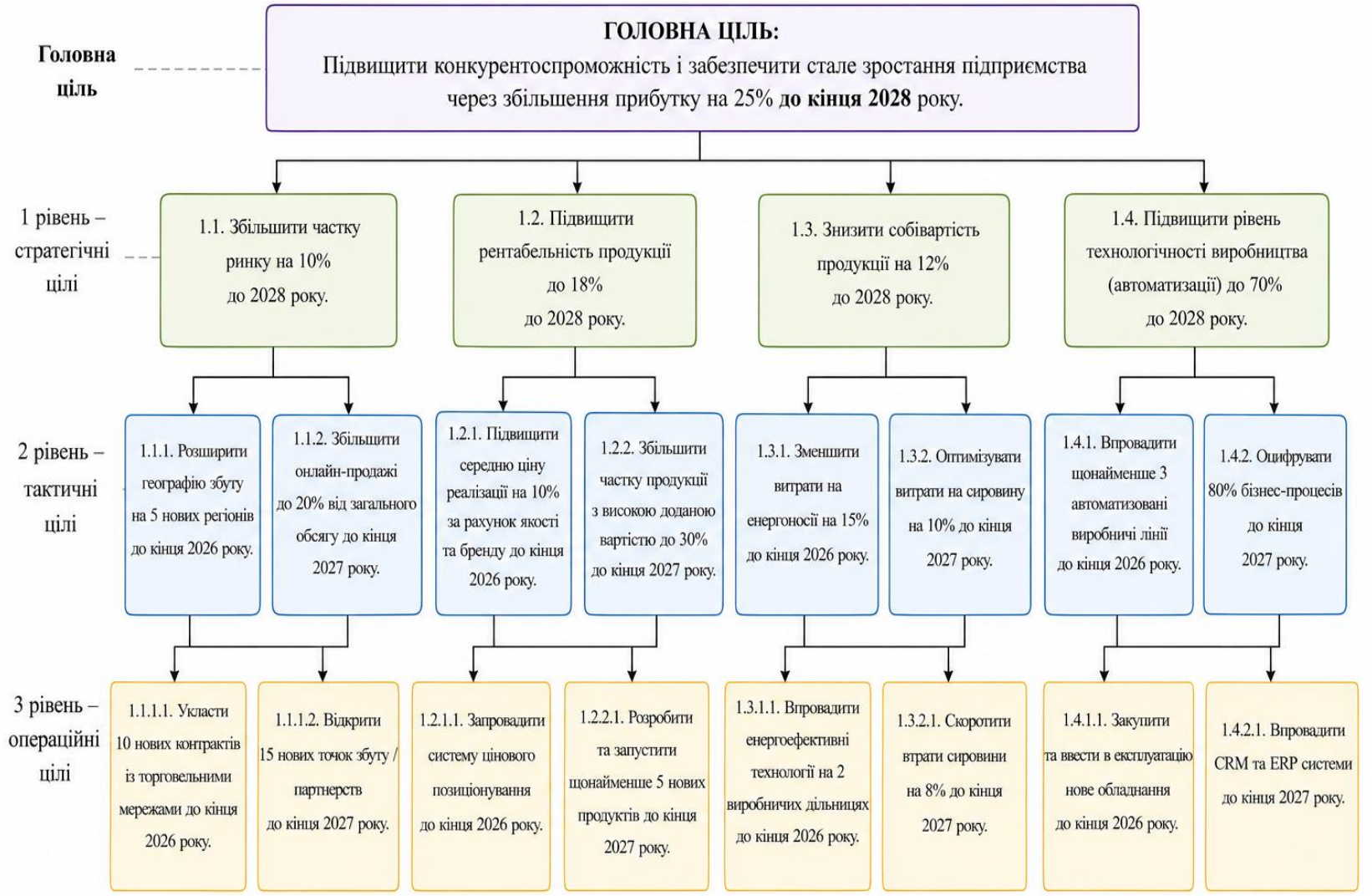



Рисунок 3.1 - Дерево цілей ТОВ «М’ясо-ІФ»

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Першочерговою умовою зміцнення ринкових позицій є підвищення продуктивності та стабільності технологічних операцій. Оптимізація виробничих потоків, часткова автоматизація та оновлення окремих елементів обладнання дозволяють зменшити трудомісткість, знизити собівартість і підвищити рівень стандартизації. З огляду на виявлені технологічні обмеження та зростання операційних витрат доцільним є рух у напрямі оптимізації виробничих операцій. Наявна виробнича база створює умови для поступового вдосконалення, що дозволяє зменшити залежність від трудомістких процесів і водночас стабілізувати якість. Доцільність цього напряму підтверджується тим, що впровадження покрокових рішень - навіть часткове оновлення окремих ліній чи оптимізація потоків - не потребує надмірних інвестицій, але посилює позиції підприємства у ціновій конкуренції.

Розвиток асортименту має стратегічний потенціал для нарощування конкурентних переваг. Орієнтація на продукти з доданою вартістю - преміальні позиції, більш сучасні формати упаковки, готові до споживання рішення - дозволяє підприємству посилити диференціацію, зменшити чутливість до цінової конкуренції та охопити сегменти, де споживач демонструє вищу лояльність Результати конкурентного аналізу свідчать про те, що окремі конкуренти мають ширші або гнучкіші асортиментні лінійки, що забезпечує їм переваги у споживчому виборі. Підприємство вже має базові технологічні можливості, які можна адаптувати до створення нових позицій, орієнтованих на зручність, сучасність або преміальність. При цьому ризики пов’язані з потребою тестувати реакцію ринку та контролювати узгодженість нових продуктів із брендовою концепцією, однак операційно їхнє управління цілком можливе.

Посилення присутності на ринку потребує збільшення кількості каналів збуту й зміцнення партнерських відносин із торговельними мережами та локальними дистрибуторами. Ефективнішим може стати також використання логістичної бази - оптимізація маршрутів, підвищення завантаження

транспорту, коригування графіків постачання. За результатами ринкового порівняння та SWOT-аналізу видно, що конкурентам у низці випадків вдається охоплювати ширшу географію та ефективніше працювати з мережевими каналами. Тому доцільним є зміцнення присутності підприємства на ринку через розширення партнерств, активніше використання транспортного ресурсу та збільшення кількості каналів збуту. Впровадження такого напряму не потребує радикальних змін, оскільки логістична база вже сформована, однак її завантаженість може бути оптимізована. Складність полягає у необхідності гнучко планувати постачання та підтримувати стабільний рівень сервісу, що потребує якіснішої координації.

Створення більш впізнаваного та цілісного бренду, впровадження регулярної комунікації у цифровому середовищі, систематичне управління контентом та точніше позиціонування асортименту дозволять підприємству ефективно конкурувати за увагу споживача. Використання цифрових інструментів - таргетованої реклами, SMM, аналітики поведінкових даних - забезпечує гнучкість і високу керованість маркетингових витрат. Порівняння з конкурентами демонструє відставання в аспектах маркетингу та ринкової комунікації. З огляду на зростаючу роль інформаційної взаємодії зі споживачем, актуальним напрямом стає посилення присутності у цифровому середовищі, систематизація роботи з бренд-комунікаціями та коректне позиціонування продуктових лінійок.

Підвищення кваліфікації персоналу та адаптація працівників до нових технологічних процесів є ключовими умовами стабільної якості продукції та безперервної роботи підприємства. Впровадження системного навчання, формування внутрішніх стандартів, поліпшення комунікації та оптимізація розподілу функцій зменшує ризики виробничих помилок і підвищує продуктивність.. Результати аналізу внутрішніх факторів вказують на потребу зміцнити кадровий потенціал, особливо в частині професійної підготовки та адаптації до змін виробничої технології. Такий напрям реалізується поступово та не потребує значних капіталовкладень, проте потребує послідовності та

мотиваційної підтримки персоналу. Основним ризиком є ймовірний опір змінам, що властиво підприємствам із усталеними трудовими практиками.

Узагальнюючи представлений комплекс напрямів, можна зробити висновок, що підвищення конкурентоспроможності ТОВ «М'ясо-ІФ» потребує не окремих точкових рішень, а цілісного переформатування ключових елементів діяльності - виробничих процесів, асортиментної політики, ринкової присутності, комунікаційної стратегії та управління персоналом.

### 3.2 Заходи вдосконалення конкурентоспроможності підприємства

На основі запропонованих напрямів удосконалення та результатів проведеного дослідження конкурентоспроможності ТОВ «М'ясо-ІФ» можна сформувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення операційної ефективності, розширення ринкової присутності, зміцнення брендової видимості та розвиток внутрішнього кадрового потенціалу.

Першим важливим заходом є запровадження енергоощадного режиму роботи обладнання шляхом інтеграції акумуляторних накопичувачів енергії та часткового встановлення сонячних панелей. Акумуляторні системи дозволяють згладжувати пікові навантаження, зменшуючи витрати у періоди максимального тарифу, а також забезпечують безперебійну роботу ліній у разі коливань напруги. Сонячні панелі, використовуючись як додаткове джерело енергії, сприяють зниженню загальної енерговитратності та забезпечують сталу частку власної генерації.

У напрямі розвитку асортименту доцільним є створення лінійки продуктів швидкого приготування, що відповідає зростаючому попиту на зручні рішення для повсякденного споживання. ТОВ «М'ясо-ІФ»може розробити серію напівготових виробів - мариновані набори для запікання, чи порційні заморежені набори (котлети, відбивні), - використавши наявні технологічні можливості. Такі продукти дозволяють зміцнити позиції у

сегменті товарів із доданою вартістю, забезпечуючи диференціацію та зменшуючи залежність від цінової конкуренції у базових м’ясних категоріях.

Доповненням цього напряму є модернізація пакування через запровадження вакуумних порційних наборів та сімейних економ-паків. Вакуумні порційні формати забезпечують точність дозування, зручність використання та збільшений термін зберігання, що особливо цінують споживачі з високою динамікою споживання. Сімейні економ-паки дозволяють залучити сегмент великих домогосподарств, забезпечивши їм економічно вигідну пропозицію.

У межах підсилення ринкової присутності доцільним є запровадження сезонних і тематичних товарних позицій - літніх шашличних наборів, святкових сетів чи зимових кулінарних комбінацій. Такий підхід дає можливість адаптувати асортимент до циклічних змін попиту та посилює оновлюваність пропозиції, що підвищує інтерес з боку торговельних мереж і кінцевих споживачів. Він не вимагає глибоких технологічних змін, однак забезпечує стабільне розширення вибору та підвищення лояльності.

З огляду на необхідність збільшення кількості каналів збуту важливим є підключення підприємства до маркетплейсів та сервісів експрес-доставки. Використання платформ Rozetka, Prom, Glovo чи Bolt Market дозволяє швидко масштабувати охоплення та отримувати прямий доступ до поведінкової аналітики споживачів. Це пришвидшує зворотний зв’язок і дає змогу формувати цифрову представленість бренду без значних витрат на власну інфраструктуру.

Водночас реалізація свіжого м’ясного асортименту через канали доставки потребує особливої уваги до забезпечення належних умов зберігання та транспортування продукції. Для збереження якості та безпечності продукції доцільним є використання спеціалізованої термоізоляційної упаковки із застосуванням холодоелементів або гелевих охолоджувальних пакетів, які дозволяють підтримувати необхідний температурний режим протягом усього періоду доставки. Додатково можуть використовуватися вакуумне пакування

та герметичні контейнери, що мінімізують контакт продукції із зовнішнім середовищем і подовжують термін її придатності.

Для забезпечення стабільної якості продукції доцільно також встановити максимально допустимий час доставки в межах визначеної території обслуговування та організувати відправлення замовлень безпосередньо з холодильних приміщень підприємств.

У сфері маркетингової активності вагомим інструментом є створення коротких відео-оглядів продукції, етапів виробництва та стандартів якості. Такий контент підвищує прозорість і довіру до бренду, забезпечує ефективну взаємодію в соціальних мережах і сприяє формуванню конкурентних переваг у цифровому середовищі. Навіть за мінімальних ресурсів - мобільної зйомки, базового монтажу - регулярність публікацій здатна суттєво підсилити впізнаваність підприємства та підвищити ефективність таргетованої реклами.

Завершальним заходом є впровадження системи мікронавчання персоналу у вигляді коротких щомісячних модулів тривалістю 30-40 хвилин. Формат дозволяє поетапно підвищувати компетентність працівників, удосконалювати стандарти виконання операцій, зменшувати виробничі помилки та покращувати координацію між підрозділами. Навчальні блоки можуть охоплювати теми техніки безпеки, санітарних вимог, роботи з обладнанням чи новими технологічними процесами.

Отже, варта детально проаналізувати на реалізацю даних заходів, таблиця 3.1.

Таблиця 3.1- Заходи вдосконалення конкурентоспроможності підприємства

| Заходи | Реалізація |
|---|---|
| Акумуляторні накопичувачі / Часткові сонячні панелі / Оптимізація роботи обладнання | Підбір та закупівля батарей під фактичне навантаження; монтаж BESS та інверторів; встановлення сонячних панелей на дахах; налаштування моніторингу та автоматичного перемикання на накопичувач у пікові години; тестування та навчання персоналу. |

Продовження таблиці 3.1

| Заходи | Реалізація |
|---|---|

| | |
|---|---|
| Мариновані набори для запікання / Порційні м’ясні смужки | Аналіз ринку та формування 3-5 продуктів; розробка технологічних карт; тестове виробництво; дегустації серед персоналу та ключових покупців; запуск масового виробництва та розподіл у мережі. |
| Вакуумні порційні набори / Сімейні економ-паки | Вибір постачальників та матеріалів; тестування пакувальної лінії; визначення оптимальної ваги паків; пілотне впровадження та збір відгуків; масове впровадження з контролем якості. |
| Літні шашличні набори / Святкові сети / Зимові комбінації | Розробка рецептур з урахуванням сезонності; підготовка маркетингових матеріалів; виробництво тестової серії; поширення через мережі та онлайн; збір продажів і відгуків для корекції асортименту. |
| Інтеграція з Rozetka, Prom, Glovo, Bolt Market | Підготовка фото та описів; реєстрація та підписання договорів; налагодження логістики; закупка контенерів з оходженням.встановлення системи відстеження замовлень; моніторинг відгуків та коригування пропозицій. |
| Відео огляди продукції та виробництва | Складання контент-плану; зйомка відео на виробництві та упаковці; простий монтаж; публікація в соцмережах та маркетплейсах; відстеження аналітики та конверсії в продаж. |
| Щомісячні модулі навчання персоналу | Розробка навчальних блоків (PDF/відео); проведення коротких сесій по групах; фіксація відвідуваності та контроль виконання; аналіз помилок і корекція модулів; мотивація через внутрішнє визнання або бонуси. |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Отже. запропонований комплекс заходів формує цілісну систему підвищення конкурентоспроможності ТОВ «М’ясо-ІФ», орієнтовану одночасно на оптимізацію внутрішніх процесів і зміцнення ринкових позицій. Важливо, що більшість із заходів можуть бути впроваджені без суттєвих капітальних витрат, але забезпечують накопичувальний ефект, створюючи основу для масштабування виробництва та більш активного позиціонування підприємства на національному ринку.

### 3.3 Аналіз ефективності запропонованих заходів вдосконалення конкурентоспроможності підприємства

Після формування системи заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «М’ясо-ІФ», виникає потреба оцінити їхню реальну економічну результативність. Оскільки запропоновані рішення охоплюють різні сфери діяльності - від енергоощадності та оптимізації

виробничих процесів до підвищення кваліфікації персоналу - важливо визначити, які з них забезпечують найбільший практичний ефект у співвідношенні «витрати-результат».

Проаналізувати ефективність заходів необхідно для того, щоб підприємство могло обґрунтовано розподілити інвестиції одні зміни мають швидкий термін окупності та одразу впливають на собівартість продукції (як-от енергоощадний режим обладнання), інші забезпечують стратегічний ефект у перспективі декількох років (наприклад, створення нових лінійок продукції чи вдосконалення упаковки).

У таблиці 3.2 наведено узагальнену оцінку ефективності запропонованих заходів із зазначенням витрат, прогнозованих доходів, термінів реалізації та очікуваного конкурентного ефекту, що забезпечує можливість комплексно оцінити їхню результативність.

Проаналізовані заходи демонструють істотні відмінності за обсягом необхідних інвестицій, швидкістю окупності та масштабом очікуваного ефекту, що дозволяє оцінити їхню стратегічну значущість для підприємства. Зіставлення показників свідчить, що частина рішень належить до швидкоокупних та низьковитратних - зокрема, навчальні модулі, відеоконтент та оновлені формати упаковки. Їхня перевага полягає у можливості швидкого запуску та оперативного отримання приросту продуктивності, збуту або впізнаваності бренду без значного фінансового навантаження на підприємство.

Інша група заходів забезпечує суттєві довгострокові вигоди, хоча потребує більших ресурсів і має більш тривалий період окупності. Інвестиції в енергоощадні системи та модернізацію виробничого обладнання належать саме до цього типу рішень, формуючи фундамент для зниження собівартості й стабільності роботи підприємства у майбутньому.

Таблиця 3.2- Аналіз ефективності запропонованих заходів

| Заходи | Термін реалізації | Одноразові інвестиції, тис. грн | Прогнозований дохід тис. грн/рік | Термін окупності, років | Очікуваний ефект |
|---|---|---|---|---|---|
| Встановлення акумуляторних накопичувачів, сонічні панелі | 8-12 міс. | 1 800 | 420 | 4,3 | Скорочення витрат на електроенергію, зменшення ризику виробничих простоїв |
| Лінійки маринованих напівфабрикатів та порційних наборів | 4-6 міс. | 350 | 180 | 1,9 | Розширення асортименту та частки продукції з високою доданою вартістю |
| Вакуумні порційних наборів та сімейних економ-паків | 3-5 міс. | 220 | 95 | 2,3 | Зменшення втрат продукції та збільшення терміну реалізації |
| Сезонніх та тематичні м'ясних наборів | 2-4 міс. | 120 | 60 | 2,0 | Активізація попиту в окремі періоди року |
| Інтеграція з маркетплейсами та сервісами доставки | 3-4 міс. | 150 | 70 | 2,1 | Розширення географії продажів |
| SMM реклама | 1-2 міс. | 60 | 25 | 2,4 | Підвищення впізнаваності бренду |
| Система регулярного навчання персоналу | 6 міс. | 90 | 40 | 2,3 | Підвищення продуктивності праці та зменшення помилок |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Наступним кроком буде дослідження співвідношення даних заходів у вигляді гістограми на рисунку 3.2.

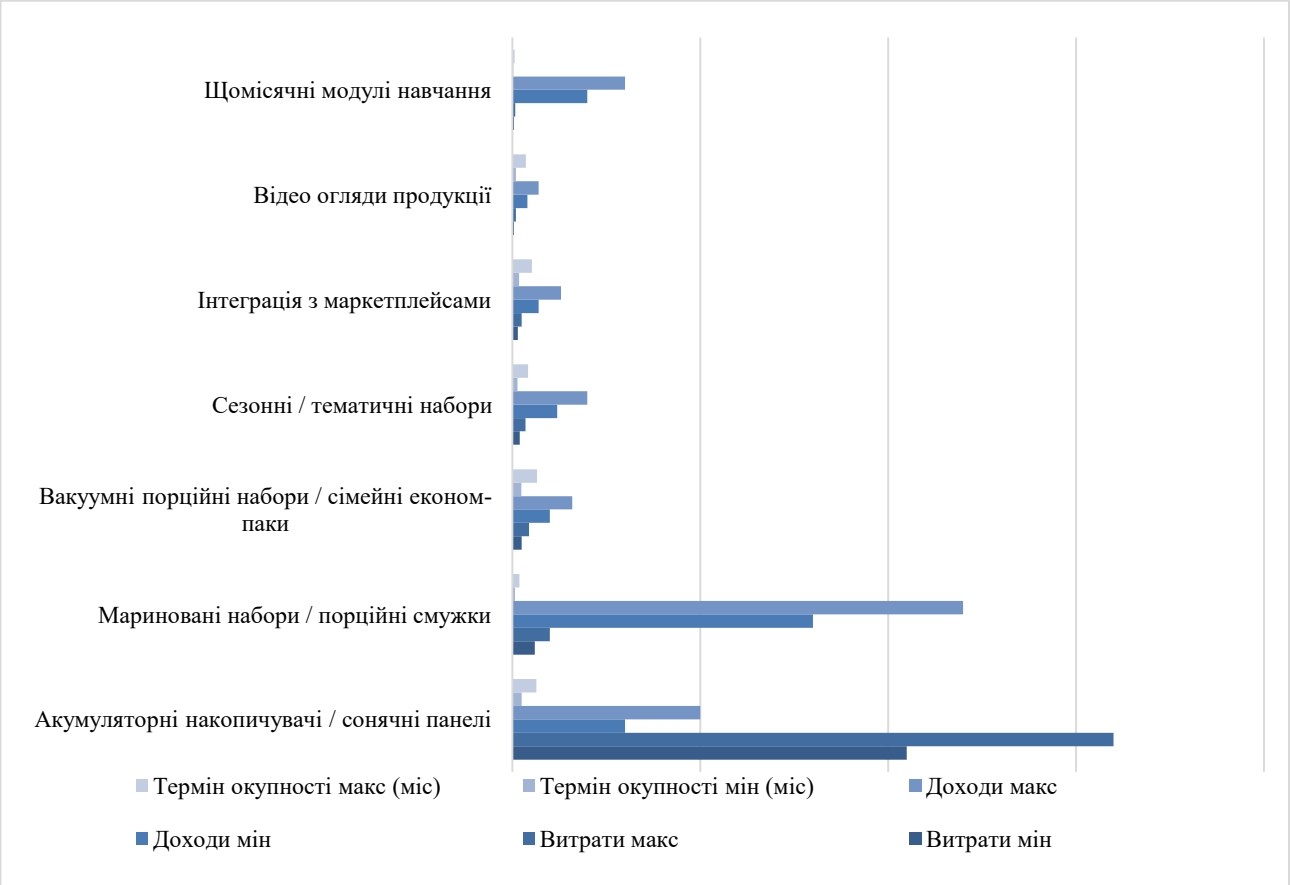



Рисунок 3.2 - Гістограма ефективності запропонованих заходів

*Джерело: складено автором на основівласних досліджень*

Аналіз співвідношення інвестиційних вкладень та фінансової віддачі, відображений на гістограмі, демонструє чітку диференціацію заходів за рівнем їхньої економічної доцільності. Візуальне порівняння показує, що ініціативи з високою капіталомісткістю мають стратегічний характер та орієнтовані на довгостроковий ефект, тоді як малобюджетні рішення формують швидку фінансову реакцію та дозволяють оперативно підсилювати конкурентні позиції.

Важливим є і те, що гістограма відображає різну інтенсивність взаємозв'язку між вкладеними ресурсами та їхньою віддачею окремі заходи забезпечують ефект, що значно перевищує витрати, тоді як інші демонструють

більш помірну результативність. Така структура дозволяє формувати багаторівневу інвестиційну політику, у межах якої підприємство може впроваджувати заходи з різним горизонтом ефекту - від оперативних до стратегічних. З позиції конкуретноспроможності підприємства важливим висновком є те, що перевага надається не лише тим заходам, які швидко окуплюються, а тим, які створюють стійкі конкурентні позиції.

Отже, найоптимальнішим варіантом для ТОВ «М’ясо-ІФ» на даному етапі є впровадження асортиментних інновацій - сезонні та тематичні м'ясних набори. Цей захід забезпечує як помірно швидкий фінансовий результат, так і стратегічне зміцнення позицій підприємства на ринку, створюючи ресурсну базу для залучення більшого сегметну споживачів.

Крім безпосередньої економічної вигоди, впровадження сезонні та тематичні м'ясних наборів створює стратегічну основу для подальшого розвитку підприємства. Воно формує позитивну динаміку бренду, підвищує впізнаваність та довіру до продукції, а також відкриває можливості для тестування нових продуктів у мінімальних партіях без значного ризику. Таким чином, цей захід виступає ресурсною платформою для реалізації більш капіталомістких проектів у майбутньому - модернізації виробничих ліній, розширення асортименту преміальних продуктів або розвитку більш складних каналів збут.

Варта дослідити, як запропоновані заходи вплинуть на конкуренотноспрможність. За попередніми дослідженнями, а саме матрицею Мак-Кінсі, оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «М’ясо-ІФ» та налізом конкуретнів, підприємтво мало досить низьку оцінку, якраз у розрізі асортименту, позиціонування бренду та охоплення. Запропоновані заходи в більшості орєнтовані саме на ці слабкі місця. Буде доцільно зпрогнозувати рівень конкурентрспоромжності ТОВ «М’ясо-ІФ» за допомогою багакутника конкуретноспроможності, результати наведені на рисунку 3.4.

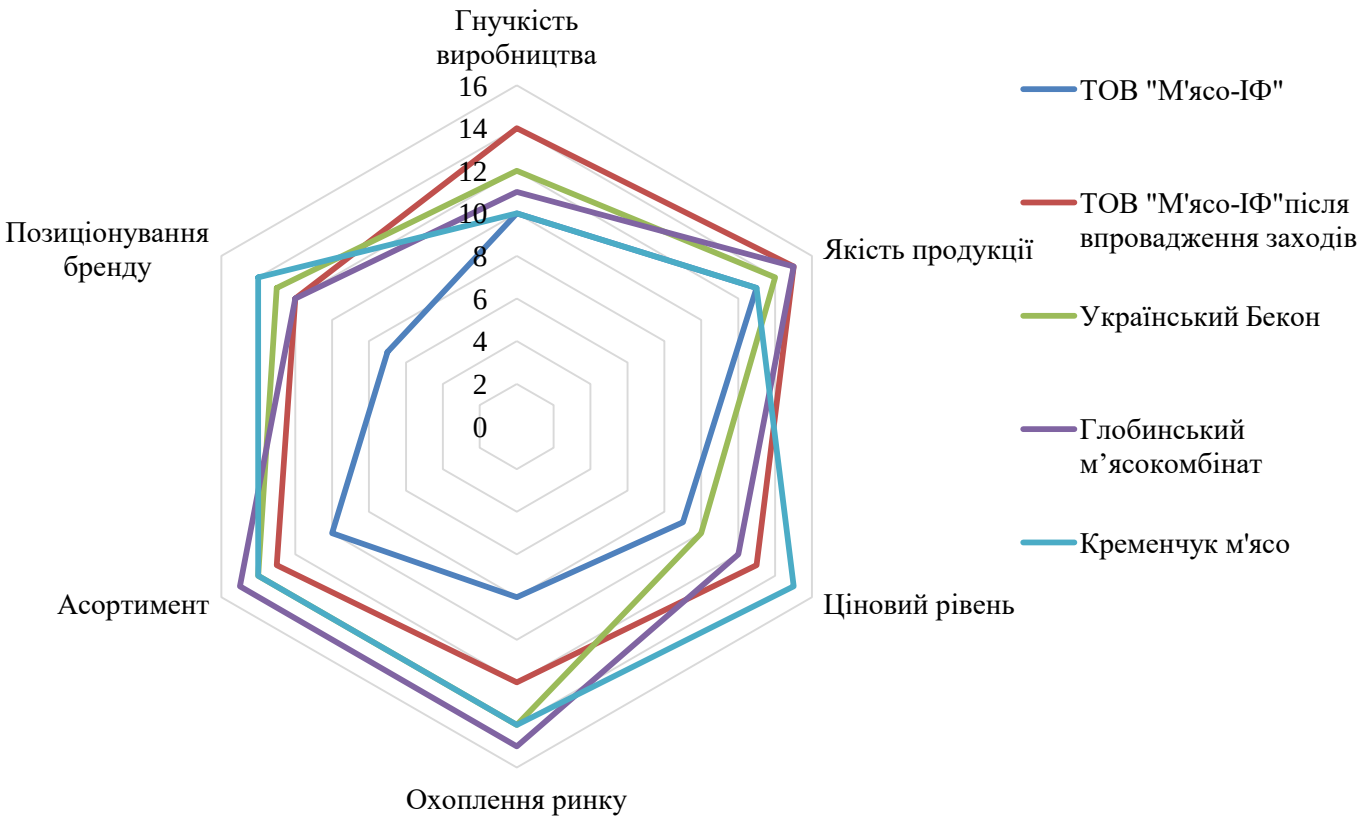



Рисунок 3.4 - Багакутник конкуретноспроможності

*Джерело: складено автором на основівласних досліджень*

Отримані результати багатокуниа свідчать про суттєве зміцнення конкурентних позицій ТОВ «М’ясо-ІФ» після реалізації запропонованих заходів. Позитивна динаміка простежується за всіма досліджуваними критеріями, що вказує на комплексний характер впливу запропонованих рішень. Найбільш відчутні зміни очікуються у сфері ринкового позиціонування, розширення охоплення споживачів, удосконалення асортиментної політики та підвищення гнучкості реагування на потреби ринку. У сукупності це дозволить скоротити відставання від провідних представників галузі та підвищити стійкість ринкових позицій підприємства. Таким чином, запропоновані заходи створюють передумови не лише для покращення окремих показників діяльності, а й для формування більш збалансованої та конкурентоспроможної моделі розвитку ТОВ «М’ясо-ІФ».

# ВИСНОВКИ

У процесі виконання роботи здійснено комплексне дослідження рівня конкурентоспроможності ТОВ «М’ясо-ІФ» з урахуванням актуальних умов розвитку м’ясопереробної галузі та особливостей конкурентної взаємодії на відповідному ринку. Реалізація поставленої мети була забезпечена шляхом системного узагальнення теоретичних підходів, проведення детального аналізу основних напрямів діяльності підприємства та розроблення прикладних рекомендацій, спрямованих на зміцнення його конкурентних позицій.

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища. Узагальнення наукових підходів дало змогу встановити, що конкурентоспроможність формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників та відображає здатність підприємства ефективно використовувати власний потенціал для досягнення стійких ринкових переваг. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до оцінювання конкурентного середовища, який забезпечує всебічне дослідження позицій підприємства на ринку.

У другому розділі проведено оцінювання діяльності ТОВ «М’ясо-ІФ» за 2023-2025 рр. та досліджено особливості його конкурентного середовища. Встановлено, що підприємство володіє достатнім виробничим і ресурсним потенціалом для подальшого розвитку, однак окремі аспекти асортиментної політики, маркетингової діяльності та ринкового позиціонування потребують удосконалення. Результати дослідження засвідчили наявність можливостей для зміцнення конкурентних позицій за рахунок більш ефективного використання наявних переваг і адаптації до сучасних тенденцій розвитку м’ясопереробної галузі.

У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «М’ясо-ІФ» та запропоновано комплекс

практичних заходів, спрямованих на посилення ринкових позицій підприємства. Особливу увагу приділено розширенню асортименту продукції шляхом впровадження сезонних і тематичних м’ясних наборів, що дозволяє підвищити привабливість продукції для споживачів, розширити цільову аудиторію та створити додаткові конкурентні переваги. Проведена оцінка ефективності підтвердила доцільність запропонованих заходів та їх позитивний вплив на ключові показники конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що зміцнення конкурентних позицій ТОВ «М’ясо-ІФ» потребує системного поєднання продуктових, маркетингових та організаційних рішень. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища, розширенню його конкурентних переваг та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

# ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Казакова Л. О. Мойсюк Ю. В. Конкурентне середовище міжнародного бізнесу. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. № 49. С. 89-93.

2. Петренко О. П. Кушніренко С.О. Конкурентне середовище та його роль у визначенні ринкової позиції підприємства. *Браславські читання. Економіка xxi століття: національний та глобальний виміри:* зб. матеріалів II Міжнародної наук.-практ. конф. Одеса. 2024. С. 284-287.

3. Сідор Н. Ю., Ярмус С. С., Жук Ю. І. Саморегуляція конкурентного середовища функціонування підприємства в умовах війни. Академічні візії. 2024. № 32. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1257/1134

4. Стасенко Д. В. Теорія конкуренції і особливості формування конкурентного середовища в Україні. *Наука й економіка.* 2014. № 3 (35). С. 145-150.

5. Соболєва Г. Г. Ноженко Б. О. Сутність та методичні підходи до оцінювання конкурентного середовища. *Науковий журнал «Розвиток міста»*. 2024. № 1 (01). С 112-115.

6. Мелушова І. Ю., Прокопова О. В., Твердохліб К. О. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види. *Бізнесінформ*. 2016. № 11. С. 379-385.

7. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків, 2022. 312 с.

8. Шульга Л. В. Даниленко І. В. Терещенко О. І. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. №5.
URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/89.pdf

9. Воловельська І.В., Старченко Я.Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 81-82. С. 134-138.

10. Горват О. Феєр О. В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА».* 2023. №2(35). С.289-284.

11. Ігнатенко М. М. Мармуль Л. О. Романюк І. А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. *Економічний вісник університету*. 2023. №57. С. 45-51.

12. Єрьоміна М. О., Сідельнікова В. К. Управління конкурентним середовищем підприємства в умовах змін. *Приазовський економічний вісник.* 2025. №. 1 (41). С. 34-39.

13. Дмитрієв І.А. Кирчата І.М. Шершенюк О.М Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків. 2020. 340 с.

14. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 2(28). С. 35-41.

15. Кононенко Ж. А., Миколенко І. Г., Яковенко Т. І. Аналітичні інструменти в економічних дослідженнях конкурентного середовища підприємства. . *Проблеми економіки* .2024. №2(60). С. 136-142.

16. Добрянська В. В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Полтава. 2024. 218 с.

17. Фадєєва І. Г. Паламарчук О. С. Дубовик Н. А. Аналіз дилем створення конкурентного середовища в економіці україни: кейси підтримки. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 38. С. 158-167.

18. ТОВ «М'ясо-ІФ». Витяг з ЄДР. URL: https://opendatabot.ua/c/30593795 (дата звернення 24.02.2026)

19. Історія успіху ТМ "Рибак": як у Тернополі створювали якісну ковбасну продукцію. URL: https://www.ukrglobe.com/kulinariia/istoriya-uspikhu-tm-ribak-yak-u-ternopoli-stvoryuvali-yakisnu-kovbasnu-produktsiyu.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 24.02.2026)

20. Каталог продукції ТМ «Рибак». URL: https://tmrybak.com.ua/catalog/ (дата звернення 24.02.2026)

21. В. В. Швед, В. Л. Канащук Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2023. № 41. С. 98-104.

22. Слободенюк К. Ю. Соціально-економічний аналіз галузі харчової промисловості житомирської області. *Розвиток наук в умовах нової реальності: проблеми та перспективи.* 2023. С. 135-142.

23. Самодай В.П. Машина Ю.П. Руденко Н.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Національна економіка*. 2022. №1. С 20-26.

24. Дикань В. Л., Маслова В. О., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства: Конспект лекцій. Харків. 2021. Ч. 3. С. 52.

25. Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. Економічний аналіз. 2023. № 2 (33). С. 185-193

26. Жидовська Л. В., Галюк І. Б. Конкурентне середовище підприємств в умовах воєнного стану в україні. *Підготовка конкурентоспроможних фахівців: виклики та перспективи сучасност:* збірник праць І Міжнародної науково-практичної конференції, (Київ 25 лютого 2026 року) ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 2026. 400 с.

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: Дослідження конкурентного середовища ТОВ «М’ясо-Іф»

Обсяг пояснювальної записки 59 аркушів.

Кількість рисунків 7

Кількість таблиць 17

Графічний матеріал (слайди, плакати) 5 шт.

1. Теоретичні засади формування конкурентного середовища
2. Модель управління в конкурентному середовищі
3. Основні показники діяльності ТОВ «М’ясо-іф»
4. Формування дерева цілей ТОВ «М’ясо-іф»
5. Заходи покращення конкуретноспоможності ТОВ «М’ясо-іф»