

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

Лизень Андрій Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 330

(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Розробка проектів з підвищення конкурентоспроможності підприємства

(назва роботи)

07 «Управління та адміністрування»

(назва освітньої програми)

073 – Проектний менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Лизень А. І.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Микитюк Н.Є к.е.н. доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф.

Кінаш І. П.

(посада)

(підпис)

(дата)

(ініціали та прізвище)

Рецензент

доц.

Вербовська Л.С.

(посада)

(підпис)

(дата)

(ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2024 рік

**ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Спеціальність Проектний менеджмент
ОПП Управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МіА

_____ А.С. Полянська

" ____ " _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту _____ Лизеню Андрію Ігоровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи _____ «Розробка проектів з підвищення конкурентоспроможності підприємства»

керівник роботи _____ к.е.н. доцент Микитюк Н.Є.

Затверджена наказом № 751/7_ від 22 грудня 2023 р.

2 Термін здачі студентом закінченої роботи 17 січня 2024 р. _____

3 Вихідні дані до роботи _____

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань) Вступ Розділ 1.
Теоритично-методичні засади розробки проектів з підвищення
конкурентоспроможності підприємства. Розділ 2. Дослідження та розробка проектів
підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІКО ІФ». Розділ 3. Перспективні проекти
для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІКО ІФ». Висновки. _____

5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням креслень)

5.1 _____

5.2 _____

5.3 _____

5.4 _____

5.5 _____

5.6 _____

5.7 – 5.8 Графічні залежності, ілюстрації тощо Всього до 10 слайдів

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
Вступ	20.09.2023	Виконано
Розділ 1. Теоритично-методичні засади розробки проектів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.	15.10.2023	Виконано
Розділ 2. Дослідження та розробка проектів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІКО ІФ».	05.11.2023	Виконано
Розділ 3. Перспективні проекти для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІКО ІФ».	28.11.2023	Виконано
Висновки	07.12.2023	Виконано

Студент _____ / Лизень А.І. /

Особистий підпис Розшифровка підпису

Керівник роботи _____ / Микитюк Н.Є. /

Особистий підпис Розшифровка підпису

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: «Розробка проектів з підвищення конкурентоспроможності підприємства» містить 80 сторінок, 16 таблиць, 18 рисунків, 9 формул 3 додаток 45 джерел літератури . Перелік посилань нараховує найменувань.

Метою дипломної роботи є розроблення проекту щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження даної роботи є підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ІКО ІФ».

Предмет дослідження – теоретичні основи і практичні аспекти розробки проектів з підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ІКО ІФ».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час розробки та впровадження напрямів підвищення конкурентоспроможності тощо.

Інформаційною базою досліджень стали дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Ключові слова: конкурентоспроможність, виробниче підприємство м'ясо ковбасної промисловості, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ABSTRACT

Master's thesis on the topic: "Development of projects to increase the competitiveness of the enterprise" contains 80 pages, 16 tables, 18 figures, 9 formulas, 3 appendixes, 45 sources of literature. The list of links counts names.

The aim of the thesis is to develop a project to increase the competitiveness of the enterprise.

The object of research of this work is to increase the competitiveness of the company "IKO IF" LLC.

The subject of the research is the theoretical foundations and practical aspects of developing projects to increase the competitiveness of the enterprise IKO IF LLC.

Research methods. The fundamental provisions of economic theory, legislative and normative acts of Ukraine, monographs, scientific articles of domestic and foreign scientists became the theoretical and methodological basis of the research. Both general scientific and special research methods were used in the work. During the development and implementation of directions for increasing competitiveness, etc.

The data of statistical and financial reporting of the enterprise, data of the Internet network, own analytical calculations became the information base of the research. Data processing was carried out using modern information technologies.

Key words: competitiveness, meat production enterprise of the sausage industry, increasing the competitiveness of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Розділ 1. Теоретично - методичні засади розробки проектів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.1. Сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2 Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	25
Розділ 2 Дослідження та розробка проектів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІКО ІФ».....	32
2.1. Діагностика рівня конкурентоспроможності м'ясо ковбасної галузі.....	32
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ІКО ІФ»....	39
2.3 Розробка проектів для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ІКО ІФ».....	47
Розділ 3. Перспективні проекти для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІКО ІФ».....	51
3.1 Запропоновані проекти щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ІКО ІФ» в умовах кризи	51
3.2 Економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих проектів.....	63
Висновки.....	73
Перелік використаних джерел.....	76
Додатки.....	80

					МР МНП - 34.00.00.000 ПЗ						
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Тема:Розробка проектів з підвищення конкурентоспроможності підприємства	Літ.	Арк.	Акрушів			
Розроб.		Лизень А.І.						6			
Перевір.		Микитюк Н.Є.				ІФНТУНГ МНПм— 22-1					
Реценз.		Вербовська Л.С.									
Н. Контр.		Вербовська Л.С.									
Затверд.		Кінаш І.П.									

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування виробничих підприємств вимагають швидкого реагування на зміни у ринковому середовищі та бізнес-процесах усередині компанії. В умовах «ринку покупця» продавець вимушений будувати свою діяльність, виходячи з купівельного попиту. При цьому попит не обмежується одним попитом на товар. Покупець диктує свої умови також і в області складу і якості послуг, що надаються йому в процесі поставки цього товару.

Зростаюча тенденція росту загальних витрат у порівнянні зі зростанням загальних доходів, підвищення собівартості продукції, зниження ефективності бізнесу поряд з ростом рівня конкуренції обумовили практичну значимість й актуальність розробки проектів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розробка проектів з підвищення конкурентоспроможності підприємства, як і будь-який напрям менеджменту, включає в себе прийняття управлінських рішень на основі внутрішньої та зовнішньої інформації. Ця інформація опрацьовується персоналом відповідних підрозділів підприємства та використовується для аналізу та розрахунку великої кількості показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства.

Розглядаючи конкурентоспроможність, як об'єкт управління, визначаємо зосередженість усієї сукупності взаємопов'язаних елементів управління на укріплення лідерських позицій на конкурентному ринку, а також формування та зміцнення конкурентних переваг. В умовах наростаючої конкурентної сили, що існує на ринку України, збільшується вагомість управлінських рішень топ менеджменту підприємств стосовно пошуку нових ефективних інструментів та способів управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що в свою чергу зумовлює актуальність вивчення цієї проблематики.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичним проблемам конкуренції, конкурентних стратегій, конкурентоспроможності, конкурентних переваг підприємств та управлінню процесом забезпечення конкурентоспроможності присвячено ряд досліджень закордонних та вітчизняних вчених (зокрема, Д.Аакера, Г.Азоева, О.А. Амоші, У.Бролля, Дж. Ванека, А. Гальчинського, В. Гейця, А.Градова, Д. Довганя, К.Ерроу, П. Забеліна, О. Зозульова, Ю. Іванова, Т. Комісарової, І. Кравіса, Ж.-Ж. Ламбена, Т. Льовітта, В. Немцова, М. Перлітца, М. Познера, М. Портера, В. Прем'єра, Р. Фатхудінова).

Теоретичною базою дослідження є сучасні теорії ринкової економіки, наукові концепції, монографії та періодичні публікації українських і зарубіжних 9 учених з питань підприємництва, менеджменту, формування механізмів управління розвитком підприємства, оцінки конкурентоспроможності, формування конкурентних стратегій, управління процесом забезпечення конкурентоспроможності. У роботі використано законодавчі і нормативні акти України, інструктивні відомчі матеріали.

Інформаційну базу дослідження склали: економічна література і періодичні видання, аналітичні дані з різних напрямків діяльності малого підприємництва, матеріали органів державної статистики України, програми розвитку підприємства, а також результати досліджень, виконаних автором. У роботі використані статистичні та евристичні методи, порівняльний та техніко–економічний аналіз, узагальнення експертних оцінок.

Мета магістерської роботи полягає у розробці теоретичних положень і формуванні практичних рекомендацій щодо обґрунтування та вдосконалення механізму розробки проектів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення мети передбачає формування та вирішення наступних наукових і практичних завдань:

- дослідити сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її

основні складові;

- дослідити особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що займається оптовою та роздрібною торгівлею м'ясо - ковбасних виробів;

- розглянути загальну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати фінансову діяльність підприємства;
- дати оцінку конкурентоспроможності та проблем ТОВ «ІКО ІФ»;
- визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити економічні наслідки впровадження заходів із підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження даної роботи є система управління діяльністю підприємства у контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є методи та інструменти забезпечення конкурентоспроможності на виробничому підприємстві ТОВ «ІКО ІФ».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень.

Інформаційною базою досліджень стали дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки.

Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Структура роботи. Робота містить 3 розділи, 18 рисунків, 16 таблиць, 9 формул, 3 додаток та 45 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО - МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ПРОЕКТІВ З ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Етап становлення конкурентного середовища для економіки вимагає від українських компаній підбору нових методів і форм ведення конкурентної боротьби, що у комплексі слугує досягненню стійких конкурентних переваг підприємства. Головною умовою при вирішенні тяжких питань суперництва є використання методів та способів, які б забезпечували формування адаптивних механізмів та пристосували підприємство до мінливого зовнішнього середовища.

Виробники продукції чи надавачі послуг сьогодні знаходяться під конкурентним пресингом, тому постійно виникають питання про розвиток і виживання підприємства. Можливість витримувати конкуренцію на ринку впродовж тривалого періоду часу характеризує така економічна категорія, як конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність широко використовується як в теорії так і на практиці економічних наук і є багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів [1].

У ринковій економіці праці багатьох вітчизняних та зарубіжних фахівців присвячено питанням забезпечення конкурентних переваг та визначення конкурентоспроможності підприємства. Однак, багато аспектів цієї проблеми потребують подальшого дослідження, незважаючи на значні теоретичні здобутки з питань забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Це стосується, зокрема, уточнення змісту поняття конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1.), а ще складових елементів його конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Трактування поняття
Воронкова А.Е.	зазначає, що конкурентоспроможність є специфічною ознакою суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворювання, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності.
Іванов Ю.Б.	є окремою системною категорією, яка відбиває ступінь реалізації цілей підприємства в процесі його взаємодії з факторами зовнішнього оточення.
Карлофф Б.	це здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством.
Портер М.	є порівняльною характеристикою підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно до аналогічних показників інших підприємств певної однорідної групи.
Фатхутдінов Р.А.	це важлива системна ознака певного об'єкту, яка характеризується мірою реального або потенційного задоволення ними існуючої конкурентної потреби (призначення об'єкту) в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку (в певній сфері людської діяльності).

Джерело: [2, 3, 4, 5, 6]

Таким чином, конкурентоздатність підприємства становить підсумковий узагальнюючий показник стійкої роботи, що вбирає у себе результати діяльності різних виробничих, управлінських і допоміжних підрозділів, підсистем та залучених ресурсів, а також є відбиттям наявності в підприємства відносних переваг над іншими конкурентами або учасниками ринку у сферах, що пов'язані з ключовими конкурентними факторами або факторами, які обумовлюють можливості певного підприємства, а також конкурентів підприємства щодо досягнення однорідних цілей.

Основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є економічний механізм, що являє собою комплекс елементів, які врегульовують процес рішень в господарській діяльності компанії. Щоб даний механізм ефективно функціонував, потрібно, аби кожний елемент знаходився у постійному

взаємозв'язку. Вирізняють наступні складові конкурентоздатності підприємства (рис. 1.1.).

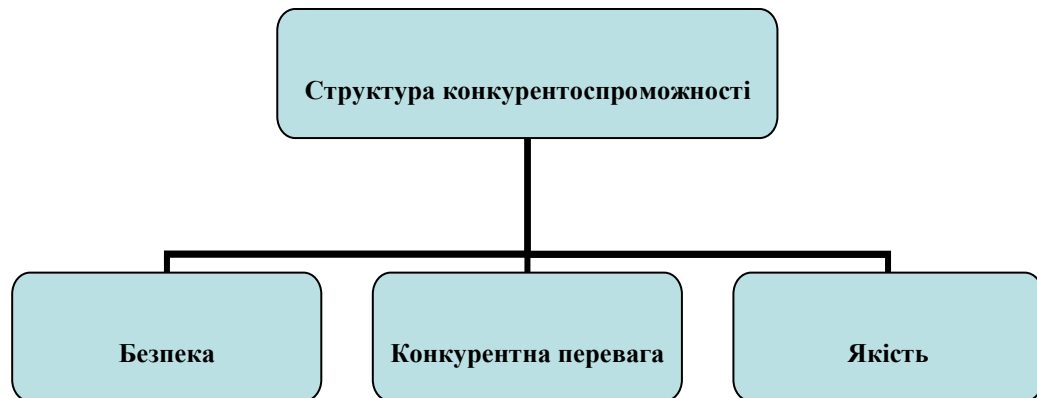


Рисунок 1.1 - Основні складові конкурентоспроможності підприємства
Складено на основі [7]

Кожна складова взаємопов'язана одна з одною: шляхом технічних регламентів реалізується безпека, однак, організації мусять розуміти, що технічне врегулювання не забезпечує гарантованих конкурентних переваг, тому що якість наданих послуг також має важливе значення, адже клієнти завжди мають можливість вибору, і можуть надати перевагу схожим підприємствам з більш вигідними умовами. Це показує те, що підприємству важливо завжди вдосконалювати якість послуг, а також інші параметри, для того, щоб зберігати конкурентоспроможність на ринку.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає розробку та обґрунтування заходів і планів досягнення поставлених цілей, в яких враховуються виробничо-збутові можливості та трудовий, технічний і фінансовий потенціали підприємства. Зазвичай воно включає в наступні етапи (рис. 1.2.).

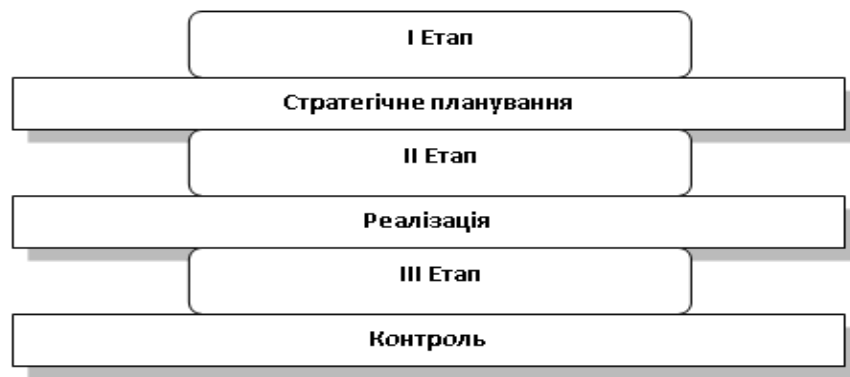


Рисунок 1.2 - Основні етапи конкурентоспроможності підприємства
Складено на основі [8]

Отже, згідно цих етапів, спочатку в межах стратегічного планування визначають довготривалі напрями розвитку конкурентоспроможності компанії та її основних підрозділів. Після цього здійснюється розроблення заходів з реалізації планів і втіленні стратегії підприємства. Останнім етапом є вивчення та усунення за допомогою контролю основних проблем досліджуваного підприємства.

Оскільки в умовах конкуренції на кожному етапі проявляється конкурентоспроможність, то також потрібно враховувати властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства» (рисунок 1.3.).

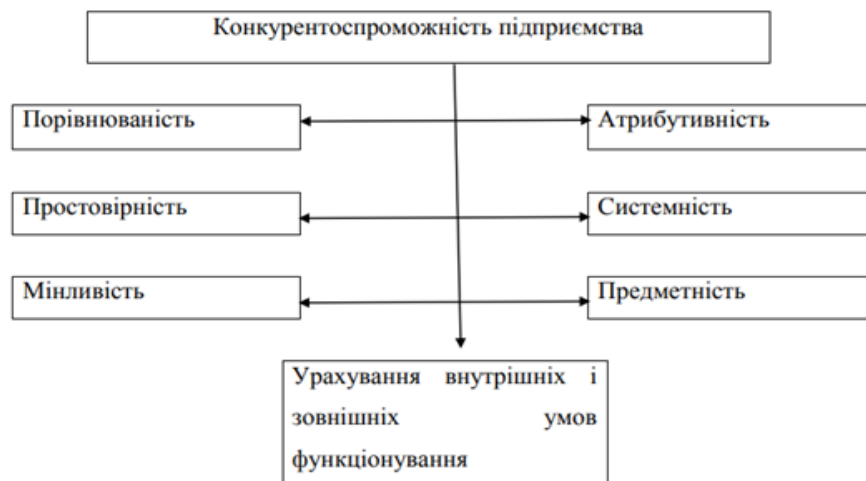


Рисунок 1.3 - Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»
Складено на основі [9]

Категорія порівнюваність показує, що конкурентоспроможність підприємства зіставляється та досліджується з справжніми конкурентами, які функціонують на ринку, виробляють схожу продукцію, або ж порівнюється з ідеальним підприємством.

Просторовість говорить про те, що компанія може проявити себе як конкурентоспроможною на одному ринку, так і неконкурентоспроможною на іншому, то конкурентоздатність визначається в рамках конкретного ринку.

Мінливість вказує на те, що підприємство може бути конкурентоспроможним не постійно, а отже досліджувати цю категорію в окремому підприємстві потрібно безперервно.

Предметність говорить про те, на скільки компанія володіє висококваліфікованими кадрами, сучасною технологією та технікою, брендом та іміджем підприємства, власними площами, якістю наданих послуг, фінансовими можливостями, каналами просування, маркетинговими комунікаціями і т.д.

Атрибутивність вказує на унікальних характеристиках компанії, що складають конкурентні переваги (надання додаткових послуг, використання сучасних технологій, тощо).

Системність містить у собі максимально можливу кількість або сукупність умов і параметрів, що формують конкурентоспроможність досліджуваної компанії.

Даний перелік властивостей не є повним, але достатнім для розкриття теоретичних аспектів конкурентоздатності компанії.

На основі вищезазначеного можна сформулювати головні цілі конкурентоспроможності компанії (рис. 1.4.).

Щодо управління конкурентоспроможністю компаній вищенаведені цілі є універсальними, тому що вони можуть підходити до більшості вітчизняних підприємств.

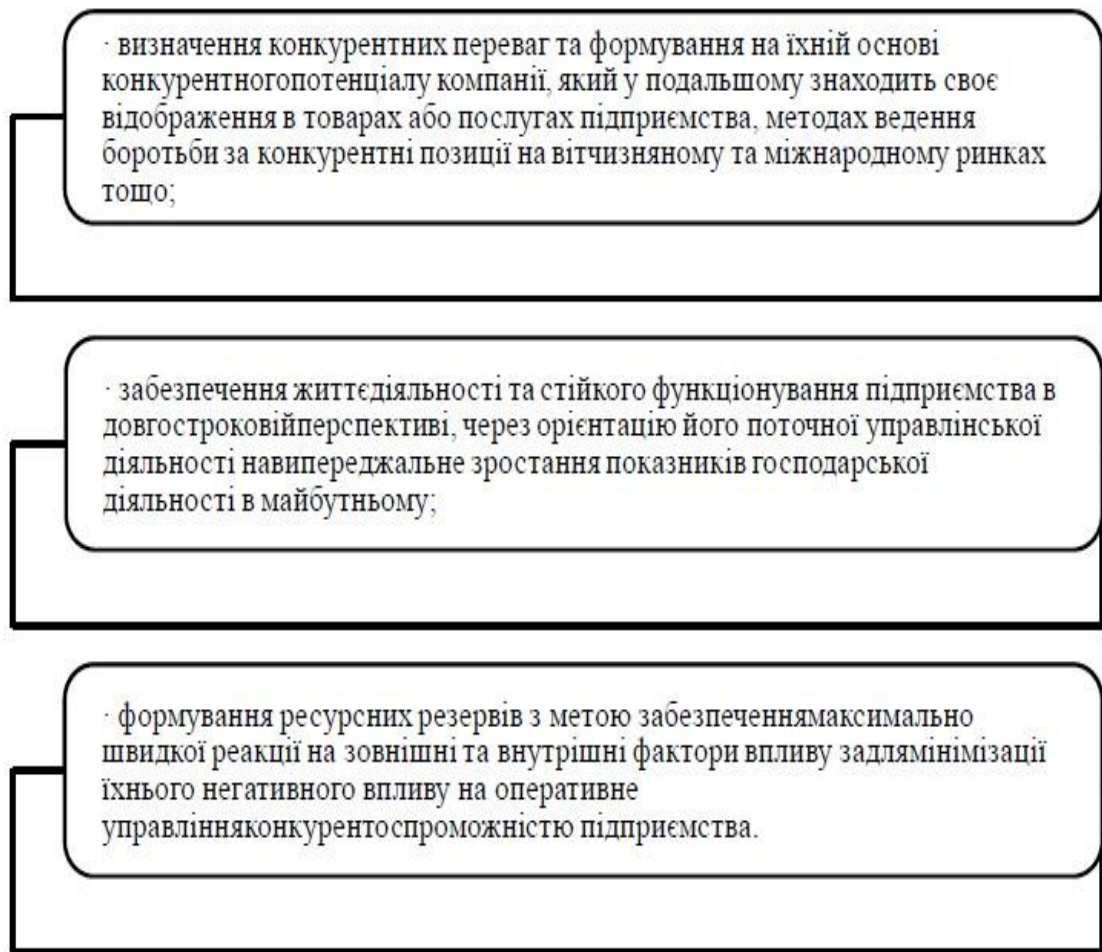


Рисунок 1.4 - Основні цілі конкурентоспроможності підприємства
Складено на основі [10]

На основі вибору конкретного шляху конкурентної боротьби, керівна ланка підприємства має усвідомлювати, що система загального корпоративного управління конкурентоспроможністю мусить являти собою систему ієрархічно вищих і складніших важелів управління конкурентоздатністю в галузі. Основні принципи управління конкурентоспроможності компаній наведено на рисунку 1.5.

Принцип пріоритетності полягає в тому, що основна стратегія має бути поділена на малі оперативні плани, що мають чітко визначений порядок. Крім того, керівна ланка мусить зберігати першочерговість стратегічних планів на

рахунок швидкої реакції щодо перемін в бізнес-середовищі.

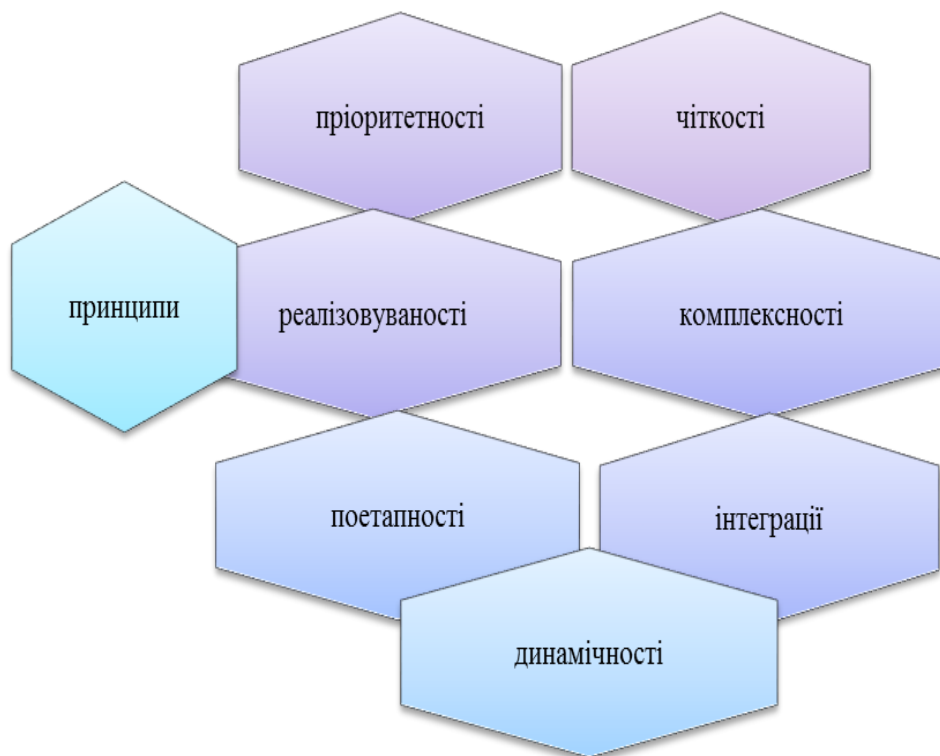


Рисунок 1.5 - Основні принципи управління конкурентоспроможністю на підприємстві

Складено на основі [11]

Принцип чіткості характеризується тим, що всі стратегічні цілі мають бути чіткими та реальними з погляду спроможності їх досягнути, з конкретно встановленими часовими рамками, тобто до них мають застосовуватись короткострокові цілі.

Принцип реалізовуваності базується на необхідності встановлення цілей, на межі можливості їх виконання, але вони матимуть вищу ймовірність щодо їх втілення.

Принцип комплексності передбачає визначення та розробку дієвої стратегії управління конкурентоздатністю компанії, і також на виконанні глибокого та детального аналізу можливих і існуючих факторів впливу (внутрішніх та

зовнішніх), визначенні рівня впливу кожного фактору.

Принцип інтеграції має на меті розробку такої стратегії управління конкурентоздатністю компанії, результат реалізації якої має шанси стати ефективною частиною підходу до управління об'єкта вищого рівня галузі на певному підприємстві.

Метою принципу динамічності є збереження можливостей змінювати та корегувати певні деталі стратегії, тобто «резерву для маневру».

При виборі ситуаційного підходу до стратегічного управління конкурентоздатністю підприємства принцип адаптивності можна вважати визначальним, адже з його допомогою здійснюється адаптація компанії в навколишньому середовищі.

Таким чином, опираючись на попередні дослідження, конкурентоздатність компанії передбачає здатність організації постійно покращувати ринкові позиції в довготерміновій перспективі, при цьому, орієнтувати свою діяльність на стратегічну програму компанії та досконале виконання поставлених завдань, враховуючи особливості соціально-економічного характеру.

В процесі оцінки та вивчення конкурентоздатності компанії, необхідно не тільки розуміти сутність даного терміну, але й аналізувати фактори, які якимось чином впливають або можуть на нього вплинути.

Для одержання кращих результатів в ході своєї діяльності компанія повинна визначити свої конкурентні ринкові позиції, які в умовах конкуренції можуть бути і програшом, і виграшом. Крім того, визначити вплив факторів, в залежності від позиції приналежності до компанії, що поділяються на зовнішні та внутрішні (табл.1.2.).

Отже, фінансова стійкість, а також і конкурентоздатність організації, виконується із врахуванням впливу економічних, політичних і соціальних факторів, які не залежать від діяльності компанії, тому що на них має великий вплив навколишнє середовище.

Таблиця 1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства	
Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Ефективність державно-правового механізму: - політична стабільність; - дієвість законів; - правове та нормативне забезпечення; - банківське регулювання	- Якість менеджменту - Організаційна структура - Функціональна спрямованість - Інфраструктурне забезпечення - Комерційні зв'язки
Загальноекономічна ситуація: - стан суспільного виробництва; - інвестиційний клімат; - рівень доходів населення; - податкова політика; - інфляція	- Рівень техніки і технології на підприємстві; - Маркетингове забезпечення; - Система розроблення і впровадження нововведень; - Рівень організації виробництва; - Система планування; - Система економічного стимулювання; - Соціальні, психологічні, екологічні й інші фактори.

Складено на основі [12]

Воно включає в себе:

- політичну обстановку в країні;
- зовнішньополітичні та зовнішньоекономічні зв'язки;
- державна роль в існуванні компаній;
- експортно-імпортні відносини держави;
- існування конкурентів в певній галузі;
- ефективність здійснення програм у пріоритетних напрямках економіки;
- загальний технологічний рівень в країні;
- рівень розвитку ділових послуг; - трудове законодавство;
- антимонопольне законодавства;
- кваліфікація робочої сили;
- інфляція;
- інші фактори.

На формування внутрішніх факторів, безперечно, має вагомий вплив діяльність самої компанії. До внутрішніх факторів відносять:

- застосування новітніх технологій;
- управлінські методи та системи;
- стратегічний менеджмент;
- система загального управління;
- корпоративна культура;
- впровадження нововведень;
- планування та економічне стимулювання;
- соціальні, екологічні, психологічні та інші фактори.

Варто зазначити, що внутрішні та зовнішні фактори мають тісний взаємозв'язок, оскільки з появою зовнішніх факторів часто з'являються внутрішні фактори.

Японський вчений Т. Коно вирізняє наступні п'ять рівнів факторів конкурентоздатності компаній (рисунк 1.6.).



Рисунок 1.6. Фактори конкурентоздатності компаній

Складено на основі [13]

На першому рівні представлені результати діяльності підприємства, в порівнянні з минулим роком. Найважливішим в ньому є одержання прибутку,

адже більший прибуток означає вищу конкурентоспроможність.

Другий рівень факторів конкурентоспроможності характеризується важливістю потенціалу вищої ланки керівництва, оскільки саме він формує злагоджену роботу підприємства.

На третьому рівні ієрархії визначається вибір конкурентної стратегії боротьби, котра спрямована на покращення або збереження провідних позицій компанії.

Конкурентоспроможність підприємства на четвертому рівні має бути закріплена здатністю до розвитку потенціалу своїх інноваційних та організаційних потужностей компанії. Головна мета та кінцевий результат менеджменту - це значна частка на ринку, яку займає компанія.

Підвищену увагу приділили факторам конкурентоспроможності підприємства А.А. Томпсон - молодший та А.Дж. Стрікланд, вони вважають, що фактори повинні бути наступними: [14]

- якість надання послуг;
- репутація (імідж);
- використання технологій;
- можливості поширення та розвитку;
- інноваційні можливості;
- фінансові ресурси;
- витрати в порівнянні з конкурентами; — обслуговування клієнтів.

Отож автори даних елементів конкурентоспроможності підприємства наголосили на важливості матеріально-технічних ресурсів підприємства і їх бази формування, таких як: використання технологій, якість надання послуг, фінансові ресурси та інноваційні можливості. На нашу думку, автори не зарахували до ключових факторів такі не менш важливі складові діяльності підприємства, як персонал підприємства та система управління.

У своїх дослідженнях В.В. Петхерєв здійснював комплексну оцінку

факторів, які за рисами конкурентоспроможності підприємства були такі (рис. 1.7.):

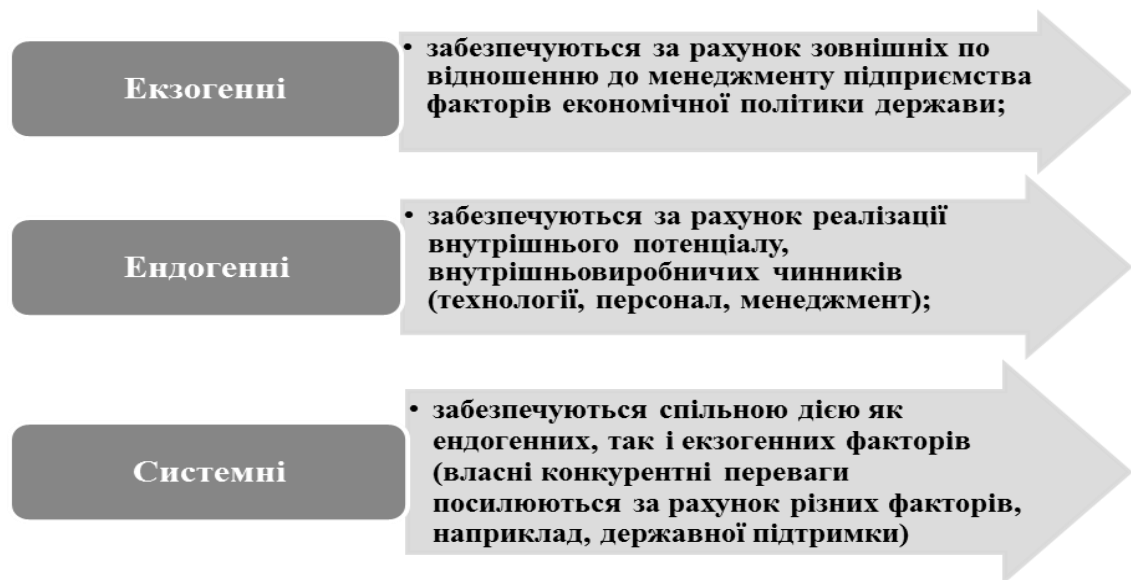


Рисунок 1.7 - Основні фактори конкурентоспроможності за ознакою
Складено на основі [15]

Наявна класифікація враховує, перш за все, взаємодію та взаємозв'язок органів державної влади із суб'єктами підприємницької діяльності з метою підвищення їх конкурентоспроможності. До екзогенних факторів Петхерев В.В. відносить:

- фактори міжнародної економічної співпраці (зовнішньо-торгівельна стратегія держави);
- фактори, які стосуються національної промислової політики (політика держави у сфері регулювання промислової діяльності);
- фактори фінансово-кредитної державної політики (надання бюджетних коштів на забезпечення національної економічної безпеки, включаючи виділення коштів на реалізацію державних цільових програм в промисловій сфері);
- фактори антимонопольної державної політики (конкурентна державна політика, антимонопольне законодавство та вплив на діяльність підприємств);
- фактори науково-технічної (інноваційної) політики держави

(стимулювання наукових дослідних та дослідно-конструкторських розробок, якість законодавства в сфері регулювання науково-технічної бази,);

- фактори соціальної політики держави (політика держави у сфері професійного розвитку освіти, оплати праці та поновлення кадрів,).

Ендогенні факторів класифікують наступним чином:

- фактори маркетингової діяльності (сфера реалізації);
- фактори виробничої сфери (якість устаткування, виробнича інфраструктура);
- фактори науково-технічної сфери (наявність науково-технічного потенціалу, кількість співробітників, зайнятих у сфері науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок);
- фактори організаційно-управлінської сфери (менеджмент підприємства, рівень оптимізації апарату управління та інше);
- фактори фінансово-економічної сфери (обсяг інвестицій, собівартість реалізованої продукції, обсяг капіталізації підприємства);
- фактори соціальної сфери (рівень оплати праці працівників, умови та охорона праці, рівень та кваліфікація персоналу, витрати на професійне навчання).

Щодо системних факторів, то вони виникають через взаємодію ендогенних та екзогенних факторів.

В загальному, фактори конкурентоспроможності підприємства – це явища або процеси як виробничо-господарської діяльності підприємства, так й соціально-економічного життя суспільства, через які виникають зміни відносних і абсолютних витрат на надання послуг підприємством, що в результаті призводить до зміни рівня його конкурентоспроможності.

Безліч авторів пропонує різну класифікацію факторів конкурентоспроможності, яка доповнить досвід економічної думки. Класифікація цих факторів подана у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Класифікація факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Класифікаційна ознака	Види факторів
Залежно від сфери походження	-науково-технічні - стан та динаміка науково-технічного прогресу, рівень техніки і технології, гнучкість виробничих процесів; -організаційно-економічні – стадія циклу розвитку економіки, загальногосподарська та галузева кон'юнктура, методи та механізми регулювання господарської діяльності підприємства; - соціальні - стан та динаміка соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікро- рівнях; - екологічні - вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів підприємств, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд; - політичні – загальнополітичний клімат і стан розвитку міжнародних відносин.
За характером спеціалізації	- загальні (здійснюють вплив на усі складові конкурентного середовища без винятку); - індивідуальні (зміни лише окремої складової конкурентного середовища).
За тривалістю дії	- постійні; - тимчасові.
Залежно від ступеню корисності	- стимулюючі (сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства); - дестимулюючі (фактори, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності).
Залежно від рівня взаємообумовленості	- природні (первинні) фактори – це природні ресурси, географічне положення; - похідні (вторинні) – це техніка, технологія, економічна среда та ін.
За ступенем можливого контролюючого впливу з боку підприємства	- неконтрольовані підприємством – ті фактори, на які в підприємства відсутні засоби і способи впливу; - контрольовані підприємством - це ті фактори, на які підприємство впливає і може контролювати.

Складено на основі [16]

Зазначені фактори впливу на формування достатнього рівня конкурентоспроможності підприємств, мають можливість перетворитися на конкурентну перевагу лише тоді, коли будуть здійснювати стимулюючий, а

також позитивний вплив на діяльність підприємства. Якщо будуть виявлені факторів, які становлять негативний ефект на управління та формування конкурентоспроможності організації, необхідно їх ліквідувати, а якщо усунути немає можливості, то мінімізувати для запобігання зниження рівня конкурентоспроможності організації. На рисунку 1.8 наведено основні внутрішні та зовнішні негативні фактори.

Фактори негативного впливу на конкурентоспроможність	
Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
– нестача фінансових ресурсів – моральне старіння та фізична зношеність основних фондів – відсутність мотивації – низька якість управління	– відсутність системного дієвого механізму управління органів державної влади – недостатність інформаційного забезпечення – відсутність кваліфікованих молодих спеціалістів зі стратегічного управління конкурентоспроможністю

Рисунок 1.8 - Зовнішні та внутрішні фактори негативного впливу на конкурентоспроможність

Складено на основі [17]

Аналізуючи вищезазначене, можна зробити висновки, що на продуктивність роботи організації і на її рівень конкурентоспроможність діє значна кількість факторів, які створюють для організації передумови для ефективної її діяльності. Наявні конкурентні привілеї фактично відображають реалізовані можливості організації. Потенціал підприємства визначає його резерви. Потенціал під дією факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та законів функціонування сучасного ринку реалізується у конкурентних перевагах підприємства. Отже, за допомогою цих факторів, підприємство має можливість успішно функціонувати і вдосконалюватися.

1.2 Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Під час ведення конкурентної боротьби постає проблема оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств, яка направлена на визначення позитивних і негативних аспектів у їхній діяльності, а також розроблення відповідної стратегії забезпечення та зміцнення конкурентних переваг. Методики відносно оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства варіюються від найпростіших, які створені на основі обмеженості інформації і недостатньої кількості фінансування, до найскладніших, які вимагають від підприємства значних витрат і високої кваліфікації персоналу, який досліджує конкурентоспроможність. В таблиці 1.4 наведено найбільш широковідомі методи оцінки рівня конкурентоспроможності, які дозволяють отримати більш детальну та повну інформацію.

Таблиця 1.4. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою вираження результату оцінки

Назва групи	Назва методу
Матричні	- матриця Бостонської консалтингової групи; - матриця І. Ансоффа; - матриця Mc Kinsey; матриця Shell; - матриця конкурентних стратегій М.Портера; - SWOT-аналіз
Індексні	- метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції; - метод, що базується на теорії ефективної конкуренції; - метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; - метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі; - метод інтегральної оцінки; - метод бенчмаркінгу;
Графічні	- багатокутник конкурентоспроможності; - радар конкурентоспроможності; - метод «профілів»;
Бальної оцінки	- складання відповідних таблиць; - оцінка показників; - порівняння їх з підприємствами-конкурентами

Складено на основі [18]

Отже, матричні способи оцінки конкурентоспроможності підприємства

створені на використанні матриці – таблиці, в якій впорядковані рядки та стовпці з певними складовими. Вони не надають оцінку рівню конкурентоспроможності компанії, але дають право на здійснення аналізу окремих елементів її діяльності, позиції на ринку, середовища функціонування та визначати основні напрями її майбутнього розвитку. Науковці виділяють, як плюси, так і мінуси зазначених методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.5.).

Таблиця 1.5 - Переваги та недоліки матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Переваги	Недоліки
• можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності релевантної інформації • простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання на ринку • придатність для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності фірми та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності	• здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками • не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку • відсутність аналізу причин, що, ускладнює процес прийняття управлінських рішень

За допомогою графічних методів оцінювання конкурентоспроможності, можна дуже легко визначити певні закономірності, які нелегко побачити в таблицях. Побудова багатокутників конкурентоспроможності надає можливість виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства. Загальні переваги та недоліки графічних методів зображені на (табл. 1.6.)

Таблиця 1.6 - Переваги та недоліки графічних методів оцінювання конкурентоспроможності

Переваги	Недоліки
• простота • наочність • можливість порівнювати діяльність кількох підприємств, виявляти їх сильні та слабкі сторони	• не дають можливості встановити загальне значення показника конкурентоспроможності фірми • неможливість прогнозування майбутніх змін конкурентоспроможності • відсутність конкретних показників, за допомогою яких досліджувати підприємства покращуватимуть свою діяльність

Більш комплексними при оцінюванні рівня конкурентоспроможності підприємств є індексні методи та метод балів. Використання індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів. При цьому, основою для проведення порівняння виступають галузеві значення, показники підприємства-лідера ринку чи показники оцінюваного підприємства у динаміці. Оцінка параметрів здійснюється за п'ятибальною шкалою. Основою цієї оцінки є метод балів згідно фінансовій звітності, де:

"5" – стан параметра цілком відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

"4" – стан параметра не цілком відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

"3" – стан параметра слабо відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

"2" - стан параметра зовсім не відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства.

Отже, аналітичні або розрахункові способи оцінювання конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на здійсненні обчислювано аналітичних операцій із вхідними значеннями. При цьому, в залежності від конкретного методу аналізу, застосування даних способів може передбачати як елементарні арифметичні операції, так і більш складні розрахунки. Розрахункові методи поділяються на: специфічні та загальні. Загальні методи оцінювання конкурентоспроможності передбачають належний аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів, а також метод самооцінки. За допомогою специфічних методів визначають оцінку конкурентоспроможність компанії за певними аспектами діяльності, а саме: інноваційними, маркетинговими, фінансовими..

Існують комплексні методи аналізу рівня конкурентоспроможності, які орієнтуються на аналіз усього комплексу важливих елементів функціонування підприємств. Ці методи вітчизняні науковці називають комплексними, оскільки

вони є найбільш обґрунтованими. Перевагами цих методів є отримання точної та актуальної інформації про конкурентоспроможність підприємства, а також розширений перелік порівняльних переваг. Негативним аспектом є те, що існує значна невизначеність конкретних методів оцінки конкурентоспроможності.

Подальші методи оцінювання конкурентоспроможності базуються на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до даної теорії, підприємства, в яких якнайкраще організована діяльність підрозділів та служб є найбільш конкурентоспроможними. Ресурси компанії мають великий вплив на ефективність діяльності кожного з підрозділів, тому даний підхід базується на оцінці групових показників, а також критеріїв конкурентоспроможності [19].

Усі методи оцінки конкурентоспроможності поділяють на кількісні та якісні. Якісні методи є досить універсальними, так як їх можна використовувати для оцінювання різних галузей народного господарства. До кількісних методів оцінки потрібно віднести суб'єктивні методи експертних оцінок, які ґрунтуються на їх професіоналізмі. Основною перевагою експертного оцінювання рівня конкурентоспроможності є їх універсальність, так як вони є незамінними у випадках, коли інші необхідні показники оцінити кількісно неможливо.

Зазначені вище плюси та мінуси існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності компанії обумовлюють значно низькі можливості практичного застосування цих методів. Основною причиною є те, що немає чітких критеріїв, за якими здійснюється оцінювання.

Кожне підприємство бажає зайняти свою власну нішу на ринку, при цьому формуючи свій потенціал за допомогою фінансових, виробничих, , організаційних ринкових, інформаційних, інтелектуальних та інших можливостей, що в загальному слугує перспективам розвитку підприємства.

Тому завдяки наведеному на рисунку 1.9. потенціалу формується конкурентоспроможність підприємства.

За наявності показників вищенаведеного потенціалу здійснюється оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі графоаналітичної моделі, яка визначає графічну інтерпретацію досліджуваного підприємства. Дана модель розраховується за наступною формулою:

$$B_k = 100 - (P_j - \sum K_r) * \sum (-1) * 100 K_r m \quad (1.1),$$

де B_k - потенціал підприємства відповідно;

P_j – сума місць в блоці відповідного потенціалу;

K_r - сума ранжованих місць підприємства; m – кількість показників потенціалу.

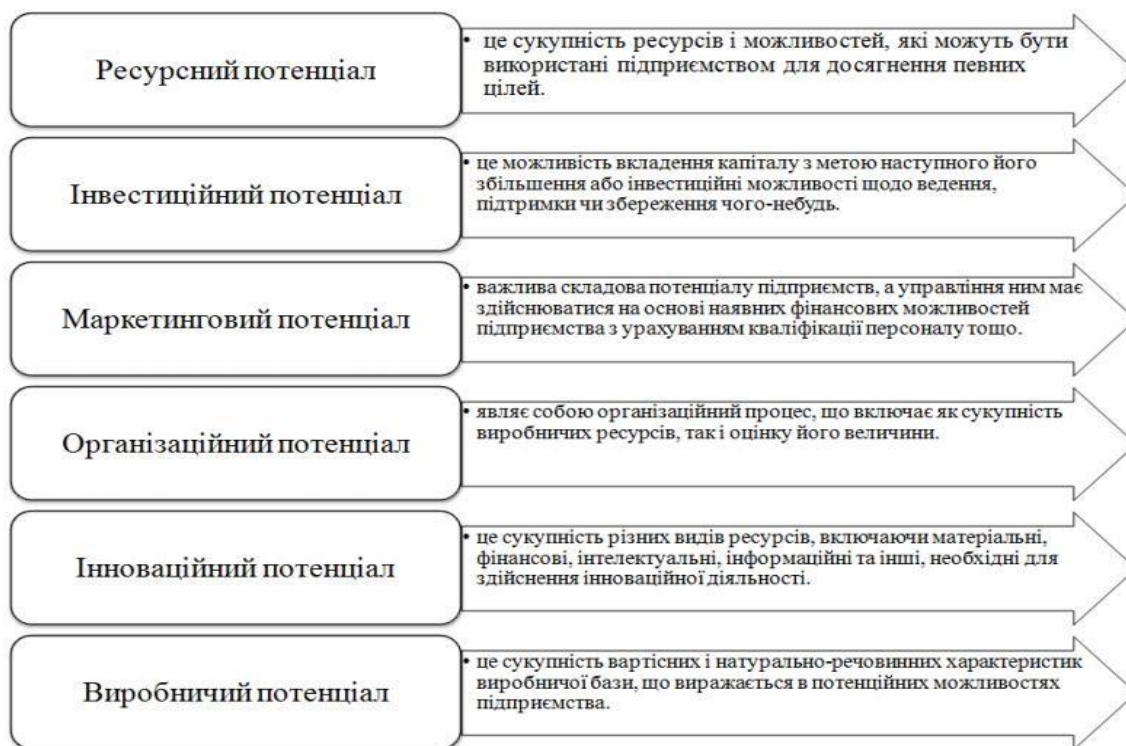


Рисунок 1.9 - Основні підходи щодо визначення понять потенціалу підприємства

Складено на основі [20]

Таким чином, на основі розрахунків та побудові багатокутника конкурентоспроможності, можна вибрати найбільш ефективний варіант

підтримки належного рівня конкурентоспроможності підприємства. Переважна більшість вищенаведених способів передбачає порівняння основних показників, майже ідентичних підприємств-конкурентів. Практично з кожним роком стає все складніше використовувати дані методики у зв'язку з не чітким визначенням географічних меж того чи іншого ринку.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи, можна сказати, що існує багато нюансів даної проблеми, які потрібно досліджувати, незважаючи на великий обсяг теоретичних здобутків з питань забезпечення конкурентоспроможності компаній. Це пов'язано з уточненням суті та змісту поняття рівня конкурентоспроможності підприємства.

Глибоко розкривається, на нашу думку, пояснення поняття конкурентоспроможності, як підсумовуюче значення стійкої роботи підприємства, яке включає результати роботи різноманітних виробничих, управлінських та допоміжних підрозділів, залучених ресурсів та підсистем і є відображенням наявності у компанії значних переваг над іншими учасниками на ринку у тих сферах, які тісно пов'язані з ключовими факторами конкуренції або які зумовлюють об'єктивні можливості конкретної компанії, а не її конкурентів, досягти поставлених цілей і завдань.

У ході вивчення та оцінювання конкурентоспроможності підприємства, необхідним є не тільки розуміння значення даного терміну, але і обов'язковим є визначення тих факторів, які впливають або у майбутньому можуть вплинути на нього. Найбільш поширеною класифікацією цих факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства є внутрішні і зовнішні, які залежать від позиції приналежності до підприємства. Зазвичай між внутрішніми та зовнішніми факторами існує тісний взаємозв'язок, так як наявність внутрішніх факторів обумовлює появу зовнішніх факторів. У процесі дослідження існуючих теоретичних підходів використовують такі методи для

здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства: графічні, матричні, бальної оцінки індексні, і т.д. Провівши аналіз їх недолік і переваг, можна оцінити досліджуване підприємство – базу дослідження.

Отже, для здійснення подальшого аналізу рівня конкурентоспроможності та здійснення відповідного оцінювання, необхідною умовою є точне розуміння теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗРОБКА ПРОЕКТІВ З ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ІКО ІФ»

2.1. Діагностика рівня конкурентоспроможності м'ясо ковбасної галузі

Аналітиками Pro-Consulting було проведено дослідження ринку свіжого м'яса, копченостей та консервів в Україні. В ході аналізу були описані основні тенденції розвитку ринків, показані його загальні показники. Також проведено сегментацію та структурування ринку за видами м'яса та м'ясних продуктів, населеними пунктами. Описані основні оператори ринку, які вони мають торгові марки, мережі продажу. Проаналізовано ціноутворення на ринку, канали збуту продукції та інвестиційну привабливість даної галузі.

М'ясна галузь України охоплює переробку м'яса різних тварин, а також птахів. Реалізація свіжого та обробленого м'яса відбувається у вигляді напівфабрикатів, копченостей різних видів. Руйнівна війна призвела до дефіциту вітчизняного м'яса та продуктів з нього, тому що значну кількість ферм та переробних підприємств було окуповано або ж знищено загарбниками. Станом на 2023р. споживання м'яса зменшилось, оскільки ціни на нього високі. Українці до повномасштабного вторгнення споживали менше м'яса, ніж потрібно – близько 67-68 кг на особу на рік. Наразі споживання м'яса на рівні 64 кг. 55-56% м'ясного раціону українця складає курятина, оскільки вона найдешевша.

З урахуванням військового стану в Україні було прораховано обсяг виробництва ковбас у 2022 році. Досліджено компанії з виробництва ковбас та їх статус роботи на момент червня 2022 року (рис. 2.1).

Були прослідковані тенденції ринку до повномасштабного вторгнення та після. Стан ринку свіжого м'яса до початку повномасштабного вторгнення:

Інтегрування України в західні ринки. Угода про асоціацію та глибокі, всеосяжні зони вільної торгівлі між Україною та Європейським союзом включає в себе регулювання вхідних цін, зниження ввізних мит до нуля для більшості

товарів та встановлення 36 тарифних квот, які обмежують обсяги імпорту товарів тваринного походження.

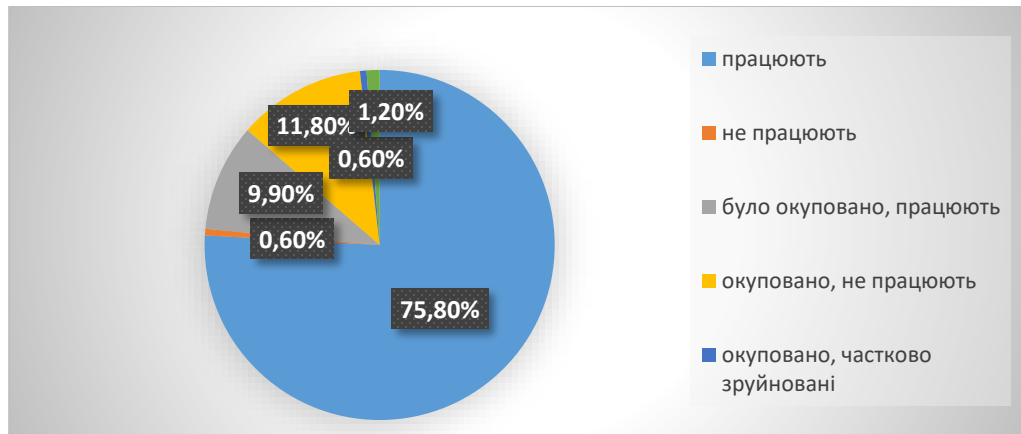


Рисунок 2.1 – Співвідношення закритих підприємств ковбасної продукції станом на 06.2022 р.

Перебування тваринництва в стані стагнації. Для багатьох країн, таких як Молдова, Грузія та Україна, сільське господарство є важливою складовою частиною їхньої економіки. Проте ще до повномасштабного вторгнення в Україні спостерігалася тенденція до зменшення обсягів виробництва яловичини та свинини через існуючі невирішені проблеми у цій галузі.

Зменшення поголів'я тварин.

Стан ринку свіжого м'яса після початку повномасштабного вторгнення :

Складність поставок яловичини на зовнішні ринки. В Україні зростає собівартість виробництва червоного м'яса через дорожчання кормів. Плюс треба враховувати додаткові витрати на логістику, яка ускладнилась і подорожчала після встановлення російськими окупантами морської блокади України.

Стримання імпортерів з інших країн через політичні фактори.

Релокація потужностей з переробки із небезпечних регіонів, де тривали або ж тривають активні бойові дії. Основна проблема для підприємств, які зазнали матеріальних збитків внаслідок війни і потребують перезапуску - відсутність грошей на фінансування діяльності бізнесу у повному обсязі (оплати праці та інші операційні витрати).

Зміна споживчих вподобань.

Аналітиками Pro-Consulting було проведено дослідження ринку ковбасних виробів, в ході якого виявили основні тенденції.

Ковбасні вироби - це традиційний продукт, який входить в щоденний раціон українців. Ринок ковбасних виробів в Україні має великий асортимент (варені, напівкопчені, копчені, сальтисон, ковбаси з конини) Стабільний розвиток, тенденції до нарощування виробництва, збільшення експорту і сталий вибір у споживачів.

Одним з основних факторів, які впливають на ринок ковбас в Україні, є сировинний ринок м'яса. Позитивний вплив на ринок ковбасних виробів має зростання реалізації на забій сільськогосподарських тварин, так, обсяг реалізації в 2019 році збільшився на 4,8% в порівнянні з 2018 роком (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Динаміка реалізації сільськогосподарських тварин на забій в Україні 2016-2019 рр.

Другим не менш важливим фактором є споживачі, для вітчизняного ринку типовим споживачем ковбасних виробів є студенти і пенсіонери, так як дана продукція не вимагає витрат за часом приготування і є альтернативою м'ясу за більш низьку ціну. Для людей з високим рівнем доходу важлива якість споживаного м'яса, відповідно дана категорія споживачів віддає перевагу м'ясу, яке не піддавалося обробці.

Ринок ковбасних виробів має сезонність, взимку обсяги виробництва скорочуються, а з березня виробники починають нарощувати кількість реалізованої продукції, основною причиною є традиційний фактор - поїздки на природу, пікнік та інше. За вищезгаданих причин восени обсяги скорочуються. Основним пріоритетом у споживачів є смак виробу, ціна і бренд, через що більшу частку ринку займають варені ковбасні вироби, які використовуються в якості основного блюда.

Аналіз ринку ковбасних виробів показав, що в Україні є тенденція до стабільності, проте існують ризики - підвищення цін на сировину, ослаблення національної валюти, нововведення в законодавстві, заміщення національного виробництва імпортною продукцією. Національні компанії з кожним роком все більш щільно співпрацюють з іноземними споживачами, тим самим підвищуючи імідж української продукції в різних країнах світу. Поштовхом для виходу на закордонні ринки є висока прибутковість від експорту, розвиток співробітництва з країнами Європейського Союзу.

Аналітиками компанії Pro-Consulting було проведено дослідження ринку ковбасних виробів в Україні станом на 6 міс. 2022 р. У ході аналізу було охарактеризовано основні тенденції розвитку даного ринку в Україні в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Проаналізовано обсяги виробництва та стан виробничих потужностей основних операторів. За результатами аналізу сформовано перспективи ринку ковбасних виробів в Україні.

Нестача сировини, збої у постачанні ресурсів, дефіцит енергоносіїв, нестача робочих рук, пошкодження інфраструктури, порушення логістики – це наслідки військових дій на території України, які на сьогоднішній день створюють нові умови для всіх українських ринків, у тому числі й для ринку ковбасних виробів.

Виробники ковбас безпосередньо залежать від ринку м'яса, як від

сировинної бази. Через що від обсягу виробництва м'яса залежить обсяг виробництва ковбасних виробів. Додає ризику те, що виготовлення ковбас потребує великих цехів і багато людей, а під час військових дій такі умови створюють великі випробування для виробників, що згодом позначатиметься на ціні та кількості товарів.

Реалізація в Україні м'яса на забій (у живій вазі) у 2021 році знизилася на 2,4% порівняно з 2020 роком – до 3,4 млн. тонн, за весь період української незалежності – більш ніж у 5 разів рисунок 2.3.

Тенденція зниження поголів'я великої рогатої худоби та свиней спостерігається і цього року. Реалізація худоби та птиці на забій у I кварталі 2022 року порівняно з I кварталом 2021 року зменшилась на 17 відсотків.

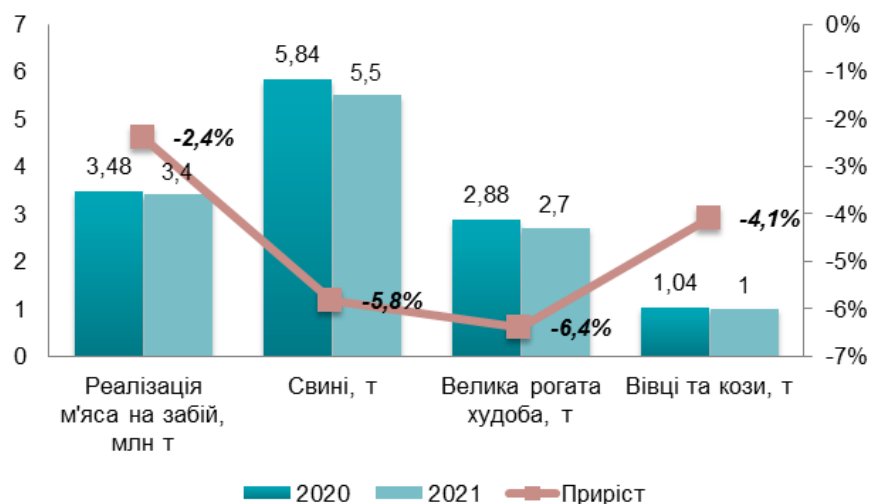


Рисунок 2.3 – Реалізація м'яса на забій 2020-2021 рр.

Військові дії росії на території України призвели до руйнування багатьох підприємств, цехів і складів, великих проблем з логістикою через блокування портів і руйнування залізниць. Але незважаючи на таку обстановку, населення та бізнес починають звикати до нових умов. Ковбасний ринок продовжує виробництво продукції. Більшість компаній відновлюють свої робочі процеси та постачання товарів. З поліпшенням обстановки все більше відкривається підприємств і навіть з'являються нові. А за рахунок підписаної угоди з ЄС для виробників ковбас відкриваються нові можливості на європейському ринку.

Можливо, вперше за багато років експорт зрівняється з імпортом ковбасних виробів, а то й зовсім перевищить.

Проведемо огляд діяльності найбільших конкурентів підприємства ТОВ «ІКО ІФ», як основний продукт в таблиці 2.1 розглядаються сосиски вищого гатунку окремих провідних торгівельних марок досліджуваних підприємств.

Таблиця 2.1 – Огляд діяльності конкурентів ТОВ «ІКО ІФ»

№	Конкурент	Тип	Річний обсяг продажів в 2022 рік тис. грн.	Ніша компанії	Торгівельна марка	Ціна на основний продукт грн/кг
1	ТОВ «ІКО ІФ»	–	75988	Комбінат виробництва м'ясної продукції, м'ясних делікатесів зі свинини та м'яса птиці, поширена по західній Україні	ІКО	260,6
2	ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	Прямий	558518	М'ясокомбінат з виробництва м'ясної продукції у вигляді великого асортименту ковбасних виробів у Житомирі	М'ясна гільдія	298,40
3	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	Опосередкований	39823604	Найбільша мережа супермаркетів в Україні з 52 зареєстрованими торговими марками	Своя лінія	212,12
4	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	Прямий	1375468	Відомий Україні виробник м'ясоковбасних виробів, що розташований в Полтавській обл..	Глобино	289
5	ТОВ «Алан»	Прямий	51486	М'ясопереробна фабрика, продукція якої отримала позитивний відгук від споживачів сходу України	Алан	245,15
6	ПрАТ «Український бекон»	Прямий	7247	Виробництво м'ясних делікатесів зі свинини та м'яса птиці, поширена по всій Україні	Бащинський	274,70
7	ТОВ «М'ясокомбінат Ювілейний»	Прямий	385176	Виробництво м'ясної продукції та м'ясних напівфабрикатів в Дніпропетровській обл..	Ювілейний	274,30

Розроблено автором

Для подальшої діагностики конкурентного середовища буде розглянуто лише прямих конкурентів, основними з яких для компанії «ІКО ІФ» є:

- Житомирський м'ясокомбінат – має три торгові марки: ТМ «М'ясна гільдія», ТМ «Ранчо», ТМ «Gremio» [36];
- Глобинський м'ясокомбінат – має торгову марку «Глобино» з широким асортиментом продукції [37];
- М'ясопереробна фабрика Алан – має чотири торгові марки: ТМ «Алан», ТМ «Спеццех», ТМ «Fitness Format», ТМ «Наші ковбаси» [38];
- Український бекон – має чотири торгові марки: ТМ «Бащинський», ТМ «Європродукт», ТМ «Міні», ТМ «Смачно-однозначно» [39];
- М'ясокомбінат Ювілейний – має чотири торгові марки ТМ «Ювілейний», ТМ «Ювілейний преміум», ТМ «Тавро», ТМ «Самобранка» [40].

Такі підприємства як ТОВ «АЛАН» та «М'ясокомбінат Ювілейний» є більш локальними виробниками та характеризуються реалізацією своєї продукції в східних та центральних регіонах України, інші ж виробники включно з ТОВ «ІКО ІФ» мають окремі торгові марки що характерні та регіонів де ці підприємства розташовані, однак їх збутова політика поширюється на переважну більшість областей України.

Найбільший обсяг продажу продукції має ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», наступним ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», варто зауважити, що навіть орієнтуючись не на всю Україну, а лише на окремі її регіони ТОВ «М'ясокомбінат Ювілейний», має значно більші річні обсяги продажів ніж ТОВ «ІКО ІФ», що в рейтингу іде за ним.

Проаналізувавши досліджені дані по підприємствам-конкурентах, можна зробити висновки, що більша частина з них є доволі сильними, оскільки в кризових умовах змогли забезпечити ефективне управління та функціонування підприємств, окремим прикладом є ТОВ «Український бекон», що мав збиток в попередньому періоді та збільшив його на 89,5% в поточному, можна пояснити

такий плин, що підприємство розташоване в Донецькій області, однак воно продовжує покращувати свою систему управління та реалізовувати продукцію по території всієї України. Особливу увагу необхідно звернути на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», оскільки він є найбільшим за прибутками та часткою на яку зміг ці прибутки підвищити в 2022 році, також уважно ставитись необхідно до таких конкурентів як ТОВ «М'ясокомбінат Ювілейний» та ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ІКО ІФ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІКО ІФ» (далі за текстом – Товариство) створено згідно з рішенням Засновників від 26 квітня 2016 року згідно чинного законодавства України.

Місцезнаходження Товариства: вулиця Войнилівська 2б, село Верхня, Івано-Франківська область, Україна, 77324.

Товариство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації.

Товариство має цивільні права та обов'язки та здійснює свою діяльність згідно Статуту та чинного законодавства України.

Предметом діяльності Товариства є:

1. закупівля, постачання, транспортування, продаж, переробка м'ясної сировини до готової продукції та її реалізація, як в Україні, так і за кордоном;
2. виробництво м'ясних виробів;
3. виробництво ковбасних виробів;
4. оптова торгівля м'ясними виробами;
5. оптова торгівля ковбасними виробами;
6. роздрібна м'ясними та ковбасними виробами.

ТОВ «ІКО ІФ» – успішно працює на ринку західної України з 1998 року.

Підприємство ТОВ «ІКО ІФ» (рис. 2.4) спеціалізується на виготовленні та реалізації різних видів і сортів ковбасних та м'ясних виробів, виготовлених за новітніми та традиційними технологіями.

За понад за понад 25 років підприємство ТОВ «ІКО ІФ» зайняло провідне місце у сфері виробництва м'ясо – ковбасних виробів, завоювало популярність своєю продукцією, заслужило повагу партнерів та отримало хорошу репутацію.

Завдяки високій якості та великому попиту ціна продукції доступна для споживачів.

З чого все почалось?!

Засновники після здобутої профільної освіти та досвіду на виробництві вирішили почати свою справу.



Рисунок 2.4 – ТОВ «ІКО ІФ»

У селі Іванкова (звідси назва «іванковецькі ковбаси») родина засновників почали втілювати мрію про своє виробництво (рис. 2.5) в реальність, спочатку виготовляли ковбасні вироби для себе, рідних, друзів та на весілля.



Рисунок 2.5 – Виробничі потужності ТОВ «ІКО ІФ»

У 1998 році популярно було організовувати великі весілля до 300 осіб.

І це була найкраща реклама та дегустація продукції ТОВ «ІКО ІФ» в ті часи.

Попит на м'ясні вироби щоразу збільшувався, підприємство ТОВ «ІКО ІФ» відкрили свій перший магазин на місцевому ринку.

Завдяки використанню якісної сировини кількість продаж продукції росла, клієнти були задоволені.

Підприємство ТОВ «ІКО ІФ» почало нарощувати виробництво та асортимент, шукати та навчати спеціалістів.

За понад 25 років існування підприємства ТОВ «ІКО ІФ» – стратегія не змінилася. Підприємство ТОВ «ІКО ІФ» завжди орієнтоване на споживачів, розширяє асортимент, відкриває нові магазини, закупляє високотехнологічне обладнання провідних європейських фірм та використовує як традиційні, так і новітні іноземні технології [9, с. 191].

Відгуки клієнтів та попит мотивують підприємство ТОВ «ІКО ІФ» розвиватись, виготовляти продукцію краще та смачніше, створювати нові рецептури та задовольняти смаки кожного.

Пріоритет на підприємстві було і є гігієна та безпека продукції. Тому підприємство ТОВ «ІКО ІФ» відправляє свої вироби на перевірку в сертифіковані лабораторії для гарантованої безпеки наших споживачів. Для запобігання

мікробіологічного, хімічного, фізичного, забруднення продукція на виробництві пакується (рис. 2.6)



Рисунок 2.6 – Пакування м'ясних виробів

Основний тип пакування – в газовому середовищі.

Вакуумне пакування (рисунок 2.7) – стиснутий пакет



Рисунок 2.7 – Вакуумне пакування м'ясних виробів

Використання якісної сировини, сучасні та традиційні технології, досвід і професіоналізм колективу є головним фактором якості продукції підприємства ТОВ «ІКО ІФ».

Основними напрямками діяльності ТОВ «ІКО ІФ» є:

- 1 Виробництво м'яса свинини;
- 2 Виробництво м'яса курятини;
- 3 Виробництво м'ясо – ковбасних виробів;

Організаційна структура підприємства ТОВ «ІКО ІФ», яка представлена на рисунку 2.8, є дивізійною, оскільки характеризується наявністю відносно відокремлених й наділених великими правами для здійснення своєї діяльності структурними підрозділами. Водночас адміністрація залишає за собою право жорсткого контролю за здійсненням загально корпоративної стратегії, наукових досліджень, інвестицій тощо. Тому цей тип структури часто характеризують як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація при збереженні координації і контролю) [11, с. 381].

```
graph LR; A[Сировина  
Морожена  
Яловичина  
Свинина  
Курятина] --> B[Цех підготовки  
м'ясної сировини]; B --> C[Відділення осадки]; B --> D[Цех фаршеприготування]; B --> E[Цех розподілу спецій]; B --> F[Цех термічної обробки ковбасних виробів]; C --> D; D --> G[Цех формування  
сирих ковбасних  
виробів]; E --> D; E --> F; F --> G; G --> H[Склад готової  
продукції]; I[Сировина  
Свинина  
Курятина] --> J[Відділення  
Обвалки]; J --> D; J --> F; K[Цех Маринування  
продукції] --> F; L[Склад готової  
продукції] --> M[Цех пакування  
готової продукції]; M --> N[Склад готової  
продукції];
```

The flowchart illustrates the technological process for producing semi-finished products for sausages. It starts with two input boxes on the left: 'Сировина Морожена Яловичина Свинина Курятина' (Frozen Meat: Beef, Pork, Chicken) and 'Сировина Свинина Курятина' (Meat: Pork, Chicken). The first input leads to 'Цех підготовки м'ясної сировини' (Meat Preparation Shop), which then feeds into 'Відділення осадки' (Settling Department), 'Цех фаршеприготування' (Sausage Meat Preparation Shop), 'Цех розподілу спецій' (Spice Distribution Shop), and 'Цех термічної обробки ковбасних виробів' (Sausage Thermal Processing Shop). The second input leads to 'Відділення Обвалки' (Trimming Department), which feeds into 'Цех фаршеприготування' and 'Цех термічної обробки ковбасних виробів'. 'Цех розподілу спецій' also feeds into 'Цех фаршеприготування' and 'Цех термічної обробки ковбасних виробів'. 'Цех фаршеприготування' feeds into 'Цех формування сирих ковбасних виробів' (Sausage Forming Shop). 'Цех формування сирих ковбасних виробів' feeds into 'Склад готової продукції' (Finished Product Warehouse). 'Цех термічної обробки ковбасних виробів' feeds into 'Цех пакування готової продукції' (Finished Product Packaging Shop), which then feeds into 'Склад готової продукції'.

Для проведення аналізу діяльності підприємства необхідно провести оцінку її фінансово-економічних показників, які є дуже важливим засобом

аналізу, вдосконалення та допомоги в прийнятті управлінських рішень.

Для характеристики діяльності підприємства взято до уваги: фінансово-майновий стан, інформацію про фінансові результати підприємства та елементи операційних витрат. Для їхнього аналізу та розрахунку показників обрано данні за період 2019-2022 роки, а отримані результати представлені в таблиці 2.2.

Показник чистого доходу від реалізації продукції з 2019 року по 2022 рік поступово зростає, з 2019 року він збільшився на 34310 тис. грн., і в 2020 році становить 478592 тис. грн. і в 2021 році зріс на 87585 тис. грн., а в 2022 році – 123340 тис. грн., що пояснюється збільшенням обсягів випуску продукції та ситуацією в країні, коли люди намагались майже завжди мати продукти харчування в наявності та демонструє що компанія навіть в умовах кризи, що відбувались на різних підставах здатна нарощувати свої потужності.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ІКО ІФ»

Показники	Роки				Відхилення 2019-2020		Відхилення 2020-2021		Відхилення 2021-2022	
	2019	2020	2021	2022	а	в (%)	а	в (%)	а	в (%)
1 Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн	444282	478592	56617	68957	34310	7,72	87585	18,3	123340	21,78
2 Власний капітал, тис. грн	23724	29103	69809	87427	5 379	22,67	40706	139,87	17 618	25,24
3 Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн	401655	421641	49709	61359	19986	4,98	75408	17,88	116480	23,43
4 Операційні витрати, тис. грн	445503	472126	59899	63832	26623	5,98	12823	26,86	39373	6,57
5 Операційні доходи, тис. грн	3680	257	247	8578	- 3423	- 93,02	-10	-3,89	8 331	3 372,7
6 Валовий прибуток (збиток), тис. грн	42627	56951	69128	75988	14324	33,60	12177	21,38	6 860	9,92
7 Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-7 760	5379	9735	11118	13139	- 169,32	4 356	80,98	1 383	14,21

Розраховано автором на основі Додатків А, Б

Власний капітал ТОВ «ІКО ІФ» з 2019 по 2020 рік під час коронавірусної кризи зріс на – 5379 тис. грн., що порівняно невеликий показник з тим як він збільшився з 2021 на 2022 рік на 17618 тис. грн, це відбулось за рахунок збільшення в 2021 та 2022 роках зареєстрованого (пайового) капіталу, однак найбільше цей показник змінився з 2020 по 2021 рік на 40706 тис. грн. за тих самих обставин, що дозволило в загальному збільшити цей показник на 268,52%.

Збільшення обсягів реалізації продукції є причиною збільшення собівартості реалізованих товарів, що у 2019 році становила 401655 тис. грн., у 2020 році показник зріс на 4,98% (421641 тис. грн.) в порівнянні з 2019 роком.

У 2021 році собівартість зросла до 497049 тис. грн. на 17,88% і в порівнянні з 2020 та на 23,75% в 2022 році в порівнянні з 2021 роком. У 2022 році собівартість становила 613529 тис грн., що на 52,75% більше ніж в 2019 році, звісно причиною є не тільки збільшення обсягу виготовленої продукції, а також збільшення цін на сировину та супутні витрати такі як електроенергія, газопостачання та водопостачання.

Операційні витрати зростають з кожним роком, через зростання як адміністративних витрат в зв'язку зі збільшенням заробітної плати, так і витрат на збут, що пов'язані зі збільшенням обсягу випуску продукції у порівнянні з аналогічними попередніми періодами.

До складу операційних витрат входять такі елементи: матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати.

У 2019 році цей показник становив 445503 тис. грн., в 2020 – 472126 тис. грн., в 2021 – 5989849 тис. грн., а в 2022 – 638322 грн., оскільки з кожним роком кожен з елементів операційних витрат збільшується в середньому на 15-20%.

Операційні доходи також в 2022 році зросли в 133 рази якщо порівнювати з 2019 роком коли ті становили 3680 тис. грн., але в 2020-х та 2021 роках цей показник був значно менший якщо порівнювати з 2019 він зменшився на 3423

тис. грн. й становив 257 тис. грн. в 2020 році та 247 тис. грн. відповідно в 2021 році, а потім збільшився на 8331 тис. грн. та в 2022 році його значення набуло 8478 тис. грн., що в порівнянні з 2019 роком зріс на 4898 тис. грн.

Валовий прибуток з кожним роком збільшується і за 4 роки з 2019 року по 2022 рік він збільшився з 42627 тис. грн. до 75988 тис. грн., що становить 33361 тис. грн. та 78,26%.

В період корона вірусної кризи він зріс на 21,38 %, а в умовах кризи на тлі повномасштабного вторгнення на 9,92%

Розглядаючи чистий прибуток видно, що в 2019 році підприємство мало збиток 7760 тис. грн, однак вже в наступному році, що був характерним коронавірусною кризою під час якої багатьом підприємствам довелося працювати в збиток, ТОВ «ІКО ІФ» вийшло в прибуток за рахунок збільшення кількості реалізованої продукції, тобто збільшило свій чистий прибуток в порівнянні з попереднім періодом на 13139 тис. грн., отримавши 5379 тис. грн..

В наступні періоди підприємство також отримувало прибуток в 2021 році – 9735 тис. грн., що на 4356 тис. грн. більше ніж в 2020 році, та в 2022 році – 11118 тис. грн., що на 1383 тис. грн. більше ніж в 2021 році.

Видно що тенденція зростання чистого прибутку зменшується, однак підприємство продовжує досягати позитивних результатів.

Продовжимо характеризувати діяльність підприємства на основі фінансових результатів та рентабельності діяльності ТОВ «ІКО ІФ» (табл. 2.2).

Фінансові результати від операційної діяльності в 2022 році найбільші за аналізований період і становлять 17546 тис. грн., а в попередні роки показник був меншим та поступово зростав в 2019 році – 6200 тис. грн., в 2020 році збільшився на 138% по відношенню з 2019 року і став 14757 тис. грн., в 2021 році компанія мала результат – 14394 тис. грн., зменшення відбулося на 363 тис. грн. в порівнянні з 2020 роком, а в 2022 році показник зріс на 3152 тис. грн. порівняно з 2021 роком та 11346 тис. грн. в порівнянні з найменшим показником 2019

роком.

В 2020 році можна помітити збільшення фінансових витрат в порівнянні з минулим та майбутнім періодом, він становив 9771 тис. грн., коли в 2019 році був 2153 тис. грн., а в 2021 році – 3236 тис. грн. З 2019 року він збільшився на 2151 тис. грн. і в 2022 році становив 4304 тис. грн., хоча якщо порівнювати його з 2020 роком то в 2022 році цей показник зменшився на 5467 тис. грн.

Підприємство ТОВ «ІКО ІФ» продовжує функціонувати в складні для України часи та виробляти м'ясну продукцію в об'ємах більших ніж було до повномасштабного вторгнення. Становище компанії на ринку є доволі сильним, але в сучасних умовах підприємство зосереджене на підвищенні конкурентоспроможності та формуванні нових стратегічних конкурентних переваг за рахунок високої якості та широкого асортименту продукції.

2.3 Розробка проектів для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ІКО ІФ»

В сучасних умовах господарювання з кожним роком з'являється все більше і більше новостворених підприємств перш за все для задоволення потреб певних груп споживачів. Багато з них через деякий час виходять з бізнесу, не витримавши жорстку конкуренцію. Тож для того, щоб «вижити» на ринку, необхідно бути конкурентоспроможним та вміти будувати стратегічні цілі на підприємстві. Для подальшого соціально-економічного розвитку нашої держави необхідне підвищення конкурентоспроможності за рахунок розширення внутрішнього ринку, його окремих виробництв та областей.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства є складним процесом, оскільки для визначення та оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати динамічність та зміни як зовнішнього так і внутрішнього середовища підприємства. Найкращим інструментом для узагальнення цих характеристик є проведення SWOT - аналізу.

Оцінка впливу зовнішніх факторів дала зрозуміти, що демографічні та економічні тенденції можна виокремити як такі, що найбільше впливають на ТОВ «ІКО ІФ», оскільки певною мірою стримують його розвиток та мають прямий вплив на його діяльність. Політично-правові та соціально-культурні тенденції мають помірний вплив на діяльність підприємства. В той час екологічні та науково-технічні тенденції мають сильний вплив на діяльність компанії, однак вони не створюють загроз, а пропонують можливості для використання в майбутньому.

Якщо говорити про фактори внутрішнього середовища компанії ТОВ «ІКО ІФ», то за рахунок орієнтації на виробництво високоякісної продукції, наявності висококваліфікованих фахівців, вдалої організаційної системи, фінансових результатів забезпечується ефективно і конкурентоспроможне функціонування підприємства на ринку, однак певні з перелічених факторів потребують вдосконалення, оскільки підприємству є куди прагнути в здобутті конкурентних позицій на ринку. Після проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього бізнес середовища ТОВ «ІКО ІФ», виокремимо основні фактори впливу, а також визначимо можливості та загрози що актуальні для підприємства в умовах кризи (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Зони SWOT- аналізу

<i>Внутрішнє середовище впливу</i>	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Застосування сучасного високотехнічного обладнання. 2. Наявність висококваліфікованих працівників. 3. Співпраця тільки з перевіреними постачальниками. 4. Наявність впровадженого жорсткого контролю якості на кожному етапі виробництва. 5. Широкий та глибокий асортимент якісної продукції. 6. Стабільна цільова аудиторія . 7. Власні канали збуту.	1. Висока конкуренція. 2. Висока залежність від стандартів якості продукції. 3. Недостатня реклама та маркетингова стратегія. 4. Застарілий сайт з неактуальним наповненням. 5. Залежність від постачальників сировини, що може призвести до зростання витрат на виробництво.

<i>Зовнішнє середовище впливу</i>	
Можливості	Загрози
1. Збільшення обсягів виробництва та розширення асортименту.	1. Нестабільна економічна та геополітична ситуація в країні.
2. Збільшення прибутковості підприємства.	2. Збільшення цін на енергоресурси.
3. Вихід на нові ринки	3. Збільшення цін на сировину.
4. Використання нових технологій та виробничого обладнання для покращення якості та пришвидшення виробництва.	4. Зменшення купівельної спроможності населення.
5. Збільшення цільової аудиторії підприємства.	5. Зростання конкуренції на ринку м'ясопереробних підприємств.
6. Підвищення конкурентоспроможності підприємства.	6. Ризик зміни попиту на м'ясні продукти через зміни у споживчих уподобаннях
7. Розширення застосування популярних практик маркетингових інструментів.	

Розроблено автором на основі даних ТОВ «ІКО ІФ»

Таким чином, розписавши всі структурні елементи SWOT-аналізу підприємства ТОВ «ІКО ІФ» можна зрозуміти, що воно має багато можливостей, які можна використати для розвитку компанії в майбутньому. Якщо розглядати всі зони матриці, можна зробити висновки, що зони сильних сторін та можливостей є більшими, аніж зони слабких сторін, однак кількість виявлених загроз повинно направити підприємство до рішучих дій та змін аби забезпечувати ефективне та конкурентоспроможне функціонування в майбутніх періодах та бути готовими до реагування на фактори змін в умовах кризи.

Проаналізуємо конкурентоспроможність підприємства за 2019-2022 роки за допомогою «Радіальної діаграми конкурентоспроможності». Для цього визначимо основні критерії: розміщення підприємства, дотримання термінів постачання, маркетингова стратегія, сучасні технології та устаткування, ціни на продукцію, якість продукції, імідж компанії.

В таблиці наведено оцінки ключових критеріїв які впливають на конкурентоспроможність підприємства, оцінювання відбувалось за 10-ти бальною-шкалою, де 1 – найнижча оцінка, а 10 – найвища.

Таблиця 2.4 – оцінка ключових критеріїв ТОВ «ІКО ІФ» за 2020-2022 роки.

№	Критерій оцінювання	2020	2021	2022
1	Розміщення	10	10	10
2	Дотримання термінів постачання	8	8	9
3	Маркетингова стратегія	6	4	3
4	Сучасні технології та устаткування	9	8	8
5	Ціни	8	8	7
6	Якість продукції	8	9	9
7	Імідж компанії	6	6	6

Розраховано автором на основі даних ТОВ «ІКО ІФ»

Оскільки підприємство розташоване в Івано-Франківській області, а це область що займає найбільшу частку в забійній масі, а також вона знаходиться на заході України, а тобто є відносно безпечними територіями в 2022 році, тому критерій розміщення є незмінно 10 балів.

Дотримання термінів постачання компанією є високою, однак інколи виникають форс-мажорі обставини, що заважають виконати все точно в термін.

На рисунку 2.9 зображено радіальну діаграму конкурентоспроможності за оцінками визначеними в таблиці вище.

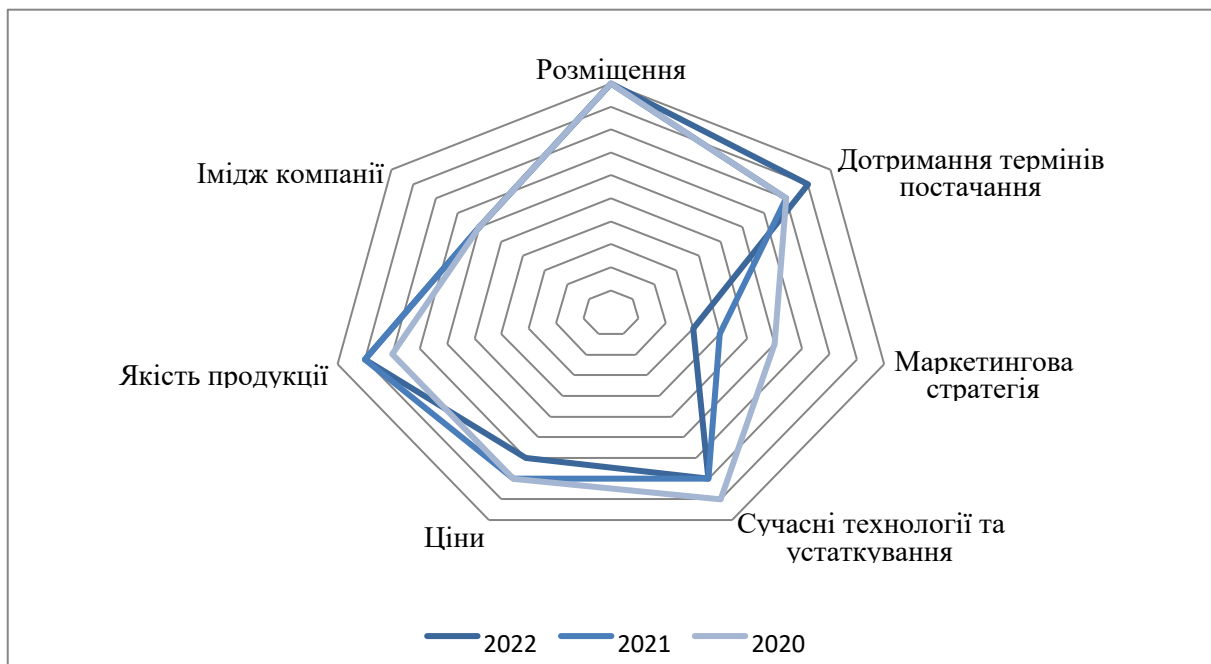


Рисунок 2.9 – Радіальна діаграма конкурентоспроможності за 2020-2022 роки ТОВ «ІКО ІФ».

Розроблено автором на основі даних ТОВ «ІКО ІФ».

Маркетингова стратегія компанії є слабкою, і з кожним роком вона все більше не задовольняє потреби споживачів.

Підприємство оснащене сучасним обладнанням, тому оцінки даного показника є високими, однак зі швидким розвитком технологій з часом потребує оновлення технічної бази.

Ціни на продукцію компанії порівнюючи з конкурентами є середніми, однак в останній рік сильно зросли через кризові явища в країні.

Якість продукції є високою і на підприємстві приділяються багато уваги тому, щоб відповідати зазначеним стандартам якості.

Про імідж компанії можна сказати, що він відповідає середньому показнику, оскільки підприємство має декілька судових справ, але в скандальні згадки чи розслідування в медіа щодо ТОВ «ІКО ІФ» відсутні.

Висновки до розділу 2

Підприємство ТОВ «ІКО ІФ», як основний вид своєї діяльності має виробництво м'яса та м'ясних продуктів, що говорить про те що підприємство функціонує в м'ясопереробній галузі, яка в свою чергу тісно пов'язана з галуззю сільського господарства – тваринництвом.

Загальна характеристика галузі показує, що великою проблемою є зменшення поголів'я худоби, а в умовах повномасштабної військової агресії проти України, ця проблема загострилась ще сильніше, оскільки під час військових дій загинуло багато сільськогосподарської худоби, а також значна кількість була вкрадена окупантом. В умовах війни значно зменшилася купівельна спроможність населення, однак припиняти купувати продукти м'ясного виробництва споживачі не припинили, тільки все більше почали віддавати перевагу тим товарам в складі яких більше м'яса птиці, а не яловичини чи свинини.

В ході дослідження було виокремлено основні підприємства конкуренти, це ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», ТОВ «М'ясокомбінат Ювілейний», оскільки ці підприємства так само, як і ТОВ «ІКО ІФ» в 2022 році змогли підвищити отриманий чистий прибуток, відносно 2021 року.

Далі було оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства із врахованим проведеним аналізом зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначено, що підприємство має сильні сторони та багато можливостей до вдосконалення та впровадження нових проектів що дасть змогу підвищити конкурентні переваги в умовах кризи.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ ПРОЕКТИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ІКО ІФ»

3.1 Запропоновані проекти щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ІКО ІФ» в умовах кризи

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом стратегії розвитку будь-кого підприємства, шляхом підвищення конкурентоспроможності підприємства можна вирішити наявні в сьогоденні проблеми, що заважають успішному розвитку та функціонуванню підприємства.

В умовах кризи підтримка конкурентних позицій компанії за рахунок створення нових конкурентних переваг дозволяє збільшити обсяги продажів продукції, підвищити прибутковість, а що важливо в умовах кризових явищ зменшити ризики банкрутства підприємства. Конкурентоспроможність дозволяє підприємству створювати нові можливості для розвитку бізнесу, наприклад заходити на нові ринки або розширювати асортимент продукції.

Підприємства, що виготовляють продукти м'ясного виробництва, є важливими для економіки України, оскільки як і більшість компаній, що виготовляють продукти харчової промисловості дозволяють забезпечити продовольчу безпеку, що є необхідною умовою для розуміння громадянина, що в умовах військової агресії існують гарантії того, що населення має повний фізичний та економічний доступ до безпечних продуктів харчування. В той же час функціонуючі в таких складних умовах, з наявністю певних обмежень та безлічі ризиків підприємства продовжують підтримувати економіку країни та отримувати позитивні результати своєї діяльності у вигляді чистого прибутку.

Під час оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства було визначено, що сам показник конкурентоспроможності є високим, а також, що ТОВ «ІКО ІФ» має достатній стратегічний потенціал конкурентоспроможності, що свідчить про можливість керівництвом застосовувати заходи щодо

підвищення конкурентоспроможності підприємства. Процес стратегічного управління конкурентоспроможністю використовується підприємствами досягнення стратегічної конкурентоспроможності та отримання прибутку вище середнього. Стратегічної конкурентоспроможності вдається досягнути, коли підприємство розробило та навчилося впроваджувати всередині власної організації стратегію створення цінності.

Стратегічне управління охоплює питання, що стосуються таких процесів як: стратегічне планування та тактичне управління, щодо реалізації запланованої стратегії. Зазвичай стратегію формують з метою зберегти та примножити матеріальні та нематеріальні активи, максимізувати доходи та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю набуває прийнятної форми у вигляді тактичного управління завдяки встановленим та визначеним засобам дій, що складають концепцію управління. Тобто це окремі заходи, моделі та системи, що підприємство обирає і застосовує по відношенню до зовнішнього середовища, конкурентів та завдяки чому має змогу реалізовувати сформовану стратегію [45].

Тому виконання тактичних конкурентних завдань повинно здійснюватися у межах визначеної стратегії та не повинно їй суперечити, з метою здобуття найефективніших результатів та уникнення негативних наслідків на конкурентоспроможність підприємства, що можуть виникнути за умов недотримання відповідності тактичних завдань – стратегії.

Різниця між стратегічним управлінням конкурентоспроможністю та тактичним управлінням конкурентоспроможністю зводиться до того, що стратегія є довгостроковою, а тактика – короткостроковою, її тривалість залежить від термінів, що визначені для виконання конкретного завдання чи заходів, що спрямовані на вирішення проблеми яка заважає вдалому забезпеченню конкурентоспроможністю або проти конкурента, результати

діяльності якого є більш конкурентними на ринку [45].

Здійснене відмежовування є важливим для формування тактичних цілей і завдань підприємства для здобуття тактичних конкурентних переваг, що має на увазі комплекс здібностей та досягнутих результатів, що відрізняють підприємство від компаній-конкурентів.

У випадку ТОВ «ІКО ІФ» підвищити конкурентоспроможність підприємства можна через підвищення конкурентоспроможності процесу збуту, що в свою чергу вдасться досягти завдяки внесенню змін в збутову стратегію підприємства. Система заходів, що пропонується для впровадження на підприємстві включає в себе ряд тактичних прийомів. Беручи до уваги проблеми ТОВ «ІКО ІФ» та його слабкі сторони, що вдалось виявити при проведенні аналізу діяльності підприємства система заходів буде включати наступні завдання, реалізація яких дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства:

- перегляд асортименту продукції;
- покращення сайту компанії та розроблення нової маркетингової стратегії;
- вихід на нові ринки збуту.

Розглянемо кожне завдання та шляхи їхньої реалізації для ТОВ «ІКО ІФ» в сучасних умовах.

1. Асортимент ТОВ «ІКО ІФ» є досить широким та глибоким, оскільки кожна номенклатурна група має декілька видів, що відрізняються за своїми характеристиками. Підприємству необхідно переглянути асортимент та зняти з виробництва товари вжиток яких є найменшим і рентабельність виробництва яких є найнижчою.

В той же час можна розширити асортимент який є більш широким оскільки спеціалізується не тільки на сосисках та ковбасках, а й на сардельках, варених, копчених та сирокопчених виробках.

Для покращення ситуації можна застосувати бенчмаркінг, як процес, за допомогою якого можна порівняти продукти наявні в асортименті компаній, що є лідерами на ринку виробництва м'ясної продукції та виявити необхідну інформацію про ці продукти для використання її з метою підвищення продуктивності та раціональності використання ресурсів власного підприємства.

В компанії ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» наявні в асортименті «сардельки-мартадельки», що є міні-сардельками при чому дуже успішними та привабливими для споживачів, тому можна взяти до уваги це і налагодити виробництво міні-сардельок під торговою маркою «ІКО» [37].

Технологія виробництва міні-сардельок аналогічна виробництву міні-сосисок, що є наявними в асортименті «ІКО» і практично ідентична виробництву звичайних сардельок.

Так як компанія намагається раціонально використовувати ресурси, необхідні їй для ефективної роботи, то випускати продукцію можна з м'яса птиці в поєднанні зі свининою, оскільки сьогодні споживачі віддають продуктам переважну частину яких складає курятина, оскільки така продукція є більш дешевою, а отже доступною. Нова продукція може вироблятися на спеціальному обладнанні, яке вже наявне в цеху виробництва сосисок та сардельок, тобто компанія буде використовувати наявні основні засоби та не потребуватиме купівлі нового устаткування, а лише переналаштування декількох наявних технологічних ліній, завдячуючи власному досвіду та наявності сучасного технологічного обладнання ТОВ «ІКО ІФ» зможе збільшити прибутковість підприємства за рахунок початку виробництва високоякісної продукції міні-сардельок та таким чином підвищити власну конкурентоспроможність.

2. Найкраще просування компаній на ринку не тільки України, а й Європи, сьогодні відбувається за рахунок сильного сайту, а також присутності компанії і соціальних мережах.

З огляду на зростаючу популярність електронної комерції та зростання конкуренції в інтернет-просторі, важливо не тільки мати якісний товар або послуги, але й мати професійно розроблений та зручний в використанні сайт. Один з факторів, який може вплинути на успіх ведення бізнесу в сучасному світі – це вигляд сайту та його естетика.

Вигляд сайту може вплинути на кількість продажів, якщо сайт має привабливий та професійний вигляд, це може привернути увагу більшої кількості відвідувачів та збільшити їхню довіру до компанії. Вивчення сайтів підприємств-конкурентів дозволить підкреслити, що потрібно змінити в власному сайті, щоб підвищити ефективність компанії та стати більшим гравцем у галузі продуктів м'ясного виробництва.

Сайт ТОВ «ІКО ІФ» на сьогодні має погану навігацію та непрацюючі посилання на каталоги продукції. Якщо сайт має добре продуману навігацію та функціональність, це може також сприяти зростанню кількості продажів. Легка навігація та швидкий доступ до інформації про товари дозволяє клієнтам знайти потрібний товар швидко та без зайвих зусиль. Крім того, якість фотографій та опису товарів також може впливати на кількість продажів, оскільки ці елементи допомагають клієнтам зрозуміти, що саме вони купують. На вигляд сайту впливає багато факторів, таких як дизайн, колірна гамма, шрифти, розміщення елементів, фотографії та інше. Важливо враховувати ці фактори при оновленні сайту для забезпечення його успішності у бізнесі. В цілому колірна гама сайту відповідає загальній стилістиці основних торгових марок ТОВ «ІКО ІФ» та перекликається з дизайном пакування продукції, при покращенні вигляду сайту важливо враховувати також елементи ергономіки та удосконалення користувальницького досвіду, аби забезпечити легкий та швидкий доступ до інформації та продуктів на сайті.

При оновленні сайту необхідно враховувати культурні особливості та вимоги місцевих споживачів. Українці почали звертати увагу на те як компанії

ведуть власний бізнес, сьогодні значного поширення почала набувати «культура скасування», коли під тиском суспільства компанія може опинитись поза «професійними колами», це може привести до таких негативних наслідків як бойкотування продукції, що виготовлена підприємством, втрата репутації та іміджу підприємства, матеріальні збитки через небажання партнерів продовжувати співпрацю. Особливу увагу українці звертають на будь-який зв'язок з країною-агресором і при наявності такого можуть публічно здійснювати осуд компанії.

Для уникнення настання таких наслідків для ТОВ «ІКО ІФ» пропонується, щоб першою мовою яка є головною на сайті була українська, російська мова має бути видалена з можливих для перекладу інформації, що подана на сайті, в той же час другою мовою необхідно зробити англійську, оскільки в майбутньому підприємство буде розширювати власні ринки збути та збільшувати зовнішньоекономічну діяльність.

Стратегія рекламної кампанії, що є необхідною для просування продуктів м'ясного виробництва більшою мірою базуватиметься на використанні Інтернет ресурсів, телебачення та застосуванні зовнішньої реклами, такої як банери, використання білбордів та зображень на автомобілях компанії, що застосовуються для перевезення продукції.

Якщо говорити про рекламу на телебаченні, то розміщувати рекламу можна на телеканалах, що зазвичай дивляться найчастіше: «1+1», «Новий канал», «ТЕТ». Саме при застосуванні реклами в Інтернеті та використанні соціальних мереж, таких як YouTube, TikTok та Facebook, доцільне проведення співпраці з відомими особистостями та блогерами, підписники яких є споживчим сегментом на який варто орієнтуватися.

Тут також необхідно підвищити власну присутність ТОВ «ІКО ІФ» в даних соціальних мережах, особливо не варто недооцінювати таку соціальну мережу як TikTok, що є доволі популярною в цільовій аудиторії підприємства та дозволяє

охопити велику кількість користувачів.

3 Розглядаючи таку проблемну тему в діяльності підприємства як зовнішньоекономічну діяльність виявлено, що з роками кількість угод та співпраці з іноземними партнерами зменшилась і остання згадка про зовнішньоекономічну діяльність була в 2020 році з країною Білорусь.

Беручи до уваги умови в яких підприємству доводиться функціонувати сьогодні, а саме повномасштабне вторгнення в Україну, то відмова від експорту в такі країни як Білорусь та Росія, вирішилась швидко, оскільки підприємство є соціально-відповідальним і керівництво компанії розуміє, що співпраця з Росією що закінчилась в 2014 році та Білоруссю в 2020 році в майбутні роки є неможливою.

Морські шляхи є заблокованими, а повітряний простір над Україною закритим, тому компанія не може повернутись до експорту в ряд країн близького сходу. Велика кількість українських підприємств вже змінили напрямок своєї роботи та реалізації продукції в країни Європи, такому ж прикладу необхідно слідувати і ТОВ «ІКО ІФ»», можна зосередитись на виході на нові ринки.

До країн найбільших експортерів продукції, що виготовляється підприємствами Івано-Франківщини входять: Туреччина – 7,1%, Польща – 6,8%, Нідерланди – 5,9% Єгипет – 5,4% [28].

Зосередитись необхідно на Польщі, оскільки переважно звичним для споживання в цій країні є продукти м'ясного виробництва, що вже наявні в виробництві підприємства. Переважна частина споживчих уподобань в групі м'ясних виробів займають копчені вироби в основному зі звичного для поляків м'яса свинини, які є характерними для виробництва в Україні та різні сосиски на виробництві яких компанія спеціалізується досить добре.

Оскільки майже весь збут в ТОВ «ІКО ІФ» відбувається через власні магазини, то необхідно звернути увагу на відомі компанії в Польщі або відкриття там власних магазинів.

Там наявні такі мережі супермаркетів як: Biedronka, Lidl, Carrefour, Kaufland, Tesco та Auchan.

В таблиці 3.1 сформовані основні витрати, що пов'язані з впровадженням запропонованої системи заходів, щодо підвищення конкурентоспроможності процесу збуту. Витрати на маркетингове дослідження включають в себе дослідження потреб цільової аудиторії в Україні, оскільки необхідно визначити що цікавить українців сьогодні, а також необхідно провести маркетингове дослідження цільової аудиторії в країні, щодо якої пропонується розширити ведення бізнесу, тобто вихід на новий ринок – Польщі. В загальному ці витрати становитимуть 60 тис. грн. в 2023 році та 90 тис. грн. в 2024 році, оскільки підприємству необхідно завжди розуміти споживчі вподобання для гнучкого ведення власної діяльності.

Оскільки підприємство займається виробництвом продукції, то пропонується задіяти аутсорсинг для оновлення сайту та його підтримці в майбутньому. Глобальне оновлення сайту відбудеться один раз та коштуватиме 13 тис. грн., оскільки роботи необхідно проробити багато та включити всю інформацію про торгову марку.

В подальшому необхідно проводити моніторинг сайту компанії, що також відбуватиметься за рахунок співпраці з компанією, яка спеціалізується на підтримці ефективної роботи сайту. Витрати на технічну підтримку та хостинг в 2023 році становитимуть 1,5 тис. грн на місяць, а в 2024 році – 1,7 тис. грн. і включатимуть в себе такі роботи як: резервне копіювання сайту, технічний моніторинг, підготування рекомендацій з метою покращення роботи сайту в майбутньому, хостинг, оновлення системи та плагінів.

Таблиця 3.1 – Витрати на впровадження розробленої системи заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІКО ІФ» на 2023-2024 роки

№	Види робіт	Вартість тис. грн. на 2023 рік	Вартість тис. грн. на 2024 рік
1	Витрати на маркетингові дослідження		
	– дослідження потреб цільової аудиторії в Україні	20	30
	– дослідження потреб цільової аудиторії в Польщі	40	60
2	Редизайн та оновлення сайту	13	-
3	Технічна підтримка та хостинг	18	20
	Вартість реклами		
	– в соціальних мережах	2500	3750
	– на телебаченні	1500	2250
	– зовнішня реклама	1000	1500
	Заробітна плата SMM-менеджера	216	264
4	Витрати пов'язані з виходом на новий ринок		
	Вибір країни для виходу на новий ринок	30	-
	Загальний аналіз нового ринку	200	
	Пошук контрагента	70	70
	Розробка експортної стратегії та початок виходу (продовження в 2024)	4000	4050
	Загальні	9607	12044

Розроблено автором

Витрати на рекламу потрібно розподілити за такими відсотковими співвідношеннями:

- 50% (2500 тис. грн.) на соціальні мережі;
- 30% (1500 тис. грн.) телебачення;
- 20% (1000 тис. грн.) зовнішня реклама.

Саме таке співвідношення обумовлене тим, що живучі в 21 сторіччі варто орієнтуватись на сучасні засоби поширення інформації та такі, що будуть охоплювати найбільшу кількість цільової аудиторії. В дані витрати вже включено інструменти для просування продукції на ринку Польщі, оскільки буде використовуватись та сама реклама, що і в Україні, але озвучення та текстова інформація буде надаватись польською мовою. Тому в 2024 році загальні витрати на рекламу становитимуть 7500 тис. грн., але збережеться відсоткове

співвідношення до окремих її видів.

Оскільки визначено, що підприємству потрібно збільшувати власну присутність в соціальних мережах, то необхідно враховувати витрати на утримання SMM-менеджера, середня заробітна плата в Україні на такий посади становить 18 тис. грн., тому саме такий її розмір враховано в 2023 році, а в 2024 році – 22 тис. грн

Щоб здійснити вдалий вихід підприємства на ринок Польщі необхідно здійснити ґрунтовний аналіз нового ринку що включатиме:

- загальну характеристику ринку;
- інформацію про державне регулювання ринку;
- ціни та ціноутворення;
- інформацію про канали збуту продукції на ринку;
- аналіз конкурентів та асортимент продукції, що є представленим на ринку.

Також важливим кроком є вибір контрагента та збільшення їхньої кількості в 2024 році. Основним та найбільш дорого вартісним видом робіт є розробка експортної стратегії підприємства витрати на проведення даного етапу становитимуть 4000 тис. грн. та незначно збільшаться в 2024 році.

Можна сказати, що для реалізації запропонованого проекту щодо впровадження системи заходів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки розробленню нової стратегії збуту необхідними витратами на 2023 рік є 9607 тис. грн., що збільшують витрати на збут на цю ж суму в порівнянні з 2022 роком, тобто становитимуть 60000 тис. грн. в 2023 році., та 12044 тис. грн на 2024 рік – дані витрати будуть включені в прогнозування основних показників на 2024 рік.

В таблиці 3.2 наведені терміни реалізації запропонованих заходів.

Виконання вищезазначених завдань відбуватиметься завдяки використанню керівниками підприємства специфічних тактичних прийомів

відповідних до поставлених завдань, які завжди спрямовані на здобуття підприємствами вигідних конкурентних позицій на ринку, завдяки яким ці підприємства отримують можливість краще використовувати свій конкурентний потенціал для вирішення тактичних завдань, що виникають у процесі ведення конкурентної діяльності підприємства в умовах кризи.

З таблиці 3.2 видно, що впровадження запропонованої системи заходів в цілому займає 6 місяців, найбільше часу та витрат потребує вихід ТОВ «ІКО ІФ» на ринок Польщі, а ось такі завдання як перегляд асортименту продукції та оновлення сайту, можна вирішити швидко в межах одного місяця.

В цілому, дані завдання можна почати виконувати не одночасно, а по черзі, однак за такого рішення, впровадження системи заходів потребуватиме більше часу для остаточного впровадження, що вповільнить темпи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.2 – Календарний план-графік реалізації впровадження розробленої системи заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІКО ІФ» на 2023 рік.

Назва	За місяцями з початку підготування проекту (червень-листопад)						Вартість завдань, тис. грн
	6	7	8	9	10	11	
Перегляд необхідності наявного асортименту продукції							20
Оновлення сайту							31
Розроблення нової маркетингової стратегії							2516
Вибір країни для виходу на новий ринок							30
Загальний аналіз нового ринку							200
Пошук контрагента							70
Розробка експортної стратегії та початок виходу							4000
Разом							9607

Оскільки підприємство не купуватиме нове обладнання для виготовлення нової продукції після перегляду асортименту, то зростання витрат на утримання

основних засобів та матеріальних не обігових активів загального користування не має бути сильним, тому можна визначити що адміністративні витрати ТОВ «ІКО ІФ» становитимуть приблизно 16000 тис. грн., а в порівнянні з 2022 роком зростуть на 256 тис. грн.. Таке збільшення обумовлено можливим зростанням тарифів на газ, водопостачання та електроенергію для підприємств.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих проектів

Було запропоновано проект стратегію розвитку ТОВ «ІКО ІФ», яка передбачає підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок змін в стратегії збуту підприємства. Економічний вплив від провадження проекту на результати діяльності підприємства та як наслідок конкурентоспроможність ТОВ «ІКО ІФ» можна оцінити провівши розрахунки інтегрального показника конкурентоспроможності за 2023 рік. Отримані результати необхідно порівняти з результатами оцінювання конкурентоспроможності за минулі роки.

Щоб здійснити оцінку інтегрального показника конкурентоспроможності за 2023 рік та 2024 рік, після впровадження запропонованої системи заходів, необхідно здійснити розрахунки показників конкурентоспроможності за трьома основними показниками: конкурентоспроможність процесу постачання, конкурентоспроможність процесу виробництва та конкурентоспроможність процесу збуту. Оскільки система запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства стосувалась саме підвищення конкурентоспроможності такого елемента як процесу збуту, то необхідно оцінити і інші елементи, щоб встановити чи не погіршили запропоновані заходи ситуацію з постачанням та виробництвом. Для проведення розрахунків необхідних індексів зростання коефіцієнтів, потрібно здійснити прогнозування показників, що використовувались для розрахунку індексів зростання коефіцієнтів в 2021-2022 роках. Прогнозовані показники наведені в таблиці 3.4,

розрахунок відбувався за двома методами, враховуючи середній темп росту за період з 2020 року по 2022 рік та середній темп приросту за цей же період часу.

Таблиця 3.4 – Прогнозування показників ТОВ «ІКО ІФ» на основі показників часового ряду на 2023-2024 рр.

	2020 тис. грн	2021 тис. грн	2022 тис. грн	Сер. темп росту	Сер. темп прирост у	Прогноз			
						2023р., тис. грн		2024р., тис. грн	
				2022/ 2020	2022/ 2020	За сер. рос.	За сер. прирос	За сер. рос.	За сер. прирос
Основні засоби	63811	63394	64346	1,004	267,5	64619	64614	64893	64881
Запаси	72626	63130	52071	0,847	-10277,5	44106	41794	37359	31516
Дебіторська заборгованість за прод., тов., роб., послуги	42458	38640	46153	1,052	1847,5	48565	48001	51103	49848
Гроші та їх еквіваленти	7192	76	1345	8,853	-2923,5	11909	-1579	105438	-4502
Оборотні активи	137380	112435	105282	0,877	-16049	92375	89233	81050	73184
Фінансово майновий стан	221485	205757	207249	0,968	-7118	200642	200131	81050	73184
Власний капітал	29103	69809	87427	1,825	29162	159601	116589	291356	145751
Поточні зобов'язання і забезпечення	112382	119418	110292	0,993	-1045	109530	109247	108774	108202
Чистий дохід від реалізації продукції	478592	566177	689517	1,2	105463	827714	794980	993610	900442
Собівартість реалізованої продукції	421641	497049	613529	1,2	95944	740280	709473	893217	805417
Валовий прибуток	56951	69128	75988	1,156	9518,5	87882	85507	101638	95025
Адміністративні витрати	11007	12903	15744	1,196	2368,5	16000	16000	16587	16754
Витрати на збут	30652	41315	50393	1,283	9870,5	60000	60000	75028	75368
Фінансовий результат від операційної діяльності	14757	14394	17546	1,097	1394,5	19251	18941	21122	20335
Чистий фінансовий результат	5379	9735	11118	1,475	2869,5	16410	13988	24219	16857
Матеріальні затрати	367526	410145	476351	1,138	54412,5	542417	530764	617645	585176

До уваги доцільно брати показники, що розраховані при врахуванні середнього темпу росту, оскільки ті що розраховані з середнім приростом мають

в деяких елементах сильні розриви, що можуть вплинути на результати оцінювання конкурентоспроможності підприємства в прогнозованому періоді.

В попередньому підпункті було визначено рівень затрат, що знадобляться для реалізації проекту з підвищення конкурентоспроможності підприємства, тому при розрахунку індексів зростання коефіцієнтів використовуються саме ці данні про адміністративні витрати на витрати на збут.

Також необхідно розуміти, що прогнозовані показники можуть відрізнятися від реальних, здобутих підприємством в майбутньому, оскільки невідомо яку кількість і які види операції буде проводити підприємство та чи потребуватиме воно кредитних коштів або додаткових витрат під час здійснення господарсько економічної діяльності в умовах 2023 року, коли середовище функціонування є все ще нестабільним через наслідки, що викликані продовженням повномасштабного вторгнення Росії в Україну.

В таблиці 3.5 сформовано показники, що були розраховані на основі прогнозованих показників з минулої таблиці. Розрахунок проведений і для показників за середнім темпом росту і за середнім темпом приросту.

Таблиця 3.5 – Розрахунок індексів зростання коефіцієнтів в прогнозованих 2023-2024 рр. ТОВ «ІКО ІФ»

№	Назва	Показник	Коефіцієнти (К)				Індекс зростання			
			За сер. темпом росту		За сер. приростом		За сер. темпом росту		За сер. приростом	
			2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
1	Індекс зростання коефіцієнта оборотності запасів	I ^{SCIT}	18,766	26,596	19,022	28,571	1,417	1,417	1,436	1,502
2	Індекс зростання коефіцієнта кредиторської заборгованості	I ^{SCAPT}	7,557	9,135	7,277	8,322	1,209	1,209	1,164	1,144
3	Індекс зростання коефіцієнта якості поставок	ISCQ	0,989	0,995	0,989	0,995	1,019	1,006	1,019	1,006
4	Індекс зростання коефіцієнта виконання контрактів	I ^{SCCE}	1,07	1,133	1,07	1,133	0,971	1,059	0,971	1,059

Продовження таблиці 3.5

5	Індекс зростання коефіцієнта необоротних активів	IPCT	12,809	15,312	12,304	13,878	1,195	1,195	1,148	1,128
6	Індекс зростання коефіцієнта використання матеріалів	I ^P CM	1,526	1,609	1,498	1,539	1,054	1,054	1,035	1,027
7	Індекс зростання коефіцієнта використання потужностей	I ^P CUF	1	1,000	1	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
8	Індекс зростання коефіцієнта автономності	IPCA	0,795	1,500	0,583	0,755	1,886	1,886	1,381	1,296
9	Індекс зростання коефіцієнта економічного зростання	I ^P CEG	0,103	0,083	0,120	0,116	0,808	0,808	0,943	0,964
10	Індекс зростання коефіцієнта рентабельності активів	I ^P CRA	0,082	0,125	0,070	0,087	1,525	1,525	1,303	1,250
11	Індекс зростання коефіцієнта рентабельності капіталу	I ^P CRE	0,103	0,083	0,120	0,116	0,808	0,808	0,943	0,964
12	Індекс зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості	I ^{Sl} CRT	5,873	7,519	5,793	7,319	1,290	1,280	1,272	1,263
13	Індекс зростання коефіцієнта наднормативних запасів готової продукції	I ^{Sl} CFPO	0,068	0,144	0,051	0,144	0,874	2,124	0,653	2,841
14	Індекс зростання рентабельності продажів	I ^{Sl} CPSI	0,617	0,696	0,502	0,202	1,099	1,128	0,894	0,402
15	Індекс зростання рентабельності виробництва	ISICPP	11,871	11,379	12,052	11,987	0,959	0,959	0,973	0,995
16	Індекс зростання коефіцієнта ефективності продажів	I ^{Sl} CSIE	13,795	13,243	13,250	13,002	1,008	0,960	0,968	0,981

Розрахуємо конкурентоспроможність процесу постачання ТОВ «ІКО ІФ» за показниками, що визначені за допомогою середнього темпу росту за формулою 3.1 та середнього приросту у формулі 3.2.

$$I_C^S = \sqrt[4]{1,417 \times 1,209 \times 1,019 \times 0,971} = 1,141 \quad (3.1)$$

$$I_C^S = \sqrt[4]{1,436 \times 1,164 \times 1,019 \times 0,971} = 1,134 \quad (3.2)$$

В 2023 та 2024 році індекси зростання коефіцієнтів оборотності запасів, кредиторської заборгованості зростають та якості поставок збільшуються, особливо в 2024 році збільшився коефіцієнт оборотності запасів, що дозволило збільшити індекс зростання даного коефіцієнта.

А ось індекс виконання контрактів є трішки меншим ніж в 2022 році, однак є більшим за одиницю, це може відбутись через виникнення певних труднощів на початку ведення діяльності ТОВ «ІКО ІФ» на ринку Польщі. Також варто не забувати в яких умовах підприємство продовжує здійснювати свою діяльність.

В загальному можна помітити, що цей показник трішки зменшиться в порівнянні з 2022 роком, однак враховуючи, що це відбувається через розширення ринку збуту це є цілком прийнятним та в майбутньому періоді в 2024 році при повноцінно налагодженій системі співпраці з партнерами в Польщі цього вдасться повністю уникнути та цей показник підвищиться. Обидва розраховані показники за 2023 та 2024 роки є більшими одиниці, тому є достатніми для забезпечення конкурентного процесу постачання та підтримки загальної конкурентоспроможності підприємства.

На основі індексів зростання прогнозованого 2023 року, розрахуємо конкурентоспроможність процесу виробництва ТОВ «ІКО ІФ» за показниками, що визначені за допомогою середнього темпу росту у формулі 3.3 та середнього приросту у формулі 3.4.

$$I_{C^P} = \sqrt[7]{1,195 \times 1,054 \times 1 \times 1,886 \times 0,808 \times 1,525 \times 0,808} = 1,131 \quad (3.3)$$

$$I_{C^P} = \sqrt[7]{1,148 \times 1,035 \times 1 \times 1,381 \times 0,943 \times 1,303 \times 0,943} = 1,096 \quad (3.4)$$

Індекс зростання коефіцієнта економічного зростання та індекс зростання коефіцієнту рентабельності капіталу в даних періодах зменшується оскільки для їх розрахування враховується власний капітал та чистий фінансовий результат, нерівномірність зростання даних прогнозованих показників тягне за собою його зменшення зростання коефіцієнтів відносно 2022 року, однак зростання інших індексів, зокрема індексу зростання коефіцієнту необоротних активів, індексу зростання використаних матеріалів, індексу зростання автономії та рентабельності активів, зможуть забезпечити виробництво необхідної кількості продукції, що буде збільшено відносно попереднього періоду та де буде ефективно та раціонально використано ресурси компанії. Значне зростання даних показників дозволило втримати показник конкурентоспроможності процесу виробництва вище одиниці.

На основі індексів зростання прогнозованого 2023 року, розрахуємо конкурентоспроможність процесу збуту ТОВ «ІКО ІФ» за показниками, що визначені за допомогою середнього темпу росту у формулі 3.5 та середнього приросту у формулі 3.6.

$$I_{C^{Sl}} = \sqrt[5]{1,29 \times 0,874 \times 1,099 \times 0,959 \times 1,008} = 1,037 \quad (3.5)$$

$$I_{C^{Sl}} = \sqrt[5]{1,272 \times 0,653 \times 0,894 \times 0,973 \times 0,968} = 0,931 \quad (3.6)$$

Результати розрахунку даного показника цікавлять найбільше, оскільки саме на підвищення конкурентоспроможності процесу збуту було зосереджено сили щодо розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІКО ІФ».

Показники в даних періодах році, що є меншими ніж в 2022 році – індекс

зростання рентабельності виробництва та індекс зростання наднормативних запасів готової продукції.

Для розрахування першого показника враховується валовий прибуток та собівартість продукції, остання зі збільшенням виробництва також сильно зростає в силу доволі вартісного процесу виробництва м'ясної продукції загалом, а за умов, що компанія підвищує своє виробництва та виходить на нові ринки реалізації продукції це є нормальним досвідом, що в майбутні періоди продовження співпраці зникне. Другий же показник враховує в собі наявні запаси та гроші, прогнозувати дані елементи доволі складно, оскільки на наявність їх в активах підприємства впливають різні фактори.

Завдяки впровадженню заходів з покращення системи збуту продукції, вдасться досягти того, що показники індексу зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, індексу зростання рентабельності продажів та індексу зростання коефіцієнта ефективності продажів зростають та дозволяють підвищити показник конкурентоспроможності збуту до значення вище одиниці.

Наступним кроком буде розрахунок самого інтегрального показника конкурентоспроможності в прогнозованому році після впровадження системи заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме він дозволить зрозуміти чи доцільними були ці заходи та чи допомогли вони підвищити конкурентоспроможність ТОВ «ІКО ІФ».

$$I_c = \sqrt[3]{1,141 \times 1,131 \times 1,037} = 1,102 \quad (3.7)$$

$$I_c = \sqrt[3]{1,134 \times 1,096 \times 0,931} = 1,050 \quad (3.8)$$

Аналізуючи показники прогнозованої конкурентоспроможності підприємства за 2023 рік, можна помітити, що в порівнянні з періодом 2022 року конкурентоспроможність процесу постачання трішки зменшилась на 0,088 одиниці, а ось конкурентоспроможність процесу виробництва збільшилась на 0,044 одиниці. Найбільших змін зазнав показник конкурентоспроможності процесу збуту, оскільки збільшився на 0,201 одиниці відносно минулого періоду,

в якому показник конкурентоспроможності збуту був 0,835, та становить в прогнозованому періоді більше одиниці, збільшення даних показників також помітне в прогнозованому 2024 році. Тепер конкурентоспроможність процесу збуту має достатнє значення та зміцнює інтегральний показник конкурентоспроможності, що свідчить про забезпечення сильних позицій ТОВ «ІКО ІФ» на ринку завдяки новій стратегії збуту.

Таблиця 3.6 – Складові інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «ІКО ІФ» в прогнозованих 2023-2024 рр.

Назва	2023		2024		Темп росту	
	За середнім темпом росту	За середнім приростом	За середнім темпом росту	За середнім приростом	За середнім темпом росту	За середнім приростом
Конкурентоспроможність процесу постачання	1,141	1,134	1,162	1,163	101,855	102,544
Конкурентоспроможність процесу виробництва	1,131	1,096	1,131	1,083	100	98,768
Конкурентоспроможність процесу збуту	1,037	0,931	1,231	1,071	118,714	115,001
Інтегральний показник конкурентоспроможності	1,102	1,05	1,174	1,105	106,536	105,215

Розраховано автором на основі даних ТОВ «ІКО ІФ»

Завдяки тому, що відбулось підвищення конкурентоспроможності процесу збуту, загальний інтегральний показник конкурентоспроможності також збільшився в 2023 відносно попереднього періоду і становить 1,102, що на 6,26% більше відносно інтегрального показника в 2022 році, в 2024 на 13,21%. Раніше було зазначено, що доцільніше використовувати при розрахунку індексів зростання коефіцієнтів прогнозовані показники, що розраховувались за темпом росту, але навіть якщо брати до уваги показники, що були прогнозовані за темпом приросту, то загальний показник конкурентоспроможності підприємства в 2023 році також є більшим за аналогічний в 2022 році.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного раніше дослідження конкурентного середовища, аналізу діяльності ТОВ «ІКО ІФ» та розрахованих показників конкурентоспроможності підприємства було розроблено та запропоновано до впровадження систему щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи.

Проект підвищення конкурентоспроможності підприємства базується на оновленні стратегії збуту. Запропонована система заходів включала в себе необхідні до виконання завдання, що дозволили б збільшити продуктивність та ефективність процесу збуту ТОВ «ІКО ІФ».

Визначено, що покращення стратегії збуту буде досягатись завдяки вирішенню ряду проблем які є наявними в підприємства. Простими та швидкими в реалізації завданнями є перегляд та аналіз асортименту продукції на основі споживчих відгуків та проведеному маркетинговому дослідженню потреб наявної цільової аудиторії, а також оновлення сайту.

Вирішено, що необхідно прибрати з асортименту декілька видів продукції, в той же час додати до асортименту новий продукт міні-сардельки.

Оновлення сайту також потребуватиме мінімальних часових та матеріальних витрат, оскільки обслуговування сайту краще віддати на аутсорсинг, таким чином вдасться уникнути великих витрат на заробітні плати вузьким спеціалістам. Наявність добре функціонуючого сайту та присутність в соціальних мережах є частиною іншого завдання – покращення маркетингової стратегії, що також передбачає запуск нової рекламної кампанії, що буде націлена на просування більшої частини продукції різних торгових марок ТОВ «ІКО ІФ».

Завданням, що потребує найбільше часу для виконання є вихід на новий ринок збуту – ринок Польщі, беручи до уваги складні кризові умови в яких функціонує компанії, орієнтація на даний ринок є чудовим рішенням для

підвищення обсягів продажу та конкурентоспроможності ТОВ «ІКО ІФ».

Було розраховано, що витрати необхідні для реалізації даних заходів становитимуть 256 тис. грн. адміністративні витрати та 9607 тис. грн. витрати на збут.

Було проведено прогнозування основних показників на 2023-2024 роки, щоб здійснити розрахунок індексів зростання коефіцієнтів окремих елементів конкурентоспроможності підприємства в прогнозованому році. Особливо змінилася конкурентоспроможність процесу збуту відносно минулих періодів, де вона була нижче одиниці, а в 2023 та 2024 році її значення є більше одиниці.

Розрахунок загального показника конкурентоспроможності – інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «ІКО ІФ» демонструє його збільшення в прогнозованих періодах відносно результатів 2022 року, це свідчити про те, що завдяки впровадженню запропонованих заходів підвищується конкурентоспроможність процесу збуту, а як наслідок і конкурентоспроможність ТОВ «ІКО ІФ» загалом.

ВИСНОВКИ

Поняття конкурентоспроможності є доволі містким і загального визначення конкурентоспроможності не існує це доволі широке поняття і включити всі його характеристики та особливості до загального визначення неможливо. Можна сказати, що це здатність бути кращим завдяки окремим параметрам та їх сукупності по відношенню до подібних об'єктів дослідження: економіка країни, галузі, підприємства продукції, відділу. З точки зору практики та постійних змін у зовнішньому середовищі важливо визнати і зрозуміти, які умови і фактори впливають на конкурентоспроможність підприємства.

В ході подальшого дослідження було проведено аналіз господарсько економічної діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ІКО ІФ», що було визначено базою дослідження.

ТОВ «ІКО ІФ» – це м'ясокомбінат з повним циклом виробництва м'ясної продукції в селі Верхня, Івано-Франківської області. Було досліджено загальну характеристику підприємства: визначена форма власності, організаційно-правова форма, специфіка та досвід функціонування підприємства. Зібрано та проведено оцінку фінансово-економічних показників, фінансових результатів та рентабельності діяльності підприємства.

Проведено діагностику галузі функціонування підприємства, а саме проаналізовано сучасний стан ринку м'ясної галузі та галузей, що тісно пов'язані з нею в умовах кризи, визначено умови функціонування підприємств м'ясної галузі в конкурентному середовищі за умови кризи. Щоб краще зрозуміти становище підприємства в конкурентному середовищі проведено аналіз реалізованої продукції її собівартості та отриманого чистого прибутку конкурентами, а також розраховане відсоткове співвідношення результатів діяльності до повномасштабного вторгнення та в умовах сьогоденної кризи.

Виявлено що основними конкурентами ТОВ «ІКО ІФ» є ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ТОВ «М'ясокомбінат Ювілейний» та

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Визначено та проаналізовано фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства також ряд факторів, що негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства в умовах кризи та можуть погіршити показники конкурентоспроможності в майбутніх періодах.

Наступним кроком було проаналізовано показники конкурентоспроможності ТОВ «ІКО ІФ» та оцінено потенціал конкурентоспроможності ТОВ «ІКО ІФ».

Основними методами оцінки були інтегральні методи, що дозволили врахувати показники по трьом складовим конкурентоспроможності процесу постачання, виробництва та збуту, а також врахувати минулий досвід при оцінці потенціалу конкурентоспроможності. Отримані результати свідчили про те, що показники конкурентоспроможності процесу збуту є меншими за одиницю, становить 0,835 в 2022 році та перешкоджає досягненню максимального рівня конкурентоспроможності ТОВ «ІКО ІФ».

Показник потенціалу стратегічної конкурентоспроможності становить 1,398 та свідчить про потенціал підприємства використати наявні можливості для вирішення наявних проблем та підвищення конкурентоспроможності підприємства в майбутніх періодах.

В останньому розділі дипломної роботи було розроблено проект з впровадження системи заходів, щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проект націлений на підвищення конкурентоспроможності підприємства через підвищення конкурентоспроможності процесу збуту, що в свою чергу пропонується досягти завдяки внесенню змін в збутову стратегію ТОВ «ІКО ІФ». Система заходів включає в себе 4 основні завдання:

- перегляд асортименту продукції ТОВ «ІКО ІФ»
- проведення досліджень споживчих уподобань та визначення окремих

продуктів, що споживають найменше та які є дорожчими, припинення їх виробництва;

- переймання в конкурентів досвід виробництва вдалої продукції міні-сардельок та початок їх виробництва з переважною частиною вмісту м'яса птиці, що є дешевшим та зробить продукцію більш доступною для споживача;
- оновлення сайту ТОВ «ІКО ІФ» - загальне оновлення сайту, оскільки він є застарім за дизайном та наведеною на ньому інформацією, в подальшому необхідне проведення технічної підтримки та хостингу сайту, дані роботи виконуватиме аутсорсингова компанія, що дозволить уникнути значних непотрібних витрат для підприємства;
- розроблення нової маркетингової стратегії – створення нової реклами з розподілом витрат: 50% на соціальні мережі, 30% – телебачення, 20% – зовнішня реклама;
- збільшення присутності ТОВ «ІКО ІФ» в соціальних мережах;
- вихід на нові ринки збуту – беручи до уваги геополітичне становище України через воєнну агресію Росії, визначено, що найбільш прийнятною до початку зовнішньо-економічної діяльності є Польща, для виконання даного завдання необхідно 6 місяці і складається воно з окремих етапів, що включають: загальний аналіз нового ринку, розробка експортної стратегії та початок виходу із продовженням та вдосконаленням в 2024 році.

Конкурентоспроможність процесу збуту зросла відносно 2022 року на 24,1% в 2023 році та 47,4% в 2024 році, а інтегральний показник конкурентоспроможності внаслідок підвищення конкурентоспроможності процесу збуту у відповідні роки збільшився на 6,2% та 13,2% відносно 2022 року.

Отримані результати дають зрозуміти, що завдяки впровадженню даної системи заходів орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності процесу збуту вдасться підвищити конкурентоспроможність підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Wigger, Angela Understanding the CompetitionCrisis Nexus: Revisiting U.S. Capitalist Crises // *Rethinking Marxism*. 2017. Volume 29: Issue 4; pp 556–573.
2. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності: навч. посіб. К: ДУТ, 2019. 146 с. URL:http://www.dut.edu.ua/uploads/l_796_67558907.pdf (дата звернення: 13.11.2022).
3. Журба І. О., Коляденко Ю. М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць*. 2012. № 35. С. 97–103.
4. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації : підручник. К. : Кондор, 2009. 470 с.
5. Porter, M. E. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review Press*. 1990.
6. Н. Igor Ansoff. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. 1965.
7. Карлофф Б. Ділова стратегія. М: Економіка, 2006. 239 с.
8. Артеменко Л.П. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: конспект лекцій: навч. посіб. К: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 180 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891> (дата звернення 27.11.2022).
9. Свешнікова М. В. Аналіз і оцінка внутрішніх конкурентних переваг підприємства. *Управління розвитком*. 2012. № 18 (139). С. 116.
10. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Економічна наука*. 2012. №12. С.91–96.
11. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
12. М. Lisinski, The concept of clusters and possibilities of its use for corporate restructuring. *Restructuring of economies in transition. Instruments, course, effects*, 2005, AE in Cracow, Warsaw-Crakov.

13. The Global Competitiveness Report. вебсайт. URL: <https://www.weforum.org/reports?utf8=%E2%9C%93&query=Global+Competitiveness+Report> (дата звернення 04.12.2022).
14. Harvard Business Review. вебсайт. URL: <https://hbr.org/> (дата звернення 05.12.2022).
15. Національна академія наук України. вебсайт. URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Pages/default.aspx> (дата звернення 05.12.2022).
16. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.
17. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №26
18. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
19. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 229–238.
21. Ivanova, M., Varyanichenko, O., Sannikova, S., & Faizova, S. Assessment of the competitiveness of enterprises. *Economic Annals-XXI*, 2018
22. Брінь П. В., Мохамад Нехме. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 64. С. 36–43.
23. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014 № 86. С. 164–172
24. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
25. Кундєєва Г. О. М'ясна промисловість у вирішенні продовольчої безпеки.

- Агроінком.* 2013. № 7-9. С. 56-62. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/17092>. (дата звернення 13.01.2023).
26. Баль-Прилипко Л. В., Ніколаєнко М. С., Чередніченко О. О., Даниленко С. Г., Назаренко М. В. Актуальні проблеми м'ясопереробної галузі та практичні підходи до вдосконалення рецептур ковбасних виробів. *Продовольчі ресурси.* 2022. № 19. С. 26–37.
27. Агробізнес. Ринок м'яса: основні тренди. вебсайт. URL: <http://agrobusiness.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/11153-rynok-miasa-osnovnitrendy.html> (дата звернення 15.01.2023).
28. Державна служба статистики України. вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.01.2023).
29. I-UA TV. У 2023 році продовжить падати купівельна спроможність українців — Андрій Павловський. вебсайт. URL: <https://i-ua.tv/economics/76531u-2023-rotsi-prodovzhyt-padaty-kupivelnna-spromozhnist-ukraintsiv-andriipavlovskiyi> (дата звернення 18.01.2023).
30. Журнал сучасного агропромисловця. Мінагро: Україні вистачить м'яса, та ще і на експорт можна постачати. 05 вер. 2022. вебсайт. URL: <https://www.zerno-ua.com/news/minagro-ukrayini-vistachit-myasa-ta-shhe-i-naeksport-mozhna-postachati/> (дата звернення 19.01.2023).
31. Стан продовольчого забезпечення України під час війни. вебсайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/stan-prodovolchohozabezpechennya-ukrayiny-pid-chas-viyny> (дата звернення 20.01.2023).
32. Новини України від LD.ua. Голодомор не повториться. вебсайт. URL: https://lb.ua/blog/infosecurity_institute/547246_golodomor_povtoritsya.html (дата звернення 20.01.2023).
33. Васенко Ірина. М'ясопереробна галузь України: тенденції та перспективи *Товари і ринки.* 2021. № 4. С. 16–25. URL:

<https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27662.pdf> (дата звернення 21.01.2023).

34. Ментух О. Ф. Формування психографічних профілів споживачів м'ясної продукції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010.

№6. С. 109–112.

35. Ляховський О. В. Сучасні тенденції виробництва та переробки м'яса в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2020. №39. С. 73–

76. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/14.pdf (дата звернення 03.02.2023).

36. ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». вебсайт.

URL:<https://zhmk.com.ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення 05.02.2023).

37. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» вебсайт. URL: <https://corp.globino.ua/> (дата звернення 05.02.2023).

38. ТОВ «АЛАН». вебсайт. URL: <https://alan.ua/about/> (дата звернення 05.02.2023).

39. ПрАТ «Український бекон». вебсайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pratukrainskyi-bekon> (дата звернення 05.02.2023).

40. ТОВ «М'ясокомбінат Ювілейний». вебсайт. URL: <https://yuvileinyi.com.ua/products/> (дата звернення 05.02.2023).

41. Сервіс відкритих даних про компанії URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 05.02.2023).

42. Власне виробництво PremierFood. вебсайт. URL: <https://www.premierfood.ua/production/> (дата звернення 05.02.2023).

43. Досьє компанії «ІКО ІФ». вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=16886292> (дата звернення 05.02.2023).

44. ТОВ «ІКО ІФ». вебсайт. URL:<https://iko.if.ua/> (дата звернення 05.02.2023).

45. Яременко О. Ф. Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С.35–37.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансово-майновий стан за 2019-2022рр. (тис. грн.)

	2019	2020	2021	2022
Актив				
Необоротні активи				
Нематеріальні активи	306	1161	1236	1035
– первісна вартість	319	1529	2268	2291
– накопичена амортизація	13	368	1032	1256
Незавершені капітальні інвестиції	10066	19133	28692	36586
Основні засоби	65533	63811	63394	64346
– первісна вартість	129137	134808	143232	152971
– знос	63604	70997	79838	88635
Інвестиційна нерухомість	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції				
– які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0	0	0
– інші фінансові інвестиції	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0	0
Усього	75905	84105	93322	101967
Оборотні активи				
Запаси	43897	72626	63130	52071
Поточні біологічні активи	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	62591	42458	38640	46153
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
– за виданими авансами	2283	7220	7762	3299
– з бюджетом	1116	6013	134	0
– у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	346	98	563	661
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	16976	7192	76	1345
Витрати майбутніх періодів	139	269	315	145
Інші оборотні активи	1004	1504	1815	1608
Усього	128352	137380	112435	105282
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0
Фінансово-майновий стан	204257	221485	205757	207249

Продовження таблиці

	2019	2020	2021	2022
Пасив				
Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	39675	39675	72594	79094
Капітал у дооцінках	20449	20449	20443	20443
Додатковий капітал	6487	6487	6487	6487
Резервний капітал	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-42887	-37508	-29715	-18597
Неоплачений капітал	0	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0	0
Усього	23724	29103	69809	87427
Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	80000	80000	16530	9530
Довгострокові забезпечення	0	0	0	0
Цільове фінансування	0	0		0
Усього	80000	80000	16530	9530
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	0	0	5244	0
Поточна кредиторська заборгованість за:				
– довгостроковими зобов'язаннями	30624	30624	30624	30624
– товари, роботи, послуги	33114	45473	58957	51186
– розрахунками з бюджетом	1060	43	453	4482
– у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	725
– розрахунками зі страхування	0	337	622	910
– розрахунками з оплати праці	1113	1411	2043	3062
Поточні забезпечення	1813	2319	2860	3305
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	24964	25352	12445	12274
Усього	100533	112382	119418	110292
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Фінансово-майновий стан	204257	221485	205757	207249

ДОДАТОК Б

Інформація про фінансові результати за 2019-2022рр. (тис. грн.)

	2019	2020	2021	2022
Фінансові результати				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	444282	478592	566177	689517
Чисті зароблені страхові премії	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	401655	421641	497049	613529
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0	0	0
Валовий:				
– прибуток	42627	56951	69128	75988
– збиток	0	0	0	0
Інші операційні доходи	3680	257	247	8578
Адміністративні витрати	10307	11007	12903	15744
Витрати на збут	27912	30652	41315	50393
Інші операційні витрати	1888	792	763	883
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
– прибуток	6200	14757	14394	17546
– збиток	0	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	0	1653	0	0
Інші доходи	258	140	543	319
Фінансові витрати	2153	9771	3236	4304
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0
Інші витрати	12208	1	53	0
Фінансовий результат до оподаткування:				
– прибуток	0	6778	11648	13561
– збиток	7903	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	-1399	-1913	-2443
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат:				
– прибуток	0	5379	9735	11118

ДОДАТОК В**Елементи операційних витрат за 2019-2022рр. (тис. грн.)**

	2019	2020	2021	2022
Матеріальні затрати	368244	367526	410145	476351
Витрати на оплату праці	36913	42081	52721	65095
Відрахування на соціальні заходи	7384	8481	10587	13013
Амортизація	4874	7766	65095	9055
Інші операційні витрати	28108	46272	60401	74808
Разом	445503	472126	598949	638322

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи: «Розробка проектів з підвищення конкурентоспроможності підприємства»

Обсяг пояснювальної записки 80 аркушів.

Кількість рисунків 18

Кількість таблиць 16

Графічний матеріал (слайди, плакати) _____ шт.

1 .

2.

3.

4.

Додатки 3 шт. 4 стор.

„ ” 20 р.

Підпис студента