

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доц

_____ О.В. Сторожук
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності
підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-19

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Влад ШАМШУР

Керівник: канд. екон. наук, доцент

Ірина СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА

Рецензент:

м. Кропивницький – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність цілі та методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства	7
1.2 Аналіз впливу соціально-економічних чинників на управління конкурентоспроможністю підприємства	15
1.3 Критерії рівня конкурентоспроможності підприємства	22
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ М'ЯСОКОМБІНАТ ЯТРАНЬ	28
2.1 Аналіз фінансово-господарського стану ТДВ М'ясокомбінат Ятрань	28
2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції ТДВ М'ясокомбінат Ятрань	33
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТДВ М'ЯСОКОМБІНАТ ЯТРАНЬ	40
3.1 Розроблення стратегії щодо управління конкурентоспроможністю підприємства та напрями її реалізації	40
3.2 Вдосконалення управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації підприємства	45
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми управління процесом забезпечення конкурентоспроможності полягає в тому, що в сучасному світі підприємства стикаються зі зростаючими викликами і конкуренцією на ринку. Для забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємств необхідно мати ефективні стратегії, які забезпечать їх конкурентоспроможність.

Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, реагувати на нові можливості та виклики, розробляти та впроваджувати ефективні стратегії розвитку.

Забезпечення конкурентоспроможності є актуальним завданням для підприємств у будь-якій галузі економіки. Глобалізація та відкритий ринок створюють умови для конкуренції як на внутрішньому ринку, так і на міжнародному рівні. Успішність підприємства залежить від його здатності протистояти конкуренції та займати лідерські позиції.

Крім того, сучасне економічне середовище характеризується швидкими змінами технологій, попиту споживачів, законодавчо-регуляторних актів, що вимагає постійного аналізу та адаптації підприємств до нових умов. Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності надає підприємствам можливість оперативно реагувати на зміни та розробляти стратегії, що дозволяють зберігати та зміцнювати свої позиції на ринку.

Ефективним методом управління є спрямованість всіх елементів управління на підсилення лідерської позиції на конкурентному ринку та формування і зміцнення конкурентних переваг. З огляду на зростаючу конкурентну силу на ринку України, роль управлінських рішень вищого рівня щодо пошуку нових ефективних інструментів та методів управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає все більш важливою. Це вимагає актуального дослідження даної проблематики.

Над проблемами конкурентних стратегій, конкурентних переваг,

конкурентоспроможності та управління процесом забезпечення конкурентоспроможності працювало багато видатних вчених, такі як: Г. Ассель, І. Ансофф, Ф. Котлер, Г. Минцберг, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Сміт, А. Файоль та інші.

Метою даного дослідження є розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості, що спеціалізується на виготовленні варених, варено-копчених та сировкопчених ковбас.

Для досягнення поставленої мети дослідження необхідно вирішити наступні завдання:

1. Дослідити сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її основні складові. Це передбачає аналіз теоретичних аспектів конкурентоспроможності, вивчення різних підходів та концепцій, які описують фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

2. Дослідити особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яке займається виготовленням варених, варено-копчених та сировкопчених ковбас. Це включає вивчення специфіки галузі, аналіз основних факторів, які впливають на конкурентоспроможність в цьому секторі, та ідентифікацію особливих викликів та можливостей.

3. Розглянути загальну характеристику діяльності підприємства ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань». Це передбачає аналіз основних аспектів діяльності підприємства, його структури, організаційної культури та стратегічних напрямків розвитку.

4. Проаналізувати фінансову діяльність підприємства. Це включає оцінку фінансового стану, аналіз фінансових показників та виявлення факторів, що впливають на фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

5. Дати оцінку конкурентоспроможності ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» та конкурентних переваг продукції. Це передбачає проведення комплексного аналізу конкурентних переваг, потенціалу ринку, репутації та

інших факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, а також ідентифікацію проблем, з якими воно зіткнулося.

Об'єктом дослідження даної роботи є система управління діяльністю підприємства, спрямована на забезпечення його конкурентоспроможності.

Предметом дослідження даної роботи є методи та інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань».

Для проведення дослідження були використані наукові концепції та теоретичні розробки провідних учених в галузі конкуренції та розробки конкурентної стратегії, які стали теоретичною і методологічною основою цієї роботи. Під час досліджень застосовувались метод моделювання організаційних структур та метод експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, а також внутрішньої, зокрема бухгалтерської звітності підприємств.

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

Інформаційна база дослідження складається з економічної літератури, періодичних видань, аналітичних даних з різних напрямків діяльності малого підприємництва, матеріалів органів державної статистики України, програм розвитку підприємства, а також результатів досліджень, виконаних самим автором. Для проведення аналізу використовувалися статистичні та евристичні методи, порівняльний та техніко-економічний аналіз, узагальнення експертних оцінок.

Практичне значення результатів дослідження у межах кваліфікаційної

роботи полягає у проведенні оцінки полягає у важливих внесках, які це дослідження може зробити у розвиток практики управління підприємства. Дослідження дозволить розробити інноваційні підходи та стратегії, які допоможуть підприємствам забезпечити й підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Результати дослідження можуть надати важливі рекомендації з вибору оптимальних стратегій розвитку та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Воно може розкрити недоліки та проблеми, що існують у процесах забезпечення конкурентоспроможності, та запропонувати шляхи їхнього вирішення. Результати дослідження можуть надати підприємствам рекомендації щодо оптимізації та покращення управлінських процесів, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів та зменшення витрат

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Якщо опиратися на економічну літературу існує різноманітне трактування терміну "конкурентоспроможність". Багато вчених, як закордонних, так і вітчизняних, досліджували теоретичні та практичні основи вивчення конкурентоспроможності підприємств на ринку. Ці дослідження знайшли відображення в численних працях, які були опубліковані такими ученими як: Г. Ассель, І. Ансофф, Ф. Котлер, Г. Минцберг, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Сміт, А. Файоль та інші.

Адам Сміт (1723-1790) був відомим шотландським економістом і філософом, який має значний вплив на сучасну економічну науку. У своїй головній праці "Дослідження про природу та причини багатства народів" (відомій також як "Багатство народів"), він висловив концепцію конкуренції та конкурентоспроможності. Сміт вважав, що конкуренція є важливим механізмом, який спонукає підприємства до покращення якості своїх товарів і послуг, зниження цін і інновацій. Він вважав, що вільна конкуренція стимулює ефективне функціонування ринку та забезпечує оптимальне розподілення ресурсів у суспільстві. Сміт ідентифікував кілька ключових критеріїв, за якими можна оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства [1, с. 5].

Якість товарів і послуг: підприємство повинно забезпечувати високу якість своїх товарів і послуг, що задовольняють потреби споживачів і перевершують їх очікування.

Цінова конкурентоспроможність: підприємство повинно пропонувати свою продукцію за конкурентоспроможними цінами, що дозволяє йому залучати клієнтів і зберігати свою частку на ринку.

Інновації: підприємство повинно бути здатним до постійного вдосконалення і інновацій. Інновації можуть стосуватися як самого продукту (нові технології, функції), так і процесів виробництва та управління.

Ефективність: підприємство повинно ефективно використовувати свої ресурси (людські, фінансові, матеріальні) для досягнення максимальних результатів.

Репутація та довіра: підприємство повинно мати добру репутацію серед споживачів, партнерів і громадськості. Довіра споживачів до бренду і продукції є важливим фактором успіху.

Ці критерії відображають ключові аспекти, які визначають конкурентоспроможність підприємства за поглядами Адама Сміта. Вони допомагають підприємствам визначати свої сильні та слабкі сторони, виробляти ефективні стратегії та змагатися на ринку.

Доречно також виокремити думки сучасних вчених про конкурентоспроможність. Сучасні економісти розглядають конкурентоспроможність як важливий фактор економічного розвитку та успіху підприємств. Вони розглядають конкурентоспроможність як здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку і забезпечувати переваги перед своїми конкурентами. Ось деякі думки сучасних економістів щодо конкурентоспроможності.

Майкл Портер є одним із визнаних авторитетів у галузі стратегічного управління і конкурентоспроможності. Він розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати та зберігати переваги перед конкурентами за допомогою формування унікальних стратегій. Він вважає, що конкурентоспроможність залежить від п'яти основних сил конкуренції: загроз нових учасників, загроз заміщення, потужності постачальників, потужності покупців та ступеня конкуренції між існуючими гравцями [2, с. 7].

Річардо Хаусман вважає, що конкурентоспроможність базується на концепції "спеціалізації за обсягом". Він стверджує, що підприємства повинні спеціалізуватися в тих галузях, де вони мають найбільші переваги та здатність генерувати більше вартості. Він підкреслює важливість створення умов для розвитку інновацій та зміни національних економік [3, с. 3].

Пітер Друкер підкреслює важливість створення цінності для споживачів як ключового аспекту конкурентоспроможності. Він вважає, що підприємства повинні фокусуватись на задоволенні потреб споживачів, інноваціях та постійному вдосконаленні своїх продуктів і послуг. Він також наголошує на важливості залучення та розвитку талановитого персоналу [4, с. 2].

Гарі Гемпел розглядає конкурентоспроможність як комплексний підхід, що охоплює як економічні, так і соціальні аспекти. Він підкреслює важливість сталого розвитку, екологічної відповідальності та соціальної відповідальності підприємств для досягнення конкурентних переваг [5, с. 9].

Згідно з Покропивним С.Ф., конкурентоспроможність розглядається як здатність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату в умовах конкурентного ринку. Конкурентоспроможність передбачає, що підприємство може успішно реалізувати свою продукцію на конкурентному ринку шляхом ефективного виробництва та реалізації [6, с. 3].

Загалом, конкурентоспроможність може бути описана як здатність об'єкта до задоволення певної потреби у порівнянні з іншими подібними об'єктами на ринку. Це вимагає здатності витримувати конкуренцію з іншими аналогічними об'єктами та досягати вигоди в цьому порівнянні.

У сучасний період, конкурентоспроможність на товарних ринках стає досить значущим аспектом державної безпеки. Оскільки рівень конкурентоспроможності виступає критерієм адаптації підприємства до ринкових умов, дослідження взаємозв'язку між конкурентоспроможністю країни в цілому, підприємствами та окремими товарами є надзвичайно важливим завданням.

Дослідження та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства мають порівняльний характер, оскільки конкурентоспроможність може бути визначена лише шляхом порівняння з конкурентами. Результати оцінки будуть об'єктивними лише в контексті конкретного ринку в певний період

часу, оскільки ринкова ситуація постійно змінюється.

Конкурентоспроможність підприємства включає як поточне положення на ринку, так і перспективи його зміни, охоплюючи короткострокові та довгострокові аспекти.

Зв'язок між конкурентоспроможністю продукції (товару) та конкурентоспроможністю підприємства є визнаним фактом. Виробник не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не знаходить збуту, що призводить до зниження обсягів реалізації та погіршення фінансово-економічних показників.

Хоча конкурентоспроможність продукції є необхідною, вона сама по собі не є достатньою умовою конкурентоспроможності підприємства. У деяких випадках продукція може бути конкурентоспроможною лише за умови реалізації за демпінговими цінами, які не відшкодовують витрати на виробництво та збут. Це може включати використання цінових знижок, сезонних розпродажів, реалізацію застарілої продукції або стратегію проникнення на ринок з високим рівнем конкуренції. З точки зору споживача, така продукція може вважатись конкурентоспроможною, але зниження фінансових результатів та ефективності використання ресурсів виробника може призвести до його неконкурентоспроможності у майбутньому.

Окрім конкурентоспроможності продукції, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається його власними можливостями та ринковою активністю. Ефективне використання ресурсів є основною умовою конкурентоспроможності підприємства, оскільки їх динаміка впливає на якість продукції, результати її реалізації та необхідність залучення зовнішнього фінансування. Ринкова активність виявляється через фінансові результати та частку ринку і залежить від динамічного розвитку зовнішнього середовища, що відображається детермінантами "національного ромба" М. Портера [7, с. 6].

Вирізняються внутрішні та зовнішні фактору конкурентоспроможності.

Основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на підприємство, включають:

1. Діяльність державних органів влади, таких як фіскальна та кредитно-грошова політика та законодавство. Наприклад, розміри податкових ставок визначають рівень прибутку підприємства.

2. Ситуація на ринках сировинних та матеріальних ресурсів, ринках праці, ринках засобів виробництва та ринках фінансових ресурсів.

3. Розвиток суміжних та сприяючих галузей. Це означає розвиток нових технологій, які зберігають ресурси та забезпечують глибоку переробку, а також розробку нових матеріалів та джерел енергії. Впровадження цих інновацій підвищує науковий і виробничий потенціал підприємства.

4. Параметри попиту є важливим внутрішнім фактором, що впливає на конкурентоспроможність підприємства. Вони включають такі аспекти, як зростання попиту на вироби підприємства, стабільність цього попиту та здатність підприємства отримувати високі прибутки та утримувати свою позицію на ринку. З іншого боку, нестабільний попит, зміна вимог споживачів до якості продукції підприємства, а також зниження покупної спроможності населення негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства, оскільки не створюють сприятливих умов для його успішного функціонування.

Внутрішні фактори є наступні:

Діяльність керівництва та організаційна структура управління підприємством, а також рівень професійності та кваліфікації керівних кадрів та інших службовців є важливими факторами для успішної діяльності підприємства.

Оновлення технологічного оснащення та постійна заміна устаткування на більш передові моделі відіграють суттєву роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства і забезпечують більшу гнучкість у виробництві.

Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції із сировини (це особливо характерно для харчової промисловості), не комплексна її переробка приводять до збільшення витрат виробництва, а значить, до зменшення прибутку, що, в свою чергу, не дозволяє розширити виробництво. В наслідок цього знижується конкурентоспроможність. І навпаки, покращення використання сировини, його комплексна переробка понижують витрати виробництва, а значить, підвищують конкурентоспроможність.

4. Збут продукції: його об'єм та витрати. Цей фактор суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна мати високі результати в виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець із-за непродуманої збутової політики. Тому підприємство намагається підвищити ефективність збуту за рахунок стимулюючи збільшення об'ємів продаж та завойовуючи нові ринки збуту.

Вибір оптимальної конкурентної стратегії стає складним завданням, яке вимагає урахування різних обставин. Наприклад, вибір найбільш підходящої конкурентної стратегії залежить від можливостей підприємства на цільовому ринку. Якщо підприємство має застаріле обладнання, недостатньо кваліфікованих менеджерів та працівників, відсутність перспективних технічних новинок, але при цьому заробітна плата та витрати на виробництво не є надто високими, найбільш доцільною стратегією у цьому випадку буде "орієнтація на витрати".

Термін "конкурентна стратегія" часто використовується як синонім для "конкурентної політики" та "ділової стратегії". У багатьох великих корпораціях, а навіть у невеликих фірмах, вищі менеджери зазвичай постійно займаються стратегічним плануванням, але реалізація стратегії потребує участі всіх рівнів управління. Стратегічне планування включає ряд дій та

рішень, спрямованих на розробку стратегії фірми, яка сприяє досягненню її цілей. Воно включає визначення місії фірми, аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей, визначення поточних та майбутніх цілей, а також основних методів їх досягнення. Місія фірми визначає головну мету та девіз, що визначають її імідж. Основними цілями можуть бути отримання довгострокового прибутку, збільшення або збереження частки на ринку, проникнення на нові ринки, підвищення продуктивності, розширення асортименту продукції та інші.

Для досягнення успіху на ринку, цілі фірми повинні бути конкретними, кількісно вимірними та досяжними, а також не суперечити одна одній. Таким чином, стратегія фірми є комплексним планом дій, спрямованих на реалізацію її місії та цілей і на підвищення довгострокової ефективності, оскільки вибір стратегії має прямий вплив на успіх фірми на ринку.

Для правильного визначення стратегії фірма повинна провести аналіз, який передбачає оцінку декількох груп факторів зовнішнього середовища, що впливають на фірму. Основними групами факторів є:

Економічні фактори: темп інфляції, рівень зайнятості, обмінний курс тощо.

Політичні чинники: нормативні документи місцевих органів, урядова політика, антимонопольні закони, урядові кредити тощо.

Ринкові фактори: легкість проникнення на ринок, життєві цикли товарів, розподіл доходів населення, рівень конкуренції тощо.

Технологічні чинники: успіх технологій у зовнішньому середовищі.

Міжнародні чинники: зміни на міжнародних ринках, урядова політика різних країн, валютні курси тощо для фірм, що діють на міжнародному ринку.

Фактори конкуренції: аналіз майбутніх цілей конкурентів, оцінка поточної стратегії конкурентів, вивчення сильних та слабких сторін конкурентів тощо.

Фактори соціальної поведінки: очікування різних громад.

Стратегія конкуренції включає набір методик і ініціатив, спрямованих на привертання і задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і зміцнення позиції на ринку. Головна мета конкурентної стратегії полягає у досягненні переваги над конкурентами в пропозиції товарів і послуг. Простіше кажучи, стратегія спрямована на перевершення конкурентів у задоволенні потреб споживачів та отримання конкурентної переваги і лідерства на ринку. Основою конкурентної стратегії компанії є внутрішня діяльність, яка створює більшу споживчу цінність, ніж у конкурентів.

Конкурентна стратегія також включає наступальні та оборонні дії, розподіл і перерозподіл ресурсів для підтримки довгострокових конкурентних можливостей та досягнення вигідної конкурентної позиції. Вона також передбачає тактичні дії, що вживаються при зміні ринкової ситуації, для забезпечення успіху компанії.

Так, компанії по всьому світу намагаються розробити неординарні конкурентні стратегії, оскільки кожна компанія має свої особливості позиціонування на ринку і зовнішньої ситуації в галузі. Існує безліч варіантів та нюансів конкурентних стратегій, і вони можуть відрізнятися залежно від цілей, які компанія має на ринку, і основи її конкурентної переваги - низьких витрат або диференціації.

Стратегія, по суті, є набором правил для прийняття рішень, якими фірма і її співробітники керуються у своїй діяльності. Вона має забезпечити підприємству баланс і загальний напрямок росту. Однак, стратегія є поняттям складним і до певної міри абстрактним. Її розробка сама по собі не приносить фірмі жодних безпосередніх користей або вигод. Те, якою має бути стратегія компанії, залежить від її поточної і майбутньої конкурентної позиції, можливостей компанії і умов зовнішнього конкурентного середовища, в якому вона діє.

Так, елементи зовнішнього середовища компанії можуть включати покупців, конкурентів, посередників (транспортні, збутові, торгові), фінансові установи (банки, страхові компанії), рекламні агентства,

організації, що вивчають громадську думку та інші. Крім того, до зовнішнього середовища належать правові, культурні та моральні норми, загальна економічна і політична ситуація, науково-технічні досягнення. Ця частина середовища є неконтрольованою і не піддається безпосередньому управлінню з боку фірми.

З іншого боку, внутрішнє середовище, яке піддається управлінню компанією, включає організаційну структуру компанії і процеси, які в ній відбуваються, такі як виробництво, розробка нових товарів, збут тощо.

Конкурентна стратегія компанії повинна забезпечити відповідність між можливостями компанії і ситуацією на ринку. Крім того, компанія повинна бути гнучкою, щоб своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також мати можливість активно впливати на ці умови.

Отже, конкурентна стратегія компанії має на меті перехід від поточної конкурентної позиції до бажаної майбутньої конкурентної позиції, ураховуючи усі зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на компанію.

1.2. Аналіз чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства

Аналіз впливу соціально-економічних чинників на управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим етапом стратегічного планування і прийняття рішень. Він допомагає виявити та оцінити фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на успішність підприємства і його конкурентоспроможність. Нижче описано основні складові аналізу впливу соціально-економічних чинників на управління конкурентоспроможністю підприємства.

Аналіз соціально-економічних чинників допомагає підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, ризики та можливості, розробити

ефективну конкурентну стратегію і прийняти відповідні рішення щодо розвитку бізнесу. Врахування цих чинників дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз економічних чинників допомагає визначити загальну економічну ситуацію в країні або регіоні, в якому діє підприємство. Це включає оцінку макроекономічних показників, таких як ВВП, інфляція, безробіття, курс валют, процентні ставки тощо. Вплив економічних чинників на управління конкурентоспроможністю полягає в розумінні економічних тенденцій, змін в платіжній здатності покупців, вартості ресурсів, конкурентних цін і тарифів. Економічні чинники мають суттєвий вплив на управління конкурентоспроможністю. Стан ринкової конкуренції, включаючи кількість конкурентів, рівень конкуренції та ступінь концентрації ринку, має прямий вплив на позицію підприємства. Конкурентний тиск вимагає від підприємства розробки ефективних стратегій, включаючи зниження витрат, підвищення якості продукції та диференціацію від конкурентів. Управління конкурентоспроможністю підприємства пов'язане з досягненням економічної ефективності. Економічні чинники, такі як витрати на виробництво, ефективність використання ресурсів, оптимізація ланцюга постачання та логістики, мають велике значення для забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.: Фінансовий стан підприємства, включаючи доступ до фінансових ресурсів, стабільність фінансових показників та здатність до фінансового планування, має важливе значення для управління конкурентоздатністю. Недостатні фінансові ресурси можуть обмежувати можливості підприємства в розробці та впровадженні стратегій конкуренції. Слід зазначити інноваційні та технологічні чинники та їх вплив. Рівень технологічного розвитку та інновацій, можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства. Впровадження нових технологій, дослідження та розвиток, а також інноваційні стратегії можуть забезпечити підприємству перевагу над конкурентами і підвищити його

конкурентоспроможність. Макроекономічні фактори, такі як стан економіки, інфляція, процентні ставки, зміна податкового законодавства та інші економічні показники, можуть впливати на управління конкурентоспроможністю підприємства. Підприємство повинно враховувати ці фактори при розробці стратегій та прийнятті управлінських рішень. Врахування економічних чинників у процесі управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, розробляти ефективні стратегії та зберігати свою конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз соціальних чинників допомагає розуміти особливості споживачів, їх потреби, уподобання, демографічний склад населення, соціальні тренди, культурні норми та цінності. Він також враховує соціальну відповідальність підприємства, ставлення громадськості до бренду та репутації компанії. Аналіз соціальних чинників допомагає визначити потреби ринку і розробити продукти або послуги, що відповідають вимогам споживачів. Соціальні чинники також мають суттєвий вплив на управління конкурентоспроможністю підприємства. Зміни у споживацьких уподобаннях та попиті: Зміни в суспільних уподобаннях, культурних та соціальних тенденціях можуть впливати на попит на продукцію та послуги підприємства. Управління конкурентоздатністю повинно враховувати ці зміни, розробляти стратегії маркетингу та продажу, щоб задовольняти потреби споживачів та залишатися конкурентоспроможним на ринку. Соціальна репутація та статус бренду мають значення для сприйняття споживачами продукції підприємства. Позитивна репутація, етичність та соціальна відповідальність можуть забезпечити перевагу конкурентам. Управління конкурентоспроможністю має включати розвиток та підтримку позитивного іміджу підприємства та бренду. Соціальні чинники, пов'язані зі здібностями, навичками та мотивацією працівників, мають велике значення для конкурентоспроможності підприємства. Управління персоналом, включаючи рекрутинг, розвиток навичок, стимулювання та задоволення

працівників, є важливою складовою управління конкурентоспроможністю. Вплив соціальних мереж та засобів масової комунікації на сприйняття підприємства та його продукції зростає. Підприємство повинно активно управляти своєю присутністю в соціальних мережах, спілкуватися зі споживачами, відповідати на їх запити та відгуки, а також використовувати соціальні мережі як засіб маркетингу та просування. Зростаюча увага до екологічних та соціальних питань ставить перед підприємствами вимоги щодо соціальної відповідальності. Управління конкурентоздатністю повинно враховувати ці вимоги, використовувати сталість та екологічність як конкурентні переваги та працювати над забезпеченням соціальної відповідальної діяльності. Урахування соціальних чинників допомагає підприємствам забезпечити гармонію між економічними цілями та потребами суспільства. Розуміння та ефективне управління цими чинниками допомагає підприємствам створювати стійку конкурентну перевагу та забезпечувати успішну конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз цих соціально-економічних чинників допомагає підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, ризики та можливості, розробити ефективну конкурентну стратегію і прийняти відповідні рішення щодо розвитку бізнесу. Врахування цих чинників дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз технологічних чинників включає оцінку наукових досліджень, нововведень, рівня технологічного розвитку в галузі, доступності технологій для підприємства, автоматизації виробничих процесів та впровадження цифрових рішень. Вплив технологічних чинників на управління конкурентоспроможністю полягає в розумінні можливостей для покращення якості продукту, зниження витрат, підвищення ефективності виробництва та забезпечення інноваційного розвитку.

Технологічні чинники мають суттєвий вплив на управління конкурентоспроможністю підприємства. Розвиток нових технологій

відкриває нові можливості для підприємств у плані виробництва, продуктивності та якості. Успішне управління конкурентоспроможність вимагає активного дослідження та інноваційного впровадження нових технологій, що дозволяє підприємству залишатися попереду конкурентів. Використання передових технологій дозволяє підприємствам автоматизувати та оптимізувати свої виробничі процеси. Це призводить до підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості та скорочення часу виробництва. Управління конкурентоспроможністю повинно включати стратегії використання технологій для оптимізації процесів та підвищення ефективності підприємства. Зростаюча цифрова економіка вимагає від підприємств адаптації до нових цифрових технологій та моделей бізнесу. Цифрова трансформація може включати в себе впровадження електронної комерції, використання аналітики даних, розробку мобільних додатків та інші інноваційні рішення.

Аналіз політичних та правових чинників включає оцінку політичної стабільності, законодавства, регулювання, податкової політики, тарифів, дозвільних процедур та інших факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства. Політичні та правові чинники можуть створювати як можливості, так і загрози для конкурентоспроможності підприємства.

Політичні та правові чинники мають значний вплив на управління конкурентоспроможність підприємства. Правові норми, які стосуються бізнесу, можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, законодавство про конкуренцію та антимонопольне регулювання може обмежувати певні види діяльності або забороняти недобросовісну конкуренцію. Управління конкурентоспроможність повинно враховувати ці правові обмеження та забезпечувати дотримання відповідного законодавства. Податкові ставки та система оподаткування можуть мати великий вплив на конкурентоспроможність підприємства. Високі податки можуть збільшувати витрати підприємства та знижувати його прибутковість. Управління конкурентоздатністю повинно враховувати податкові політики та шукати

способи оптимізації податкових обов'язків. Політика щодо міжнародної торгівлі, включаючи тарифи, квоти та торгові угоди, може впливати на конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, зниження митних бар'єрів та укладення вигідних торгових угод можуть створювати нові можливості для експорту та розширення ринків. Управління конкурентоспроможність повинно враховувати торговельні політики та аналізувати їх вплив на бізнес. Політична стабільність в країні є важливим чинником для успішного управління конкурентоспроможність підприємства. Нестабільність, політичні конфлікти та непередбачуваність можуть впливати на ділові умови, інвестиції та загальну довіру до бізнесу. Управління конкурентоспроможність повинно оцінювати ризики, пов'язані з політичною нестабільністю та розробляти стратегії для їх зменшення.

Врахування політичних та правових чинників є необхідною складовою управління конкурентоспроможність підприємства. Підприємства повинні бути готовими адаптуватися до змін у правовому та політичному середовищі та розробляти стратегії, які забезпечують їхню конкурентоспроможність в таких умовах.

Підприємство повинно оцінювати загальну економічну ситуацію в країні або регіоні, де воно діє. Це включає аналіз стану ринку, рівня економічного зростання, інфляції, довіри споживачів, рівня доходів населення, розподілу бюджетних коштів, стану фінансової системи та інших економічних показників. Вплив економічних чинників на управління конкурентоспроможністю включає визначення цінових стратегій, фінансового планування, управління ланцюгом постачання, розробку маркетингових стратегій і прийняття рішень про розширення або зменшення виробництва.

При аналізі соціальних чинників підприємство має досліджувати споживацьку поведінку, потреби і уподобання своєї цільової аудиторії. Це включає розуміння демографічних характеристик споживачів, їхніх соціальних цінностей, культурних особливостей, тенденцій у споживанні та

зміни у споживчому підході. Соціальні чинники також враховують етичні норми, корпоративну соціальну відповідальність та взаємовідносини зі зацікавленими сторонами. Вплив соціальних чинників на управління конкурентоспроможністю полягає в розробці маркетингових стратегій, сприянні брендуванню, створенні сприятливого іміджу підприємства, розвитку стосунків зі споживачами та використанні соціальних медіа для комунікації з аудиторією.

Аналіз конкурентного середовища передбачає дослідження конкурентів підприємства, їхніх стратегій, сильних і слабких сторін, позиції на ринку та реакції на зміни відомостей. Включаються вивчення діяльності конкурентів, їхнього асортименту продукції, ціноутворення, каналів розподілу, маркетингових акцій і інноваційних рішень. Результати аналізу конкурентних чинників допомагають підприємству виявити свої переваги і недоліки порівняно з конкурентами, розробити стратегії диференціації, ціноутворення та позиціонування, а також прийняти рішення про виходження на нові ринки або зміну цільової аудиторії.

Ці соціально-економічні чинники взаємодіють між собою і впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства. Їх аналіз допомагає встановити стратегічні пріоритети, розробити маркетингові ініціативи, прийняти ефективні рішення та забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

Аналіз впливу соціально-економічних чинників на управління конкурентоспроможністю підприємства є важливою складовою стратегічного управління. Основна мета цього аналізу полягає в розумінні зовнішнього середовища, його впливу на підприємство та розробці ефективних стратегій, які дозволять підприємству зберегти або покращити його конкурентоспроможність.

Нижче наведено деякі додаткові аспекти, які можуть бути враховані при аналізі соціально-економічних чинників:

Розвиток технологій має суттєвий вплив на управління конкурентоспроможністю. Нові технології можуть змінювати спосіб

виробництва, постачання товарів і послуг, комунікації зі споживачами та інші аспекти діяльності підприємства. Аналіз технологічних тенденцій допомагає виявити можливості для впровадження інновацій, підвищення ефективності та покращення продуктивності.

Зміни в політичних умовах, законодавстві та регулюванні можуть мати значний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Аналіз політичного середовища допомагає визначити правові обмеження, зміни в умовах ведення бізнесу, політику підтримки підприємств та інші фактори, які можуть впливати на стратегію підприємства.

Зростання свідомості про екологічні проблеми ставить перед підприємствами виклики та можливості. Аналіз екологічних факторів допомагає визначити вимоги до екологічної сталості, вплив на діяльність підприємства та можливості впровадження екологічно орієнтованих стратегій.

Зміни в населенні, демографічній структурі та споживацьких звичках мають вплив на вимоги ринку та споживачів. Аналіз демографічних тенденцій допомагає визначити цільову аудиторію, розуміти потреби та преференції споживачів і розробляти маркетингові стратегії, спрямовані на задоволення їх потреб.

Ці аспекти аналізу соціально-економічних чинників впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства, сприяють виявленню можливостей та загроз, формуванню стратегій і прийняттю ефективних рішень. Аналіз цих чинників допомагає підприємству адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, визначати свою унікальну конкурентну позицію та досягати успіху на ринку.

Ці соціально-економічні чинники взаємодіють між собою та з іншими факторами, такими як технологічні, політичні та екологічні. Аналіз та розуміння цих чинників допомагають підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, розробляти ефективні стратегії та зберігати свою конкурентоспроможність. Врахування економічних чинників у процесі

управління конкурентоспроможність дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, розробляти ефективні стратегії та зберігати свою конкурентоспроможність на ринку.

1.3 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємств є важливим завданням для їх успішного функціонування і розвитку на ринку. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, порівняти його з конкурентами та прийняти ефективні рішення для поліпшення його позицій на ринку. Оцінка конкурентоспроможності включає аналіз широкого спектру факторів, які впливають на успішність підприємства. Оцінка конкурентоспроможності є процесом визначення та вимірювання здатності підприємства конкурувати ефективно на ринку в порівнянні з іншими учасниками. Вона включає аналіз різних аспектів діяльності підприємства, його сильних та слабких сторін, а також зовнішнього середовища, в якому воно працює.

Оцінка конкурентоспроможності допомагає встановити, наскільки успішно підприємство може задовольнити потреби своїх клієнтів, зберігаючи при цьому стійку та вигідну позицію на ринку.

В наукових джерелах доступно багато методів, які можна використовувати для аналізу конкурентних переваг. Серед них є модель Бостонської консультативної групи (БКГ), модель М. Портера, метод "МакКінзі", модель Shell/DPM, метод LOTS, метод PIMS, ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз), метод експертного оцінювання, модель Хофера/Шенделя, фінансово-економічний метод та метод картування стратегічних груп. Запропоновані методи оцінки можна упорядкувати, щоб визначити конкурентні позиції підприємства [8, с. 11].

Завоювання й утримання конкурентних переваг є ключовим фактором успіху підприємства в суперечці з конкурентами. Виробники повинні

постійно відстежувати зміни в попиті та вартості сировинних ресурсів, використовуючи нові підходи у виробництві й реалізації товарів і послуг.

Для початку дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства, варто провести аналіз його стану та ролі в конкурентному середовищі. Важливо визначити імідж підприємства (сприйняття його споживачами), встановити мотиви переваг при виборі підприємства, такі як якість, ціна, дизайн, упаковка тощо. Також слід дослідити частку ринку, займану підприємством у різних сегментах, і вивчити динаміку змін, що відбуваються. Після моніторингу необхідно порівняти отримані показники з аналогічними характеристиками конкуруючих суб'єктів та зробити прогностичні розрахунки на майбутнє. У разі широкого асортименту продукції рекомендується розподілити весь асортимент за товарними групами, враховуючи вагомість критеріїв, таких як вид продукції, упаковка, ціна, клас тощо.

Інформація, необхідна для дослідження, може бути зібрана від підприємств торгівлі та їх мереж, які реалізують продукцію даного підприємства, а також від конкурентів. Одним з способів здійснення такого дослідження є проведення опитування за допомогою спеціально розробленої анкети. Це дозволяє отримати відомості про реалізацію всієї продукції, задоволеність споживачів цінами на товари, думку про підприємство-виробника та мотиви споживчих переваг при покупці товарів відповідних підприємств. Отримана інформація формує основу для аналізу і дозволяє:

Оцінити конкурентне середовище досліджуваних суб'єктів ринку протягом певного періоду.

Виявити динаміку змін на ринку в цілому і його сегментах, а також з'ясувати причини таких змін.

Порівняти конкретні показники з аналогічними характеристиками конкурентів і перейти до необхідних розрахунків і прийняття управлінських рішень.

При оцінці внутрішнього середовища підприємства велика увага

приділяється вибору показників, що входять до системи оцінки, і безпосередньо характеризують результати його діяльності. Основними показниками для підприємств є якість продукції, широта асортименту, собівартість одиниці продукції, ціна на виготовлену продукцію, розмір прибутку, рентабельність, наявність власного капіталу, ліквідність активів, кредитоспроможність та платоспроможність, рівень використання виробничих потужностей, кадровий потенціал, середня заробітна плата та інші. Для порівняння цих показників з аналогічними показниками конкурентів та розробки стратегії на ринку можна використовувати SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства та розробити стратегію і тактику роботи на ринку.

Економічні показники враховують різні аспекти, що характеризують фінансові та економічні аспекти діяльності підприємства. Деякі з найважливіших показників включають:

Рівень рентабельності: Це показник, який відображає відношення прибутку до загальних витрат або до загальних активів підприємства. Вимірюється в процентах і використовується для визначення ефективності діяльності підприємства.

Розмір виробничих витрат: Цей показник відображає суму коштів, витрачених на виробництво товарів або послуг. Включає в себе витрати на сировину, працю, обладнання, амортизацію та інші витрати, пов'язані з виробництвом.

Продуктивність праці: Це вимірювання ефективності використання праці при виробництві товарів або послуг. Він відображає виробничий вихід на одиницю витраченої праці і може використовуватись для порівняння ефективності праці між різними підприємствами.

Фондовіддача: Це показник, що відображає відношення виручки від реалізації товарів до вартості основних засобів і обладнання, що використовуються для виробництва.

Витрати на 1 грн. товарної продукції: Цей показник відображає

витрати, необхідні для виробництва однієї одиниці товарної продукції. Використовується для оцінки ефективності виробництва та контролю витрат.

При оцінці економічних показників спочатку проводяться розрахунки в локальних напрямках, де кожен показник аналізується окремо. Потім проводиться інтегральна оцінка, де розглядаються всі показники разом, враховуючи їх значимість і взаємозв'язок. Такий підхід дозволяє отримати загальний показник ефективності підприємства з урахуванням різних економічних та технічних параметрів.

Можна відобразити систему показників, які використовуються для моніторингу економічного стану підприємства, у формі наступної схеми (див. рис. 1.1).

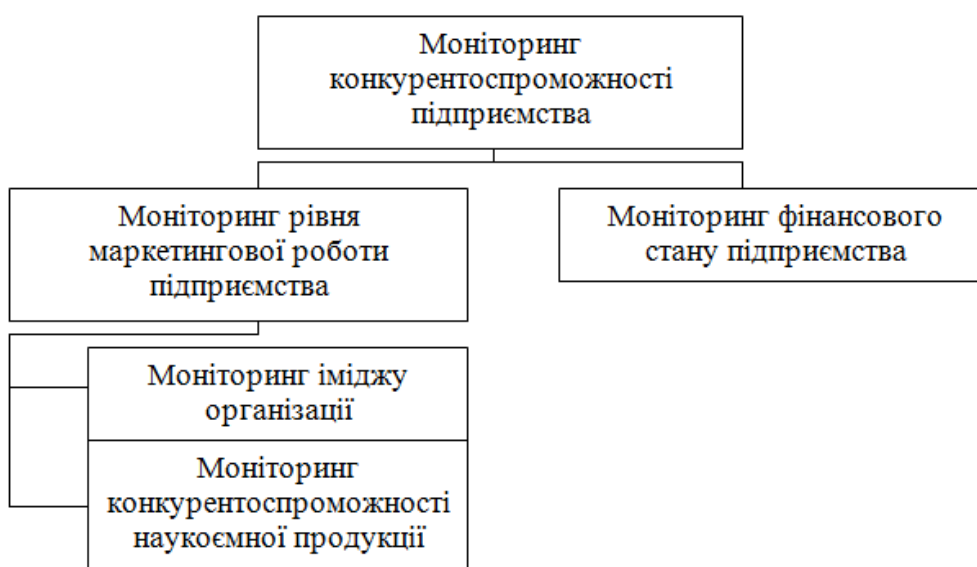


Рис. 1.1. Галузі моніторингу конкурентоспроможності

Джерело: [9.]

Хотів би також виокремити метод Еталону.

Метод "еталону" є ефективним інструментом для візуального відображення конкурентних переваг та недоліків як окремого підприємства, так і кількох конкуруючих підприємств. Цей метод вимагає визначення напрямків діяльності для оцінки конкурентоспроможності, встановлення

максимальної кількості балів оцінювання, однакової для кожного напрямку, та визначення кількості балів, набраних підприємством для кожного напрямку. Наступним кроком є побудова графічної ілюстрації, яка відображає стан конкурентоспроможності окремого підприємства та конкуруючих підприємств. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з іншими.

Візуалізація методу представлена на рисунку 1.2.

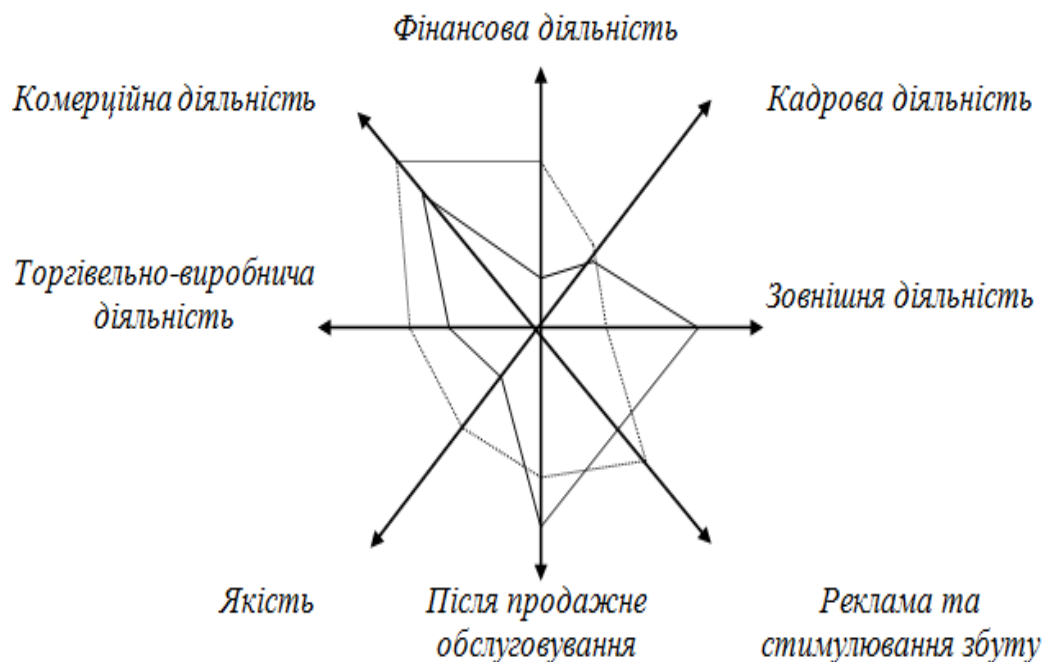


Рис. 1.2. Галузі моніторингу конкурентоспроможності

Джерело : [10.]

Ця модель дозволяє порівняти конкуруючі фірми, а також окреме підприємство з ідеальним станом (еталоном). Графічне відображення цієї моделі представлено у вигляді накладання багатокутників, які відповідають конкуруючим підприємствам.

Конкурентоспроможність визначається роллю компанії на конкурентному ринку, яка залежить від економічних, соціальних і політичних факторів, а також від її здатності витримувати міжнародну конкуренцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це процес, що включає аналіз та оцінку конкуренції на ринку, вивчення рівня конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів, аналіз стратегічних зон господарювання і позиціонування, формування концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, а також впровадження конкурентної стратегії.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства складається з комплексу взаємозв'язаних блоків, які взаємодіють з зовнішніми і внутрішніми факторами і утворюють цілісну багатофункціональну та комплексну систему. Оцінка конкурентоспроможності здійснюється шляхом аналізу конкуренції, оцінки конкурентоспроможності товарів, рентабельності, грошових потоків, вартості бізнесу, інтегрального коефіцієнту та експертного оцінювання.

Для підприємств, що займаються оптовою і роздрібною торгівлею, важливе значення має рівень конкурентоспроможності, що визначається маркетинговою стратегією. Формування ефективної маркетингової стратегії є конкурентною перевагою підприємства роздрібної торгівлі, і воно базується на конкурентному позиціонуванні та розробці стратегії, спрямованої на досягнення та підтримання конкурентної переваги. Для підприємств з імпортом асортиментом важлива є міжнародна конкуренція і конкурентоспроможність.

Вивчення конкуренції на міжнародному ринку дозволяє визначити вплив факторів та шансів на успіх галузі. На міжнародному ринку існують п'ять сил конкуренції: загроза появи нових конкурентів, загроза появи замінних товарів і послуг, вплив постачальників, вплив покупців та суперництво між конкурентами. Конкуренція на міжнародному ринку має унікальну структуру, оскільки взаємодіють транснаціональні та національні компанії. Фактори, включаючи очікування суб'єктів господарювання, впливають на міжнародну конкурентну поведінку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ

«М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»

2.1. Аналіз фінансово-господарського стану ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Компанія зі спеціальною відповідальністю "М'ясокомбінат "Ятрань" розташована у місті Кропивницький, що є обласним центром. Основна мета діяльності компанії полягає у виробництві харчових продуктів, задовольняючи потреби споживачів у якісних товарах та задовольняючи інтереси наших клієнтів.

Основними напрямками діяльності є виробництво та реалізація яловичини, свинини, ковбасних виробів та напівфабрикатів. Організаційна структура компанії включає кілька виробничих та допоміжних підрозділів, що дозволяє організувати повний цикл виробництва. Сировина, у вигляді живої ваги тварин, доставляється на підприємство робітниками відділу заготівлі на спеціалізованому транспорті. Потужний цех забою переробляє цю сировину на м'ясо в напівтушах. У цеху працюють дві відокремлені лінії для забою великої рогатої худоби та свиней. Лінія забою великої рогатої худоби має потужність 20 голів на годину, а лінія забою свиней - до 120 голів на годину. Зараз цех працює в одну зміну протягом 4 днів на тиждень, а резерв потужностей в одній зміні становить приблизно 30%

Отримане м'ясо після забою піддається охолодженню в холодильнику підприємства, який складається з 8 камер з різними температурними режимами від 0°C до -25°C. Ці камери використовуються для охолодження,

зберігання охолодженої сировини, заморожування та зберігання замороженої сировини. Загальна ємність холодильника становить 120 тон охолодженої сировини і 400 тон замороженої сировини. Ці камери належать до цехів №1 та №2.

Отримана сировина піддається переробці в ковбасних цехах №1 та №2. Ковбасний цех №1 має потужність 47 тонн на добу, а ковбасний цех №2 - 23 тонни на добу. Ці цехи розташовані на різних територіях і спеціалізуються у виробництві різних видів ковбасної продукції. Ковбасний цех №1 спеціалізується на виробництві вищого сорту ковбасних виробів, таких як варені ковбаси, напівкопчені та сирокпчені ковбаси, копчені вироби. Ковбасний цех №2 переробляє субпродукти отримані від забою тварин і спеціалізується на виробництві ковбас першого та другого сортів. Крім того, цех №2 також виготовляє м'ясні напівфабрикати.

Паралельно з головними видами діяльності, на підприємстві також працює цех, спеціалізований на виробництві кулінарних напівфабрикатів. Цей цех виготовляє пельмені, вареники, фрикадельки, а також тістові напівфабрикати, зокрема круасани і слойки. Усі виробничі цехи оснащені необхідним технологічним та упаковувальним обладнанням, яке періодично оновлюється. В структурі підприємства також є рибний цех, де виробляється риба пряного посолу та холодного копчення. Обслуговування обладнання всіх виробничих підрозділів здійснюється механічною дільницею підприємства, яка має свої підрозділи у кожному цеху. Робота підприємства щодо заготівлі сировини, реалізації готової продукції та забезпечення господарської діяльності здійснюється автотранспортною дільницею, яка налічує 110 одиниць транспорту.

Для забезпечення необхідного пару та холоду у виробництві використовуються котельня та компресорний цех, які оснащені сучасним обладнанням.

Ефективна реалізація готової продукції є важливим аспектом успішної діяльності підприємства. Для задоволення потреб населення укладені

довгострокові договори з основними торгівельними мережами, такими як АШАН, МЕТРО, Сільпо, Велика кишеня, Новус та інші, які працюють в Україні. Близько 70% продукції реалізується через ці торгівельні мережі, а ще приблизно 23% продається через фірмові магазини. Фірмова торгівля присутня у містах Кропивницькому, Кіровоградській та Миколаївській областях, а також у місті Кривий Ріг. Її мережу складають 15 фірмових магазинів, 70 МАФів та 15 кіосків.

Останні кілька років підприємство активно розвиває співпрацю з підприємствами сфери HoReCa, пропонуючи як напівфабрикати, так і готові спеціально підготовлені продукти. Перспективи у цьому напрямку вважаються обіцяючими, оскільки традиційні підходи до харчування постійно змінюються.

На сьогоднішній день частка продукції підприємства на ринку України, згідно з оцінками незалежних експертів, становить приблизно 5% від загального обсягу аналогічної продукції.

До 1 січня 2021 року на підприємстві працює 1543 працівника. Управлінські та трудові стосунки регулюються шляхом укладення Колективної угоди, яка приймається на зборах один раз у три роки. У 2020 році діяла Угода, яка була укладена в березні 2020 року і в ній були визначені всі законодавчі вимоги щодо режиму праці, відпочинку, оплати праці та соціального захисту. З 2019 року на підприємстві також функціонує програма медичного страхування працівників, що стала особливо актуальною в умовах пандемії COVID-19.

Протягом 2020 року кількість працівників зменшилася на 73, або на 4,5%. Це переважно пов'язано з обсягами виробництва. Середньомісячна плинність кадрів протягом 2020 року не перевищувала 1%, що свідчить про стабільну кадрову ситуацію на підприємстві. Статевий склад працівників становить 38,6% чоловіків і 61,4% жінок. Щодо вікового складу, 33,7% працівників мають вік старше 50 років, а решта є молодшими співробітниками.

На підприємстві широко практикується виробниче навчання для робітників з різних професій, оскільки наразі немає спеціалізованих навчальних закладів. Після навчання працівники проходять кваліфікаційні іспити, після чого їм присвоюються відповідні розряди. Крім того, постійно проводиться навчання та переатестація працівників. Професіонали з вищою освітою складають 27% від загальної кількості співробітників.

Середня заробітна плата на підприємстві за 2020 рік становить 10557,0 грн. Заборгованостей немає, а виплати проводяться вчасно згідно з вимогами законодавства.

Динаміка обсягів виробництва товарної продукції представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка товарної продукції ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	%
Товарна продукція тис.грн	1194879	1204687	1176665	1144320	1124356	98.0%
М'ясо та субпродукти	3167	3242	3489	3673	3845	107.6
Ковбасні вироби	12045	12707.3	12101	11505	11227	95.0%

Джерело: складено автором з використанням джерел [11]

В результаті аналізу видно незначне зменшення обсягів виробництва, що може бути пов'язане зі зниженням покупців, які є кінцевими споживачами нашої продукції, їх купівельної спроможності. Протягом 2019 і 2020 років реалізаційні ціни залишалися стабільними. Проте, в кінці 2020 року було здійснено незначне підвищення цін на 5%, що було зумовлено необхідністю відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства і зростанню вартості основних енергоносіїв. Упродовж 2020 року асортимент продукції

залишався стабільним, але було розроблено два нових продукти в рамках співпраці з мережею ресторанів. Також у 2020 році були придбані нові обладнання для виробництва та упаковки, а також автомобілі для реалізації продукції та потреб господарської діяльності. Торгівельні кіоски були переобладнані в МАФи, що сприяло збільшенню товарообігу на цих об'єктах. Також була проведена реконструкція підстанції підприємства заміною трансформаторів, а кількість підрозділів, покритих відеоспостереженням, збільшилася.

Рівень досягнення запланованих фінансово-господарських показників діяльності за 2022 рік аналізується у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз основних фінансово-господарських показників діяльності
ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» за 2022 рік**

Показники	План	Факт	%
Дохід від реалізації продукції	1400000	1349685	96.419
Собівартість реалізованої продукції	-1048500	-1011330	96.459
Валовий продукт	351500	338356	96.263
Інші операційні доходи	4000	3927	98.183
Інші доходи	80	49	61.259
Адміністративні витрати	-34600	-35620	102.959
Витрати та збут	-252000	-242745	96.339
Інші витрати	-70	-69	98.573
Фінансові витрати		-181.00	
Всього доходів	1404080	1353662	96.419
Всього витрат	1365170	1323430	96.942
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	48910	30232	77.709
Податок на прибуток	-7300	-6731	92.219
Чистий прибуток	238188	23501	49.539

Джерело: складено автором з використанням джерел [12]

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Ринок продовольства є одним з давніх явищ соціально-економічного життя суспільства, яке протягом багатьох тисячоліть надійно задовольняє потреби громадян, як покупців, так і продавців, в продуктах харчування. Україна, як і багато інших країн, залежить від розвитку ринку ковбасних виробів для забезпечення населення необхідними м'ясними продуктами. Розвиток цього ринку впливає на функціонування виробництва, ринкової інфраструктури, ефективності ринкових механізмів і платоспроможності споживачів. Оскільки продукти харчування, зокрема м'ясні вироби, мають свої особливі вимоги, важливим є стабільний розвиток виробництва і збуту цих продуктів, а також безперебійне функціонування підприємств м'ясної промисловості.

У зв'язку зі значною кількістю виробників на ринку ковбасних виробів, ця галузь може бути охарактеризована як висококонкурентна. Конкурентоспроможність продукції є важливим показником ефективності підприємства. Визначення конкурентоспроможності та конкурентних переваг продукції є необхідним для встановлення переваг та недоліків підприємства, а також для визначення його загальної позиції у порівнянні з іншими конкурентами.

Для успішної діяльності на ринку і проведення цілеспрямованої конкурентної боротьби підприємству потрібні маркетингові дослідження. Маркетингове дослідження ринку включає збір, систематизацію і аналіз даних, необхідних для вирішення комунікативних завдань та задоволення потреб споживачів у товарах, послугах або ідеях. Дослідження є необхідною умовою для прийняття ефективних маркетингових рішень та розвитку комунікаційної стратегії.

Для оцінки продукції, що виробляється ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань",

були використані різноманітні показники, що охоплюють цінові, якісні та іміджеві аспекти. Серед них:

1. Наявність системи управління якістю та безпеки харчових продуктів: Оцінюється наявність ефективних процедур і систем контролю якості та безпеки харчових продуктів на підприємстві.

2. Ціна: Враховується вартість продукції та її конкурентоспроможність на ринку.

3. Якість: Оцінюється якість продукту, його характеристики та відповідність встановленим стандартам.

4. Упаковка та товарний вигляд: Визначається привабливість та функціональність упаковки, якість оформлення продукту та його презентабельність.

5. Доступність та здатність до співпраці: Враховується легкість доступу до продукції для споживачів та здатність підприємства до встановлення співробітництва з партнерами.

6. Термін доставки: Оцінюється швидкість та надійність поставок продукції зі сторони підприємства.

7. Оперативність та якість документообігу: Визначається швидкість та точність обробки документів, пов'язаних з продажем та постачанням продукції.

8. Реклама продукції та торгової марки: Оцінюється ефективність рекламних заходів, їх вплив на споживачів та розпізнаваність торгової марки.

ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" провело маркетингове дослідження серед оптових та роздрібних покупців своєї продукції, а також мереж супермаркетів. Для збору даних використовувалися методи анкетування, зокрема телефонні опитування споживачів і електронний збір інформації. Дослідження охопило 80 оптових та роздрібних споживачів продукції, а також мереж супермаркетів у різних містах та областях України, зокрема Києві, Ужгороді, Рівному, Вінниці, Хмельницькому, Львові, Житомирі, Одесі, Дніпрі, Полтаві, Черкасах, Кривому Розі, Кропивницькому та

Кіровоградській області. Метою дослідження було проведення аналізу і визначення сильних та слабких сторін ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" за ціновими та якісними показниками. Дослідження тривало з 21.11.2022 по 11.12.2022. В результаті розрахунку були визначені середні значення показників, які представлені у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Результати маркетингового дослідження конкурентних переваг
продукції ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» серед оптових та роздрібних
покупців**

Показники	Кр опи вни цьк ий та Кір ово гра дсь ка обл .	О д е с а	Л ь в і в	Ч е р к а с и	П о л т а в а	К р и в и й Р і г	Уж гор од, Хм ель ни цьк ий, Він ни ця, Рів не, Жи том ир	К и ї в т а о б л .	Д ні п р о	С ер ед нє зн ач ен н я по ка зн и ку	Ва жл иві сть пок азн ика %
Наявність системи управління якістю та безпеки харчових продуктів	9,3	9,5	9,5	9,1	9,1	9,3	9,4	9,6	9,3	9,3	9,7
Ціна	4,8	4,6	4,7	4,6	4,8	4,6	4,6	4,8	4,6	4,7	9,5
Якість (смакові властивості)	9,3	9,4	9,3	9,2	9,1	9,2	9,3	9,2	9,4	9,3	9,8
Упаковка, товарний вигляд	9,2	9,1	9,1	9,3	9,1	9,1	9,2	9,3	9,1	9,2	9,4
Система взаєморозрахунків	8,8	8,9	8,8	8,9	9,0	9,1	9,0	9,0	9,0	8,9	9,5
Доступність та здатність до співпраці	8,8	8,8	9,0	9,0	8,9	8,9	9,0	9,0	8,9	8,9	9,3
Термін доставки	9,0	8,3	8,2	9,0	8,6	8,8	8,4	8,1	8,3	8,5	9,5
Оперативність та якість документообігу	9,1	8,9	9,0	8,6	8,6	8,9	8,9	9,0	8,8	8,9	9,5

Реклама продукції та торгової марки	6,4	6,5	6,4	6,4	6,5	6,4	6,3	6,3	6,6	6,4	9,4
Інтегральний показник задоволеності споживачів										8,2	

Попит на ковбасні вироби на українському ринку залежить від платоспроможності населення та ситуації на сировинному ринку м'яса та м'ясних продуктів. Споживачі ковбасних виробів шукають продукцію, яка легко приготується, має доступну ціну, харчову цінність та смакові якості. Тому на українському ринку значну частину складають варені ковбаси, сосиски і сардельки. Головними групами споживачів цих продуктів є пенсіонери та студенти, які цінують швидкий приготування та доступну ціну. Інша категорія споживачів - гурмани, які зацікавлені в ковбасних делікатесах. Головними мотивами споживачів ковбасних виробів є задоволення голоду, безпека, надійність, економія часу та грошей, самовираження та прив'язаність до сімейних традицій. Вітчизняні виробники ковбасних продуктів постійно шукають оптимальний баланс між натуральністю продукту та зниженням його вартості.

Для аналізу чинників ринкової пропозиції в ковбасній галузі України, деякі з найважливіших факторів включають:

1. Вартість сировини та добавок: Зміни в цінах на м'ясо, спеції, упаковку та інші сировинні матеріали впливають на загальну вартість виробництва ковбасних виробів.

2. Вартість електроенергії: Залежність виробництва від електроенергії означає, що зміни у тарифах на електроенергію можуть впливати на собівартість виробництва та, відповідно, на ціни ковбасних виробів.

3. Вартість водопостачання та водовідведення: Зміни в тарифах на воду можуть впливати на загальні витрати підприємств на виробництво ковбасних виробів.

4. Вартість товарів другого включення: Ціни на інші товари та послуги, такі як упаковка, маркетинг та транспорт, впливають на загальну вартість

виробництва ковбасних виробів.

5. Купівельна спроможність населення: Рівень доходів та купівельна спроможність населення безпосередньо впливають на попит на ковбасні вироби.

6. Темпи зростання заробітної плати населення: Зміни в заробітній платі можуть впливати на споживання ковбасних виробів, особливо у випадку з продуктами преміум-класу.

7. Структура споживання ковбасних виробів: Зміни у вподобаннях споживачів та їхній схильності до різних видів ковбасних виробів можуть впливати на пропозицію та асортимент продукції.

8. Сезонність: Попит на ковбасні вироби може залежати від сезонних факторів, наприклад, підвищений попит на грильовані продукти влітку або на ковбаски під час святкових періодів.

Ці фактори взаємодіють і можуть впливати на ринкову пропозицію ковбасних виробів, визначаючи цінову політику, асортимент продукції та стратегії виробників у галузі.

Виходячи з результатів опитування варто виокремити з результатів опитування те що показник "Якість" ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" отримав високу оцінку від споживачів, що свідчить про задоволення їх очікувань щодо якості ковбасних виробів. Якість продукції визначається відповідністю комплексу медико-біологічних вимог і санітарних норм якості продовольчої сировини та харчових продуктів.

Поживна цінність продукту залежить від сукупності корисних властивостей харчових продуктів і здатності задовольняти фізіологічні потреби людини в основних харчових речовинах і енергії. Хімічний склад продукту та ступінь засвоюваності його складових визначають його поживну цінність.

Особлива увага до дотримання санітарно-гігієнічних вимог та якості продуктів важлива у харчовій промисловості, зокрема виробництві ковбасних виробів, для забезпечення безпеки споживачів та їхнього здоров'я.

Наявність системи управління якістю та безпеки харчових продуктів є важливим показником для підприємства ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань". Споживачі вважають цей показник одним з головних, оскільки вони цікавляться не лише якістю використовуваної сировини, але й ефективністю системи управління якістю та безпекою харчових продуктів на підприємстві.

Впровадження міжнародних стандартів на підприємстві має великий вплив на конкурентоздатність і розширення ринку збуту, а також на здобуття довіри споживачів. Проведення щорічних аудитів, як зовнішніх, так і внутрішніх, допомагає вдосконалювати рівень забезпечення безпеки продукції в усьому ланцюжку від постачальника до виробника та кінцевого споживача.

Ці заходи сприяють забезпеченню високої якості продукції, дотриманню санітарних норм, безпеці харчових продуктів і сприяють підтримці довіри споживачів до бренду та підприємства.

За даними, показники "Доступність та здатність до співпраці", "Система взаєморозрахунків" та "Упаковка та товарний вигляд" підприємства ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" оцінюються на високому рівні. Варто відзначити, що на початку війни підприємство сталоки перед викликом та було вимушене адаптуватися до зміну умов.

Незважаючи на військовий стан у країні, на протязі 2022 року ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" поступово відновлювало закриті позиції на ринку. Крім того, були здійснені зміни в дизайні етикеток та зовнішньому вигляді деяких видів напівкопчених ковбас, сардельок та сосисок. Також на підприємстві з'явилися нові продукти, зокрема, на замовлення військової адміністрації було розроблено Продукт зі свинини-м'ясо тушковане вищого ґатунку, який був представлений у формі тушонки у батонах (див. Додаток А).

Ці зміни та нововведення свідчать про гнучкість та адаптивність підприємства в умовах складної ситуації. Такі дії допомагають зберігати конкурентну позицію на ринку, задовольняти потреби споживачів та

забезпечувати співпрацю з клієнтами та партнерами.

За вказаними даними, через агресію Російської Федерації багато виробників, включаючи ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань", були змушені перейменувати свою продукцію з російсько-мовних назв на інші. Наприклад, ковбаса "Московська" (ДСТУ) варено-копчена вищого ґатунку та "Московська" сиро-копчена (ДСТУ) вищого ґатунку були перейменовані на "Київська" варено-копчена вищого ґатунку та "Київська" (див. Додаток А).

Крім перейменування, також були здійснені зміни зовнішнього вигляду, оболонки та етикетки ковбас та сосисок, які можна побачити на малюнках 3-11. Водночас, для підняття патріотизму серед населення, ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" відновив виробництво ковбаси "Бандерівської" (див. Додаток А) напівкопченої вищого ґатунку.

У контексті війни та враховуючи позитивне ставлення населення до використання нових військових образів, таких як "Патрон", "Байрактар", HIMARS тощо, було розроблено великий формат ковбаси вареної "Делікатесна" з молоком першого ґатунку у вигляді "Джавеліна" (див. Додаток А). Ці кроки сприяють підвищенню патріотизму та можуть позитивно впливати на рішення споживачів придбати продукцію цього бренду.

Вище наведена інформація свідчить про те, що протягом 2022 року ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" намагався вводити новинки і вдосконалювати зовнішній вигляд своїх ковбасних виробів. Це свідчить про те, що компанія приділяє достатню увагу показнику "Упаковка та товарний вигляд". Однак, для збільшення кількості покупців їй потрібно постійно покращувати і вдосконалювати цей аспект.

На підставі загальних результатів анкетування можна зробити наступні висновки:

Сильними сторонами ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" є наступні показники:

"Якість", "Система взаєморозрахунків", "Наявність системи управління

якістю та безпеки харчових продуктів", "Упаковка та товарний вигляд", "Доступність та здатність до співпраці", "Оперативність та якість документообігу".

Фактори, які сприяють розвитку ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань", включають:

- Постійний системний контроль якості та безпеки на всіх етапах виробництва з використанням принципів НАССР і наявність сертифікації по схемі FSSC:22000, що відповідає міжнародним та незалежним стандартам.
- Висока якість продукції, яку виробляє підприємство.
- Широкий асортимент виробленої продукції.
- Наявність власного товарного знаку, що сприяє позитивному іміджу підприємства і розвитку бренду, а також запобігає підробці продукції.
- Великий досвід роботи на ринку даної галузі в різних економіко-політичних умовах.

Отже, результати дослідження діяльності ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" можна зробити висновки, що підприємство є лідером ринку сервісу, завдяки використанню сучасного підходу в організації роботи персоналу та наданню високоякісних сервісних послуг по всій території України. Якість надання послуг є результатом організованої роботи працівників у всіх галузях виробництва, а також ефективного керівництва і роботи маркетингового відділу компанії.

Проблеми забезпечення конкурентоспроможності можна вирішити за допомогою оптимальних управлінських методик та інструментів, які дозволять сформувати організаційно-економічний механізм, відповідний вимогам ринку. Управління конкурентоспроможністю ґрунтується на передбаченні небезпек конкуренції, аналізі конкурентних ситуацій в галузі та на ринку, оцінці ринкового положення підприємства і його конкурентів, розробці заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використанні механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

Враховуючи високу якість продукції та послуг, які відповідають кращим стандартам якості, компанія ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" має потенціал підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку. Оптимальне використання управлінських методик та інструментів, а також постійний аналіз конкурентного оточення допоможуть забезпечити успішне функціонування та подальший розвиток компанії.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТДВ

«М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»

3.1. Розроблення стратегії щодо управління конкурентоспроможністю підприємства та напрями її реалізації

Щоб більш глибоко розкрити тему розроблення стратегії щодо управління конкурентоспроможністю підприємства та напрями її реалізації хотів би спочатку описати що таке стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства та стратегія управління Стратегія

управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим інструментом для забезпечення його успіху на ринку. Основною метою такої стратегії є збільшення конкурентних переваг підприємства і забезпечення його стійкого положення відносно конкурентів.

Розроблення стратегії управління конкурентоспроможністю є важливим етапом для будь-якої компанії, оскільки вона допомагає визначити шляхи досягнення і підтримки конкурентної переваги на ринку. Ось кроки, які можуть бути включені до процесу розроблення стратегії управління конкурентоспроможністю:

1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Він є важливим кроком у розробці стратегії щодо управління конкурентоспроможністю. Цей аналіз дозволяє оцінити внутрішні ресурси, потенціал та потужності підприємства, а також виявити його сильні та слабкі сторони. Основна мета аналізу внутрішнього середовища полягає у визначенні можливостей для розвитку конкурентних переваг та забезпечення стійкого конкурентного положення підприємства.

2. Аналіз зовнішнього середовища. Є важливим етапом у розробці стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Він дозволяє оцінити зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства і визначають конкурентну ситуацію на ринку. Аналіз зовнішнього середовища надає інформацію про можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі, що допомагає підприємству розробити стратегію, спрямовану на досягнення конкурентних переваг.

3. Визначення конкурентної переваги є одним із ключових елементів розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Конкурентна перевага - це особливість, ресурс або здібність, яка дозволяє підприємству відрізнитися від конкурентів і забезпечувати йому перевагу на ринку.

4. Визначення цільової аудиторії є важливим етапом розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Цільова аудиторія - це

група людей або організацій, які мають потенційний інтерес до продуктів або послуг, що надаються підприємством. Визначення цільової аудиторії допомагає спрямувати зусилля підприємства на задоволення потреб цієї аудиторії, створення спеціалізованих пропозицій та розробку ефективних маркетингових стратегій.

5. Встановлення мети та визначення стратегічних цілей: Сформулювати чітку мету та визначити стратегічні цілі, які допоможуть досягти конкурентної переваги. Ці цілі повинні бути специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими (SMART-принцип).

6. Вибір конкурентної стратегії: Враховуючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначити стратегію, яка буде найбільш ефективною для досягнення конкурентної переваги. Це може бути стратегія лідерства вартості (досягнення найнижчих витрат), стратегія диференціації (створення унікальної цінності) або фокусна стратегія (спрямована на конкретний сегмент ринку).

7. Розробка маркетингових та продажних стратегій: Визначити способи, якими компанія буде просувати свої продукти або послуги на ринку, залучати нових клієнтів і зберігати існуючих. Це може включати маркетингові кампанії, використання соціальних медіа, розробку лояльності клієнтів та інші стратегії.

Розроблення стратегії щодо управління конкурентоспроможністю підприємства "Ятрань" може включати наступні напрями реалізації:

1. Аналіз конкурентного середовища: Важливо провести детальний аналіз ринку, ідентифікувати основних конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони, стратегії, що вони використовують. Це допоможе зрозуміти позицію "Ятрані" в контексті конкурентного середовища і визначити можливості для покращення конкурентоспроможності.

2. Визначення унікальної цінності: "Ятрань" повинна визначити свою унікальну цінність, яка робить їх продукти та послуги привабливими для клієнтів. Це може бути висока якість продукції, інноваційні рішення,

надійність, ефективний сервіс або інші фактори, які відокремлюють "Ятрань" від конкурентів.

3. Розробка маркетингової стратегії: "Ятрань" повинна ретельно продумати свою маркетингову стратегію для залучення та утримання клієнтів. Це може включати розробку сегментів цільової аудиторії, розробку привабливих пропозицій цінності, маркетингові комунікації, дослідження та аналіз попиту споживачів.

4. Фокус на якості: Основним аспектом стратегії "Ятрані" повинна бути висока якість продукції та послуг. Це може досягатися через використання сучасного обладнання, вдосконалення процесів виробництва, систему контролю якості та сертифікації. Забезпечення високої якості допоможе зберегти та залучити нових клієнтів.

5. Інновації та дослідження: "Ятрань" повинна активно займатися дослідженнями та розвитком нових продуктів, технологій та процесів, що дозволить їй бути на передовому фронті інновацій в своїй галузі. Це може включати співпрацю з науково-дослідними установами, установлення зв'язків з інноваційними партнерами та стимулювання творчого потенціалу працівників.

6. Управління персоналом: Ефективне управління персоналом є важливим елементом стратегії конкурентоспроможності. "Ятрань" повинна забезпечити налагоджений процес найму, навчання та розвитку персоналу, створити мотивуючу робочу атмосферу, що сприяє ефективності та задоволеності працівників.

Розроблення стратегії щодо управління конкурентоспроможністю підприємства "Ятрань" включає низку кроків, спрямованих на визначення основних напрямків діяльності, розвитку переваг конкуренції та забезпечення успішного позиціонування на ринку. Основна мета стратегії полягає в тому, щоб підприємство стало сильним гравцем на ринку, здатним залучати клієнтів і забезпечувати стійкий розвиток.

Основні етапи розроблення стратегії управління

конкурентоспроможністю підприємства "Ятрань":

1. Визначення конкурентної переваги: Аналіз внутрішніх ресурсів, компетенцій та потенціалу підприємства. Встановлення унікальних особливостей, які роблять підприємство конкурентоспроможним. Це може включати якість продукції або послуг, інноваційність, ефективність виробничих процесів, лояльність клієнтів тощо.

2. Визначення цільової аудиторії: Визначення сегментів ринку, які підприємство планує займати. Вивчення потреб та вимог цільової аудиторії, а також ідентифікація конкурентів у цих сегментах.

3. Формулювання стратегічних цілей: Встановлення конкретних метою, які підприємство прагне досягти. Ці цілі повинні бути специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими (SMART-принцип).

4. Розроблення стратегічних напрямків: Вибір оптимальних стратегій для досягнення поставлених цілей. Це може включати розширення асортименту продукції, підвищення якості, запровадження нових технологій, зайняття нових ринків тощо.

5. Реалізація стратегії: Впровадження стратегічних рішень у практичну діяльність. Це включає планування, організацію, координацію та контроль дій з метою досягнення стратегічних цілей.

6. Моніторинг та коригування: Систематичне відстеження результатів реалізації стратегії, оцінка її ефективності та внесення необхідних змін. Аналіз відхилень від плану, виявлення проблем та прийняття відповідних заходів для їх вирішення.

Напрями реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства "Ятрань":

1. Постійне покращення якості продукції та послуг: Розвиток і вдосконалення виробничих процесів, стандартів якості та контролю за якістю продукції для задоволення потреб клієнтів.

2. Інновації та дослідження: Впровадження нових технологій, розробка

інноваційних продуктів та постійне вдосконалення наявних.

3.Розвиток партнерств: Встановлення партнерських відносин з постачальниками, дистриб'юторами та іншими гравцями на ринку для спільного розвитку та розширення збутових каналів.

4. Маркетингова стратегія: Вивчення потреб та вимог цільової аудиторії, проведення маркетингових досліджень, розробка ефективної комунікаційної стратегії та продажових активностей для привертання нових клієнтів та збереження існуючих.

5. Кадрова політика: Розвиток та навчання персоналу, створення сприятливої робочої атмосфери, заохочення та мотивація працівників для підтримки високої якості та продуктивності.

6. Розширення ринків: Виявлення нових ринкових можливостей, розширення географії збуту та залучення нових клієнтів.

7. Соціальна відповідальність: Реалізація соціальних та екологічних ініціатив, що сприяють створенню позитивного іміджу компанії та задоволенню потреб суспільства.

В реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства "Ятрань" важливо враховувати специфіку його галузі, ринкові умови, конкурентні переваги та потреби клієнтів. Постійне моніторинг і оновлення стратегії допоможуть забезпечити успіх та стійкий розвиток підприємства на конкурентному ринку. Ці напрями реалізації допоможуть підприємству "Ятрань" зміцнити свою конкурентоспроможність, розширити ринкову присутність і досягти стабільного успіху на ринку. Важливо постійно оновлювати та адаптувати стратегію залежно від змін у конкурентному середовищі та потребах клієнтів.

3.2. Вдосконалення управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації підприємства

Реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю в умовах

маркетингової орієнтації передбачає систематичне впровадження вищезгаданих підходів та інструментів у роботу підприємства. Це охоплює розробку маркетингових планів, проведення маркетингових досліджень, навчання персоналу, розробку і впровадження маркетингових комунікаційних кампаній та постійне вдосконалення якості продукції та сервісу. З метою вдосконалення управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації підприємства ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань", слід розглянути кілька ключових аспектів.

Перш за все, необхідно провести детальний аналіз ринку та споживачів. Це включає дослідження потреб і попиту споживачів, виявлення ключових трендів і переваг конкурентів. Це допоможе визначити цільову аудиторію та розробити ефективні маркетингові стратегії.

Другим кроком є розробка унікальної пропозиції (USP), яка відрізнятиме підприємство від конкурентів і привертатиме увагу споживачів. Це може бути особлива якість продукту, інноваційність, екологічні аспекти, висока якість обслуговування та інші фактори, що вирізняють підприємство на ринку.

Слід також провести сегментацію ринку та визначити цільові сегменти. Це дозволить спрямувати маркетингову комунікацію та зусилля на конкретні групи споживачів. Важливо виявити особливості та потреби кожного сегмента та визначити свою унікальну позицію у цих сегментах.

Далі, для ефективного управління конкурентоспроможністю, необхідно використовувати маркетингові комунікації. Це включає використання різних інструментів, таких як реклама, PR-комунікації, соціальні медіа та цифровий маркетинг, для просування продуктів та послуг, залучення нових клієнтів та збереження існуючих.

Важливим аспектом є створення сильного бренду. Це включає розробку унікального стилю, логотипу та ідентичності бренду, а також створення позитивної репутації серед споживачів. Важливо підтримувати довіру до бренду і створювати цінність для споживачів.

Необхідно також акцентувати увагу на задоволенні споживачів. Це означає покращення якості продуктів та сервісу, ефективне обслуговування клієнтів і відповідь на їхні потреби. Споживачі повинні відчувати, що їхні очікування виконуються, що дозволить підприємству зберегти і привернути нових клієнтів.

Наступний напрямок передбачає розвиток сильного бренду. Створення сильного бренду є важливим елементом управління конкурентоспроможністю. Це охоплює розробку унікального стилю та ідентичності бренду, а також ефективну комунікацію зі споживачами для підтримки позитивного сприйняття бренду.

Також важливим напрямком є реалізація ефективних маркетингових комунікацій. Розробка та впровадження стратегії комунікацій, яка передає цінність продуктів та переваги компанії споживачам, включає такі елементи, як реклама, PR-комунікації, цифровий маркетинг та інші канали спілкування зі споживачами.

Загалом, впровадження цих напрямків дозволить ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" покращити свою конкурентоспроможність шляхом адаптації до потреб ринку, підкреслення унікальності своєї пропозиції, створення сильного бренду, ефективної комунікації зі споживачами та диференціації своїх продуктів.

Ці напрями можуть служити основою для розроблення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань". Проте, важливо врахувати конкретні особливості компанії та її ринку, щоб стратегія була максимально ефективною.

Проте важливо продовжувати вдосконалювати всі показники, оскільки вони мають велике значення у конкурентній боротьбі. Для вирішення проблем у технологічній сфері потрібно інвестувати в заміну застарілого обладнання на нове, більш продуктивне і передове. Крім того, необхідно активно працювати над розробкою нових рецептів і технологій виробництва.

Також важливо продовжувати проводити цінові акції, використовуючи

маркетингові та рекламні заходи, такі як біл-борди, аудіо- та відеореклама, реклама по телебаченню та радіо, акційні листівки та каталоги. З урахуванням змін на ринку продажу, зменшення популярності "преміум" і "середнього" сегментів та невеликого зростання продажу в "економ" сегменті, необхідно переглянути та розширити асортимент доступних і дешевих товарів. Також варто змінювати упаковку та формат продукції, щоб привернути увагу споживачів. Загалом, продовження покращувати ці показники допоможе підтримувати конкурентоспроможність.

Умови війни не зменшили конкуренцію між брендами. Реклама товарів тепер відбувається переважно в соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram та YouTube, а не через телебачення, радіо або друковані видання. Для успішного просування бренду варто зосередитись на лідерах та конверсіях і використовувати перформанс-підхід. Перед рекламою продукції потрібно перевірити цінності бренду, визначити цільову аудиторію та аналізувати заплановану рекламу, щоб вона відповідала актуальним реаліям. Треба бути дуже уважним до воєнної тематики, уникати спекуляцій на цьому і використовувати гумор, а також вчасно реагувати на відгуки користувачів.

У майбутньому особливу увагу слід приділяти показнику "Реклама продукції та торгової марки". Необхідно продовжувати проводити акції на продукцію виробництва ТДВ "М'ясокомбінат "Ятрань" у супермаркетах по всій Україні та в фірмових магазинах ТМ "Ятрань". Також варто надавати знижки постійним споживачам для збільшення обсягу продажів, проводити дегустації, особливо для просування нових видів продукції, і підтримувати позитивний імідж організації.

В результаті розробки пропозицій можна зробити висновки, що реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації передбачає систематичне впровадження вищезгаданих підходів та інструментів у роботу підприємства. Вона вимагає постійного аналізу ринкових умов, споживацьких тенденцій та конкурентної ситуації, а також гнучкості та швидкості реагування на зміни. Ключовими

напрямами реалізації стратегії можуть бути розробка маркетингових планів, впровадження маркетингових досліджень, навчання персоналу, розробка і впровадження маркетингових комунікаційних кампаній та постійне вдосконалення якості продукції та сервіс

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність визначає роль компанії на ринку, яка залежить від економічних, соціальних та політичних факторів, або здатність компанії стояти вперед міжнародної конкуренції, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства має структурований комплекс блоків, які впливають один на одного та піддаються зовнішнім і внутрішнім факторам, утворюючи цілісну та багатофункціональну систему.

У роздрібній торгівлі рівень конкурентоспроможності в маркетинговій орієнтації підприємства відіграє важливу роль. Ефективна маркетингова стратегія є сильною стороною роздрібною торгівлі і його конкурентною перевагою.

Розробка такої стратегії базується на конкурентному позиціонуванні, щоб вибрати або скоригувати власну позицію на ринку та розробити конкурентну стратегію для досягнення і підтримки конкурентної переваги.

Таким чином, вивчення проблем ефективності маркетингової політики підтверджує значення конкурентоспроможності маркетингу як одного з

критеріїв підвищення конкурентоспроможності роздрібних підприємств.

Для підприємств, що займаються оптовою і роздрібною торгівлею, важливе значення має рівень конкурентоспроможності, що визначається маркетинговою стратегією. Формування ефективної маркетингової стратегії є конкурентною перевагою підприємства роздрібною торгівлі, і воно базується на конкурентному позиціонуванні та розробці стратегії, спрямованої на досягнення та підтримання конкурентної переваги. Для підприємств з імпорнтним асортиментом важлива є міжнародна конкуренція і конкурентоспроможність.

Вивчення конкуренції на міжнародному ринку дозволяє визначити вплив факторів та шансів на успіх галузі. На міжнародному ринку існують п'ять сил конкуренції: загроза появи нових конкурентів, загроза появи замінних товарів і послуг, вплив постачальників, вплив покупців та суперництво між конкурентами. Конкуренція на міжнародному ринку має унікальну структуру, оскільки взаємодіють транснаціональні та національні компанії. Фактори, включаючи очікування суб'єктів господарювання, впливають на міжнародну конкурентну поведінку.

Дослідження міжнародної конкуренції за допомогою "національного ромба" відображає вплив детермінантів та шансів на успіх галузі або її сегментів. На міжнародному ринку існує 5 сил конкуренції: загроза появи нових конкурентів, загроза появи замінних товарів і послуг, вплив постачальників, вплив покупців і конкуренція між самими конкурентами.

Залежно від рівня конкуренції, ключовою компетенцією підприємства може бути накопичення та інтеграція знань персоналом, генерація нових знань і навичок для розширення комерційних можливостей та споживчих цінностей підприємства, розробка нових напрямків бізнесу.

В результаті аналізу видно незначне зменшення обсягів виробництва, що може бути пов'язане зі зниженням покупців, які є кінцевими споживачами нашої продукції, їх купівельної спроможності. Протягом 2019 і 2020 років реалізаційні ціни залишалися стабільними. Проте, в кінці 2020 року було

здійснено незначне підвищення цін на 5%, що було зумовлено необхідністю відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства і зростанню вартості основних енергоносіїв. Упродовж 2020 року асортимент продукції залишався стабільним, але було розроблено два нових продукти в рамках співпраці з мережею ресторанів. Також у 2020 році були придбані нові обладнання для виробництва та упаковки, а також автомобілі для реалізації продукції та потреб господарської діяльності. Торгівельні кіоски були переобладнані в МАФи, що сприяло збільшенню товарообігу на цих об'єктах. Також була проведена реконструкція підстанції підприємства заміною трансформаторів, а кількість підрозділів, покритих відеоспостереженням, збільшилася. Протягом 2020 року кількість працівників зменшилася на 73, або на 4,5%. Це переважно пов'язано з обсягами виробництва. Середньомісячна плинність кадрів протягом 2020 року не перевищувала 1%, що свідчить про стабільну кадрову ситуацію на підприємстві.

Отже, результати дослідження діяльності ТДВ "Мясокомбінат Ятрань" можна зробити висновки, що підприємство є лідером ринку сервісу, завдяки використанню сучасного підходу в організації роботи персоналу та наданню високоякісних сервісних послуг по всій території України. Якість надання послуг є результатом організованої роботи працівників у всіх галузях виробництва, а також ефективного керівництва і роботи маркетингового відділу компанії.

Проблеми забезпечення конкурентоспроможності можна вирішити за допомогою оптимальних управлінських методик та інструментів, які дозволять сформувати організаційно-економічний механізм, відповідний вимогам ринку. Управління конкурентоспроможністю ґрунтується на передбаченні небезпек конкуренції, аналізі конкурентних ситуацій в галузі та на ринку, оцінці ринкового положення підприємства і його конкурентів, розробці заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використанні механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

Враховуючи високу якість продукції та послуг, які відповідають кращим стандартам якості, компанія ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" має потенціал підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку. Оптимальне використання управлінських методик та інструментів, а також постійний аналіз конкурентного оточення допоможуть забезпечити успішне функціонування та подальший розвиток компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Предмет мета цілі економічної історії. URL : <https://studfile.net/preview/2398661/>.
2. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів . Майкл Портер . 2019 С. 70
3. Рикардо Хаусманн. Global Gender Gap Report .2018 С. 53
4. Пітер Друкер. Менеджмент Виклики 21 століття. 2015 С. 90
5. Гарі Гемпел .Економіка .2017 С. 89
6. Покропивний . Економіка підприємства .2004 С.45
7. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
8. Предмет мета та цілі економічних історії URL: <https://studfile.net/preview/2398661/>.
9. Оцінка та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства URL: <https://financeworld.com.ua/ocinka-ta-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva/>
10. Оцінка та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства URL: <https://financeworld.com.ua/ocinka-ta-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva/>
11. Фінансова звітність ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» за 2018-2023 роки

URL: <https://www.yatran.com/>

12. Фінансова звітність ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» за 2018-2023 роки
URL: <https://www.yatran.com/>

13. Андрейшина Н. Б, Гоцуленко В. В., Піддубна О. О. Моделювання економічної динаміки: навч.-метод. посіб. / Обл. комун. вищ. навч. закл. Ін-т підприємництва "Стратегія". Дніпропетровськ, 2010. 328 с.

14. Бейко І. В., Зінько П. М., Наконечний О. Г. Задачі, методи і алгоритми оптимізації: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т", Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП, 2011. 623 с

15. Бізнес-моделювання й управління потоками робіт і документообігом в економічних системах: монографія / Пономаренко В. С. та ін.; за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 270 с.

16. Васильєва Л. В., Гетьман І. А., Використання комп'ютерних технологій для розв'язання оптимізаційних задач в економіці: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Донбас. держ. машинобуд. акад. Краматорськ: ДДМА, 2011. 199 с.

17. Власюк О. С. Економіко-математичне моделювання процесів соціально-економічного розвитку України / Держ. навч.-наук. установа "Акад. фін. упр.". Київ: ДННУ "Акад. фін. упр.", 2011. 519

Мічута О. Р., Мартинюк П. М. Методи оптимізації та дослідження операцій: навч. посіб. / Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП, 2011. 283 с.

18. Методи прогнозування в системах підтримки прийняття рішень: наук.-навч. вид. / Довгий С. О. та ін. / Нац. акад. наук України, Ін-т телекомунікацій і глоб. інформ. простору. Київ: Азимут-Україна, 2011. 608 с.

19. Методологія аналізу реальних і фінансових інвестицій підприємства: монографія / Гаркуша Н. М. та ін.; за ред. Н. М. Гаркуші / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2010. 324 с.

20. Бахурець О. В., Таньков К. М. Моделювання бізнес-процесів у логістиці: конспект лекцій \ Харк. нац. екон. ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 83 с.
21. Овандер Н. Л., Єдинак О. М., Кузубов М. В. Моделювання економічних і еколого-економічних процесів: монографія. Київ: КСУ, 2010. 170 с.
22. Прийма С. С., Вовк В. М., Камінська Н. І. Моделювання економічних процесів підприємства: монографія / Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів: Коло, 2011. 446 с.
23. Моделювання економічної динаміки в прикладах і задачах: навч. посіб. / Лисенко Ю. Г. та ін.; заг. ред. проф. Ю. Г. Лисенка / Донбас. держ. техн. ун-т. Алчевськ: ДонДТУ, 2010. 398 с.
24. Тонєва К. В., Ястремська О. М. Моделювання інноваційних процесів: навч. посіб. / Харк. нац. екон. ун-т. Харків: ХНЕУ, 2010. 176 с.
25. Ястребова Г. С., Клебанова Т. С. Моделювання податкового навантаження підприємства в умовах трансформаційної економіки: монографія / Харк. нац. екон. ун-т. Харків: Інжек, 2009. 267 с.
26. Мальчик М. В., Бойко С. Т. Фінансовий аналіз: кредитномодульний курс: навч.-метод. посіб. / Міжнар. екон.-гуманіт. ун-т ім. акад. С. Дем'янчука. Рівне: [б. в.], 2010. 236 с.
27. Лубенченко О. Е., Акмаєва Н. В., Чабаненко І. Л. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання: навч. посіб. / Донбас. держ. техн. ун-т. Алчевськ: ДонДТУ, 2010. 116 с.
28. Калінеску Т. В., Альошкін В. С., Кудіна В. Г. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 372 с.
29. Квач Я. П., Орлов В. М., Орлова О. В., Толкачова Г. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / ред. д-ра екон. наук, проф. О. С. Редькіна / Укр. держ. ун-т фінансів та міжнар. торгівлі, Одес. ін-т фінансів, Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова, Ін-т економіки та менедж. Одеса: [б. в.], 2010. 216 с.
30. Партин Г. О., Селюченко Н. Є. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для студ. спец. "Фінанси" / Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Видво Нац. ун-

ту "Львів. політехніка", 2010. 332 с.

31. Пазинич В. І., Шулешко А. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Київ: Центр учбової літератури, 2011. 406 с.

32. Ніколаєв В. П. Фінансовий менеджмент проектів і програм: навч. посіб. / Держ. податк. адмін. України, Нац. ун-т держ. податк. служби України. Ірпінь: Нац. ун-т ДПС України, 2010. 336 с.

33. Пантелєєв В. П. Фінансовий облік інвестиційної діяльності: монографія / Харк. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2010. 157 с. 101. Білик М. Д., Білик Т. О. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування: монографія / ред. Білик М. Д. / Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ: ПанТот, 2012. 279 с.

34. Кісельова О. М., Шевельова А. Є. Чисельні методи оптимізації: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара, Каф. обчисл. математики та мат. кібернетики. Дніпропетровськ: Вид-во ДНУ, 2008. 211 с.

