МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» ЖИТОМИРСЬКОГО РАЙОНУ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконал: студент IV курсу, 41з-м групи спеціальності D3 «Менеджмент» (освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»)
НОРКУС Мігел
Керівник: д.е.н., професор
ВУЙЧЕНКО Марина Анатоліївна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП..... 9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА... 11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»..... 21
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»..... 36
ВИСНОВКИ..... 51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 53
ДОДАТКИ.....Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження пов’язана з тим, що в умовах нестабільного попиту, зростання витрат, змін у поведінці споживачів і посилення конкуренції підприємства мають переглядати управлінські підходи та шукати джерела стійких ринкових переваг. Для підприємств харчової, зокрема м’ясопереробної галузі, це особливо важливо, оскільки їх діяльність залежить від якості продукції, вартості сировини, попиту та конкурентного тиску.

Конкурентоспроможність підприємства в таких умовах визначається здатністю ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до зовнішніх змін, формувати переваги та забезпечувати стабільні результати. Управління конкурентоспроможністю має ґрунтуватися на аналізі середовища, обґрунтованих управлінських рішеннях, оптимізації бізнес-процесів і визначенні стратегічних напрямів розвитку.

Саме тому дослідження системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» є актуальним. Воно дає змогу оцінити поточний стан підприємства та визначити напрями посилення його ринкових позицій, підвищення прибутковості й ефективнішого використання ресурсів.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка стану управління конкурентоспроможністю ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» та обґрунтування практичних пропозицій щодо його удосконалення.

Для досягнення мети у роботі передбачено виконання таких **завдань**:

1. розкрити теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства;
2. охарактеризувати зовнішнє конкурентне середовище та його вплив на діяльність підприємства;
3. проаналізувати внутрішні чинники функціонування ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат»;
4. оцінити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства;
5. визначити напрями удосконалення системи управління

конкурентоспроможністю;

6. обґрунтувати очікувану ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та система управління його конкурентоспроможністю.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

Базою дослідження обрано ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» Житомирського району Житомирської області..

Методи дослідження. Під час виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи. Аналіз, синтез і узагальнення застосовано для опрацювання теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю; економіко-статистичні методи - для оцінки результатів діяльності підприємства; порівняння - для вивчення динаміки показників і ринкових позицій; системний підхід — для розгляду управління конкурентоспроможністю як сукупності взаємопов'язаних управлінських рішень; SWOT-аналіз - для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, зовнішніх можливостей і загроз його розвитку. Для узагальнення результатів використано табличні і графічні способи подання інформації.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні підходу до оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства м'ясопереробної галузі з урахуванням впливу фінансових, виробничих, ринкових і кадрових чинників.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства через удосконалення управління витратами, запасами, асортиментом, якістю продукції, збутом і мотивацією персоналу.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота має традиційну структуру та включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи становить 49 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Проблематика конкурентоспроможності підприємства посідає важливе місце в економічній теорії та практиці менеджменту, оскільки безпосередньо пов’язана з можливістю підприємства працювати стабільно, утримувати споживача та протистояти конкурентному тиску. Зміни технологій, поведінки покупців, умов постачання та каналів збуту вимагають від підприємств не епізодичних рішень, а постійної роботи над посиленням власних переваг. Саме тому конкурентоспроможність слід розглядати як результат системного управління ресурсами, процесами й ринковою поведінкою підприємства.

Управління конкурентоспроможністю охоплює різні сторони діяльності підприємства: виробничу, фінансову, організаційну, кадрову, маркетингову та правову. Йдеться не лише про поточне реагування на зміни ринку, а й про формування таких управлінських рішень, які забезпечують розвиток підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі. Тому цей процес має поєднувати оперативний контроль, тактичне планування і стратегічне бачення розвитку.

Конкуренція є одним із головних механізмів ринкової економіки, оскільки вона спонукає підприємства нарощувати виробництво, підвищувати результативність діяльності та вдосконалювати організацію господарських процесів. Завдяки конкурентному тиску суб’єкти господарювання активніше впроваджують інновації, шукають резерви зниження витрат і працюють над поліпшенням якості продукції та послуг.

У наукових джерелах категорії конкуренції та конкурентоспроможності трактуються неоднаково, що ускладнює їх однозначне визначення. Дослідники розглядають їх через призму різних теоретичних позицій цих категорій залежно від обраного теоретичного підходу. Саме тому доцільно розглядати їх окремо, з урахуванням економічного змісту, рівня прояву та ролі у діяльності підприємства.

Конкуренція (від лат. concurere — зіштовхуватися) означає боротьбу учасників ринку за споживачів, вигідні умови збуту та більший прибуток. Вона є невід'ємною складовою ринкових відносин і важливим механізмом регулювання економічної діяльності [1].

У словниках конкуренцію переважно визначають як суперництво на ринку. У Законі України «Про захист економічної конкуренції» її зміст розкривається як змагання суб'єктів господарювання за ринкові переваги, за якого споживачі мають можливість вибору між продавцями чи покупцями, а окремий учасник не може одноосібно встановлювати умови обігу товарів [2].

Підходи до розуміння конкуренції висвітлено у працях українських науковців. В.А. Адамик розглядає її як суперництво між фізичними або юридичними особами, що прагнуть спільної мети [3]. Г.М. Філюк пов'язує конкуренцію з управлінням перевагами суб'єктів у боротьбі за задоволення потреб і реалізацію власних цілей [4].

Ширше трактування подають Д.А. Панасенко та С.В. Мочерний. Д.А. Панасенко розглядає конкуренцію як систему політико-економічних відносин між державами за вигідніші умови на ринках збуту [5], тоді як С.В. Мочерний пов'язує її з боротьбою за сфери з вищою доданою вартістю, що забезпечують зростання доходів і посилення позицій країни у міжнародному середовищі [6].

Узагальнюючи наведені підходи, конкуренцію можна розглядати як боротьбу суб'єктів господарювання за кращі умови діяльності, прибуток і частку ринку. Вона стимулює підприємства розширювати діяльність, підвищувати продуктивність та впроваджувати інновації.

Як складне багаторівневе економічне явище, конкуренція має різні форми прояву, що залежать від структури ринку, поведінки його учасників, особливостей продукції та рівня державного регулювання. Її класифікація є не лише теоретичним інструментом осмислення ринкових процесів, а й практичним орієнтиром для вибору моделі поведінки підприємства, позиціонування продукції та формування стійких конкурентних переваг. Класифікацію видів конкуренції наведено у Додатку А (табл. А.1).

Дослідження конкуренції важливе не лише з економічного, а й із

соціально-економічного погляду, адже в умовах глобалізації та інтеграції економік вона впливає на поведінку підприємств і розвиток ринків.

Конкуренція відображає суперництво між суб'єктами господарювання, тоді як конкурентоспроможність показує, наскільки окреме підприємство здатне діяти результативно в такому середовищі.

Поняття «конкурентоспроможність» характеризує спроможність суб'єкта господарювання діяти успішно в умовах ринкового суперництва.

Первинним рівнем прояву цієї категорії є конкурентоспроможність продукції. Однак у цій роботі основну увагу зосереджено на конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме воно поєднує ресурси, управлінські рішення та виробничий потенціал, що впливають на позиції продукції, галузі й економіки загалом.

Конкурентоспроможність виробника традиційно пов'язується з показниками ефективності виробництва, зокрема продуктивністю праці, капітало- й матеріалоємністю, інформаційною забезпеченістю та собівартістю продукції, що впливає на цінову політику й ринкові позиції підприємства [10]. Водночас ототожнювати конкурентоспроможність лише зі зниженням витрат недоцільно, оскільки на неї також впливають якість продукції, інноваційність, гнучкість управління, репутація підприємства, результативність маркетингової політики та здатність реагувати на зовнішні зміни [11].

У ринкових умовах управління конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на утримання стабільних позицій через створення продукції, цінної для споживача. Рівень конкурентоспроможності залежить від поєднання кількох чинників: якості продукції й послуг, раціонального використання ресурсів, інноваційності, фінансової стійкості та результативності управління.

Якість товарів і послуг безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, оскільки саме від неї залежить рівень задоволеності споживачів, повторні покупки та довіра до виробника. Не менш важливою є цінова політика: ціна має відповідати сприйнятій цінності продукції та її якісним характеристикам. Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства

доцільно розглядати як комплексну характеристику, у якій поєднуються економічні результати, організаційні можливості та стратегічна поведінка на ринку.

Стійкість ринкових позицій національної економіки значною мірою формується на рівні окремих підприємств. Тому особливого значення набувають методи оцінювання їх конкурентних позицій, діагностики слабких місць і визначення подальших управлінських рішень. Для українських підприємств важливо не лише забезпечувати виробничу ефективність, а й бути здатними працювати в умовах інтенсивної конкуренції, своєчасно пристосовуватися до ринкових змін та формувати переваги, які зберігатимуть значення у довгостроковій перспективі.

Наукові підходи до розуміння конкурентоспроможності формувалися поступово. У процесі їх розвитку ця категорія почала розглядатися не лише як результат ефективного використання ресурсів, а й як спроможність підприємства адаптуватися до нових умов, взаємодіяти з ринком і формувати унікальні переваги. Тому сучасне трактування конкурентоспроможності поєднує ресурсний, ринковий і стратегічний виміри, кожен із яких має власні методи аналізу та практичне значення.

У межах класичної економічної теорії управління конкурентоспроможністю розглядалося через призму функціонування ринкової системи. Відповідно до концепції, сформованої Адамом Смітом та доповненої Девідом Рікардо, здатність суб’єкта господарювання до успішної конкуренції зумовлюється наявністю абсолютних або порівняльних переваг [12; 13]. Джерелами таких переваг є доступ до дешевших ресурсів, вигідне територіальне розміщення, спеціалізація виробництва або технологічні особливості. У цьому контексті управління конкурентоспроможністю трактується як наслідок економічних чи природних умов, що дозволяють підприємству забезпечувати нижчу собівартість продукції та отримувати більший прибуток.

Неокласичний напрям, представлений зокрема працями Альфреда Маршалла, розвинув ці положення, акцентувавши увагу на механізмах

формування ринкової рівноваги, співвідношенні попиту і пропозиції та ролі граничних витрат у процесі ціноутворення [14]. За цим підходом управління конкурентоспроможністю підприємства означає його здатність реалізовувати продукцію в умовах конкурентного ринку із забезпеченням нормального рівня прибутковості. Однак модель досконалої конкуренції, на якій базується неокласична теорія, лише частково відображає реальні умови господарювання, що зумовило необхідність пошуку більш практично орієнтованих концепцій.

Подальший розвиток підходів до управління конкурентоспроможністю був пов’язаний із поширенням ресурсної концепції, яка стала актуальною у другій половині ХХ століття. Її представники доводили, що джерела стійких конкурентних переваг слід шукати не лише у зовнішньому середовищі, а передусім у ресурсному потенціалі підприємства. Головна ідея цього підходу полягає в тому, що унікальні ресурси та здібності організації формують основу її довгострокового успіху. Едіт Пенроуз [15] та згодом Джей Барні [16] наголошували, що конкурентоспроможність забезпечується ресурсами, які є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та незамінними, зокрема ноу-хау, корпоративною культурою, управлінським досвідом, партнерськими зв’язками у ланцюгах постачання. Такий підхід суттєво розширив можливості управління конкурентоспроможністю, оскільки змістив акцент із цінової конкуренції на розвиток внутрішніх активів підприємства.

У рамках ресурсної концепції сформувалася концепція ключових компетенцій, відповідно до якої стійка конкурентна перевага виникає не стільки завдяки наявності ресурсів, скільки завдяки здатності ефективно їх поєднувати, трансформувати та використовувати для створення доданої вартості. Якщо такі компетенції складно імітувати конкурентам, вони стають основою довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Важливий внесок у розвиток управління конкурентоспроможністю зробив стратегічний підхід, пов’язаний з іменем Майкла Портера. У межах його концепції підприємство розглядається як учасник галузевого середовища, на позиції якого впливають п’ять конкурентних сил: рівень суперництва між

існуючими конкурентами, загроза появи потенційних конкурентів, сила постачальників і споживачів та загроза товарів-замінників [17]. Портер виокремив основні стратегії формування конкурентних переваг — лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Вибір відповідної стратегії визначає ринкову поведінку підприємства та позначається на рівні його конкурентоспроможності.

На відміну від класичних підходів, стратегічний підхід передбачає, що конкурентне середовище постійно змінюється. Технологічні зрушення, трансформація споживчих переваг, зміни регуляторної політики та глобальні економічні процеси змушують підприємства регулярно переглядати свої цілі й інструменти розвитку. За такого підходу управління конкурентоспроможністю розглядається як безперервна робота з адаптації підприємства до зовнішніх умов і вдосконалення внутрішніх механізмів управління. Це узгоджується з концепцією динамічних здібностей, яка наголошує на важливості швидкої реакції підприємства на ринкові зміни.

Сучасні підходи дедалі частіше поєднують ресурсну та стратегічну логіку. Конкурентоспроможність у такому разі розуміється як результат взаємодії внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми можливостями й обмеженнями. Тому важливого значення набувають SWOT-, PEST- та GAP-аналіз, які допомагають впорядкувати інформацію про середовище, оцінити позиції підприємства та обґрунтувати управлінські рішення.

Суттєвий внесок у вивчення сутності управління конкурентоспроможністю здійснили численні вітчизняні науковці - Акімова І., Корж М., Чуб І., Брітченко І., Ладунка І. Гуцуляк В., Грецький Р., Дикань В., Кривенко Л., Миленький Д. [18-24], чиї дослідження формують теоретичну основу для побудови системи управління цією категорією.

Узагальнення наукових підходів дає підстави розглядати управління конкурентоспроможністю як здатність підприємства ефективно використовувати ресурси, пристосовуватися до змін ринку, створювати й утримувати переваги над конкурентами та забезпечувати стабільні результати

діяльності. На практиці це вимагає поєднання аналізу ресурсів, управлінської ефективності, ринкової ситуації та перспектив стратегічного розвитку.

Оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю є важливою складовою стратегічного управління, адже допомагає виявити переваги й проблемні сторони діяльності підприємства, оцінити його позиції відносно конкурентів і сформувати виважені управлінські рішення. Важливим напрямом такого оцінювання є формування системи критеріїв і показників, що забезпечують кількісну та якісну характеристику рівня конкурентоспроможності в умовах динамічного середовища [25].

З огляду на комплексність даної економічної категорії, її оцінка не може базуватися на одному універсальному показнику. Необхідною є система взаємопов'язаних критеріїв, які охоплюють фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів, інноваційний потенціал, ринкові позиції, якість продукції та рівень задоволеності споживачів. Саме такий підхід дозволяє сформувати цілісне бачення потенціалу підприємства щодо збереження та нарощування конкурентних переваг [3, с. 73].

Основними критеріями оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю виступають ринкові позиції, ефективність діяльності, інноваційна активність та якість продукції й сервісу [26, с. 62]. Узагальнену систему відповідних показників наведено у Додатку Б (табл. Б.1).

Подані критерії й показники підтверджують, що оцінювання управління конкурентоспроможністю не може спиратися лише на один параметр. Воно потребує одночасного аналізу внутрішніх можливостей підприємства та його позицій у зовнішньому середовищі. Застосування комплексу показників допомагає вчасно виявляти слабкі місця в діяльності підприємства й визначати заходи, необхідні для їх подолання та забезпечення подальшого розвитку.

Оцінювання управління конкурентоспроможністю потребує поєднання кількісних і якісних методів. Кількісні методи ґрунтуються на аналізі фінансово-економічних, виробничих і ринкових показників, зокрема рентабельності активів, власного капіталу та реалізації, коефіцієнта ліквідності, фінансової

стійкості й рівня використання виробничих потужностей тощо [7, с. 67].

Поряд із кількісними методами активно використовуються якісні підходи до оцінювання управління конкурентоспроможністю зокрема SWOT-аналіз, матриця BCG, експертні оцінки та бенчмаркінг, які дозволяють врахувати фактори, що не відображаються у фінансовій звітності - репутацію, інноваційність, рівень клієнтської лояльності, але суттєво впливають на ринкові позиції підприємства [29, с. 80].

SWOT-аналіз належить до найбільш уживаних інструментів якісної оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства. Його зміст полягає у групуванні чинників впливу на внутрішні та зовнішні. У межах такого аналізу виокремлюють сильні й слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості та загрози зовнішнього середовища.

Використання SWOT-аналізу дає змогу оцінити стратегічні позиції підприємства, встановити відповідність його ресурсного потенціалу вимогам ринку та своєчасно ідентифікувати ризики розвитку, що підтверджується сучасними підходами стратегічного менеджменту [30, с. 252; 31, с. 408-409]. Результати такого аналізу формують аналітичну основу для обґрунтування стратегічних рішень і уточнення напрямів діяльності.

Управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на його здатність ефективно функціонувати на ринку, відповідати запитам споживачів і підтримувати стабільні результати діяльності. Для підприємств м’ясопереробної галузі важливими є якість продукції, рівень витрат, гнучкість асортименту, ефективність збуту, фінансова стійкість та спроможність реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників, що формують результати його діяльності, ринкові позиції та спроможність реагувати на зміни середовища. Основні чинники такого управління подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Фактори управління конкурентоспроможністю підприємства

Серед портфельних інструментів стратегічного аналізу важливе місце займає матриця BCG (Boston Consulting Group), яка передбачає поділ видів продукції або бізнес-напрямів за двома параметрами — часткою ринку та темпами його зростання [32]. За поєднанням цих критеріїв продукцію відносять до груп із високою або низькою ринковою часткою та різними темпами зростання ринку, що визначає відповідні управлінські рішення — від активного інвестування до поступового згортання діяльності. Використання матриці BCG сприяє оптимізації структури бізнес-портфеля та раціональному розподілу ресурсів, що позначається на загальному рівні конкурентоспроможності підприємства.

Крім зазначених інструментів, у практиці оцінювання застосовуються методи експертних оцінок, анкетування споживачів, аналізу ринкових тенденцій, які є особливо важливими для дослідження нематеріальних чинників — інноваційності, рівня сервісу, ділової репутації та іміджу підприємства [20, с. 83]. Такі методи дозволяють виявити якісні характеристики діяльності, що не відображаються у фінансовій звітності, але істотно впливають на формування споживчих переваг та партнерських відносин.

Для оцінювання конкурентних позицій використовують також бенчмаркінг — зіставлення показників підприємства з досягненнями сильніших учасників ринку або з усталеними управлінськими практиками. Такий підхід дає

змогу виявити резерви ефективності, слабкі місця та практичні орієнтири майбутніх змін.

Розглянуті методи доцільно використовувати не ізольовано, а в поєднанні. Кількісні показники дають змогу виміряти результати діяльності, тоді як якісні методи допомагають пояснити причини відхилень, оцінити стратегічні передумови та врахувати чинники, які не завжди відображаються у фінансовій звітності. Це має особливе значення для підприємств, що діють в умовах нестабільного економічного середовища.

Важливим є також питання адаптації зарубіжного досвіду оцінювання управління конкурентоспроможністю до вітчизняних умов. Інструменти стратегічного аналізу, зокрема моделі Портера, BCG, McKinsey та система збалансованих показників (Balanced Scorecard), були розроблені для економік із високим рівнем інституційної стабільності [33, с. 27, 112]. В українських реаліях їх застосування потребує коригування з урахуванням специфіки регуляторного середовища, структури ринку, рівня фінансової стійкості підприємств та особливостей управлінської культури [34, с. 84].

Отже, удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринкової економіки передбачає інтеграцію класичних, ресурсних та стратегічних підходів із врахуванням національних особливостей. Такий системний підхід забезпечує не лише об’єктивне оцінювання конкурентних позицій, а й формування дієвих механізмів їх посилення у тривалій перспективі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

Охарактеризуємо діяльність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Повна назва підприємства — Товариство з обмеженою відповідальністю «Житомирський м'ясокомбінат». Код ЄДРПОУ: 32122069. Юридична адреса: 10025, Житомирська обл., м. Житомир, вул. Сергія Параджанова, 127.

Діяльність підприємства пов'язана з переробкою м'ясної сировини та виробництвом м'ясної продукції, орієнтованої на задоволення попиту споживачів на якісні й безпечні продукти, отримання прибутку, підтримання розвитку та посилення конкурентних позицій.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» належить до помітних учасників м'ясопереробної галузі та виробляє широкий асортимент ковбасних виробів і м'ясних делікатесів [35]. Накопичений досвід, використання сучасних технологій і довіра споживачів дають змогу підприємству розвиватися, удосконалювати виробничі процеси, підтримувати якість продукції та розширювати асортимент, зміцнюючи позиції на ринку м'ясної продукції України.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» здійснює діяльність відповідно до Господарського і Цивільного кодексів України та Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Така організаційно-правова форма передбачає поділ статутного капіталу на частки та відповідальність учасників у межах їх внесків, що забезпечує гнучкість управління й інвестиційну привабливість.

Система управління підприємством охоплює загальні збори учасників як вищий орган управління, виконавчий орган — дирекцію або генерального директора, а за необхідності — наглядову раду.

Профільною діяльністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є виробництво м'ясної продукції (табл. 2.1).

Підприємство працює за повним виробничим циклом: від закупівлі та первинної обробки сировини до виготовлення й реалізації готової продукції.

Таблиця 2.1

Коротка довідка про ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Найменування	Опис
Назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ
ЄДРПОУ	32122069
Директор	Бабич Олег Анатолійович
Адреса	10025, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Сергія Параджанова, будинок 127
Дата державної реєстрації	06.08.2002
Види діяльності	10.11 Виробництво м'яса 10.13 Виробництво м'ясних продуктів 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду) 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

Джерело: складено автором на основі наданих реєстраційних та довідкових даних, а також даних Clarity Project [36]

Оцінка структури реалізації продукції підприємства показує, що найбільшу частку продажу формують ковбасні вироби та м’ясні делікатеси (понад 60%). Це свідчить про орієнтацію підприємства на випуск готової продукції з високою доданою вартістю, освоєння рентабельних сегментів ринку та підтримання належного рівня якості у преміум-сегменті. Частка напівфабрикатів (15–20 %) відображає адаптацію підприємства до сучасного попиту на швидкі у приготуванні продукти. Така структура реалізації сприяє фінансовій стійкості підприємства та зниженню ринкових ризиків.

Схему управління ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат», ієрархію підпорядкування та розподіл функцій між підрозділами подано на рис. 2.1. Вона забезпечує координацію виробничих, комерційних та адміністративних завдань.

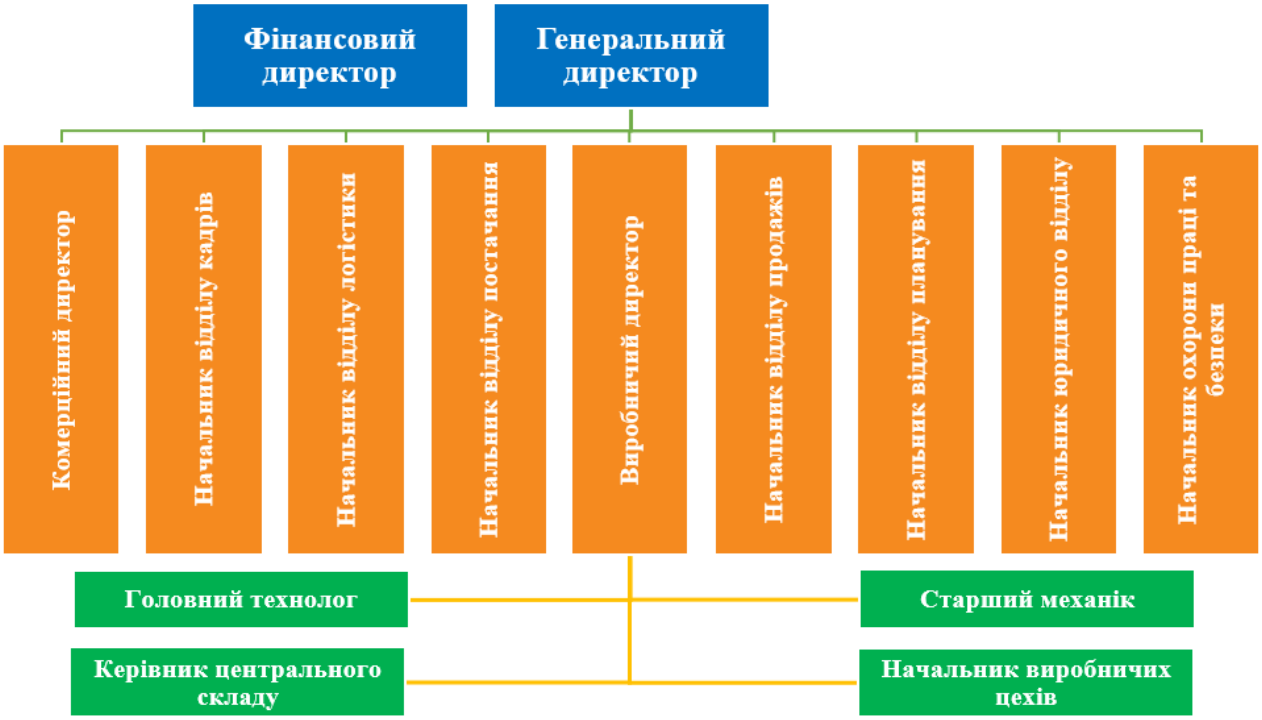


Рис. 2.1. Схема організаційної структури управління ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Розгляд організаційної схеми свідчить, що структура управління ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» побудована за лінійно-функціональним принципом: вертикальне підпорядкування поєднується з функціональним розподілом завдань між спеціалізованими підрозділами. Загальне управління здійснює генеральний директор, а окремі напрями координують функціональні керівники.

Перевагами такої структури є розмежування повноважень, профільна спеціалізація підрозділів і делегування відповідальності фінансовому, виробничому та комерційному директорам, що дає змогу керівництву зосереджуватися на стратегічних питаннях.

Водночас надмірна спеціалізація й централізованість можуть ускладнювати координацію між підрозділами, уповільнювати прийняття рішень і знижувати адаптивність до ринкових змін. Виражений виробничий акцент забезпечує контроль процесів і ресурсів, проте потребує високої компетентності керівництва

Лінійно-функціональна структура загалом відповідає умовам роботи підприємства зі сталим асортиментом продукції та уніфікованими виробничими

процесами, оскільки забезпечує чіткий контроль і управлінську дисципліну. Разом із тим для швидшого реагування на ринкові зміни підприємству доцільно посилювати горизонтальну взаємодію між підрозділами, зокрема через створення міжфункціональних груп для реалізації інноваційних і організаційних завдань.

Оцінка господарських результатів є необхідною складовою дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства. Фінансово-економічний аналіз дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів, структуру капіталу, рівень прибутковості та фінансову стійкість. Саме ці характеристики значною мірою впливають на спроможність підприємства зберігати ринкові позиції й формувати конкурентні переваги.

Для підприємств м’ясопереробної галузі результативність господарської діяльності має особливе значення, оскільки їх робота значною мірою залежить від вартості сировини, енергоресурсів, логістичних витрат та платоспроможності споживачів. У сучасних умовах функціонування економіки України, що характеризуються впливом воєнного стану, збоями в логістичних ланцюгах та нестабільністю ринкового середовища, забезпечення стабільних фінансово-економічних результатів підприємства є важливою передумовою підтримання його конкурентоспроможності.

З метою оцінки економічного потенціалу підприємства доцільно проаналізувати динаміку активів, пасивів, фінансових результатів діяльності та основних фінансових коефіцієнтів за 2023–2025 роки. Аналітичні розрахунки виконано на основі фінансової звітності підприємства, поданої в додатку В, зокрема вихідних даних Балансу (Звіту про фінансовий стан) і Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід), систематизованих у табл. В.1–В.3 [37]. Використання фактичної звітної інформації забезпечує достовірність проведеного аналізу та обґрунтованість отриманих висновків.

Активи підприємства відображають сукупність ресурсів, залучених у процес виробничо-господарської діяльності. Їх структура та динаміка характеризують виробничий потенціал підприємства, рівень інвестиційної

активності та ефективність управління оборотними ресурсами.

Аналіз динаміки активів підприємства за 2023–2025 роки (додаток Д табл. Д.1) свідчить, що у 2025 році загальна вартість активів підприємства становила 1 586 032 тис. грн, тобто на 274 314 тис. грн, або на 20,91% більше порівняно з 2024 роком. Такі зміни свідчать, що підприємство продовжувало нарощувати масштаби діяльності, незважаючи на нестабільність економічних умов.

Водночас структура активів підприємства змінилася. У 2025 році вартість необоротних активів зменшилася на 6,45%. Головним чинником такого скорочення стало зменшення вартості основних засобів. Це може бути наслідком амортизаційного зносу обладнання та обмежених можливостей для оновлення виробничої бази в умовах воєнного стану. Через підвищені ризики, нестабільність ринку й ускладнений доступ до фінансування багато підприємств відкладають інвестиційні проєкти, що також може впливати на динаміку необоротних активів.

Найбільш суттєві зміни відбулися у структурі оборотних ресурсів. У 2025 році їх величина збільшилася на 47,69%. Основним фактором такого зростання стало різке збільшення запасів. В умовах воєнного стану така тенденція є досить поширеною, оскільки підприємства прагнуть формувати додаткові запаси сировини та матеріалів для забезпечення безперервності виробничого процесу в умовах нестабільності постачання, порушення логістичних ланцюгів та можливих перебоїв у роботі постачальників.

Зростання дебіторської заборгованості за продукцію може пояснюватися погіршенням платоспроможності окремих контрагентів. За воєнних умов покупці нерідко потребують довших строків розрахунків, що призводить до накопичення заборгованості та збільшує навантаження на оборотний капітал підприємства.

Одночасно зменшення грошових коштів на рахунках підприємства свідчить про зростання навантаження на оборотний капітал та необхідність фінансування збільшених запасів і витрат. Така ситуація потребує більш ефективного контролю оборотних активів для підтримання належного рівня

ліквідності.

Отже, в умовах воєнного стану підприємство змушене адаптувати структуру своїх активів до нових економічних реалій, формуючи більші виробничі запаси та забезпечуючи стабільність виробничого процесу.

Пасиви підприємства відображають джерела формування його майна та характеризують структуру фінансування господарської діяльності (додатки В, табл. В.2; Е, табл. Е.1).

Аналіз пасивів показує, що у 2025 році структура джерел фінансування підприємства помітно змінилася. Це відображає коригування фінансової політики та зміну співвідношення між власними й залученими ресурсами.

Власний капітал підприємства зріс на 3,21%, що пов’язано зі збільшенням нерозподіленого прибутку. Такий приріст вказує на те, що підприємство зберігає прибутковість діяльності та формує власні фінансові ресурси для подальшого розвитку навіть за складних економічних умов.

Разом з тим спостерігається значне зростання поточних зобов’язань підприємства. У 2025 році вони збільшилися на 66,80%. Така динаміка може пояснюватися потребою залучення короткострокових фінансових ресурсів для фінансування зростаючих оборотних активів, насамперед запасів.

За умов воєнного стану підприємства частіше використовують короткострокові джерела фінансування та відстрочки платежів постачальникам, щоб підтримувати безперервність виробництва. Водночас нестабільність фінансового ринку й високий рівень ризиків ускладнюють залучення довгострокових кредитних ресурсів.

Отже, структура джерел фінансування підприємства свідчить про його пристосування до складних умов господарювання. Водночас подальше зростання частки короткострокових зобов’язань може створювати додаткові фінансові ризики, що потребує більш дієвого управління фінансовими ресурсами.

Для оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства важливим є аналіз фінансових результатів, оскільки він дає змогу

оцінити рівень прибутковості та результативність господарювання. Фінансові результати діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2023–2025 роки подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка фінансових результатів діяльності

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» 2023–2025 рр., тис. грн

Назва рядка	2023	2024	2025	Абс. приріст, Δ, тис. грн.	Відн. приріст, Δ, %
Чистий дохід від реалізації	1 961 895	2 005 785	2 286 319	280 534	13,99
Собівартість реалізації	1 264 257	1 269 707	1 441 497	171 790	13,53
Валовий прибуток	697 638	736 078	844 822	108 744	14,77
Адміністративні витрати	75 951	83 755	128 238	44 483	53,11
Витрати на збут	434 531	472 515	592 079	119 564	25,31
Операційний прибуток	175 464	179 699	107 582	-72 117	-40,13
Прибуток до оподаткування	88 088	96 651	24 133	-72 518	-75,03
Чистий прибуток	69 289	76 384	17 624	-58 760	-76,93

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» [37].

Аналіз наведених показників свідчить, що у 2025 році підприємство продовжувало нарощувати обсяги реалізації продукції. Зокрема, чистий дохід від реалізації збільшився на 13,99%, що підтверджує збереження попиту на продукцію навіть в умовах воєнного стану.

Зростання обсягів реалізації може пояснюватися стабільним попитом на продукцію харчової промисловості, оскільки продукти харчування належать до товарів першої необхідності. У період економічної нестабільності попит на такі товари залишається відносно стабільним.

Разом з тим виробнича собівартість реалізованої продукції також підвищилася. Це значною мірою пов'язано зі зростанням цін на сировину, енергоресурси, паливо та логістичні послуги, що є характерною тенденцією для економіки України в умовах воєнного стану.

Особливо суттєвим є зростання адміністративних і збутових витрат, що безпосередньо впливає на ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства. Воєнні умови змушують підприємства збільшувати витрати на

логістику, транспорт, забезпечення безперервності постачання, а також адаптацію управлінських процесів до змінених умов господарювання..

Унаслідок цього операційний прибуток підприємства суттєво скоротився, а чистий прибуток у 2025 році помітно поступився показнику попереднього року. Це означає, що зростання обсягів реалізації не забезпечило відповідного фінансового результату, оскільки прибутковість діяльності підприємства знизилася через значне збільшення витрат.

Фінансова стійкість і платоспроможність є важливими характеристиками ефективності управління підприємством, оскільки визначають здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати стабільність господарської діяльності та формувати передумови для підвищення конкурентоспроможності. Для оцінки фінансової основи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» доцільно проаналізувати систему ключових фінансових коефіцієнтів, що характеризують ліквідність, фінансову стійкість та прибутковість підприємства (табл. 2.3).

Оцінювання управління конкурентоспроможністю доцільно здійснювати із застосуванням кількісних і якісних методів. Кількісна оцінка базується на аналізі фінансово-економічних, виробничо-економічних показників та ринкових показників, зокрема рентабельності активів і власного капіталу та реалізації, коефіцієнта ліквідності, фінансової стійкості та рівня завантаження виробничих потужностей [7, с. 67].

Поряд із кількісними методами активно використовуються якісні інструменти оцінювання управління конкурентоспроможністю, зокрема SWOT-аналіз, матриця BCG, експертні оцінки та бенчмаркінг, які дозволяють врахувати фактори, що не відображаються у фінансовій звітності - репутацію, інноваційність, рівень клієнтської лояльності, але суттєво впливають на ринкові позиції підприємства [29, с. 80].

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом аналізованого періоду не досягає нормативного рівня, що свідчить про недостатній обсяг грошових коштів для негайного погашення поточних зобов'язань. Така ситуація є типовою для підприємств харчової промисловості в умовах війни, коли значна частина

ресурсів спрямовується на підтримання виробничого процесу.

Таблиця 2.3

Оцінка ключових фінансових коефіцієнтів

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов’язання	1,0–2,0	1,06	1,59	1,41
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи − Запаси) / Поточні зобов’язання	0,7–1,0	0,74	1,11	0,77
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов’язання	0,2–0,35	0,018	0,037	0,017
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	≥ 0,5	0,376	0,429	0,366
Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток / Середня вартість активів × 100	> 5 %	3,41	5,88	1,22
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Чистий прибуток / Середня величина власного капіталу × 100	> 10 %	15,48	14,60	3,08
Чиста маржа, %	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100	> 3 %	3,53	3,81	0,77
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	Власний капітал / Необоротні активи	≥ 0,6–1,0	0,78	0,87	0,96

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» [37]

З позиції управління конкурентоспроможністю показники фінансової стійкості мають неоднозначну динаміку. Коефіцієнт автономії у 2024 році зріс до 0,429 порівняно з 0,376 у 2023 році, що свідчило про збільшення частки власного капіталу. Проте у 2025 році цей показник знизився до 0,366 через нарощування поточних зобов’язань. Водночас коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом поліпшився і у 2025 році досяг 0,96, що свідчить про достатній рівень фінансування довгострокових активів за рахунок власних джерел.

Щодо рентабельності, найкращі результати підприємство продемонструвало у 2024 році. Рентабельність активів зросла до 5,88%, а рентабельність власного капіталу дорівнювала 14,6%. Водночас у 2025 році

спостерігається різке зниження цих показників: ROA скоротився до 1,22%, а ROE — до 3,08%. Головним чинником такого погіршення стало значне скорочення чистого прибутку підприємства.

Подібна динаміка спостерігається за показником чистої маржі: у 2024 році вона становила 3,81%, а у 2025 році знизилася до 0,77%. Це свідчить про помітне послаблення прибутковості, що зумовлено передусім зростанням витрат у період воєнного стану.

Комплексна оцінка фінансових показників показує, що протягом 2023–2025 років ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» загалом зберігало платоспроможність і фінансову стійкість. Найсприятливішим був 2024 рік, коли підприємство мало кращі значення ліквідності, автономії та рентабельності.

У 2025 році частина показників погіршилася через зростання витрат, збільшення запасів і скорочення чистого прибутку. Разом із цим підприємство не втратило фінансової стійкості, що дає підстави розглядати подальше вдосконалення управління конкурентоспроможністю як реалістичний напрям розвитку.

Подальшу оцінку системи управління конкурентоспроможністю доцільно здійснити з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. В умовах воєнного стану підприємства функціонують за порушення логістичних ланцюгів, нестабільності забезпечення сировиною, зростання витрат на енергоносії, транспорт і збут, а також зниження платоспроможності населення. У такій ситуації результативність управління конкурентоспроможністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» залежить не лише від фінансових результатів, а й від управління якістю, асортиментом, витратами та каналами реалізації продукції.

Одним із важливих напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства є якість продукції та система контролю безпечності харчових продуктів. Для м'ясопереробного підприємства контроль якості охоплює основні етапи виробничого процесу: від приймання сировини до пакування і реалізації готової продукції. Саме дотримання технологічних вимог, санітарно-гігієнічних норм та контроль якості сировини формують довіру

споживачів і торговельних мереж до виробника. Використання сертифікованих систем управління якістю та безпечністю продукції посилює ринкову репутацію підприємства і виступає важливою конкурентною перевагою.

Важливим чинником залишається оновлення асортименту та спроможність підприємства впроваджувати нові продукти. Сучасний споживач оцінює м'ясну продукцію не лише за ціною, а й за якістю, складом, зручністю споживання та відповідністю актуальним харчовим запитам. Тому для підтримання конкурентних позицій підприємству важливо гнучко змінювати асортимент, поєднувати масові продукти з більш рентабельними позиціями та впроваджувати нові рецептури.

Не менш значущим фактором є рівень собівартості продукції та ефективність управління витратами. Для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» визначальними є витрати на сировину, енергоносії, оплату праці, логістику та збут. В умовах війни саме ці статті витрат істотно впливають на прибутковість підприємства. Отже, контроль собівартості, підтримання прийнятного рівня цін і збереження прибутковості є важливими умовами ефективного управління конкурентоспроможністю.

Система збуту й логістики також визначає конкурентні позиції підприємства. Для м'ясопереробної галузі важливими є своєчасність поставок, дотримання температурних режимів, стабільність каналів реалізації та надійна взаємодія з торговельними мережами, гуртовими покупцями й посередниками. Водночас у період воєнного стану логістика стає одним із найбільш вразливих елементів діяльності, що потребує гнучких управлінських рішень.

Окреме значення має фінансова стійкість, оскільки вона визначає здатність підприємства фінансово забезпечувати поточну діяльність, оновлювати виробничу базу, інвестувати в розвиток і розширювати ринкову присутність. Проведений аналіз показав, що у 2023–2025 роках підприємство загалом зберігало фінансову стійкість, однак у 2025 році зіткнулося зі зниженням прибутковості, зростанням поточних зобов'язань і додатковим навантаженням на оборотний капітал. Це посилює потребу в ефективнішому управлінні витратами та фінансовими ресурсами.

Для більш об’єктивної оцінки поточного рівня управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно проаналізувати його ринкове становище і зміну ринкової частки. Такі показники дозволяють визначити місце підприємства серед конкурентів та оцінити стабільність його ринкових позицій. Основні показники ринкової позиції ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка ринкових позицій ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Частка підприємства на регіональному ринку, %	1,05	0,76	0,78	0,74	0,79
Місце серед підприємств галузі	11	15	16	16	12
Частка підприємства на локальному ринку (у громаді), %	2,67	1,71	2,04	1,76	2,04
Місце серед підприємств у громаді	6	9	7	9	5

Джерело: узагальнено автором на основі вивчення аналітичних матеріалів щодо ринку та ринкової аналітики Clarity Project [38]

Оцінка наведених показників показує, що упродовж 2021–2025 років ринкова частка підприємства на регіональному ринку коливалася в межах 0,74–1,05%, що свідчить про відносно стабільну присутність підприємства у галузі. Водночас позиції підприємства серед суб’єктів господарювання відповідного виду діяльності змінювалися від 11 до 16 місця, що зумовлено зростанням конкурентного тиску на ринку м’ясної продукції та загальною економічною нестабільністю в період воєнного стану в Україні.

Разом із тим на локальному рівні підприємство демонструє сильніші конкурентні позиції, оскільки його частка на ринку громади становить 1,71–2,67%, що забезпечує підприємству 5–9 місця серед місцевих виробників. Це свідчить про сформовану клієнтську базу, налагоджені канали збуту та впізнаваність продукції на локальному ринку. Загалом результати ринкового аналізу підтверджують наявність у підприємства потенціалу для зміцнення своїх конкурентних позицій за умови підвищення ефективності управління витратами, розширення асортименту продукції та активізації маркетингової діяльності.

Для узагальнення факторів, що визначають ефективність управління

конкурентоспроможністю ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат», варто провести SWOT-аналіз, який дає змогу визначити внутрішні переваги й проблемні місця підприємства, а також зовнішні можливості та ризики його розвитку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця SWOT ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат»

Сильні сторони підприємства (S)	**Слабкі сторони підприємства (W)**
1. Фінансова стійкість підприємства (збереження прийнятних показників ліквідності та власного капіталу у 2023–2025 рр.).	1. Зниження прибутковості діяльності (скорочення чистого прибутку у 2025 році через зростання витрат).
2. Наявність виробничого потенціалу та досвіду роботи на ринку (тривалий період функціонування підприємства і сформована виробнича база).	2. Зростання операційних витрат (збільшення адміністративних і збутових витрат у 2025 р.).
3. Контроль якості та безпечності продукції (використання стандартів контролю якості та відповідність вимогам харчової промисловості).	3. Висока частка запасів в оборотних активах (нарощування запасів у 2025 р. для забезпечення безперервності виробництва).
4. Налагоджені канали збуту та впізнаваність бренду (співпраця з торговельними мережами та стабільна присутність на ринку).	4. Підвищення залежності від короткострокових зобов’язань (зростання поточних зобов’язань у структурі пасивів).
Можливості розвитку (O)	**Ризики та загрози (T)**
1. Розширення та оновлення асортименту продукції (впровадження нових видів м’ясної продукції з урахуванням змін у споживчому попиті).	1. Нестабільність вартості сировини (подорожчання м’ясної продукції та кормів на ринку).
2. Зміцнення позицій на внутрішньому ринку (підвищення попиту на продукцію харчової промисловості).	2. Загострення конкуренції на ринку м’ясної продукції (наявність великих національних виробників та регіональних підприємств).
3. Модернізація виробництва та посилення управління витратами (впровадження нових технологій та оптимізація виробничих процесів).	3. Ускладнення логістики та постачання (наслідки воєнного стану та порушення транспортних ланцюгів).
4. Розвиток маркетингових інструментів та посилення збутової політики (застосування сучасних способів просування продукції).	4. Послаблення платоспроможного попиту населення (економічна нестабільність та інфляційний тиск в Україні).

Джерело: сформовано автором за результатами аналізу фінансово-економічного стану підприємства [37], ринкової аналітики [38] та узагальнення даних табл. 2.2–2.4.

Побудова стратегічної матриці SWOT дозволила визначити ключові управлінські орієнтири щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» (табл. 2.6). Зокрема, підприємство може використовувати виробничий потенціал, систему

контролю якості та канали збуту для оновлення асортиментної політики та посилення позицій на внутрішньому ринку. Водночас уваги потребує оптимізація витрат, удосконалення управління оборотними активами та адаптація діяльності підприємства до складних умов функціонування за воєнного стану в Україні.

Таблиця 2.6

Стратегічні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за результатами SWOT-аналізу

Тип стратегії	Стратегічні напрями розвитку	
SO-стратегія (залучення сильних сторін для використання можливостей)	1. Оновлення асортименту м'ясної продукції на основі існуючого виробничого потенціалу та системи контролю якості. 2. Посилення позицій підприємства на внутрішньому ринку через використання впізнаваності бренду та сформованих каналів збуту. 3. Застосування сучасніших технологій переробки й зберігання продукції з метою підвищення виробничої ефективності..	
ST-стратегія (залучення сильних сторін для зменшення впливу загроз)	1. Використання досвіду роботи та налагоджених партнерських зв'язків для стабілізації постачання сировини в умовах воєнного стану. 2. Підтримання високої якості продукції для збереження конкурентних позицій за посилення ринкової конкуренції. 3. Оптимізація виробничих процесів та логістики для зменшення впливу подорожчання ресурсів.	
WO-стратегія (усунення слабких сторін через використання можливостей)	1. Оновлення виробничої бази та впровадження енергоефективних технологій для скорочення витрат підприємства. 2. Раціоналізація структури оборотних активів і зменшення надлишкових запасів через удосконалення системи управління постачанням.. 3. Розширення маркетингової діяльності та каналів збуту для підвищення обсягів реалізації продукції.	
WT-стратегія (зменшення впливу слабких сторін і запобігання загрозам)	1. Посилення контролю за витратами та результативніше управління фінансовими ресурсами підприємства. 2. Диверсифікація постачальників сировини для зниження ризику перебоїв у постачанні. 3. Адаптація асортиментної політики до змін платоспроможного попиту населення..	

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного SWOT-аналізу, наведених у табл. 2.5.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має достатній виробничий і фінансовий потенціал для збереження ринкової стійкості. Основними сильними сторонами підприємства є виробничий досвід, налагоджені канали збуту, система контролю якості

продукції та достатній рівень фінансової стійкості. Водночас під час аналізу встановлено низку управлінських проблем, які стримують подальше підвищення конкурентоспроможності підприємства. До них належать зростання адміністративних і збутових витрат, збільшення питомої ваги запасів у структурі оборотних активів, підвищення залежності від короткострокових зобов'язань, а також зниження прибутковості діяльності у 2025 році.

Аналіз господарської діяльності показав, що у 2023–2025 роках ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» збільшувало активи та обсяги реалізації. Найкращі фінансові результати було зафіксовано у 2024 році, коли показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності були вищими. У 2025 році, попри зростання доходу від реалізації, прибутковість знизилася через збільшення витрат і ускладнення економічних умов діяльності.

Зовнішнє середовище підприємства також характеризується наявністю низки ризиків, серед яких нестабільність цін на сировину, посилення конкуренції на ринку м'ясної продукції, ускладнення логістичних процесів та зниження купівельної спроможності населення. Значна частина цих факторів пов'язана з економічними наслідками воєнного стану в Україні.

Отже, узагальнення результатів аналізу показує, що результативність управління конкурентоспроможністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» залежить від поєднання фінансових, виробничих і ринкових чинників. Підприємство має достатні можливості для збереження ринкових позицій, однак виявлені проблеми та дія зовнішніх чинників зумовлюють потребу в подальшому вдосконаленні системи управління конкурентоспроможністю.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

Робота підприємств м'ясопереробної галузі залежить від поєднання ринкових і макроекономічних чинників. На них впливають посилення конкуренції, зростання ролі торговельних мереж, підвищення вимог до якості та безпечності продукції. Воєнний стан додатково ускладнює логістику й постачання сировини, підвищує витрати на енергоносії та знижує купівельну спроможність населення. За таких обставин управління конкурентоспроможністю має бути спрямоване на підвищення стійкості, ефективності та здатності підприємства швидко адаптуватися до змін.

Проведений у розділі 2 аналіз засвідчив, що для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» сформувалася ситуація, за якої зростання обсягів реалізації не супроводжується відповідним зростанням прибутку. У 2025 році підприємство збільшило чистий дохід, проте суттєво погіршилися показники прибутковості, зросли адміністративні та збутові витрати, збільшилися запаси та посилився тиск на оборотний капітал. Це свідчить, що ключова проблема полягає у недостатній ефективності управління витратами, запасами та внутрішніми процесами.

За таких умов стратегічним орієнтиром підприємства має бути не лише збереження ринкових позицій, а й відновлення прибутковості. Досягти цього доцільно через поєднання продуктової диференціації та зменшення витратності бізнес-процесів. Для м'ясопереробного підприємства такий підхід є обґрунтованим, оскільки дає змогу підтримувати збут і водночас формувати переваги на основі якості, безпечності продукції, надійної логістики та довіри споживачів.

Методично запропоновані напрями вдосконалення поєднують модель п'яти сил конкуренції, ресурсний підхід і систему збалансованих показників. Перша дозволяє оцінити джерела тиску на прибутковість, другий - зосередитися на важковідтворюваних перевагах, зокрема якості, бренді, відносинах із

каналами збуту та виробничих компетенціях, а третя - перевести стратегічні цілі у конкретні показники, бюджети й управлінські дії. Водночас для м’ясопереробного підприємства важливими залишаються норми безпечності продукції та засади HACCP.

Першим стратегічним блоком підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства має стати посилення якості та регуляторної надійності. В умовах високої конкуренції саме якість продукції, стабільність її параметрів, контроль безпечності та простежуваність походження сировини формують ключові конкурентні переваги. Для підприємства доцільно трансформувати систему управління безпечністю з формальної вимоги у стратегічний ресурс розвитку.

У межах цього напряму доцільно посилити систему HACCP через актуалізацію внутрішніх процедур, навчання відповідальних осіб, регулярні аудити та моніторинг невідповідностей. Важливо також розширити простежуваність продукції шляхом цифровізації обліку, удосконалення ідентифікації партій сировини й готової продукції та контролю температурних режимів на етапах виробництва і логістики. Це знизить ризики втрат від порушення якості та посилить довіру споживачів і партнерів.

Додатковим кроком може стати добровільна сертифікація системи менеджменту безпечності харчових продуктів. Вона може передбачати поглиблення процедур, що вже діють на основі HACCP, або перехід до більш формалізованих стандартів, необхідних для розширення B2B-каналів і виходу на нові ринки. Такий захід є важливим для співпраці з великими торговельними мережами та створення передумов для експорту.

Другий стратегічний блок пов’язаний із підвищенням операційної ефективності та скороченням витратності процесів. Для підприємства цей напрям є особливо важливим, оскільки погіршення фінансових результатів у 2025 році переважно було спричинене зростанням збутових, адміністративних і логістичних витрат, а також витрат на утримання запасів. З огляду на високу енергоємність виробництва, значення холодильного обладнання й логістики, саме операційна ефективність може стати одним із головних резервів

відновлення прибутковості.

У цьому напрямі варто впровадити елементи Lean-підходу та системного контролю виробничих втрат, зокрема шляхом визначення проблемних ділянок, аналізу простоїв, браку та втрат продуктивності обладнання, а також формування системи обліку втрат. Управлінську увагу доцільно зосередити на процесах, що визначають ритмічність виробництва та якість продукції.

Зважаючи на високу енергоємність м'ясопереробного виробництва, енергоефективність доцільно виділити як окремий напрям роботи. Підприємству варто провести енергоаудит, оцінити роботу холодильного та іншого енерговитратного обладнання, запровадити систему енергоменеджменту й відповідні KPI. Це дозволить краще контролювати витрати, підтримувати стабільність виробничих процесів і забезпечувати сталі параметри якості продукції.

Третій напрям стосується поліпшення управління запасами, дебіторською заборгованістю та оборотним капіталом. Як показав аналіз у розділі 2, у 2025 році на підприємстві істотно збільшилися запаси. З одного боку, це допомогло підтримати безперервність виробництва, але з іншого — призвело до відволікання значної частини оборотних коштів. Тому підприємству потрібна гнучкіша система управління запасами, яка враховуватиме важливість окремих ресурсів, стабільність попиту та ризики постачання.

Доцільним є запровадження планування продажів і операцій (S&OP), що дасть змогу краще узгоджувати виробництво, закупівлі та збут. Одночасно слід удосконалити кредитну політику: розподілити клієнтів за рівнем ризику, встановити ліміти відстрочок і посилити моніторинг строків оплати дебіторської заборгованості. Такий підхід сприятиме поліпшенню ліквідності та зменшенню потреби в короткостроковому фінансуванні.

Четвертим напрямом є посилення ринкової пропозиції та асортиментної політики. Для досліджуваного підприємства варто формувати асортимент не лише за обсягами реалізації, а й за рівнем прибутковості окремих сегментів. Оптимальним є багаторівневий підхід, що поєднує продукцію масового попиту, середнього цінового сегмента та більш маржинальні позиції, що дозволяє

одночасно зберігати ринкову частку і підвищувати фінансову результативність.

Конкурентні переваги підприємства мають формуватися не лише за рахунок ціни. Важливими є якість і безпечність продукції, стабільність поставок, зрозуміле походження сировини та довіра до бренду. Саме поєднання цих чинників створює основу для довгострокового зміцнення конкурентних позицій.

З огляду на це доцільно конкретизувати один із практичних заходів у межах асортиментної політики — впровадження нової продуктової лінійки «Здорове харчування». Така пропозиція узгоджується з результатами SWOT-аналізу, оскільки дозволяє використати сильні сторони підприємства (виробничий потенціал, систему контролю якості, впізнаваність бренду та канали збуту) для реалізації можливості розширення асортименту й виходу у більш маржинальні сегменти.

Доцільність запуску нової лінійки пояснюється змінами у поведінці споживачів. Споживачі частіше оцінюють склад продукту, вміст солі й жирів, відсутність небажаних добавок та загальну харчову цінність. Тому перспективним для підприємства є виробництво м’ясної продукції з натуральнішим складом, підвищеним вмістом білка та зменшеним вмістом компонентів, які споживачі сприймають як менш бажані.

Лінійка «Здорове харчування» може охоплювати продукти з підвищеним вмістом білка, вироби формату Clean Label, а також продукцію зі зниженим вмістом солі та жиру. Її перевагою є те, що запуск не потребує повної перебудови виробництва. Основні зміни стосуватимуться рецептур, пакування, уточнення сировинної бази та цільового маркетингового просування, що робить захід реалістичним для впровадження.

Для підтримання належної якості такої продукції підприємству варто посилити співпрацю з постачальниками, які можуть забезпечити стабільні поставки якісної сировини. Це зменшить ризики сировинної залежності та підтримає конкурентоспроможність нової лінійки.

Для запуску нової продуктової лінійки потрібні певні інвестиції, пов’язані з проведенням дослідно-технологічних робіт, адаптацією пакування, формуванням початкової сировинної бази та маркетинговим просуванням.

Водночас ці витрати є відносно помірними, оскільки підприємство вже має виробничі потужності, які доцільно задіяти для виготовлення нової продукції без суттєвої технічної перебудови. Відповідні витрати наведено в табл. Ж.1.

Як видно з табл. Ж.1, загальні інвестиції у впровадження нової продуктової лінійки становитимуть близько 8 млн грн. Це реалістичний обсяг, оскільки йдеться не про створення нового виробництва, а про адаптацію чинної виробничої системи.

Для оцінки економічної доцільності впровадження нової лінійки здійснено розрахунок очікуваного ефекту, деталі якого наведено у табл. З.1 додатка З. Розрахунки базуються на показниках діяльності підприємства за 2025 рік і передбачають, що частка нової продукції становитиме 5% обсягу реалізації, матиме на 20% вищу ціну та на 5 відсоткових пунктів більшу чисту маржу порівняно з базовим періодом.

На основі здійснених розрахунків сформовано узагальнену оцінку економічного ефекту від впровадження нової продуктової лінійки, що відображає зміни ключових показників діяльності підприємства. Отримані результати систематизовано та представлено в табл. Ж.2 додатку Ж.

Як свідчать дані табл. Ж.2, впровадження лінійки «Здорове харчування» забезпечує приріст чистого доходу на 22 863,2 тис. грн, а чистого прибутку — на 7 015,5 тис. грн, що підтверджує фінансову доцільність продуктової диференціації як напряму підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Запропонований захід має важливе стратегічне значення: він забезпечує оперативну реакцію підприємства на зміну споживчого попиту, зменшує залежність від цінової конкуренції в масовому сегменті та створює основу для розвитку більш маржинального асортименту й зміцнення позицій у преміальному сегменті.

Отже, лінійка «Здорове харчування» поєднує результати SWOT-аналізу, виробничі можливості підприємства та потенціал підвищення рентабельності, виступаючи конкретним інструментом продуктової диференціації.

П’ятим напрямом має стати цифровізація управління та впровадження системи стратегічного контролю. Для ефективної реалізації запропонованих

заходів їх необхідно трансформувати у систему конкретних показників, управлінських процедур і відповідальності. Доцільним є використання концепції Balanced Scorecard, яка забезпечує узгодження стратегічних цілей із фінансовими, клієнтськими, процесними та кадровими показниками.

У межах такого підходу підприємству доцільно сформувати систему KPI, яка охоплюватиме показники маржі, чистого прибутку, частки збутових витрат, оборотності запасів, строків погашення дебіторської заборгованості, рівня рекламацій, енергоємності продукції, продуктивності виробництва та якості логістичного сервісу. Регулярне відстеження цих показників дасть змогу швидше виявляти відхилення й оперативно коригувати управлінські рішення.

Для узагальнення визначених стратегічних напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю для досліджуваного підприємства варто представити їх у вигляді систематизованої таблиці, що відображає зміст заходів, очікувані результати та ключові показники оцінювання їх ефективності (табл. 3.1).

Таким чином, табл. 3.1 узагальнює ключові стратегічні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства та відображає зв’язок між змістом заходів, очікуваними результатами і показниками їх оцінювання. Комплексна реалізація зазначених напрямів сприятиме посиленню ринкової стійкості підприємства та забезпечить зростання ефективності його діяльності.

З метою наочного відображення взаємозв’язку між стратегічними напрямами, заходами, очікуваними результатами та системою контролю у роботі розроблено модель підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, яку подано на рис. 3.1.

Запропонована модель відображає взаємозв’язок основних напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю. Якість і безпечність продукції посилюють довіру споживачів, операційна ефективність дає змогу знижувати витрати, управління запасами впливає на ліквідність, а розвиток асортименту й маркетингу підвищує ринкову віддачу. Лінійка «Здорове харчування» у цій моделі виступає практичним інструментом продуктової

диференціації та підвищення маржинальності. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству краще пристосувати систему управління до сучасних умов і підвищити результативність діяльності.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Напрям	Зміст заходів	Очікуваний результат	Основні KPI
Посилення контролю якості й безпечності продукції	Актуалізація процедур HACCP, проведення внутрішніх аудитів, навчання персоналу, посилення системи простежуваності сировини та виробленої продукції	Зміцнення довіри споживачів і торговельних мереж, зниження кількості рекламацій, стабільність якості продукції	Кількість невідповідностей, рівень рекламацій, частка повернень продукції
Підвищення операційної ефективності виробництва	Впровадження елементів Lean-управління, контроль втрат виробництва, оптимізація технологічних операцій, скорочення простоїв обладнання	Зростання виробничої продуктивності, зниження втрат сировини та браку	Продуктивність праці, рівень браку, коефіцієнт використання обладнання
Підвищення енергоефектив-ності	Проведення енергоаудиту, модернізація холодильного обладнання, впровадження системи енергетичних KPI	Зниження енерговитрат, скорочення собівартості продукції	Енергоємність продукції (кВт·год/т), частка енерговитрат у собівартості
Оптимізація управління запасами та оборотним капіталом	Впровадження системи планування продажів і виробництва (S&OP), оптимізація рівня запасів, контроль дебіторської заборгованості	Підвищення ліквідності підприємства, вивільнення оборотних коштів	Оборотність запасів, рівень дебіторської заборгованості, період проходження операційного циклу
Удосконалення асортиментної та маркетингової політики	Формування багаторівневого асортименту, впровадження лінійки «Здорове харчування», розвиток бренду, підвищення привабливості продукції	Зростання ринкової частки підприємства, підвищення маржинальності й збільшення асортиментної пропозиції	Питома вага нових продуктів у продажах, середня маржа продукції
Цифровізація управління та стратегічний контроль	Впровадження системи Balanced Scorecard, використання KPI для оцінки результативності підрозділів	Зростання результативності управлінських рішень і прозорості їх прийняття	Виконання стратегічних KPI, рівень досягнення планових показників

Джерело: сформовано автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства та стратегічної матриці SWOT (табл. 2.6).



Рис. 3.1. Модель удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Для практичного впровадження запропонованих стратегічних напрямів доцільно сформувати поетапну програму першочергових організаційно-економічних заходів, наведену у табл. 3.2.

Як видно з табл. 3.2, реалізація стратегічних напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю має бути поетапною та охоплювати як виробничо-економічні, так і організаційні заходи. Такий підхід дозволяє поєднати короткострокові управлінські дії, спрямовані на стабілізацію витрат, із середньостроковими заходами, орієнтованими на зміцнення ринкової позиції підприємства та підвищення рентабельності продукції.

Важливим елементом обґрунтування стратегічних заходів є оцінка очікуваного економічного результату їх реалізації. Така оцінка дає змогу визначити потенційний вплив запропонованих рішень на фінансові результати діяльності підприємства та підтвердити доцільність їх впровадження. При цьому, крім загальних заходів з енергоефективності, оптимізації витрат та управління

запасами, окремого значення набуває продуктовий захід, який має безпосередньо вимірюваний фінансовий результат.

Таблиця 3.2

Програма першочергових заходів підвищення ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Управлінський захід	Зміст реалізації	Термін впровадження	Очікуваний результат
Оптимізація збутових витрат	Аналіз каналів збуту, оптимізація логістичних маршрутів	3–6 місяців	Зменшення витрат на збут
Підвищення енергоефективності	Проведення енергоаудиту, модернізація холодильного обладнання	6–12 місяців	Зниження енергетичних витрат
Оптимізація управління запасами	Впровадження системи планування запасів і закупівель	3–6 місяців	Підвищення оборотності оборотних коштів
Впровадження лінійки «Здорове харчування»	Розробка рецептур, адаптація пакування, запуск просування нової продукції	6–12 місяців	Зростання доходу та підвищення маржинальності продажів
Запровадження KPI	Формування системи оцінювання результативності працівників	3–6 місяців	Зростання продуктивності праці

Джерело: складено автором за сформованими стратегічними напрямами удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства..

Очікуваний ефект запропонованих рішень доцільно узагальнити у табл. 3.3.

Отже, упровадження запропонованих заходів сприятиме раціональнішому використанню ресурсів підприємства, зниженню витрат виробництва та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» на ринку. Особливе значення має впровадження нової продуктової лінійки, оскільки цей захід забезпечує не лише стратегічну відповідь на зміну споживчого попиту, а й конкретно розрахований приріст доходу та прибутку.

Окремим напрямом підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю є удосконалення системи управління мотивацією персоналу.

Результативність управління конкурентоспроможністю підприємства безпосередньо пов’язана з належним кадровим забезпеченням і дієвою системою мотивації. Для підприємств м’ясопереробної галузі це особливо важливо, адже

якість продукції, дотримання санітарних норм, ефективність використання сировини та стабільність виробничих процесів безпосередньо залежать від рівня залученості персоналу.

Таблиця 3.3

Прогнозований економічний ефект від упровадження запропонованих заходів для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Напрям удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний економічний ефект	Показник оцінки
Підвищення енергоефективності виробництва	Проведення енергоаудиту, модернізація холодильного обладнання, оптимізація режимів роботи	Зниження енерговитрат підприємства на 5–10 %	Зменшення витрат на енергоносії, зменшення виробничої собівартості
Упорядкування адміністративних витрат	Раціоналізація управлінських процесів, цифровізація документообігу, зменшення неефективних витрат	Зменшення адміністративних витрат на 3 %	Зменшення частки адміністративних витрат у структурі витрат
Підвищення ефективності збуту	Оптимізація каналів реалізації, перегляд умов співпраці з роздрібними мережами, поліпшення логістичних процесів	Зменшення збутових витрат на 3 %	Зменшення питомої ваги збутових витрат у виручці
Оптимізація управління запасами	Запровадження системи планування продажів і виробництва (S&OP), контроль обсягів складських запасів	Зменшення відволікання оборотних коштів і поліпшення ліквідності підприємства	Зменшення залишків запасів, підвищення їх оборотності
Впровадження лінійки «Здорове харчування»	Розробка та запуск нової продуктової групи з вищою маржинальністю	Зростання чистого доходу на 22,9 млн грн та чистого прибутку на 7,0 млн грн	Частка нової лінійки в реалізації, приріст чистого прибутку
Цифровізація управління та стратегічний контроль	Впровадження системи KPI, автоматизація контролю виконання планів, покращення аналітики управлінських рішень	Прискорення управлінських процесів та зменшення непродуктивних витрат	Рівень виконання KPI, швидкість ухвалення управлінських рішень
Посилення системи якості та простежуваності	Удосконалення процедур HACCP, внутрішні аудити, навчання персоналу	Зниження кількості рекламацій та втрат продукції	Зниження втрат від браку й повернень продукції

Джерело: сформовано автором за результатами оцінки діяльності підприємства, прогнозних розрахунків у додатках Ж, З та запропонованих управлінських заходів.

Під час воєнного стану роль кадрового чинника посилюється через дефіцит робочої сили, невизначеність і підвищене психологічне навантаження на

працівників. Тому мотиваційна система повинна не лише стимулювати продуктивність, а й підтримувати стабільність колективу, збереження кадрового потенціалу та трудову дисципліну.

Для ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» ця проблема є особливо важливою, адже чисельність персоналу скоротилася з 1 625 осіб у 2023 році до 1 538 осіб у 2025 році, тобто на 87 осіб, або на 5,35%. За таких обставин посилюються вимоги до ефективного використання наявного трудового потенціалу.

З метою оцінки ролі персоналу в результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати показники продуктивності праці й прибутку на одного працівника, подані у табл. Ж.3 додатка Ж.

За даними табл. Ж.3, дохід на одного працівника у 2025 році зріс до 1 486,6 тис. грн, що вказує на зростання трудової результативності в частині забезпечення обсягів реалізації. Водночас чистий прибуток на одного працівника помітно зменшився: з 49,0 тис. грн у 2024 році до 11,5 тис. грн у 2025 році. Це свідчить, що збільшення трудового навантаження не забезпечило відповідного фінансового результату. Отже, система мотивації має спрямовувати працівників не лише на обсяг виконаної роботи, а й на якісні показники, економію ресурсів і кінцеву результативність підприємства.

У ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» удосконалення системи мотивації персоналу має базуватися на поєднанні двох ключових підходів. Перший підхід передбачає чіткий зв’язок між зусиллями працівника, досягнутим результатом і винагородою. Другий пов’язаний із забезпеченням справедливих умов оплати, належної організації праці, можливостей професійного розвитку та визнання досягнень. Тому підприємству доцільно розвивати як матеріальні, так і нематеріальні інструменти мотивації.

Організаційною основою вдосконалення мотиваційної системи має бути її нормативна прозорість. Усі елементи преміювання, доплат, надбавок, оцінювання результативності працівників та підстав для зменшення чи скасування премій мають бути закріплені у внутрішніх положеннях підприємства. Це особливо важливо для ТОВ, де мотиваційна система має

узгоджуватися як з вимогами трудового законодавства, так і з внутрішньою логікою корпоративного управління.

На практиці підприємству доцільно перейти до системи мотивації, орієнтованої на конкурентоспроможність, у якій матеріальне стимулювання безпосередньо пов’язується з показниками якості, продуктивності, економії ресурсів, дотримання санітарних норм, своєчасності поставок та виконання стратегічних цілей. Для цього найбільш доцільним є використання системи KPI, побудованої за логікою Balanced Scorecard.

Структурно нова система стимулювання може складатися з двох частин: фіксованої та змінної. Фіксована частина включатиме посадовий оклад і передбачені законодавством виплати, а змінна — преміальну складову, пов’язану з досягненням ключових показників результативності. Для виробничого підприємства доцільно використовувати модель, у межах якої змінна частина винагороди формується як поєднання командних та індивідуальних KPI. Командні KPI мають орієнтувати працівників на спільний результат підрозділу, тоді як індивідуальні показники повинні посилювати відповідальність кожного працівника за власний внесок.

У межах фінансової перспективи KPI доцільно використовувати показники економії енергії, зниження втрат сировини, скорочення витрат підрозділу та виконання бюджетів. У межах клієнтської перспективи важливими є рівень рекламацій, стабільність сервісу поставок, дотримання термінів виконання замовлень. Перспектива внутрішніх процесів повинна включати показники браку, простоїв обладнання, виконання виробничих планів, дотримання процедур HACCP. У межах навчання і розвитку доцільно використовувати показники проходження навчання, участі в удосконаленні процесів, оволодіння суміжними функціями та внутрішнього кадрового резерву.

Для виробничого персоналу ключовими мають бути показники виходу готової продукції, зниження втрат сировини, браку, енергоємності та дотримання технологічної дисципліни. Для працівників логістики та збуту — своєчасність поставок, рівень виконання замовлень, дотримання нормативів витрат і робота з дебіторською заборгованістю. Для адміністративного

персоналу доцільно використовувати показники дотримання бюджетів, якості планування, швидкості документообігу та результативності внутрішньої координації.

Разом із матеріальною мотивацією важливого значення набуває нематеріальний пакет стимулювання. Для ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» доцільно впровадити внутрішню програму розвитку персоналу, яка передбачатиме навчальні модулі з якості, HACCP, санітарії, організації робочого місця, зниження втрат і внутрішніх удосконалень. Такий підхід дасть змогу підвищити професійний рівень працівників і водночас сприятиме формуванню культури якості та відповідальності.

До нематеріальної мотивації доцільно включити наставництво, внутрішнє визнання результатів праці, підготовку кадрового резерву та побудову кар’єрних маршрутів для ключових професій. Такі інструменти можуть підвищити залученість працівників, зміцнити їх зв’язок із підприємством і знизити ризик втрати важливих кадрів.

Окремо доцільно розглянути умови праці. Для м’ясопереробного підприємства безпека, санітарія, якість спецодягу, побутові умови та внутрішня комунікація мають не лише соціальне, а й економічне та управлінське значення, оскільки впливають на дисципліну, дотримання процедур і стабільність виробництва. За умов воєнного стану доцільно також передбачити додаткові форми підтримки персоналу, зокрема психологічну допомогу, гнучкіші підходи до організації режимів роботи та системну комунікацію з працівниками щодо управлінських змін.

Щоб узагальнити очікуваний вплив запропонованих управлінських заходів на результати діяльності підприємства, доцільно здійснити прогноз зміни ключових економічних показників. Такий прогноз розраховано на базі фактичних даних за 2025 рік і враховує ефекти від впровадження нової продуктової лінійки та оптимізації витрат. Для збереження логіки викладу та компактності основного тексту детальні розрахунки прогнозних показників винесено до табл. К.1 додатка К, де наведено послідовність визначення прогнозного чистого доходу, витрат та чистого прибутку.

Результати розрахунків підтверджують позитивну зміну фінансових результатів підприємства. Зокрема, очікуваний чистий прибуток після впровадження запропонованих заходів може становити 40 421 тис. грн, що помітно перевищує базовий рівень.

На основі проведених розрахунків сформовано узагальнену оцінку динаміки основних фінансово-економічних показників підприємства. Результати прогнозу систематизовано та подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз основних економічних показників ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» після впровадження запропонованих заходів

Назва показника	Значення у 2025 р., тис. грн	Очікуване значення після реалізації заходів, тис. грн	Зміна (+/–)	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції	2 286 319	2 309 182	+22 863	101,0
Адміністративні витрати	128 238	124 391	–3 847	97,0
Витрати на збут	592 079	574 317	–17 762	97,0
Чистий прибуток	17 624	40 421	+22 797	229,4

Джерело: складено автором за даними діяльності підприємства за 2025 рік [37] і прогнозними розрахунками, наведеними в додатку К.

Дані табл. 3.4 свідчать, що впровадження запропонованих заходів може забезпечити помітне поліпшення фінансово-економічних результатів підприємства. Очікується збільшення чистого доходу від реалізації на 22 863 тис. грн, що зумовлено насамперед запуском нової продуктової лінійки. Водночас скорочення адміністративних і збутових витрат на 3% дає можливість зменшити навантаження на операційний результат. У підсумку чистий прибуток підприємства може зрости до 40 421 тис. грн, тобто більш ніж у 2,2 раза порівняно з 2025 роком. Такий прогноз є більш поміркованим і методично прозорим, оскільки спирається на фактичні дані базового року та на ті зміни, які можуть бути досягнуті внаслідок реалізації конкретних заходів.

Для систематизації запропонованих напрямів розвитку мотиваційної системи персоналу варто подати їх у вигляді узагальненої табл. 3.5.

Отже, розвиток системи мотивації персоналу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має здійснюватися комплексно та передбачати поєднання

матеріальних і нематеріальних стимулів. Такий підхід дозволить перетворити систему мотивації на дієвий інструмент посилення управління конкурентоспроможністю, оскільки сприятиме підвищенню залученості працівників, посиленню відповідальності за результати праці, зміцненню кадрової стабільності та створенню внутрішніх передумов для зростання результативності діяльності підприємства.

Таблиця 3.5

Управлінські заходи з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Напрям удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Запровадження KPI-орієнтованого оцінювання	Розроблення набору KPI для виробничих, логістичних та адміністративних підрозділів	Підвищення результативності роботи працівників
Преміювання за досягнення результатів	Запровадження змінної частини заробітної плати залежно від виконання планових показників	Зростання зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства
Навчання та підвищення кваліфікації	Організація навчання щодо HACCP, якості продукції, технологічної дисципліни та ефективності виробництва	Зростання професійної компетентності персоналу
Нематеріальна мотивація	Запровадження програм внутрішнього визнання, наставництва, можливостей кар'єрного розвитку	Зростання лояльності й трудової залученості персоналу
Поліпшення умов праці	Створення безпечного робочого середовища, оновлення робочих місць, поліпшення внутрішньої комунікації	Скорочення кадрової плинності та зростання продуктивності праці

Джерело: сформовано автором з урахуванням запропонованих заходів щодо мотивації персоналу та KPI-орієнтованого оцінювання результативності праці.

У третьому розділі обґрунтовано прикладні заходи з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Запропоновані напрями охоплюють підвищення якості та безпечності продукції, операційної й енергетичної ефективності, удосконалення управління запасами, розвиток асортиментної політики, цифровізацію управління та мотиваційної системи персоналу. Упровадження цих заходів сприятиме підвищенню результативності управління конкурентоспроможністю саме підприємства, зміцненню його ринкових позицій і створенню передумов для стійкого розвитку в середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У роботі обґрунтовано напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат». Підприємство має сформовані канали збуту, виробничий потенціал і продуктовий портфель, однак у 2025 році, попри зростання активів і виручки, відбулося істотне зниження прибутковості. Це підтвердило потребу в посиленні управління витратами, ресурсами, асортиментом і фінансовою стійкістю.

У першому розділі встановлено, що управління конкурентоспроможністю є комплексним процесом, який охоплює організаційні, економічні, технічні й комерційні аспекти та реалізується на рівні поточних, тактичних і стратегічних управлінських рішень. Обґрунтовано, що оцінювання його ефективності має ґрунтуватися на системі критеріїв: фінансовій стійкості, ринкових позиціях, якості продукції, інноваційності, кадровому потенціалі та клієнтській лояльності. Доцільним є поєднання кількісних показників із SWOT-аналізом, бенчмаркінгом, портфельними підходами та Balanced Scorecard як основою управління конкурентними перевагами.

У другому розділі визначено, що ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» функціонує як виробник м’ясної продукції з повним виробничим циклом і лінійно-функціональною структурою управління. Така структура забезпечує контроль за основними процесами, однак може ускладнювати координацію між підрозділами та знижувати швидкість адаптації. Аналіз показників у 2023–2025 роках засвідчив збільшення активів до 1 586 032 тис. грн і чистого доходу до 2 286 319 тис. грн. Водночас чистий прибуток у 2025 році зменшився до 17 624 тис. грн, що було спричинено зростанням адміністративних і збутових витрат, ускладненням логістики та посиленням навантаження на оборотний капітал.

Збільшення запасів і дебіторської заборгованості на тлі скорочення грошових коштів, а також приріст поточних зобов’язань посилили ризики ліквідності. Коефіцієнт автономії залишався нижчим за рекомендований рівень, що свідчить про залежність підприємства від залученого капіталу. Водночас результати 2024 року показали, що підприємство має резерви для відновлення

ефективності за умови вдосконалення управління. SWOT-аналіз засвідчив, що до сильних сторін належать виробничий досвід, сформовані канали збуту, контроль якості та фінансова стійкість, тоді як слабкими місцями залишаються зниження прибутковості, зростання витрат, надмірні запаси й значна частка короткострокових зобов'язань.

У третьому розділі визначено практичні заходи щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю: посилення управління якістю, HACCP і простежуваністю; підвищення операційної та енергетичної ефективності; оптимізацію запасів, дебіторської заборгованості й оборотного капіталу; розвиток асортиментної політики; цифровізацію стратегічного контролю через KPI/BSC; удосконалення мотивації персоналу. Їх реалізація спрямована на підвищення керованості процесів, зниження витратності та зміцнення конкурентних позицій.

Практичним рішенням у межах управління асортиментною політикою визначено запуск лінійки «Здорове харчування». Проєкт фінансово обґрунтовано: інвестиції становлять 8 000 тис. грн, а його реалізація може забезпечити зростання чистого доходу до 2 309 182 тис. грн. У поєднанні зі скороченням адміністративних і збутових витрат на 3% прогнозний чистий прибуток може зрости до 40 421 тис. грн, що підтверджує доцільність запропонованих управлінських рішень.

Одним із внутрішніх резервів посилення результативності управління конкурентоспроможністю є вдосконалення управління мотивацією персоналу. Запровадження KPI та преміювання за якість, продуктивність, економію ресурсів і дотримання дисципліни, у поєднанні з навчанням, наставництвом і кар'єрним розвитком, дасть змогу пов'язати результати праці працівників зі стратегічними цілями підприємства.

Отже, запропоновані напрями - управління процесною й енергетичною ефективністю, витратами та оборотним капіталом, асортиментною політикою, стратегічним контролем і мотивацією персоналу - формують цілісну основу для удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за поетапного впровадження та контролю результативності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Степаненко С. В. Конкуренція. Енциклопедія Сучасної України : електронна версія / редкол.: І. М. Дзюба та ін. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2014. URL: https://esu.com.ua

2. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. Дата оновлення: 16.05.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text

3. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. № 1. С. 69-78. https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/20c4a1b8-985b-4049-900b-b063ddd8d1dd/download

4. Філюк Г. М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації : монографія. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. 396 с.

5. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 270–276

6. Мочерний С. В. Економічна теорія : посібник. Київ : Видавничий центр «Академія», 2003. 656 с. (Серія «Альма-матер»).

7. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

8. Ємельянов О. С. Сутність та типи конкурентоспроможності компаній. Грааль науки. 2021. № 8. С. 36–40.

9. Пуцентейло П. Р. Конкуренція як економічна категорія. Економіка АПК. 2013. № 4. С. 122–126.

10. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та допов. Київ : КНЕУ, 2005. 528 с.

11. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2018. № 1 (38). С. 131–140.

12. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ : Наш

Формат, 2018. 736 с.

13. Рікардо Д. Начала політичної економії та оподаткування. Вибрані твори. Київ : Основи, 1999. 496 с.

14. Маршалл А. Принципи економічної науки. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 608 с.

15. Penrose E. T. The Theory of the Growth of the Firm. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2009. 320 p.

16. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.

17. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1998. 390 с.

18. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.

19. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2015. Вип. 1 (1). С. 116–118.

20. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2016. № 24. С. 82–85.

21. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 35–38.

22. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

23. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.

24. Миленький Д. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 2008. № 4. С. 9–17.

25. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Вид. 2-ге, перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 648 с.

26. Бестужева С. В., Решетняк Д. О. Аналіз методичних підходів щодо оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 60–68. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/7.pdf

27. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І., Фабрика І. В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник післядипломної освіти. 2023. № 22 (51). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/22_51_2023/social/Bulletin_22_51_Social_and_behavioral_sciences_Bondar_Lehinkova_Fabryca.pdf

28. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка / Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с. URL: https://nua.kharkov.ua/wp-content/uploads/2020/08/Navposkoncur.pdf

29. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. № 1 (24). С. 78–81. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/23963/1/Dykan.pdf

30. David F. R., David F. R. II. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. 16th ed. Pearson, 2017. URL: https://cmls.org.uk/online/wp-content/uploads/2019/07/Strategic-Management-A-Competitive-Advantage-Approach.pdf

31. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Strategy. 12th ed. Pearson, 2020. URL: https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/exploring-strategy/P200000003213/9781292282459

32. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf

33. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2008. URL: https://www.google.com.ua/books/edition/Competitive_Strategy/Hn1kNE0OcGsC?hl

=ru&gbpv=0

34. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. URL: https://books.google.com.ua/books?id=mRHC5kHXczEC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false

35. ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» : офіційний сайт. URL: https://zhmk.com.ua/

36. Clarity Project : офіційний сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/32122069

37. Звітність ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат». URL: https://clarity-project.info/tenderer/32122069

38. Аналітика ринку підприємства ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат». Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/32122069/market-analytics