

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА**

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2024 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ **Соколюк С.Ю.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА**

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ
"ТУЛЬЧИНМ'ЯСО" ТУЛЬЧИНСЬКОГО РАЙОНУ
ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ КРИЗИ**

Виконав - студент 2 курсу,

21м-пт групи

освітньої програми «Аграрне

підприємництво та агротрейдинг»

спеціальності 076 Підприємництво

та торгівля

Даценко Олександр Володимирович

Науковий керівник – к.е.н., доцент

Жарун Олена Володимирівна

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Освітня програма «Аграрне підприємництво та агротрейдинг»
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.е.н., професор

“___” _____ 20__ року
Соколюк С. Ю.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студенту Даценко Олександр Володимировичу

1. Тема роботи «Підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Тульчинм'ясо" Тульчинського району Вінницької області в умовах кризи»

Керівник роботи к. е. н., доцент Жарун Олена Володимирівна
затверджені наказом по університету від “___” _____ 20__ року № _____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи наукова та навчальна література з проблем теорії і практики підвищення конкурентоздатності підприємств, стратегічного управління підвищенням ефективності, розвитку потенціалу підприємства, а також нормативно-правові акти України та статистичні дані. Також в роботі були використані Статут товариства «Тульчинм'ясо» та дані його фінансової звітності за 2021-2023 роки

4. Перелік питань, які потрібно розробити

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

2. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТУЛЬЧИНМ'ЯСО»

3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТУЛЬЧИНМ'ЯСО»

5. Перелік графічного матеріалу

Робота містить 16 таблиць, 3 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	10.10.2023
2.	Одержання індивідуального завдання	11.09.2023
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	11.09.2023
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - інші заходи	Жовтень - грудень 2023
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Грудень 2023
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	Лютий 2024 Травень 2024 Жовтень 2024 Листопад 2024
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	29.11.2024
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	01.12.2024
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	06.12.2024
10.	Одержання відгуку наукового керівника	08.12.2024
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	11.12.2024
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	12.12.2024
13.	Одержання рецензії	10.12.2024
14.	Захист кваліфікаційної роботи	13.12.2024

Студент _____ Даценко О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Жарун О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТУЛЬЧИНМ'ЯСО».....	
2.1 Діагностика галузі та конкурентного середовища в кризових умовах	
2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	
2.3 Аналіз показників та оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємства	
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТУЛЬЧИНМ'ЯСО».....	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

Реферат
на кваліфікаційну роботу :
«Підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Тульчинм'ясо" Тульчинського району Вінницької області в умовах кризи»
студента факультету економіки і підприємництва
Уманського національного університету садівництва Даценка О.В.

Важливою для ринкової економіки будь-якої країни є конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва даної держави. Підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва країни – є важливим завданням як на державному рівні (створення сприятливих умов для ефективної діяльності підприємств), так і для керівників самих підприємств (аналіз діяльності, розробка й впровадження напрямів зростання результативності виробничих та збутових процесів, використовуючи інноваційні підходи та кращий досвід успішних підприємств у всіх бізнес-процесах та управлінській діяльності). У сучасних умовах гарантом ефективного функціонування будь-якого підприємства є необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення його конкурентних переваг. Ці явища тісно корелюють з потенціалом підприємства та впливають на його якість.

Загальний зміст роботи викладений на 59 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 16 таблиць, 3 рисунків. Кількість використаних джерел становить 45 наукових праць.

Перший розділ роботи – теоретичний. В ньому висвітлено теоретичні аспекти проблем підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Другий розділ – практичний. Проведено аналіз показників та оцінку потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Третій розділ висвітлює напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкуренція, підвищення, м'ясна галузь, криза, конкурентоспроможність процесу збуту, ефективність.

ABSTRACT

The purpose of the work is to develop a system of measures to improve the competitiveness of the enterprise in a crisis. The object of research is the process of increasing the competitiveness of LLC "Tulchinmyaso". The subject of the study is the theoretical and practical principles of assessing and improving the competitiveness of the enterprise.

Based on the results of the study, a project has been developed to increase the competitiveness of the enterprise by increasing the competitiveness of the sales process through changes in the sales strategy of the enterprise. It is proposed to solve the existing problems of the enterprise by performing four main tasks: reviewing the product range, updating the website, developing a new marketing strategy, and entering a new market.

Keywords: *enterprise competitiveness, competition, increase, meat industry, crisis, competitiveness of the sales process, efficiency.*

ВСТУП

Підвищення конкурентоспроможності є особливим елементом управління підприємство, в кризових умовах зосередження уваги на даній здатності підприємства дозволить забезпечити певну його стійкість на функціонуючому ринку. Сформульована проблема дослідження вимагає комплексного підходу – врахування окремих аспектів і специфіки діяльності, що здійснюється підприємством, прогнозування економічних показників, а також врахування впливу змін і перетворень, що відбуваються в зовнішньому середовищі, особливо нестабільному в сьогоденні. В сучасних умовах, повномасштабного вторгнення агресора, коли велика кількість підприємства зруйновані, припинили свою діяльність або призупинили її, підприємства, що продовжують свою діяльність на ринку докладають значних зусиль, щоб ведення бізнесу було прибутковим та ефективним. Конкурентоспроможність є одним з ключових понять, що визначає успішність та ефективність суб'єкта господарської діяльності на ринку.

Дослідження поняття конкурентоспроможності продукції та підприємства, методів та рівнів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в своїх працях досліджувати такі науковці: В. Г. Дарчук, Л. П. Артеменко, П. В. Брін, М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна.. А. О. Левицька, А. В. Суханова, І. В. Смолін, М. І. Іванова, О. В. Варяниченко, С. Ф. Саннікова – це науковці, що досліджували методи та їх особливості в оцінці конкурентоспроможності підприємства. В їхніх наукових працях запропоновано методи проведення оцінки та аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства та його потенціалу до підвищення даного показника, ці методи є графічними, метричними, індексними, кількісними, якісними, стратегічними та тактичними, орієнтованими на дослідження окремих відділів та процесів. В залежності від отриманих результатів дослідження рекомендовано розробляти заходи для вирішення проблем які заважають досягати потрібного рівня конкурентоспроможності, це, до прикладу, мінімізації негативних наслідків та виключання появи цих проблем знову в залежності від специфіки діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретико-методичних основ конкурентоспроможності підприємства та розроблення системи заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- розглянути та ознайомитись з теоретичними та методологічними засадами дослідження конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз господарсько-економічної діяльності досліджуваного підприємства;
- продіагностувати галузь та конкурентне середовище функціонування досліджуваного підприємства в умовах кризи;
- проаналізувати та дослідити наявні показники конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- розробити проєкт з впровадження системи заходів, щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- оцінити ефективність від реалізації запропонованого проєкту.

Об'єкт дослідження – рівень конкурентоспроможності підприємства та його потенціал до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – ґрунтовні теоретичні дослідження та практичне застосування навичок аналізу, щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства бази дослідження.

База дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «Тульчинм'ясо». Юридична адреса: Україна, 23600, Вінницька обл., Тульчинський р-н, місто Тульчин, вул. Руслана Шевчука, будинок 22.

Методи дослідження: узагальнення та систематизація – для виділення основного та виокремлення характеристики досліджуваної сфери, конкурентоспроможності підприємства; аналізу – використаний для проведення окремих характеристик діяльності досліджуваного підприємства; дедукція – метод використаний для формування як окремих так і загальних висновків проведеної роботи; для наочної демонстрації інформації було використано графічний метод; методи фінансового аналізу були використані для дослідження фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства та

його конкурентів.; основний метод оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства базується розрахунку інтегральних показників. Інформаційна база досліджень включає: офіційні дані Державної служби статистики України, дані аналітичної онлайн-системи YouControl, використовувалися результати власних досліджень щодо діяльності досліджуваного підприємства та Інтернет-ресурси.

Інформаційною базою дослідження стали: наукова та навчальна література з проблем теорії і практики управління конкурентоздатністю підприємств, стратегічного управління підвищенням ефективності, розвитку потенціалу підприємства, а також нормативно-правові акти України та статистичні дані. Також в роботі були використані Статут товариства «Тульчинм'ясо» та дані його фінансової звітності за 2021-2023 роки.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Конкуренція являється основним економічним механізмом ринкової економіки. З точки зору економіки конкуренція направлена на максимізацію доходу від реалізації суб'єктами господарювання. Означає це, що конкуренцію можна вважати рушійною силою розвитку засобів виробництва та робочого капіталу. А вже діяльність підприємства спрямоване на завоювання ринку та, звісно, збільшення його частки [1].

Конкурентоспроможність виникла внаслідок конкуренції і являється її невід'ємним елементом. Конкурентоспроможністю називають здатність суб'єкта конкурувати [2]. Наразі це є відносним і неоднозначним поняттям.

Конкурентоспроможність організації досягається тривалою та бездоганною роботою на ринку, визначається її конкурентними перевагами. Пан Портер визначає такі основні групи факторів конкурентоспроможності в комерційній організації [1]:

- бар'єри на шляху виходу на ринок (інвестиції, ліцензії, ноу-хау);
- споживча цінова сила;
- цінова потужність постачальників;
- загроза заміщення послуг та товарів;
- ступінь конкуренції існуючих підприємств (галузева структура, умови попиту).

Конкурентна перевага відповідає характеристикам, властивостям товару або бренду, які створюють певну перевагу для компанії порівняно з її прямими конкурентами. Ці ознаки різняться і стосуються самого продукту (основна послуга) та додаткових послуг, до форм виробництва, продажу чи продажу, специфічних для компанії або до продукту [2].

Конкурентоспроможність досить непросто застосувати при вивченні реальних економічних процесів як теоретичну категорію. Так як вона вимагає обов'язкового порівняння з зовнішнім середовищем, тобто з об'єктом

конкуренції. Звідси можна зробити висновок, що емпіричному дослідженню конкурентоспроможності буде передувати визначення оціночних заходів, їх ваги і вибір методів дослідження, що будуть підходити до досліджуваного об'єкта. Дуже багато авторів обговорюючи тему конкурентоспроможності, не дають їй визначення. Як в українській, так і в світовій економічній літературі триває певного роду суперечка щодо обсягу розуміння цієї концепції та вибору показника для оцінки конкурентоспроможності.

Конкуренція - це розповсюджене явище, з яким ми маємо справу в багатьох сферах нашого життя. Наприклад у соціальному, політичному, культурному та навіть мистецькому житті. Вона становить основу функціонування та розвитку ринкової економіки шляхом конкуренції між учасниками ринку за допомогою економічної діяльності, при цьому прагнучи до досягнення встановлених цілей.

Конкурентоспроможність означає також здатність підприємства ефективно і економічно досягти визначеної мети. Поняття конкурентоспроможності також може бути пов'язаним як з окремими послугами та товарами, так і в суб'єктивний спосіб з секторами і окремими підприємствами. Бути конкурентоспроможним означає продавати свої продукти з вигодою і мати споживачів, що повністю її приймають, задовольняти їх потреби, а також задовольняти очікування, що стосуються продукту або послуг [3].

Згідно досліджень Фатхутдінов Р. А. конкурентоспроможність - це оціночне поняття, яке визначає певний бажаний стан. Це поняття стосовно економіки та підприємства включає в себе наступні чинники [4]:

1. Продаж продукції з доходом в своїй країні і за кордоном;
2. Здатність утримати і зміцнити свою позицію на ринку;
3. Здатність до сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Партута Т. О. та Фесенко Т. В. виділяють основну та ключову конкурентоспроможність. Перша включає в себе процеси і системи, що надають підприємству лідируючі позиції в галузі і пов'язана зі здатністю підприємства збільшити свою цінність, яка сприймається замовником. А остання, навпаки, прирівнюється з вміннями, необхідними до отримання стійкої конкурентної

переваги на ринку. Вона може не повністю співпадати з основною конкуренцією, до складу якої входить операційна і системна конкурентоспроможність. [10]

Дані автори визначають операційну конкурентоспроможність як конкретні, технічні вміння, які являються значимими з точки зору функціонування на певному ринку. Це може стосуватися технології, дистрибуції, логістики, контролю і т.д.

В свою чергу системна конкурентоспроможність - це сукупність дій, що виконує підприємство з точки зору загальної та економічної ефективності. Існує багато визначень поняття конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність компанії сприймається як процес, в якому учасники ринку, прагнучи до реалізації своїх інтересів, пробують представити вигідніші від інших ціни, якість або будь-які інші ознаки, що впливатимуть на здійснення транзакції. Також конкурентоспроможність можна охарактеризувати як складне, багатофакторне поняття, яке виражає здатність підприємства виживати в умовах конкуренції, доводячи, що його продукти і послуги відповідають високим стандартам якості за конкурентними цінами як на національному, так і на міжнародному рівні.

Завдання на розробку можна сформулювати так: необхідно вибрати варіант розробки, в якому у будь-який час наявний потенціал дозволяв хоча б одним способом досягти бажаних результатів [3].

Основне завдання компанії – працювати якісніше ніж конкуренти. Тому будь-які показники повинні порівнюватися з результатами конкурентів. При створенні таких переваг пропонуються варіанти: концентрація на конкурентах – в даному випадку характеризується за значної конкуренції); орієнтуватися на клієнтів та задовольняти їх потреби, коли менеджери в основному покладаються на думку клієнтів щодо аспекту компанії порівняно з його конкурентами. [6].

Термін конкурентоспроможності несе в собі поняття безпеки, ефективності, високої продуктивності, якості, адаптованості, сучасного управління, успіху, чудової продукції, оптимальних витрат. У таблиці 1.1 систематизовано підходи науковців до трактування поняття «конкурентоспроможності».

Погляди авторів на трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор, джерело	Визначення терміну «конкурентоспроможність»
Шершньова З.Є., Оборська С.В. [19]	Це змагання і співпраця одночасно, які ведуть до пізнання важливих технологій, потреб і вимог клієнтів
Артеменко Л.П. [8]	Відображає продуктивність і ефективність підприємства щодо конкурентів. Продуктивність пов'язана з утримованою часткою ринку й доходністю, ефективність - зі швидкістю зворотної реакції. І продуктивність, і ефективність залежать від конкурентної раціональності фірми. Від сили її загального духу та вміння приймати рішення.
Дарчук В. Г. [2]	Здатність фірми проводити успішну конкурентну боротьбу, вміти їй протистояти. Конкурентоспроможність визначають порівняльні конкурентні переваги суб'єкта господарювання стосовно інших
Свешнікова М. В [9]	Здатність підприємства до отримання синергетичного ефекту від раціонального використання наявних та новостворених переваг у процесі реалізації стратегії конкурентних переваг.
Бутко М. П., Дітковська М. Ю., [11, с. 12]	Це економічна конкуренція виробників одних і тих самих видів продукції на ринку за залучення більшого числа покупців і отримання максимального зиску в короткостроковій чи довгостроковій перспективі.
С. Діхтіль [12, с. 58]	Це одне з основних понять, що активно використовується в теорії і практиці економічного аналізу, в перекладі з латинського означає конкуренція, боротьба за досягнення найкращих результатів.
М. Портер [5, с.387]	Конкурентоспроможність можна оцінити тільки всередині групи підприємств, що виробляють однакові товари. Конкурентоспроможність - відносне поняття, тобто одне й те саме підприємство всередині регіональної групи може бути визнаним конкурентоспроможним, а на світовому ринку - ні.
Г. Кіперман [14]	Здатність на ринку іншим товаровиробникам та постачальникам аналогічної продукції як за рівнем задоволення споживачів, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності.
Карлофф Б. [7]	Здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку.
Р. Фатхудінов [4]	Здатність підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію, його перевага стосовно інших підприємств відповідної галузі всередині країни та за її межами.

І лише Карачина Н. П. та Перцата Л. І. зробивши аналіз поняття конкурентоспроможності підприємства у своєму дослідженні [23], зробили висновок, що «конкурентоспроможність підприємства відзначається неоднозначністю та множинністю визначень, багатоаспектними підходами до розкриття даного поняття. Саме через це, єдиного і загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності підприємства не існує».

Аналіз конкурентоспроможності підприємств веде до виокремлення конкурентності, що відноситься до визначених сфер, а також чинників, що в результаті супроводжують конкурентоспроможність підприємства. Отже, можна відокремити види конкурентоспроможності, які пов'язані з причинно-наслідковими зв'язками[18]:

- Реальна конкурентоспроможність підприємства;
- Конкурентоспроможність підприємства, що визначається клієнтом;
- Конкурентоспроможність ресурсів і вміння (навички) підприємства;
- Конкурентоспроможність системи економічного функціонування (рівень економічної свободи)
- Конкурентоспроможність чинників виробництва даної країни або регіону.

Також можна виокремити наступні види джерел конкурентоспроможності:

-Виробничі - конкурентоспроможність компанії обумовлена лідерством витрат та/або вищою якістю. Перевага у витратах може виникати з зовнішніх проблем, пов'язаних з позицією підприємства в його оточенні або з внутрішніх причини, пов'язаних з розподілом ресурсів;

-Розподільчі - конкурентоспроможність фірми обумовлена меншими витратами на заморожування капіталу та транспортні витрати, покращення обслуговування споживачів;

-Маркетингові - конкурентоспроможність фірми походить з кращого розуміння потреб ринку і в результаті кращого пристосування продукту і його розподілення до потреб;

-Технологічні - конкурентоспроможність підприємства виникає з лідерства, досягнутого дякуючи науково-дослідницьким працям, технологічній інноваційності, а також продуктовим інноваціям;

-Місце на ринку: фірмовий знак, патенти, репутація - конкурентоспроможність фірми виникає з лояльності клієнтів завдяки фірмовому знаку і унікальності продукту в випадку отримання патенту;

-Унікальність підприємства і його продукту.

-Якість управління - професійність управління, наявність талановитих менеджерів у команді;

-Знання і інформація - велику роль відіграє набуття знань про процес виробництва, працюючих інформаційних системах і т.д.;

-Управління часом - здатність швидше ніж конкуренти відреагувати на зміни ринку, уміння працювати і налагоджувати процеси на підприємстві в великовому часовому горизонті.

- Потенціал конкурентоспроможності підприємств включає в себе наступні структурні елементи:

-Людський капітал - якість маркетингових кадрів (логістика, дистрибуція, продаж), якість технічних і фінансових кадрів, кваліфіковані менеджери (схильність до ризику, підприємливість та потужний інтерес в питаннях якості), працівники (кваліфікація, креативність, ефективність роботи);

-Фізичні ресурси (якість, взаємозамінність, взаємодоповнюваність, структура) - машини, пристрої, транспортні засоби та IT-інфраструктура.

-Фінансові ресурси - розмір ризику, вартість активів нетто, фінансова ліквідність, рентабельність власного капіталу, грошові кошти та дебіторська заборгованість;

-Невидимі ресурси - інформація, технології, інновації, рентабельність фірми, унікальні вміння, неформальні зв'язки з центрами прийняття рішень, апарати, ліцензії, робоча атмосфера, організаційна акультурація, досвід, контакти;

-Організаційні ресурси - системи прийняття рішень, організація мережі дистрибуції і логістики, величина підприємства, організаційна структура,

управління якістю, визначення способу зв'язку з організацією доставки і клієнтами, системи моніторингу.

Конкурентоспроможність підприємств можна розглядати з позиції об'єкта і предмета конкуренції, сфери і характеру конкуренції, її інтенсивності.

На особливу увагу тут заслуговують три елементи, на підставі яких підприємства можуть бути більш конкурентними в порівнянні з великими конкурентами. До них необхідно віднести ресурси підприємств, тобто конкурентний потенціал підприємства, що визначається технологіями, управлінням, інноваційністю, кваліфікацією, а також знаннями управлінців і працівників. Інструменти, що використовуються підприємством для посилення конкурентної позиції на ринку. Також механізм і джерела конкурентної переваги фірм [19].

При оцінці конкретності суб'єктів беруться до уваги показники макроекономічної ефективності. Це економічно-фінансові результати і джерела побудови конкурентного потенціалу, а також способи формування мікрооточення. Вони описують позиції фірми на ринку.

Розвиток підприємства є тривалим, цілеспрямованим процесом кількісних і якісних змін. З розвитком підприємства тісно пов'язана ціль. Згідно неокласичної теорії ціллю підприємства являється максимізація прибутку.

Неокласична теорія передбачає стан ідеальної конкуренції, де співіснують дуже велика кількість постачальників конкуруючих між собою і жоден не має впливу на ціну. Максимізація прибутку на ринку є умовою виживання [20].

До проявів розвитку підприємства можна віднести:

- Зростання прибутку;
- Збільшення частки ринку;
- Пошук нових ринків збуту;
- Впровадження на ринок нових виробів;
- Збільшення фінансового потенціалу;
- Комп'ютеризація системи реєстру;
- Здатність пристосовуватися до нових змін в оточенні;

-Розширення технічних вмінь;

-Збільшення обсягу прикладних досліджень Успіх підприємства гарантує розвиток, а саме він спрямований на зріст, збільшення масштабу операцій, виробничих факторів.

Розвиток підприємства супроводжується розширенням, що можна описати як становлення амбітних завдань, реалізація яких призводить до швидкого розвитку і до значного поліпшення ситуації в навколишньому середовищі. Прагнення зміцнення своїх позицій на ринку тісно пов'язана з послідовним життєвим циклом кожного підприємства.

Вихідні точки для підвищення конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах можна знайти на кількох рівнях, наприклад:

- технічні характеристики – включають в себе підвищення продуктивності завдяки більшому використанню, економії на масштабі масового виробництва, інновації, безперервне вдосконалення, загальну ефективність обладнання, а також досконалість роботи та уникнення відходів.

- структура витрат – на це впливає, наприклад, вибір дешевших постачальників, зменшення частки постійних витрат і концентрація на центральних процесах, зменшення вертикальної інтеграції та аутсорсингу.

- організація – ці аспекти стосуються запровадження ощадливого менеджменту та ощадливого виробництва, орієнтації на клієнта, відмови від окремого мислення до процесно-орієнтованого погляду, оптимізації розподілу персоналу або переходу до позмінної роботи.

- компетенції – це здібності та навички працівників, їхній досвід і знання як внутрішні знання компанії є основою багатьох добре керованих процесів. Кваліфікаційні пропозиції на додаток до технічного змісту та в напрямку м'яких навичок служать для подальшого розвитку персоналу. Використання патентів і ліцензій також може спростити або активізувати процеси та підвищити компетентність.

- взаємодія з клієнтами - варіюється від додаткових пропозицій, що виходять за рамки продукту чи послуги, і особистої підтримки в налагодженні системи управління скаргами до онлайн-присутності – із поширеними

запитаннями, каталогом продукції, варіантами замовлення, допоміжними засобами встановлення та прикладами для програми, а також наявності контактних ботів, що доступні цілодобово.

– бренд-менеджмент – це цінна пропозиція: і як продукт, і як корпоративний бренд. Підтримання бренду, стає все більш важливим як конкурентна перевага. Корпоративну соціальну відповідальність, спонсорство або перевищення екологічних стандартів слід повідомляти для зміцнення іміджу компанії.

Сучасні підходи дослідження конкурентоспроможності бізнесу ґрунтуються на різноманітних стратегіях, що спрямовані на підвищення ефективності, інноваційності та якості продукції чи послуг. Інноваційний підхід передбачає створення та впровадження нових продуктів або послуг, процесів чи технологій, які відрізняються від конкурентів, або вдосконалення існуючих продуктів за допомогою нових технологій та інноваційних ідей, також включає в себе створення нового ринку, якого раніше не існувало, що в свою чергу дозволяє забезпечити конкурентоспроможність підприємства за рахунок провідних інноваційних рішень. З метою зниження витрат підприємства застосовують підхід, що дозволить оптимізувати виробничі процеси та пришвидшити реакцію компанії до змін вимог ринкового середовища.

Стратегічний менеджмент в свою чергу орієнтований на ґрунтовне вивчення ринку, конкуренції, макроекономічних факторів та розробку стратегії, яка здатна підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Сьогодні існує багато платформ дослідження конкурентоспроможності підприємства, найвідомішою зі світовим досвідом можна вважати «The Global Competitiveness Report», вони щорічно публікують звіти про глобальну конкурентоспроможність де наводяться аналітичні матеріали з різних країн та фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств та економік країн зокрема [13].

Мережа досліджень конкурентоспроможності (CompNet) є центром досліджень і аналізу політики конкурентоспроможності та продуктивності,

основна діяльність включає оновлення бази даних інформації про конкурентоспроможність компаній для багатьох європейських країн [14].

Harvard Business Review є одним із найавторитетніших видань з бізнесу та менеджменту, що публікує статті та дослідження, присвячені конкурентоспроможності підприємств. Різноманітні дослідження та звіти, опубліковані в університетах і дослідницьких центрах по всьому світу, також є важливим світовим досвідом в підходах до вивчення конкурентоспроможності[15].

В Україні існують різноманітні науково-дослідні центри, інститути та університети, що займаються дослідженням конкурентоспроможності підприємств, це Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України, Інститут економіки та управління промисловим виробництвом Національної академії наук України, Київський національний економічний університет імені І.В. Вадима Гетьмана та ін. [16].

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТУЛЬЧИНМ'ЯСО»

2.1 Діагностика галузі та конкурентного середовища в кризових умовах

Місто Тульчин, Вінницької області здавна славиться традиціями виробництва натуральних і смачних продуктів ще з часів графа Потоцького. Саме тут розташувався завод «Тульчинм'ясо», де з перших днів роботи в 1937 році, почали виготовляти ковбаси, а також інших м'ясні вироби за найвищими стандартами якості. З 2004 року завод був повністю реконструйований, згідно з вимогами харчової безпеки.

На сьогодні «Тульчинм'ясо» – це сучасне підприємство, що представляє м'ясний напрямок діяльності Групи компаній Premier Food – найбільшого українського оператора фуд-сервісу №1 в Україні, який займається виробництвом та дистрибуцією продуктів харчування.

Використання тільки свіжого охолодженого м'яса, найкраще обладнання від виробників з світовим ім'ям, багатий досвід майстрів, ароматні спеції, традиційні рецепти – все це принесло продукції любов покупців на всій території України і визнання експертів галузі.

На сьогодні компанія виробляє понад 100 найменувань ковбас, сосисок, сардельок, копченостей та інших м'ясних виробів під торговими марками «Mr.Grill», «Grill House», «Тульчин» і «М'ясна Країна».

Досліджуване підприємство ТОВ «Тульчинм'ясо» функціонує в м'ясній галузі, тому необхідно провести діагностику цієї галузі та конкурентного середовища за умов кризи.

М'ясопереробна промисловість – це галузь промисловості, яка передбачає в собі роботи по переробці м'яса на харчові продукти. Вона включає різні процеси та етапи, такі як різання, обвалювання, коптіння, варіння, сушіння тощо. Виробництво м'ясних продуктів є важливою галуззю харчової промисловості в багатьох країнах світу. Саме вона забезпечує споживачів різноманітною

продукцією: ковбасами, шинкою, сосисками, м'ясними консервами та напівфабрикатами.

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

Таблиця 2.1

Основні конкуренти ТОВ «Тульчинм'ясо»

Конкурент	Тип	Річний обсяг продажів 2023 рік, тис. грн.	Ніша компанії	Торгівельна марка	Ціна на основний продукт грн/кг
ТОВ «Тульчинм'ясо»	-	75988	Комбінат з повним циклом виробництва м'ясної продукції, що поширена всією Україною	Тульчин	260,6
ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	Прямий	558518	М'ясокомбінат з виробництва м'ясної продукції у вигляді великого асортименту ковбасних виробів у Житомирі	М'ясна гільдія	298,40
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	Опосередкований	39823604	Найбільша мережа супермаркетів в Україні з 52 зареєстрованими торговими марками	Своя лінія	212,12
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	Прямий	1375468	Відомий Україні виробник м'ясо-ковбасних виробів, що розташований в Полтавській обл.	Глобино	289
ТОВ «Алан»	Прямий	51486	М'ясопереробна фабрика, продукція якої отримала позитивний відгук від споживачів сходу України	Алан	245,15
ПрАТ «Український бекон»	Прямий	7247	Виробництво м'ясних делікатесів зі свинини та м'яса птиці, поширена по всій Україні	Бащинський	274,70
ТОВ «М'ясокомбінат Ювілейний»	Прямий	385176	Виробництво м'ясної продукції та м'ясних напівфабрикатів в Дніпропетровській обл..	Ювілейний	274,30

Для подальшої діагностики конкурентного середовища буде розглянуто лише прямих конкурентів. Такі підприємства як ТОВ «АЛАН» та «М'ясокомбінат Ювілейний» є більш локальними виробниками та характеризуються реалізацією своєї продукції в східних та центральних регіонах України, інші ж виробники включно з ТОВ «Тульчинм'ясо» мають окремі торгові марки що характерні та регіонів де ці підприємства розташовані, однак їх збутова політика поширюється на переважну більшість областей України. Найбільший обсяг продажу продукції має ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», наступним є ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», варто зауважити, що навіть орієнтуючись не на всю Україну, а лише на окремі її регіони ТОВ «М'ясокомбінат Ювілейний», має значно більші річні обсяги продажів ніж ТОВ «Тульчинм'ясо», що в рейтингу іде за ним.

Щоб зрозуміти становище конкурентів на ринку в умовах кризи проведено аналіз реалізованої продукції її собівартості та отриманого чистого прибутку, а також розраховане відсоткове співвідношення результатів діяльності до повномасштабного вторгнення та в умовах сьогочасної кризи, тобто за 2022 та 2023 роки, результати наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка діяльності підприємств-конкурентів ТОВ «Тульчинм'ясо»

Підприємства	Реалізована продукція, тис. грн.		Собівартість продукції, тис. грн.		Чистий прибуток/збиток, тис. грн.		Темп росту, %		
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	реал. прод.	собів. прод.	прибутку
ТОВ «Тульчинм'ясо»	566177	689517	497049	613529	9735	11118	121,78	123,43	114,21
ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	1704746	1555229	1200794	996711	30285	41629	91,23	83,00	137,46
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	4037752	5722510	3014409	4347042	120044	216463	141,73	144,21	180,32
ТОВ «Алан»	1616469	1954281	1509839	1902795	21618	14954	120,90	126,03	69,17
ПрАТ «Український бекон»	1843547	628040	1735169	620793	-5759	-10914	34,07	35,78	189,51
ТОВ «М'ясокомбінат Ювілейний»	1200943	1768052	947957	1382876	16549	25341	147,22	145,88	153,13

З таблиці 2.2. видно, що майже у всіх компаній чистий прибуток збільшився за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції, оскільки собівартість продукції в цих представників також зросла. Однак ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» зміг збільшити свої прибутки на 37% не дивлячись на те, що обсяги реалізації знизилися, це відбулось за рахунок того, що собівартість продукції в 2023 році зменшилась на 17%, чого не можна сказати про ТОВ «Алан», підприємство хоч і збільшило обсяги реалізації, однак собівартість зросла значно більше, що не дозволило компанії в 2023 році отримати прибуток на тому ж рівні, що і в 2022 році.

Проаналізувавши досліджені дані по підприємствам-конкурентах, можна зробити висновки, що більша частина з них є доволі сильними, оскільки в кризових умовах змогли забезпечити ефективне управління та функціонування підприємств, окремим прикладом є ТОВ «Український бекон», що мав збиток в попередньому періоді та збільшив його на 89,5% в поточному, можна пояснити такий плин, що підприємство розташоване в Донецькій області, однак воно продовжує покращувати свою систему управління та реалізовувати продукцію по території всієї України. Особливу увагу необхідно звернути на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», оскільки він є найбільшим за прибутками та часткою на яку зміг ці прибутки підвищити в 2023 році, також уважно ставитись необхідно до таких конкурентів як ТОВ «М'ясокомбінат Ювілейний» та ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тулчинм'ясо» - один із відомих комбінатів із власним забоєм і повним циклом виробництва. На заводі виробляють різні види м'ясо-ковбасних виробів - варені ковбаси, напівкопчені ковбаси, сирокоччені ковбаси, сосиски, сардельки та багато іншого. Крім того,

на заводі реалізують свіже охолоджене м'ясо (кусьове, чверть туші, напівтуші) [42].

«Тульчинм'ясо» - сучасне підприємство, що представляє м'ясний бізнес Групи компаній «Прем'єр Фуд», найбільшого в Україні оператора ринку продуктів харчування, який займається виробництвом та дистрибуцією продуктів харчування. М'ясокомбінат виробляє понад 550 тонн готової продукції та понад 200 тонн свіжої яловичини на місяць. Загальні відомості про компанію наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Загальна характеристика ТОВ «Тульчинм'ясо»

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повна та скорочена назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Тульчинм'ясо»
	ТОВ «Тульчинм'ясо»
Поштова та юридична адреса підприємства	Україна, 23600, Вінницька обл., Тульчинський р-н, місто Тульчин, вул. Руслана Шевчука, будинок 22
Реєстр	33125301

Засновником компанії ТОВ «Тульчинм'ясо» є Войтович Віталій Тарасович – український підприємець, який також з 2014 року є генеральним директором цієї компанії [43]. Основний вид діяльності підприємства - це 10.11 - Виробництва м'яса.

Компанія виготовляє м'ясну продукцію під декількома торговими марками: ТМ Mr. Grill, ТМ «Тульчин», ТМ «М'ясна Країна» ТМ Mr. Grill - торгова марка сосисок для хот-догів. Кожна сосиска має унікальну рецептуру, спеціально розроблену для приготування на грилі. Це смак, який полюбили мільйони українців, купуючи хот-доги на автозаправних станціях в Україні.

ТМ «Тульчин» - готові м'ясні та ковбасні вироби, в тому числі варені, напівкопчені та сирокопчені ковбаси, а також сосиски та сардельки.

ТМ «М'ясна Країна» - торгова марка, створена для продажу в Вінницькій області. Асортимент складається в основному з варених ковбас і сардельок, які користуються найбільшим попитом в Вінницькій області.

У 2004 році на заводі “Тульчинм'ясо” пройшла велика реконструкція, а саме виробництво стало частиною компанії Premier FOOD. З того часу компанія робить все для того, щоб продукти “Тульчин” зберігали класичний смак, знайомий українцям з дитинства [42].

Тульчинський м'ясокомбінат — одне з найперших підприємств України з переробки м'яса. Сьогодні це повністю оновлене та інноваційне виробництво, яке оснащено найсучаснішим обладнанням.

ТОВ «Тульчинм'ясо» є багатофункціональним підприємством і використовує лінійно-функціональну структуру управління. Кожен відділ виконує свої функціональні завдання, які встановлюють класичну форму управління виробництвом на підприємстві.

З метою ефективної реалізації стратегії розвитку організації та забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах нестабільної ринкової економіки організаційно-управлінська структура ТОВ «Тульчинм'ясо» побудована з урахуванням наступних принципів:

- можливість гнучкого реагування на ринкові зміни;
- забезпечення оптимального рівня децентралізації управлінських рішень;
- уникнення дублювання служб, що виконують однакові функції;
- персоналізація відповідальності за організацію і виконання покладених функцій.

Єдність та взаємопов'язаність завдань реалізується через якість та швидкість виконання покладених на всі підрозділи обов'язків. Якість продукції «Тульчинм'ясо» гарантована сертифікатами HACCP, HALAL, виготовлена відповідно до ДСТУ. Крім того на підприємстві впроваджена система та воно сертифіковане на відповідність міжнародним стандартам менеджменту якості ISO 9001, менеджменту в галузі безпеки харчової продукції ISO 22000 та екологічного менеджменту ISO 14001.

Система контролю дає змогу стежити за кожним етапом виробництва. Перед тим, як м'ясна сировина потрапляє на виробництво, лабораторія проводить ряд обов'язкових випробувань кожної партії, щоб гарантувати якість сировини. Лише у разі позитивних результатів партія буде направлена на виробництво [44].

Весь ланцюжок виробництва продукції, від виробництва до пакування, суворо контролюється досвідченими технологами, кращими фахівцями галузі, які використовують спеціальне обладнання. Регулярні дегустації та перевірки на відповідність стандартам допомагають гарантувати, що на полиці магазинів потрапляють лише свіжі та смачні ковбаси та інші м'ясні вироби.

ТОВ «Тульчинм'ясо» має змогу працювати на тому рівні на якому знаходиться зараз завдяки команді висококваліфікованих професіоналів, кожен з яких вкладає максимум зусиль у покращення функціонування виробництва та підприємства загалом. Сьогодні «Тульчинм'ясо» є одним з кращих роботодавців у Вінницькій області, який щодня дбає про своїх працівників, тому пропонує тільки офіційне працевлаштування, конкурентну заробітну плату та всі умови згідно з КЗпП України. Компанія понад 15 років пропонує якісну продукцію та комфортні умови праці, а отже постійно шукає нові можливості для розвитку співробітників, аби ті могли будувати чи розвивати свою кар'єру в різних сферах діяльності компанії.

Корпоративна культура базується на постійному та динамічному зростанні бізнесу, підкоренні нових сфер діяльності та розширюванні команди новими професіоналами, при цьому корпоративна культура компанії базується на ряді факторів, таких як: увага до людей, поділ відповідальності та повага до інших; співчуття; відкриті діалоги, різноманітність та постійні можливості; ентузіазм, жодних обмежень. Співробітники компанії завжди можуть запропонувати своє бачення або проєкт, а компанія з радістю підтримає їхні ініціативи для спільного розвитку [42].

Як компанія, що має високі ринкові потужності у своїй галузі ТОВ «Тульчинм'ясо» пропонує якісну продукцію, що користується попитом на ринку та забезпечує конкурентоспроможність підприємства. При формуванні цін на продукцію м'ясного виробництва підприємство орієнтується на ціни прямих та

опосередкованих конкурентів, якість, асортимент, а також розраховує власні витрати на виробництво та переробку охолодженого м'яса.

Географічне розміщення населення має сильний вплив на компанію, адже її споживачі розміщені по всій території України, тому вона має налагоджені зв'язки з великими мережами супермаркетів як FozzyGroup, Сільпо, Ашан, Велика Кишеня, Мегамаркет, Рукавичка, NOVUS, Фора, а також іншими національними та локальними гравцями вітчизняного ринку через яких відбувається збут.

Певний негативний вплив на компанію має скорочення населення, що відбувається в країні протягом останніх років, а також фактор того що на сьогодні наявна значна кількість прифронтових та тимчасово окупованих територій, де компанія не може реалізовувати свою продукцію в звичних об'ємах, оскільки кількість населення на таких територіях також зменшилось.

Якщо говорити про стратегію просування то компанія більше зосереджена на просуванні ТМ Mr. Grill, хоча ТМ «Тульчин» використовує зовнішню рекламу, що розміщуються на рекламних щитах та автомобілях, які здійснюють перевозку, рекламні ролики є не надто поширеними в компанії як засіб просування, але все ж наявною ніж реклама та присутність в соціальних мережах, яку необхідно вдосконалювати.

Підприємство займається постачанням продукції в більше ніж 10 країн світу, ця інформація також застаріла, оскільки починаючи з 2016 року кількість країн в які було здійснено постачання зменшувалась, а в 2021 році було проведено близько п'яти операцій лише з Білоруссю, хоча раніше контрагентами були так країни як: Азербайджан, Ліван, Туркменістан, ОАЄ, Йорданія, Австрія та США.

Розвиток ТОВ "Тульчинм'ясо" значною мірою залежить від його ресурсного потенціалу. Аналіз здійснюється за такими групами ресурсів: основні і оборотні фонди та трудові.

Основні виробничі фонди-це грошовий вираз знарядь праці. Вони беруть участь у процесі виробництва тривалий час, зберігаючи при цьому натурально - речову форму.

Оборотні фонди представлені предметами праці. Вони беруть участь у процесі виробництва протягом лише одного виробничого циклу, втрачаючи при цьому натурально-речову форму і повністю передають свою вартість на заново створений продукт.

Ефективність використання основних фондів вимірюється показниками фондівіддачі і фондоємкості. Про стан та ефективність використання основних і фондів можна буде зробити висновок розглянувши таблицю 2.4.

Таблиця 2.4.

Забезпеченість основними фондами та ефективність їх використання

Показники	Р о к и			Відхилення 2023р від 2021р.,+,-
	2021	2022	2023	
Вартість основних фондів, тис. грн.	63811	63394	64346	535
Первісна вартість, тис. грн.	134808	143232	152971	18163
Знос, тис. грн.	70997	79838	88635	17638
Коефіцієнт зношення	0,25	0,19	0,25	-
Коефіцієнт вибуття	0,04	0,05	0,02	-0,02
Коефіцієнт оновлення	0,07	0,07	0,16	0,09
Коефіцієнт придатності	0,74	0,84	0,75	0,01
Фондовіддача, грн	2,9	3,3	3,3	0,4
Фондоозброєність, тис. грн	73,6	79,6	113,1	39,5

З таблиці 2.4. видно, що підприємство в достатній мірі забезпечене виробничими фондами.

Важливим показником ефективності використання основних фондів є фондівіддача. Вона свідчить, що підприємство з 1 грн. коштів вкладених в основні фонди збільшується. У 2023 році показник становить 3,3, що на 0,4 більше ніж в 2021 році.

Ще одним доказом того що підприємство оснащене найновішим обладнанням є коефіцієнт оновлення, який набагато вищий порівняно із коефіцієнтом вибуття. Коефіцієнт придатності порівняно з 2021 роком

збільшився на 0,01 в 2023 році зросла також фондоозброєність на 39,5, що вказує на механізацію та автоматизацію трудомістких процесів. Отже, хоча підприємство на даний момент в достатній мірі забезпечене основними фондами та ефективність і раціональність їх використання з кожним роком не підвищується, що пов'язано із збільшенням залишків готової продукції на складах та збільшенням дебіторської заборгованості споживачів.

Одним із показником, що характеризує економічну ефективність виробництва є рівень рентабельності, який показує величину прибутку на 1 грн. витрат виробництва і характеризує ефективність їх використання та визначається як процентне співвідношення прибутку до повної собівартості реалізованої продукції.

Основні показники прибутковості та рентабельності ТОВ "Тульчинм'ясо" наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показники рентабельності ТОВ "Тульчинм'ясо" 2021-2023р.

Показники	Роки			Відхилення 2023р. до 2021 р, +/-
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт рентабельності активів	0,05	0,07	0,01	-0,04
Коефіцієнт рентабельності реалізації	0,18	0,17	0,18	-
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	0,22	0,22	0,21	-0,01
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,08	0,09	0,02	-0,06
Період окупності власного капіталу	1,2	1,1	5,3	4,1
Норма прибутку, %	0,09	0,14	0,01	-0,08

Як бачимо в динаміці показників, 2023 рік характеризується зменшенням прибутковості та ефективності діяльності. Рентабельність власного капіталу показує, що на 1 грн. капіталу власників в 2021 році було отримано 0,01 тис. грн. прибутку. Коефіцієнт рентабельності реалізації та коефіцієнт рентабельності основної діяльності впродовж трьох років можна вважати незмінним, це свідчить про стабільність підприємства.

Рентабельність власного капіталу зменшилась на 0,06. Але в цілому ж підприємство є прибутковим, спроможне самостійно розрахуватись із своїми боргами і здійснює інвестування власної діяльності, не залежним від зовнішніх джерел фінансування і здатне виконувати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів.

Фінансова стійкість - це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Для характеристики фінансового стану підприємства наведемо таблицю 2.6. Використовуючи баланс підприємства та звіт про фінансові результати прорахуємо показники ліквідності та платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансової стабільності та платоспроможності діяльності

Показник	2021р	2022 р	2023 р	Відхилення 2023 від 2021рр. (+,-)
Величина оборотних активів	11000,7	16872,1	23047,6	12046,9
Коефіцієнт автономії	0,49	0,45	0,35	-0,14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,004	0,001	-0,009
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,55	0,5	0,02
Коефіцієнт покриття загальний	0,63	0,68	0,6	-0,03
Коефіцієнт фінансування	1,1	1,3	1,8	0,7

Як бачимо з табл. 2.6, коефіцієнт автономії або фінансової незалежності в 2023 році становить 0,35, та порівняно з 2021 роком він знизився на 0,14, це вказує на те, що можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок власних коштів знизилась порівняно з 2020 роком.

Коефіцієнт покриття в 2023 році становить 0,6, що менше від стандартних показників та свідчить про те, що підприємство несвоєчасно погашає борги. Показник абсолютної ліквідності низький та має тенденцію до зниження, він

показує, що підприємство спроможне негайно погасити лише 0,1% своїх зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що підприємство може сплатити в 2023 році до 50% поточних зобов'язань при умові своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Даний коефіцієнт за досліджуємий період знизився на 0,02. Коефіцієнт фінансування характеризує ступінь залежності підприємства від залучених коштів та повинен бути менше 1, але на жаль в нашому випадку даний коефіцієнт має тенденцію до зростання та в 2023 році становить 1,8, що означає залежність підприємства від залучених коштів.

Також доцільно визначити показники ділової активності, що дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів. Для наочного вигляду складаємо таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз ділової активності підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 від 2021рр, (+,-)
Коефіцієнт оборотності активів (ресурсовіддача)	2,0	2,1	1,9	-0,1
Коефіцієнт оборотності матеріально - виробничих запасів	21,5	20,4	21,2	-0,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,3	4,0	4,7	1,4
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,2	2,7	2,7	0,5
Коефіцієнт оборотності засобів	5,1	4,8	4,2	-0,9
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,7	1,8	1,7	0

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення, він в 2023 році порівняно з 2021 роком зменшився на 0,1.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів характеризує швидкість реалізації товарно - матеріальних запасів підприємства, цей показник в 2023 році зменшився на 0,3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу та коефіцієнт оборотності основних засобів мають тенденцію до зростання (на 1,4 та 0,5) і показують ефективність використання власного капіталу та основних засобів підприємства.

Узагальнюючим показником діяльності будь-якого підприємства є економічна ефективність його діяльності. Під економічною ефективністю виробництва розуміється ступінь використання виробничого потенціалу, що виявляється співвідношенням результатів і витрат суспільного виробництва. Чим вище результат при тих же витратах, чим швидше він зростає в розрахунку на одиницю витрат суспільно необхідної праці, чи чим менше витрат на одиницю корисного ефекту, тим вище ефективність виробництва.

Економічну ефективність виробництва відобразимо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники економічної ефективності виробництва ТОВ "Тульчинм'ясо"

Показники	Роки			Відхилення 2023р від 2021р, (+,-)
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	478592	566177	689517	210925
Собівартість продукції, тис грн	421641	497049	613529	191888
Валовий прибуток, тис. грн.	56951	69128	75988	19037
Чистий прибуток, тис. грн.	5379	9735	11118	5739
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	134808	143232	152971	18163
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	396	377	309	-87
Одержано валового прибутку				
на 1грн. основних виробничих фондів	0,42	0,48	0,50	0,07
на одного середньорічного працівника, тис. грн.	143,82	183,36	245,92	102,10
Одержано чистого прибутку				
на 1грн. основних виробничих фондів	0,04	0,07	0,07	0,03
на одного середньорічного працівника, тис. грн.	13,58	25,82	35,98	22,40

Отже, всебічно проаналізувавши діяльність ТОВ "Тульчинм'ясо" можна зробити загальний висновок, що підприємство одне з найбільших виробників м'ясопереробної галузі області. Фінансовий стан підприємства є стабільним. Як свідчать розрахунки комбінат здійснює свою діяльність за рахунок власних джерел фінансування. В незначній мірі беруться короткострокові кредити в банках.

Місце розташування комбінату є досить вигідним для ведення господарської діяльності. Близькість автомобільних і залізничних шляхів дозволяє без проблем реалізовувати продукцію у будь-які куточки України та за її межі.

ТОВ "Тульчинм'ясо" є надійним діловим партнером, виробничі підрозділи оснащені найновішим обладнанням, що дає змогу виробляти продукцію, яка відповідає світовим стандартам якості, а також дане обладнання не потребує великих затрат людської праці. Більшість процесів автоматизовані та механізовані, про що свідчить щорічне зниження чисельності працюючих.

Фінансовий стан підприємства є стабільним. Як свідчать розрахунки підприємство здійснює свою діяльність за рахунок власних джерел фінансування. В незначній мірі беруться короткострокові кредити в банках.

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

2.3 Аналіз показників та оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Дослідження конкурентоспроможності підприємства є складним процесом, оскільки для визначення та оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати динамічність та

зміни як зовнішнього так і внутрішнього середовища підприємства. Найкращим інструментом для узагальнення цих характеристик є проведення SWOT-аналізу.

Оцінка впливу зовнішніх факторів дала зрозуміти, що демографічні та економічні тенденції можна виокремити як такі, що найбільше впливають на ТОВ «Тульчинм'ясо», оскільки певною мірою стримують його розвиток та мають прямий вплив на його діяльність. Політично-правові та соціально-культурні тенденції мають помірний вплив на діяльність підприємства.

В той час екологічні та науково-технічні тенденції мають сильний вплив на діяльність компанії, однак вони не створюють загроз, а пропонують можливості для використання в майбутньому.

Якщо говорити про фактори внутрішнього середовища компанії ТОВ «Тульчинм'ясо», то за рахунок орієнтації на виробництво високоякісної продукції, наявності висококваліфікованих фахівців, вдалої організаційної системи, фінансових результатів забезпечується ефективно і конкурентоспроможне функціонування підприємства на ринку, однак певні з перелічених факторів потребують вдосконалення, оскільки підприємству є куди прагнути в здобутті конкурентних позицій на ринку.

Після проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища ТОВ «Тульчинм'ясо», виокремимо основні фактори впливу, а також визначимо можливості та загрози що актуальні для підприємства в умовах кризи (табл. 2.9).

Таким чином, розписавши всі структурні елементи SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Тульчинм'ясо» можна зрозуміти, що воно має багато можливостей, які можна використати для розвитку компанії в майбутньому.

Якщо розглядати всі зони матриці, можна зробити висновки, що зони сильних сторін та можливостей є більшими, аніж зони слабких сторін, однак кількість виявлених загроз повинно направити підприємство до рішучих дій та змін аби забезпечувати ефективно на конкурентоспроможне функціонування в майбутніх періодах та бути готовими до реагування на фактори змін в умовах кризи.

Зони SWOT- аналізу

<i>Внутрішнє середовище впливу</i>	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Застосування сучасного високотехнічного обладнання. 2. Наявність висококваліфікованих працівників. 3. Співпраця тільки з перевіреними постачальниками. 4. Наявність впровадженого жорсткого контролю якості на кожному етапі виробництва. 5. Широкий та глибокий асортимент якісної продукції. 6. Стабільна цільова аудиторія . 7. Власні канали збуту.	1. Висока конкуренція. 2. Висока залежність від стандартів якості продукції. 3. Недостатня реклама та маркетингова стратегія. 4. Застарілий сайт з неактуальним наповненням. 5. Залежність від постачальників сировини, що може призвести до зростання витрат на виробництво.
<i>Зовнішнє середовище впливу</i>	
Можливості	Загрози
1. Збільшення обсягів виробництва та розширення асортименту. 2. Збільшення прибутковості підприємства. 3. Вихід на нові ринки 4. Використання нових технологій та виробничого обладнання для покращення якості та пришвидшення виробництва. 5. Збільшення цільової аудиторії підприємства. 6. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. 7. Розширення застосування популярних практик маркетингових інструментів.	1. Нестабільна економічна та геополітична ситуація в країні. 2. Збільшення цін на енергоресурси. 3. Збільшення цін на сировину. 4. Зменшення купівельної спроможності населення. 5. Зростання конкуренції на ринку м'ясопереробних підприємств. 6. Ризик зміни попиту на м'ясні продукти через зміни у споживчих уподобаннях.

В попередньому розділі було визначено методи кількісної оцінки конкурентоспроможності в умовах кризи, тому розрахуємо її відповідно до

способу, що включає в себе розрахунок на основі врахування таких складових як постачання, виробництво та збут.

В таблиці 2.10 сформовані показники, що використовуються для проведення оцінки трьох складових конкурентоспроможності.

Таблиця 2.10

Розрахунок індексів зростання коефіцієнтів в ТОВ «Тульчинм'ясо»

Назва	2021р.	2022р.	2023р.	Індекс зростання	
				2022р.	2023р.
Індекс зростання коефіцієнта оборотності запасів	6,590	8,968	13,242	1,361	1,476
Індекс зростання коефіцієнта кредиторської заборгованості	4,259	4,741	6,252	1,113	1,319
Індекс зростання коефіцієнта якості поставок	0,910	0,934	0,971	1,026	1,04
Індекс зростання коефіцієнта виконання контрактів	0,923	0,977	1,102	1,058	1,128
Індекс зростання коефіцієнта необоротних активів	7,500	8,931	10,716	1,191	1,2
Індекс зростання коефіцієнта використання матеріалів	1,302	1,380	1,447	1,060	1,049
Індекс зростання коефіцієнта використання потужностей	0,845	0,821	1	0,971	1,218
Індекс зростання коефіцієнта автономності	0,131	0,339	0,422	2,582	1,243
Індекс зростання коефіцієнта економічного зростання	0,185	0,139	0,127	0,755	0,912
Індекс зростання коефіцієнта рентабельності активів	0,024	0,047	0,054	1,948	1,134
Індекс зростання коефіцієнта рентабельності капіталу	0,185	0,139	0,127	0,755	0,912
Індекс зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості	2,661	3,748	4,553	1,408	1,215
Індекс зростання коефіцієнта наднормативних запасів готової продукції	0,167	0,112	0,077	0,669	0,694
Індекс зростання рентабельності продажів	1,036	1,036	0,561	1,000	0,542
Індекс зростання рентабельності виробництва	13,507	13,908	12,385	1,030	0,891
Індекс зростання коефіцієнта ефективності продажів	15,614	13,704	13,683	0,878	0,998

Показники в аналізованому періоді 2023 року та періоді, що був обраний за базовий – 2022, були додатними, тому індекс зростання рахується звичайним методом відношення показника за аналізований період до показника за базовий, не беручи до уваги умови розрахунку, якщо б один з показників був від'ємним.

Розрахуємо конкурентоспроможність процесу постачання ТОВ «Тульчинм'ясо» в 2023 році, на рис. 2.1 зображено зміну показників 1-4 в період 2021-2023 році:

$$I_C^S = \sqrt[4]{1,476 \times 1,319 \times 1,04 \times 1,128} = 1,229$$

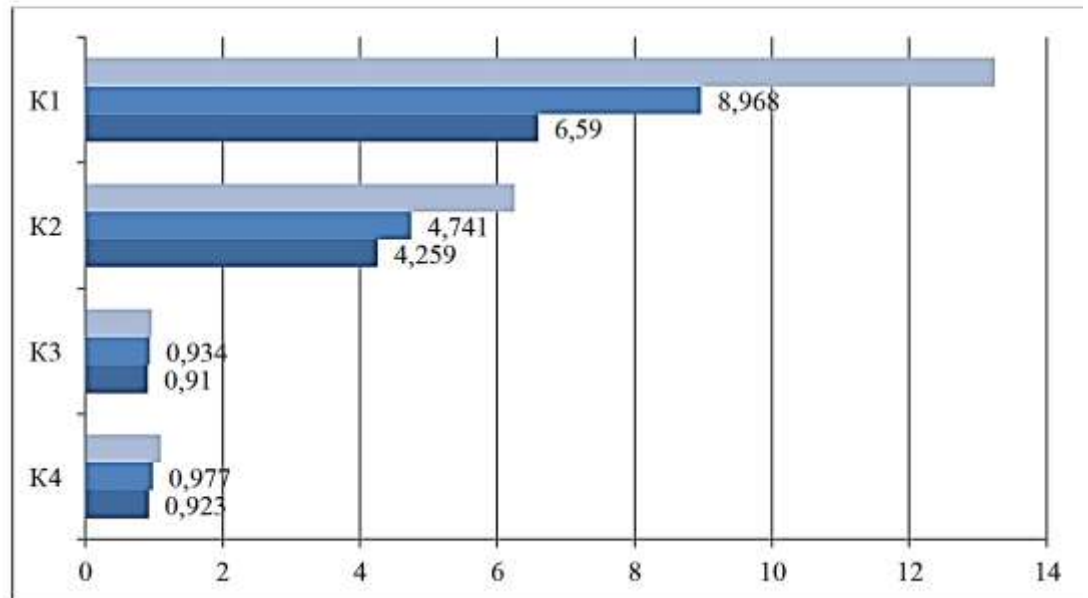


Рис. 2.1 Зміна показників коефіцієнтів за 2021-2023 роки для розрахунку конкурентоспроможності процесу постачання.

На рис. 2.1 видно, що всі чотири коефіцієнти в 2023 році зросли в порівнянні з 2022 роком сильніше ніж в 2022 році порівняно з 2021 роком. Тому показник конкурентоспроможності процесу постачання є більшим в 2023 році порівняно з показником в 2022 році (в таблиці 2.11 наведено для порівняння розраховані показники конкурентоспроможності за 2022 рік та 2023 рік.), він демонструє здатність підприємства виконувати зобов'язання про виконання робіт та наявність у підприємства постійних та перевірених постачальників, що дозволяє збільшувати об'єми виробництва та реалізації продукції з кожним роком.

Розрахуємо конкурентоспроможність процесу виробництва ТОВ «Тульчинм'ясо» в 2023 році, на рисунку 2.2 зображено зміну показників 5-11 в 2022 році та 2023 році:

$$I_C^P = \sqrt[3]{1,2 \times 1,049 \times 1,218 \times 1,243 \times 0,912 \times 1,134 \times 0,912} = 1,087$$

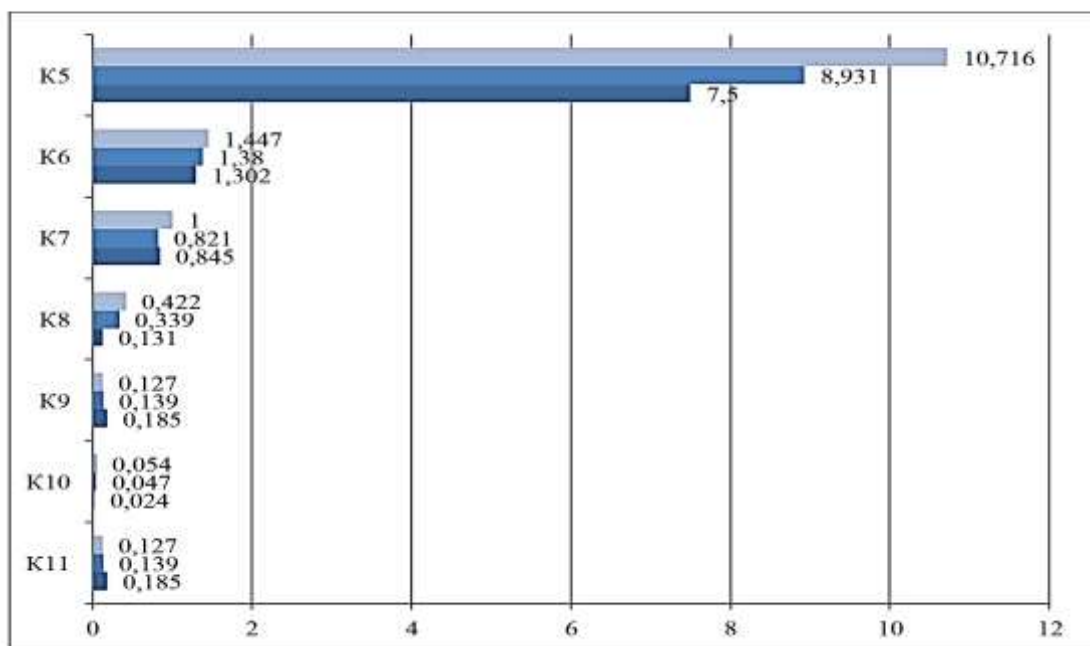


Рис. 2.2 Зміна показників коефіцієнтів за 2021-2023 роки для розрахунку конкурентоспроможності процесу виробництва

Показники, що розраховувались для даного інтегрального показника в 2023 році зростали нерівномірно. Ось, наприклад, індекс зростання коефіцієнта економічного зростання та індекс зростання коефіцієнта рентабельності капіталу мають з кожним роком все менші показники, оскільки показники власного капіталу зростали швидше ніж показники чистого прибутку. Також можна помітити, що індекс зростання коефіцієнта автономності в 2022 році більший ніж в 2023 році, так як в 2022 році відбулось значне зростання власного капіталу в порівнянні з 2021 роком та показниками за цей період фінансово-майнового стану. Однак це не завадило отримати для показнику конкурентоспроможності процесу виробництва результат більше одиниці, що свідчить про досить сильну позицію підприємства у сфері виробництва м'ясної продукції.

Розрахуємо конкурентоспроможність процесу збуту ТОВ «Тульчинм'ясо» в 2023 році на рисунку 2.3 зображено зміну показників 12-16 в 2022 році та 2023 році:

$$I_c^{Sl} = \sqrt[5]{1,215 \times 0,694 \times 0,542 \times 0,891 \times 0,998} = 0,835$$

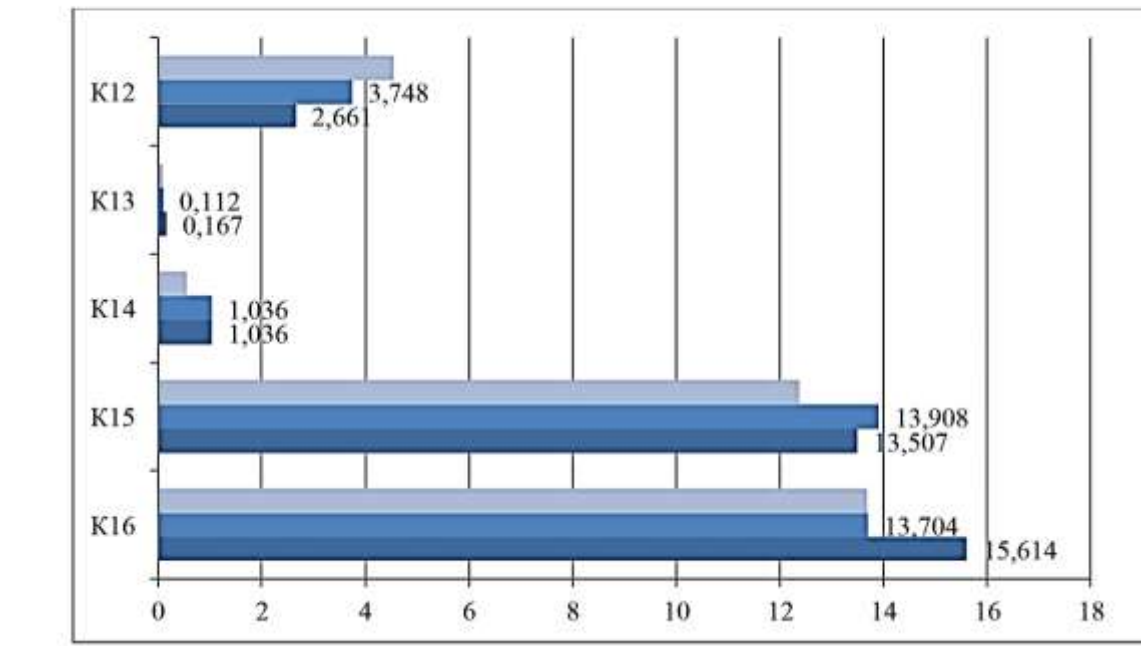


Рис. 2.3 Зміна показників коефіцієнтів за 2021-2023 роки для розрахунку конкурентоспроможності процесу збуту

При розрахунках конкурентоспроможності процесу збуту стає зрозумілим що показники за аналізований 2023 рік є меншими ніж за 2022 рік та значно меншим за 2021 рік, та лише коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості був вищим, тому в цих розрахунках результат вийшов менше одиниці, та показує що в процесі збуту підприємству необхідно вчиняти певні заходи для покращення результатів аналізу.

Далі можна розрахувати і сам показник:

$$I_c = \sqrt[3]{1,229 \times 1,087 \times 0,835} = 1,037 \quad (2.4)$$

Таблиця 2.11

Складові інтегрального показника конкурентоспроможності в ТОВ «Тульчинм'ясо»

Назва	2022	2023
Конкурентоспроможність процесу постачання	1,133	1,229
Конкурентоспроможність процесу виробництва	1,197	1,087
Конкурентоспроможність процесу збуту	0,968	0,835
Інтегральний показник конкурентоспроможності	1,095	1,037

Аналізуючи розраховані показники конкурентоспроможності підприємства за 2022 рік та 2023 рік видно що в обох періодах конкурентоспроможність процесу постачання та процесу виробництва була вище одиниці, а отже достатньою, в 2022 році більшим була конкурентоспроможність виробництва продукції, а в 2023 році – конкурентоспроможність процесу постачання.

Показник конкурентоспроможності збуту нижче одиниці в обох досліджуваних періодах, але в 2023 році він знизився на 0,133 в порівнянні з 2022 роком. У цілому такі результати цього показника не сильно вплинули на результат інтегрального показника конкурентоспроможності, оскільки в результаті вийшло отримати показник вище одиниці, що свідчить про достатній рівень конкурентоспроможності ТОВ «Тульчинм'ясо».

Проаналізуємо конкурентоспроможність підприємства за 2021-2023 роки за допомогою «Радіальної діаграми конкурентоспроможності». Для цього визначимо основні критерії: розміщення підприємства, дотримання термінів постачання, маркетингова стратегія, сучасні технології та устаткування, ціни на продукцію, якість продукції, імідж компанії.

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

Таблиця 2.12

Оцінка ключових критеріїв в ТОВ «Тульчинм'ясо»

Критерій оцінювання	2021р.	2022р.	2023р.
Розміщення	10	10	10
Дотримання термінів постачання	8	8	9
Маркетингова стратегія	6	4	3
Сучасні технології та устаткування	9	8	8
Ціни	8	8	7
Якість продукції	8	9	9
Імідж компанії	6	6	6

Оскільки підприємство розташоване в Вінницькій області, а це область що займає найбільшу частку в забійній масі, а також вона знаходиться на заході України, а тобто є відносно безпечними територіями в 2023 році, тому критерій розміщення є незмінно 10 балів. Дотримання термінів постачання компанією є високою, однак інколи виникають форс-мажорі обставини, що заважають виконати все точно в термін. Маркетингова стратегія компанії є слабкою, і з кожним роком вона все більше не задовольняє потреби споживачів.

Підприємство оснащене сучасним обладнання, тому оцінки даного показника є високими, однак зі швидким розвитком технологій з часом потребує оновлення технічної бази. Ціни на продукцію компанії порівнюючи з конкурентами є середніми, однак в останній рік сильно зросли через кризові явища в країні.

Якість продукції є високою і на підприємстві приділяються багато уваги тому, щоб відповідати зазначеним стандартам якості. Про імідж компанії можна сказати, що він відповідає середньому показнику, оскільки підприємство має декілька судових страв, але в скандальні згадки чи розслідування в медіа щодо ТОВ «Тульчинм'ясо» відсутні.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТУЛЬЧИНМ'ЯСО»

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом стратегії розвитку будь-кого підприємства, шляхом підвищення конкурентоспроможності підприємства можна вирішити наявні в сьогоденні проблеми, що заважають успішному розвитку та функціонуванню підприємства. В умовах кризи підтримка конкурентних позицій компанії за рахунок створення нових конкурентних переваг дозволяє збільшити обсяги продажів продукції, підвищити прибутковість, а що важливо в умовах кризових явищ зменшити ризики банкрутства підприємства. Конкурентоспроможність дозволяє підприємству створювати нові можливості для розвитку бізнесу, наприклад заходити на нові ринки або розширювати асортимент продукції.

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

Під час оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства було виявлено що складова інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства, а саме конкурентоспроможність процесу збуту є недостатнім.

Даний показник в 2023 році становив 0,835, що в свою чергу менше ніж цей самий показник в 2022 році. Було визначено, що сам показник конкурентоспроможності є високим, а також, що ТОВ «Тульчинм'ясо» має достатній стратегічний потенціал конкурентоспроможності, що свідчить про можливість керівництвом застосовувати заходи щодо підвищення

конкурентоспроможності підприємства. Процес стратегічного управління конкурентоспроможністю використовується підприємствами досягнення стратегічної конкурентоспроможності та отримання прибутку вище середнього.

Стратегічної конкурентоспроможності вдається досягнути, коли підприємство розробило та навчилося впроваджувати всередині власної організації стратегію створення цінності.

Стратегічне управління охоплює питання, що стосуються таких процесів як: стратегічне планування та тактичне управління, щодо реалізації запланованої стратегії. Зазвичай стратегію формують з метою зберегти та примножити матеріальні та нематеріальні активи, максимізувати доходи та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства. Стратегічне управління конкурентоспроможністю набуває прийнятної форми у вигляді тактичного управління завдяки встановленим та визначеним засобам дій, що складають концепцію управління. Тобто це окремі заходи, моделі та системи, що підприємство обирає і застосовує по відношенню до зовнішнього середовища, конкурентів та завдяки чому має змогу реалізовувати сформовану стратегію [45].

Тому виконання тактичних конкурентних завдань повинно здійснюватися у межах визначеної стратегії та не повинно їй суперечити, з метою здобуття найефективніших результатів та уникнення негативних наслідків на конкурентоспроможність підприємства, що можуть виникнути за умов недотримання відповідності тактичних завдань – стратегії. Різниця між стратегічним управлінням конкурентоспроможністю та тактичним управлінням конкурентоспроможністю зводиться до того, що стратегія є довгостроковою, а тактика – короткостроковою, її тривалість залежить від термінів, що визначені для виконання конкретного завдання чи заходів, що спрямовані на вирішення проблеми яка заважає вдалому забезпеченню конкурентоспроможністю або проти конкурента, результати діяльності якого є більш конкурентними на ринку [45].

Здійснене відмежовування є важливим для формування тактичних цілей і завдань підприємства для здобуття тактичних конкурентних переваг, що має на

увазі комплекс здібностей та досягнутих результатів, що відрізняють підприємство від компаній-конкурентів.

У випадку ТОВ «Тульчинм'ясо» підвищити конкурентоспроможність підприємства можна через підвищення конкурентоспроможності процесу збуту, що в свою чергу вдасться досягти завдяки внесенню змін в збутову стратегію підприємства. Система заходів, що пропонується для впровадження на підприємстві включає в себе ряд тактичних прийомів. Беручи до уваги проблеми ТОВ «Тульчинм'ясо» та його слабкі сторони, що вдалось виявити при проведенні аналізу діяльності підприємства система заходів буде включати наступні завдання, реалізація яких дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства: – перегляд асортименту продукції; – покращення сайту компанії та розроблення нової маркетингової стратегії; – вихід на нові ринки збуту.

Розглянемо кожне завдання та шляхи їхньої реалізації для ТОВ «Тульчинм'ясо» в сучасних умовах.

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

Оскільки торгова марка «М'ясна лавка» розроблена як локальна і поширена переважно в місті Тульчин Вінницької області, то основними можна вважати такі торгові марки як «MrGrill» та «Тульчин». Саме в них необхідно переглянути асортимент та прибрати застарілі позиції. В «MrGrill» нараховується близько 11 видів сосисок та 15 видів ковбасок для хотдогів, цей асортимент можна зменшити прибравши «Зальцбургські» ковбаски, що є одними з найдорожчих, але не надто популярних в реалізації та сосисок «Прем'єра» розміром 16 см, коли в наявності є такі ж сосиски на 18 см, 21 см, та 25 см [44]. В той же час можна розширити асортимент ТМ «Тульчин» який є більш широким оскільки спеціалізується не тільки на сосисках та ковбасках, а й на сардельках, варених, копчених та сирокопчених виробах. Тут очевидно, що асортимент є

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

В компанії ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» наявні в асортименті «сардельки-мартадельки», що є міні-сардельками при чому дуже успішними та привабливими для споживачів, тому можна взяти до уваги це і налагодити виробництво міні-сардельок під торговою маркою «Тульчин» [37]. Технологія виробництва міні-сардельок аналогічна виробництву міні-сосисок, що є наявними в асортименті ТМ «Тульчин» і практично ідентична виробництву звичайних сардельок. Так як компанія намагається раціонально використовувати ресурси, необхідні їй для ефективної роботи, то випускати продукцію можна з м'яса птиці в поєднанні зі свининою, оскільки сьогодні споживачі віддають продуктам переважну частину яких складає курятина, оскільки така продукція є більш дешевою, а отже доступною. Нова продукція може вироблятися на спеціальному обладнанні, яке вже наявне в цеху виробництва сосисок та сардельок, тобто компанія буде використовувати наявні основні засоби та не потребуватиме купівлі нового устаткування, а лише переналаштування декількох наявних технологічних ліній, завдячуючи власному досвіду та наявності сучасного технологічного обладнання ТОВ «Тульчинм'ясо» зможе збільшити прибутковість підприємства за рахунок початку виробництва високоякісної продукції міні-сардельок та таким чином підвищити власну конкурентоспроможність.

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

З огляду на зростаючу популярність електронної комерції та зростання конкуренції в інтернет-просторі, важливо не тільки мати якісний товар або послуги, але й мати професійно розроблений та зручний в використанні сайт.

Один з факторів, який може вплинути на успіх ведення бізнесу в сучасному світі – це вигляд сайту та його естетика.

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

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

При оновленні сайту необхідно враховувати культурні особливості та вимоги місцевих споживачів. Українці почали звертати увагу на те як компанії ведуть власний бізнес, сьогодні значного поширення почала набувати «культура скасування», коли під тиском суспільства компанія може опинитись поза «професійними колами», це може привести до таких негативних наслідків як бойкотування продукції, що виготовлена підприємством, втрата репутації та іміджу підприємства, матеріальні збитки через небажання партнерів продовжувати співпрацю. Особливу увагу українці звертають на будь-який

зв'язок з країною-агресором і при наявності такого можуть публічно здійснювати осуд компанії. Для уникнення настання таких наслідків для ТОВ «Тульчинм'ясо» пропонується, щоб першою мовою яка є головною на сайті була українська, російська мова має бути видалена з можливих для перекладу інформації, що подана на сайті, в той же час другою мовою необхідно зробити англійську, оскільки в майбутньому підприємство буде розширювати власні ринки збути та збільшувати зовнішньоекономічну діяльність.

Якщо говорити про наявні засоби просування продукції, то тут підприємство більш зосереджене на просуванні ТМ «MrGrill», тому рекламна кампанія має бути більше спрямована на ТМ «Тульчин».

Стратегія рекламної кампанії, що є необхідною для просування продуктів м'ясного виробництва більшою мірою базуватиметься на використанні Інтернет ресурсів, телебачення та застосуванні зовнішньої реклами, такої як банери, використання білбордів та зображень на автомобілях компанії, що застосовуються для перевезення продукції. Якщо говорити про рекламу на телебаченні, то розміщувати рекламу можна на телеканалах, що зазвичай дивляться найчастіше: «1+1», «Новий канал», «ТЕТ». Саме при застосуванні реклами в Інтернеті та використанні соціальних мереж, таких як YouTube, TikTok та Facebook, доцільне проведення співпраці з відомими особистостями та блогерами, підписники яких є споживчим сегментом на який варто орієнтуватися. Тут також необхідно підвищити власну присутність ТОВ «Тульчинм'ясо» в даних соціальних мережах, особливо не варто недооцінювати таку соціальну мережу як TikTok, що є доволі популярною в цільовій аудиторії підприємства та дозволяє охопити велику кількість користувачів. 3. Розглядаючи таку проблемну тему в діяльності підприємства як зовнішньоекономічну діяльність виявлено, що з роками кількість угод та співпраці з іноземними партнерами зменшилась і остання згадка про зовнішньоекономічну діяльність була в 2021 році з країною Білорусь.

Беручи до уваги умови в яких підприємству доводиться функціонувати сьогодні, а саме повномасштабне вторгнення в Україну, то відмова від експорту в такі країни як Білорусь та Росія, вирішилась швидко, оскільки підприємство є

соціально-відповідальним і керівництво компанії розуміє, що співпраця з Росією що закінчилась в 2014 році та Білоруссю в 2021 році в майбутні роки є неможливою.

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

До країн п'яти-найбільших експортерів продукції, що виготовляється підприємствами Вінниччини входять: Китай – 24,6%, Туреччина – 7,1%, Польща – 6,8%, Нідерланди – 5,9% Єгипет – 5,4% [28]. Зосередитись необхідно на Польщі, оскільки переважно звичним для споживання в цій країні є продукти м'ясного виробництва, що вже наявні в виробництві підприємства.

Переважна частина споживчих уподобань в групі м'ясних виробів займають копчені вироби в основному зі звичного для поляків м'яса свинини, які є характерними для виробництва в Україні та різні сосиски на виробництві яких компанія спеціалізується досить добре.

Оскільки майже весь збут в ТОВ «Тульчинм'ясо» відбувається через співпраці з мережами супермаркетів, то необхідно звернути увагу на відомі компанії в Польщі. Там наявні такі мережі супермаркетів як: Biedronka, Lidl, Carrefour, Kaufland, Tesco та Auchan. Як відомо ТОВ «Тульчинм'ясо» співпрацює з представленими супермаркетами компанії Ашан в Україні, тому для реалізації продукції в Польщі для початку можна обрати саме ці супермаркети в таких великих містах як: Варшава, Познань, Краків.

В таблиці 3.1 сформовані основні витрати, що пов'язані з впровадженням запропонованої системи заходів, щодо підвищення конкурентоспроможності процесу збуту. Витрати на маркетингове дослідження включають в себе дослідження потреб цільової аудиторії в Україні, оскільки необхідно визначити що цікавить українців сьогодні, а також необхідно провести маркетингове дослідження цільової аудиторії в країні, щодо якої пропонується розширити ведення бізнесу, тобто вихід на новий ринок – Польщі. В загальному ці витрати

становитимуть 60 тис. грн. в 2024 році та 90 тис. грн. в 2025 році, оскільки підприємству необхідно завжди розуміти споживчі вподобання для гнучкого ведення власної діяльності.

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

В подальшому необхідно проводити моніторинг сайту компанії, що також відбуватиметься за рахунок співпраці з компанією, яка спеціалізується на підтримці ефективної роботи сайту. Витрати на технічну підтримку та хостинг в 2024 році становитимуть 1,5 тис. грн на місяць, а в 2025 році – 1,7 тис. грн. і включатимуть в себе такі роботи як: резервне копіювання сайту, технічний моніторинг, підготування рекомендацій з метою покращення роботи сайту в майбутньому, хостинг, оновлення системи та плагінів.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження розробленої системи заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тульчинм'ясо», тис.грн.

Види робіт	2024 р.	2025 р.
Витрати на маркетингові дослідження		
- дослідження потреб цільової аудиторії в Україні	20	30
- дослідження потреб цільової аудиторії в Польщі	40	60
Редизайн та оновлення сайту	13	-
Технічна підтримка та хостинг	18	20
Вартість реклами:		
- в соціальних мережах	2500	3750
- на телебаченні	1500	2250
- зовнішня реклама	1000	1500
Заробітна плата SMM-менеджера	216	264
Втрати пов'язані з виходом на новий ринок		
Вибір країни для виходу на новий ринок	30	-
Загальний аналіз нового ринку	200	
Пошук контрагента	70	70
Розробка експортної стратегії та початок виходу (продовження в 2025)	4000	4050
Загальні	9607	12044

Витрати на рекламу потрібно розподілити за такими відсотковими співвідношеннями: 50% (2500 тис. грн.) на соціальні мережі; 30% (1500 тис. грн.) телебачення; 20% (1000 тис. грн.) зовнішня реклама. Саме таке співвідношення обумовлене тим, що живучі в 21 сторіччі варто орієнтуватись на сучасні засоби поширення інформації та такі, що будуть охоплювати найбільшу кількість цільової аудиторії. В дані витрати вже включено інструменти для просування продукції на ринку Польщі, оскільки буде використовуватись та сама реклама, що і в Україні, але озвучення та текстова інформація буде надаватись польською мовою. Тому в 2025 році загальні витрати на рекламу становитимуть 7500 тис. грн., але збережеться відсоткове співвідношення до окремих її видів.

Оскільки визначено, що підприємству потрібно збільшувати власну присутність в соціальних мережах, то необхідно враховувати витрати на утримання SMM-менеджера, середня заробітна плата в Україні на такій посаді становить 18 тис. грн., тому саме такий її розмір враховано в 2024 році, а в 2025 році – 22 тис. грн.

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

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

Також важливим кроком є вибір контрагента та збільшення їхньої кількості в 2025 році. Основним та найбільш дорого вартісним видом робіт є розробка експортної стратегії підприємства витрати на проведення даного етапу становитимуть 4000 тис. грн. та незначно збільшаться в 2025 році.

Можна сказати, що для реалізації запропонованого проекту щодо впровадження системи заходів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки розробленню нової стратегії збуту необхідними витратами на 2024 рік є 9607 тис. грн., що збільшують витрати на збут на цю ж суму в

порівнянні з 2023 роком, тобто становитимуть 60000 тис. грн. в 2024 році., та 12044 тис. грн на 2025 рік – дані витрати будуть включені в прогнозування основних показників на 2025 рік.

В таблиці 3.2 наведені терміни реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.2

Календарний план-графік реалізації впровадження розробленої системи заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тульчинм'ясо» на 2024 рік.

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

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

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

В цілому, дані завдання можна почати виконувати не одночасно, а по черзі, однак за такого рішення, впровадження системи заходів потребуватиме

більше часу для остаточного впровадження, що вповільнить темпи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки підприємство не купуватиме нове обладнання для виготовлення нової продукції після перегляду асортименту, то зростання витрат на утримання основних засобів та матеріальних не обігових активів загального користування не має бути сильним, тому можна визначити що адміністративні витрати ТОВ «Тульчинм'ясо» становитимуть приблизно 16000 тис. грн., а в порівнянні з 2024 роком зростуть на 256 тис. грн.. Таке збільшення обумовлено можливим зростанням тарифів на газ, водопостачання та електроенергію для підприємств, а також необхідністю збільшити витрати на утримання управлінського персоналу. В таблиці 3.3 наведено які заходи допомагають вирішити наявні проблеми ТОВ «Тульчинм'ясо» та яка відповідальна особа, або відділ відповідають за виконання цих завдань.

Таблиця 3.3

Шляхи вирішення наявних проблем ТОВ «Тульчинм'ясо»

Проблема	Виконувана робота - вирішення	Відповідальна особа
Зменшення купівельної спроможності споживачів	Дослідження потреб цільової аудиторії	Менеджер з продажу
	Аналіз асортименту продукції	
	Зняття з виробництва окремі продукти «Mr Grill»	Директор по виробництву
	Запуск виробництва міні-сардельок «Тульчин»	Інженер-технолог Менеджер з якості продукції
Застарілий сайт	Оновлення сайт та подальша його підтримка	Аутсорсингові компанія
Неактуальна маркетингова стратегія	Створення та розповсюдження реклами різних типів	Маркетинговий відділ
	Присутність підприємства в соціальних мережах	SMM-менеджер
Відсутня зовнішньоекономічна діяльність	Вихід на ринок Польщі з попереднім аналізом нового середовища	Менеджер з маркетингу
		Менеджер з продажу
		Менеджер з логістики

Підвищення конкурентоспроможності підприємства базується на засадах вдалої стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, що реалізуються завдяки відповідності таким принципам:

- високий рівень ефективності трудових ресурсів та якості праці;
- високі результати господарсько-економічної діяльності підприємства;

- виробництво якісної продукції за мінімально можливих витрат, що відповідає споживчим вимогам і міжнародним стандартам;
- визначення невикористаного потенціалу підвищення конкурентоспроможності та використання даного потенціалу.

В умовах, що постали в Україні, в умовах нестабільного економічного існування та кризових явищ, коли зовнішнє середовище має високий ступінь мінливості, високий рівень підготовки підприємства до конкурентного функціонування в таких умовах можуть забезпечити: організування системи постійної оцінки рівня конкурентного становища підприємства; визначення сильних і слабких сторін конкурентного становища підприємства для подальшого можливого здійснення швидкого реагування; вихід підприємства на нові ринки; оновлення застарілої стратегії збуту продукції, за використання сучасних методів просування продукції та відкриття нових каналів збуту.

ВИСНОВКИ

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

В ході подальшого дослідження було проведено аналіз господарсько-економічної діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Тульчинм'ясо», що було визначено базою дослідження. ТОВ «Тульчинм'ясо» – це м'ясокомбінат з повним циклом виробництва м'ясної продукції в місті Тульчин, Вінницької області. Було досліджено загальну характеристику підприємства: визначена форма власності, організаційно-правова форма, специфіка та досвід функціонування підприємства. Зібрано та проведено оцінку фінансово-економічних показників, фінансових результатів та рентабельності діяльності підприємства.

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

Виявлено що основними конкурентами ТОВ «Тульчинм'ясо» є ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ОВ «М'ясокомбінат Ювілейний» та ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Визначено та проаналізовано фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства також ряд факторів, що

негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства в умовах кризи та можуть погіршити показники конкурентоспроможності в майбутніх періодах.

Наступним кроком було проаналізовано показники конкурентоспроможності ТОВ «Тульчинм'ясо» та оцінено потенціал конкурентоспроможності ТОВ «Тульчинм'ясо». Основними методами оцінки були інтегральні методи, що дозволили врахувати показники по трьом складовим конкурентоспроможності процесу постачання, виробництва та збуту, а також врахувати минулий досвід при оцінці потенціалу конкурентоспроможності. Отримані результати свідчили про те, що показники конкурентоспроможності процесу збуту є меншими за одиницю, становить 0,835 в 2024 році та перешкоджає досягненню максимального рівня конкурентоспроможності ТОВ «Тульчинм'ясо». Показник потенціалу стратегічної конкурентоспроможності становить 1,398 та свідчить про потенціал підприємства використати наявні можливості для вирішення наявних проблем та підвищення конкурентоспроможності підприємства в майбутніх періодах.

В останньому розділі дипломної роботи було розроблено проєкт з впровадження системи заходів, щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проєкт націлений на підвищення конкурентоспроможності підприємства через підвищення конкурентоспроможності процесу збуту, що в свою чергу пропонується досягти завдяки внесенню змін в збутову стратегію ТОВ «Тульчинм'ясо».

Оцінку ефективності від реалізації проєкту було проведено завдяки оцінці інтегрального показника конкурентоспроможності та його складових у прогнозованих 2024-2025 рр. Конкурентоспроможність процесу збуту зростає відносно 2024 року на 24,1% в 2024 році та 47,4% в 2025 році, а інтегральний показник конкурентоспроможності внаслідок підвищення конкурентоспроможності процесу збуту у відповідні роки збільшився на 6,2% та 13,2% відносно 2024 року. Отримані результати дають зрозуміти, що завдяки впровадженню даної системи заходів орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності процесу збуту вдасться підвищити конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Wigger, Angela Understanding the CompetitionCrisis Nexus: Revisiting U.S. Capitalist Crises // *Rethinking Marxism*. 2017. Volume 29: Issue 4; pp 556–573.
2. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності: навч. посіб. К: ДУТ, 2019. 146 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_796_67558907.pdf (дата звернення: 13.11.2024).
3. Журба І. О., Коляденко Ю. М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць*. 2022. № 35. С. 97–103.
4. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації : підручник. К. : Кондор, 2009. 470 с.
5. Porter, M. E. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review Press*. 1990.
6. Н. Igor Ansoff. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. 1965.
7. Карлофф Б. Ділова стратегія. М: Економіка, 2006. 239 с.
8. Артеменко Л.П. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: конспект лекцій: навч. посіб. К: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 180 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891> (дата звернення 27.11.2024).
9. Свешнікова М. В. Аналіз і оцінка внутрішніх конкурентних переваг підприємства. *Управління розвитком*. 2022. № 18 (139). С. 116.
10. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Економічна наука*. 2022. №12. С.91–96.
11. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
12. M. Lisinski, The concept of clusters and possibilities of its use for corporate restructuring. *Restructuring of economies in transition. Instruments, course, effects*, 2005, AE in Cracow, Warsaw-Crakov.
13. The Global Competitiveness Report. вебсайт. URL: <https://www.weforum.org/reports?utf8=%E2%9C%93&query=Global+Competitiveness+Report> (дата звернення 04.11.2024).

14. Competitiveness Research Network. вебсайт. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-research/research-networks/html/researcher_compnet.en.html (дата звернення 04.11.2024).
15. Harvard Business Review. вебсайт. URL: <https://hbr.org/> (дата звернення 05.11.2024).
16. Національна академія наук України. вебсайт. URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Pages/default.aspx> (дата звернення 05.11.2024).
17. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.
18. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №26
19. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
20. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 229–238.
21. Ivanova, M., Varyanichenko, O., Sannikova, S., & Faizova, S. Assessment of the competitiveness of enterprises. *Economic Annals-XXI*, 2018
22. Брінь П. В., Мохамад Нехме. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 64. С. 36–43.
23. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2019 № 86. С. 164–172
24. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.102
25. Кундєєва Г. О. М'ясна промисловість у вирішенні продовольчої безпеки. *Агроінком*. 2013. № 7-9. С. 56-62. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/17092>. (дата звернення 13.10.2024).

26. Баль-Прилипко Л. В., Ніколаєнко М. С., Чередніченко О. О., Даниленко С. Г., Назаренко М. В. Актуальні проблеми м'ясопереробної галузі та практичні підходи до вдосконалення рецептур ковбасних виробів. *Продовольчі ресурси*. 2023. № 19. С. 26–37.
27. Агробізнес. Ринок м'яса: основні тренди. вебсайт. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/11153-rynok-miasa-osnovni-trendy.html> (дата звернення 15.10.2024).
28. Державна служба статистики України. вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.10.2024).
29. I-UA TV. У 2023 році продовжить падати купівельна спроможність українців — Андрій Павловський. вебсайт. URL: <https://i-ua.tv/economics/76531-u-2023-rotsi-prodovzhyt-padaty-kupivelna-spromozhnist-ukraintsiv-andrii-pavlovskyi> (дата звернення 18.10.2024).
30. Журнал сучасного агропромисловця. Мінагро: Україні вистачить м'яса, та ще і на експорт можна постачати. 05 вер. 2024. вебсайт. URL: <https://www.zerno-ua.com/news/minagro-ukrayini-vistachit-myasa-ta-shhe-i-na-eksport-mozhna-postachati/> (дата звернення 19.09.2024).
31. Стан продовольчого забезпечення України під час війни. вебсайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/stan-prodovolchoho-zabezpechennya-ukrayiny-pid-chas-viyny> (дата звернення 20.09.2024).
32. Новини України від LD.ua. Голодомор не повториться. вебсайт. URL: https://lb.ua/blog/infosecurity_institute/547246_golodomor_povtoritsya.html (дата звернення 20.10.2024).
33. Васенко Ірина. М'ясопереробна галузь України: тенденції та перспективи *Товари і ринки*. 2022. № 4. С. 16–25. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27662.pdf> (дата звернення 21.09.2024).
34. Ментух О. Ф. Формування психографічних профілів споживачів м'ясної продукції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №6. С. 109–112.
35. Ляховський О. В. Сучасні тенденції виробництва та переробки м'яса в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. №39. С. 73–

76. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/39_2021_ukr/14.pdf (дата звернення 03.10.2024).
36. ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». вебсайт. URL: <https://zhmk.com.ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення 05.02.2024).
37. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» вебсайт. URL: <https://corp.globino.ua/> (дата звернення 05.02.2024).
38. ТОВ «АЛАН». вебсайт. URL: <https://alan.ua/about/> (дата звернення 05.02.2024).
39. ПрАТ «Український бекон». вебсайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/prat-ukrainskyi-bekon> (дата звернення 05.02.2024).
40. ТОВ «М'ясокомбінат Ювілейний». вебсайт. URL: <https://yuvileinyi.com.ua/products/> (дата звернення 05.02.2024).
41. Сервіс відкритих даних про компанії URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 05.02.2024).
42. Власне виробництво PremierFood. вебсайт. URL: <https://www.premierfood.ua/production/> (дата звернення 05.02.2024).
43. Досьє компанії «Тульчинм'ясо». вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=16886292> (дата звернення 05.02.2024).
44. ТОВ «Тульчинмясо» вебсайт. URL: <https://tulchinmeat.com.ua/> (дата звернення 05.02.2024).
45. Яременко О. Ф. Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С.35–37.