

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2024 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ
ПРОДУКТІВ»**

**Виконав студент 4 курсу, групи УІ-01
ПАСІЧНИК Назар Андрійович**

(підпис)

**Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н, доц.
САЛОЇД Станіслав Васильович**

(підпис)

**Рецензент доцент кафедри економічної кібернетики
к.е.н., доц. Дученко Марина Михайлівна**

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент(ка) _____**

(підпис)

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент інвестицій та інновацій»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ПАСІЧНИКУ Назару Андрійовичу**

1. Тема роботи: «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ»

керівник роботи к.е.н., доц. **САЛОЇД Станіслав Васильович** затверджено наказом по університету від 30.05.2024р. № 2222-с

2. Термін подання студентом роботи: 10.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за

2021-2023 рр.; статут.форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2021-2023 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- визначити сутність та значення конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства.

б) аналітична частина:

- провести аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, його фінансово-економічних показників та рентабельності діяльності;
- провести оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» та його потенціалу до підвищення конкурентоспроможності.

в) рекомендаційна частина:

- на основі виявлених проблем функціонування та дослідженого рівня конкурентоспроможності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» запропонувати проект орієнтований на підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити економічну доцільність запропонованого проекту для ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат».

2. Перелік ілюстративного матеріалу:

1. Суть поняття «конкурентоспроможність підприємства».
2. Інструменти визначення конкурентоспроможності підприємства.
3. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат».
4. Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат».
5. Становище ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» в конкурентному середовищі.
6. Проблемні аспекти ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат».
7. Аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат».
8. Розроблення проекту з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат».
9. Витрати на впровадження запропонованих заходів. Економічний ефект від впровадження проекту.

6. Дата видачі завдання:

12 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління реалізацією інноваційних проектів	08.10.2023 – 31.10.2023	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління реалізацією інноваційних проектів вітчизняними підприємствами	01.11.2023– 30.11.2023	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2023 – 31.12.2023	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»	01.01.2024 – 31.01.2024	
5.	Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»	01.02.2024 – 28.02.2024	
6.	Діагностика наявної системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»	01.03.2024 – 31.03.2024	
7.	Розроблення інноваційного проекту з впровадження нової технології на підприємстві ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»	01.04.2024 – 30.04.2024	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2024 – 25.05.2024	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2024 – 30.05.2024	

Студент _____ Назар ПАСІЧНИК

Керівник дипломної роботи _____ Станіслав САЛОЇД

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах впровадження інноваційних продуктів» містить 122 сторінок, 39 таблиць, 11 рисунків та 3 додатки. Перелік посилань нараховує 58 найменувань.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах впровадження інноваційних продуктів.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методичні положення щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах впровадження інноваційних продуктів.

Методи дослідження у цій роботі включають методи аналізу, методи синтезу, методи класифікації, методи згрупування, табличний метод, графічний метод, коефіцієнтний аналіз, порівняльний аналіз, прогнозування.

Результат роботи. Було розроблено проект з забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах впровадження інноваційної продукції. Результат імплементації запропонованого проекту виражений у збільшенні частки підприємства на ринку, підвищенні конкурентоздатності та зростання прибутків.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати наукової роботи можуть бути використаними вітчизняними підприємствами м'ясопереробної промисловості для підвищення конкурентоспроможності.

Результат впровадження досліджень. Розроблені в цій роботі пропозиції були надані до розгляду керівному складу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», де було визнано можливість їх практичного застосування

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, підвищення рівня конкурентоспроможності.

ABSTRACT

The Bachelor's thesis on the topic: «Ensuring the competitiveness of the enterprise on the basis of the introduction of innovative products» contains 122 pages, 39 tables and 11 figures, 3 attachments. The reference list consist of 58 citations.

The aim of the study is the development of theoretical provisions and the development of practical recommendations for ensuring the competitiveness of the enterprise on the basis of the introduction of innovative products

The object of the study is the competitiveness of enterprises.

The subject of the research is theoretical and scientific-methodological provisions on ensuring the competitiveness of the enterprise on the basis of the introduction of innovative products.

Research methods in this work include analysis methods, synthesis methods, classification methods, grouping methods, tabular method, graphical method, coefficient analysis, comparative analysis, forecasting.

The result of the study. A project was developed to ensure the competitiveness of the enterprise based on the introduction of innovative products. The result of the implementation of the proposed project is expressed in the increase of the enterprise's share in the market, the increase of competitiveness and the growth of profits.

Recommendations on the use of work results. The results of scientific study can be used by domestic enterprises of the meat processing industry to increase competitiveness.

The result of research implementation. The proposals developed in this work were submitted for consideration to the management team of «Kozyatinsky myasokombinat» LLC, where the possibility of their practical application was recognized

Key words: competition, competitiveness, competitive advantages, increasing the level of competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1 Сутнісна характеристика конкурентоспроможності	10
1.2 Зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства	26
Висновки до першого розділу	37
2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	39
2.1 Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»	39
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства	56
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»	71
Висновки до другого розділу	82
3 ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ	84
3.1 Проект впровадження інноваційних продуктів на ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»	84
3.2 Оцінка впливу інноваційних продуктів на конкурентоспроможність ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»	91
Висновки до третього розділу	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
ДОДАТКИ	119
Додаток А	119
Додаток Б	122

ВСТУП

Глобальний і національний ринки постійно змінюються, впливаючи на всі аспекти бізнесу. Вториння територія України, розвиток технологій, зміни в законодавстві, різке зростання цін, зростаюча увага до екологічності змушують підприємства постійно вдосконалювати свої стратегії. У цьому контексті здатність до інновацій стає ключовим фактором конкурентної переваги. Компанії повинні бути гнучкими, аби відповідати динамічним вимогам споживачів і підтримувати свою конкурентоспроможність. Зазвичай, це означає впровадження інновацій у всі аспекти діяльності, включаючи продукцію, організаційні системи, бізнес-стратегії та захист компанії від внутрішньої невизначеності.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах впровадження інноваційних продуктів

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методичні положення щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах впровадження інноваційних продуктів.

База дослідження охоплює внутрішнє і зовнішнє середовище ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», його інноваційні потенціали, економічні показники та стратегічні плани. Основу для аналізу становлять фінансові звіти компанії, дані про інноваційні стратегії, а також загальна інформація щодо тенденцій у галузі та на ринку.

Теоретичні основи дослідження базуються на концепціях конкурентоспроможності, стратегічного менеджменту, інноваційного менеджменту та аналізу ринку. Вони включають роботи провідних дослідників, таких як Майкл Портер, який наголошує на важливості конкурентних стратегій і ринкової позиції, а також дослідження українських науковців, що спеціалізуються на конкурентоспроможності.

Методи дослідження у цій роботі включають методи аналізу (процес

розкладання складних систем чи процесів на складові частини для їх детального вивчення), методи синтезу (поєднання різноманітних даних та інформації для створення цілісного розуміння об'єкта дослідження), методи класифікації (передбачають розподіл об'єктів, процесів та даних за категоріями для полегшення аналізу та вивчення), методи згрупування (полягають у згрупуванні схожих об'єктів або даних для більш глибокого аналізу та порівняння), табличний метод (використання таблиць для організації та візуалізації даних), графічний метод (використання графіків, діаграм та інших візуальних інструментів для представлення інформації), коефіцієнтний аналіз (аналізує відношення між різними показниками для оцінки ефективності та конкурентоспроможності), порівняльний аналіз (порівняння різних показників, процесів та об'єктів для виявлення схожостей та відмінностей), прогнозування (використання математичних та статистичних методів для передбачення майбутніх тенденцій та результатів).

Практична значущість дослідження полягає у виявленні конкретних стратегій та інструментів, які необхідно застосувати ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» для підвищення конкурентоспроможності за рахунок інновацій. Це включає надані в цій роботі рекомендації щодо оптимізації процесів, впровадження нових продуктів, покращення маркетингової стратегії, а також підвищення операційної ефективності. Результати дослідження можуть бути корисними для інших підприємств, що працюють у подібних умовах, надаючи їм корисні стратегії для забезпечення конкурентної переваги та стабільності на ринку.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутнісна характеристика конкурентоспроможності

Поняття «конкурентоспроможність» часто зустрічається в економічному дискурсі, але йому бракує загальновизнаного визначення. Походить від класичного латинського слова «petere» — шукати, атакувати, націлюватися, бажати — і префікса «con-», що означає разом, його вживання дуже різниться в різних дослідницьких контекстах, часто інкапсулюючи різні тлумачення. Термін набув популярності в 1970-х роках, періоді, що відзначався загостренням торговельної конкуренції між американськими та японськими фірмами, що спонукало американських економістів глибше досліджувати конкурентоспроможність конкуруючих економік. Цей інтерес був частково викликаний нафтовою кризою того часу, яка призвела до втрати порівняльних переваг для певних галузей промисловості в розвинених країнах, привернувши увагу науковців до цієї економічної категорії. Протягом останніх чотирьох десятиліть, хоча дослідження конкурентоспроможності процвітали, оцінюючи безліч економічних явищ як конкурентоспроможні чи неконкурентоспроможні, ця концепція залишається невловимою з точки зору як її розуміння, так і кількісного визначення. Ще більше ускладнює ситуацію мінливість факторів, що визначають конкурентоспроможність у різні часи та місця. Портер підкреслює широко поширені помилкові уявлення про конкурентоспроможність і попереджає про потенційний негативний вплив цих непорозумінь на політичні та корпоративні рішення. Тому постає необхідність роз'яснити ці неоднозначності шляхом вивчення різних визначень, інтерпретацій, концепцій і теорій, пов'язаних з конкурентоспроможністю. Також зайвим не буде розглянути найпоширеніші показники вимірювання конкурентоспроможності, знайдених в літературі.

На сьогоднішній день є безліч об'єктивних проблем економічного розвитку, які включають в себе широкий спектр викликів, з якими

зіштовхуються підприємства та цілі економіки. Ці проблеми варіюються від макроекономічної нестабільності до структурних недоліків економіки. Вони включають високу інфляцію, волатильність обмінних курсів, дефіцит державного бюджету, нерівномірний розвиток регіонів, а також недосконалість інфраструктури. Такі умови створюють значні перешкоди для зростання конкурентоспроможності, оскільки підприємства змушені адаптуватися до змінних умов, водночас намагаючись зберегти свою продуктивність та ефективність.

Нерівномірний економічний розвиток між різними регіонами та галузями є ще однією значною проблемою. Ця нерівномірність призводить до того, що деякі регіони та галузі зростають швидше, ніж інші, створюючи додаткові перешкоди для тих, хто залишається позаду. Наслідки такої диспропорції проявляються в зменшенні інвестиційних можливостей та обмеження доступу до ресурсів і ринків для підприємств, які знаходяться в менш розвинених районах.

Не можна не враховувати кризові явища, такі як повномасштабне вторгнення 2022 року, економічні рецесії, фінансові кризи, пандемії або політичні нестабільності, - перелічені фактори мають руйнівний вплив на конкурентоспроможність підприємств. Вони призвели до падіння попиту, зниженні обсягів продажів, зростання вартості кредитування та підвищення операційних ризиків. В умовах кризи підприємства вимушені були зосередитися на оптимізації своїх операцій, розвитку гнучких стратегій та інноваціях, щоб підтримати свою конкурентоспроможність і водночас готуватися до відновлення після кризи.

Економічні умови та їх динаміка відіграють вирішальну роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств. Успіх у цій сфері вимагає не лише внутрішніх зусиль з боку компаній, але й адекватної підтримки на макроекономічному рівні, що забезпечує стабільні та прогнозовані умови для бізнесу.

Поняття конкурентоспроможності охоплює систему принципів, підходів

та методів, які використовуються для аналізу, оцінки здатності підприємства та економіки забезпечувати свої переваги на ринку. Це включає в себе розуміння того, як фірми та країни розробляють свої конкурентні стратегії відповідно до зовнішніх і внутрішніх умов, в яких вони функціонують. Концепція конкурентоспроможності також охоплює аналіз факторів, які сприяють або перешкоджають конкурентній позиції підприємств, включаючи інновації, технологічний розвиток, якість продукції, маркетингові стратегії та ефективність управління.

Вивчаючи економічну літературу можна зазначити, що внесок відомих економістів у розвиток теорії конкурентоспроможності є значним. А. Сміт зі своєю теорією абсолютних переваг [1], Д. Рікардо з теорією порівняльних переваг [2], та М. Портер з його концепцією конкурентних стратегій та «Діаманта конкурентоспроможності» [3] є ключовими фігурами у формуванні сучасного розуміння конкурентоспроможності. Їхні теорії дозволять нам глибше зрозуміти, як ресурси, індустрія, вимоги споживачів та стратегії компаній взаємно впливають на конкурентоспроможність на різних рівнях - від окремих підприємств до цілих національних економік.

Позиції суб'єктів господарювання на ринку та їх роль у формуванні конкурентоспроможності прямо визначається їх здатністю ідентифікувати та результативно використовувати своїх конкурентних переваг. Це включає розробку унікальних продуктів, ефективність виробництва, якість обслуговування клієнтів, а також інновації в процесах та управлінні. Суб'єкти господарювання, які здатні адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації та підтримувати високу якість продукції та послуг, зазвичай займають лідерські позиції на ринку і відіграють ключову роль у формуванні загальної конкурентоспроможності національної та глобальної економік.

Конкурентоздатність суб'єктів господарювання формується під впливом горизонтальних та вертикальних факторів. Горизонтальні фактори охоплюють взаємодії між компаніями, що діють на одному рівні ринку, наприклад, між

прямими конкурентами в одній галузі ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» та ТОВ «Миронівський хлібопродукт». Це включає інноваційні процеси, цінову конкуренцію, якість продукції та стратегії маркетингу. Вертикальні фактори, натомість, зосереджені на відносинах між компаніями різних ланок виробничо-збутового ланцюга, включаючи взаємодії між постачальниками, виробниками та кінцевими споживачами, наприклад, ТОВ «Нібулон» постачає матеріали ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», а той в свою чергу пропонує оптову торгівлю (постачання продуктів мережі McDonalds) та роздрібну торгівлю (невелика мережа точок збуту) [4]. Ці фактори включають управління ланцюгом поставок, логістику, ціноутворення та якість обслуговування.

Вирішальну роль відіграють ринкове середовище та макроекономічні чинники у формуванні конкурентоспроможності підприємств [5]. До ключових макроекономічних чинників належать інфляція, курс національної валюти, відсоткові ставки, податкова політика, законодавство у сфері бізнесу та міжнародні економічні санкції. Ці чинники впливають на вартість капіталу, вартість ресурсів та загальну економічну стабільність, що, в свою чергу, має вплив на інвестиційну привабливість підприємств та їх здатність конкурувати на міжнародних ринках.

Ринкове середовище включає [5]:

- структуру ринку
- ступінь конкуренції
- поведінку споживачів
- динаміку попиту та пропозиції

Зміни в ринковому середовищі можуть створити нові можливості та загрози для підприємств, вимагаючи від них адаптації стратегій і моделей бізнесу. Наприклад, зростання інтересу до екологічно чистих продуктів може спонукати компанії до інновацій у цій галузі для збереження або покращення своїх конкурентних позицій.

Тлумачення терміна "конкурентоспроможність" може варіюватися

залежно від контексту його застосування, оскільки розуміння цього поняття міняється в залежності від того, до кого та до чого воно застосовується. Поняття конкурентоспроможності охоплює різноманітні аспекти та проявляється на багатьох рівнях, створюючи багатогранну структуру, що відображено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Структура конкурентоздатності

Джерело: Розроблено автором на основі [6]

Продукція

На рівні продукції конкурентоспроможність оцінюється за якістю, ціною, інноваційністю та споживчими властивостями товару. Висока конкурентоспроможність продукції зумовлює її затребуваність на ринку, здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж товари конкурентів.

Підприємство

На рівні підприємства конкурентоспроможність вимірюється здатністю фірми досягати високих економічних результатів за рахунок ефективного використання фінансових, матеріальних, кадрових, інтелектуальних, інформаційних та технологічних ресурсів, інновацій, оптимізації виробничих процесів та стратегічного планування. Важливими є також корпоративна культура, бренд і репутація компанії.

Галузь

На галузевому рівні конкурентоспроможність характеризує здатність цілісного сектору економіки конкурувати на внутрішньому та міжнародному ринках. Галузева конкурентоспроможність залежить від стану технологій, кваліфікації робочої сили, рівня інновацій та державної підтримки.

Економіка країни

На національному рівні конкурентоспроможність відображає здатність економіки країни забезпечувати високий рівень життя своїм громадянам за рахунок ефективного використання ресурсів, інноваційної активності, стабільного економічного зростання. Важливу роль відіграють також політична стабільність, якість інфраструктури, освітньої та наукової систем, відкритість до світової економіки.

Нація

Конкурентоспроможність нації зосереджується на здатності країни підтримувати та покращувати добробут своїх громадян в довгостроковій перспективі. Вона об'єднує не тільки економічні, але й соціальні, культурні та політичні аспекти, які сприяють збалансованому розвитку. Ключові елементи конкурентоспроможності нації включають освітню систему, інноваційну активність, політичну стабільність, ефективність державного управління, захист прав власності та інтеграцію у світову економіку.

Кожен із цих рівнів взаємопов'язаний та взаємозалежний: конкурентоспроможність продукції сприяє зміцненню позицій підприємства, що у сукупності з іншими фірмами визначає конкурентоспроможність галузі, а галузеві успіхи сприяють підвищенню загальної економічної конкурентоспроможності країни [6].

Як відомо, що взаємозв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та товарів є ключовим аспектом у стратегічному плануванні та управлінні бізнесом. Цей зв'язок визначає, наскільки ефективно підприємство може конкурувати на ринку зі своєю продукцією та послугами, а тому постає необхідність розглянути вищезгадані поняття окремо.

Внутрішньо притаманний зв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та продукції відображає ідею про те, що успіх підприємства безпосередньо залежить від якості та конкурентоспроможності його продуктів та послуг. Конкурентоспроможність підприємства в цілому може бути підвищена за рахунок покращення характеристик продукту, таких як [7]:

- Інноваційність
- Якість
- Цінова привабливість
- Сервісне обслуговування

Давайте розглянемо різні формулювання зарубіжних та вітчизняних науковців щодо поняття «конкурентоздатність підприємства» в таблиці (1.1).

Таблиця 1.1 – Формулювання поняття конкурентоспроможність зарубіжними та українськими вченими

№	Науковець	Формулювання
1	М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю досягати та підтримувати вищу норму прибутку на капітал у порівнянні зі своїми конкурентами[3].
2	Н. Грицишин	Конкурентоспроможність означає ступінь досвіду компанії в конкретній галузі та її порівняльну перевагу над іншими конкурентами, що працюють на місцевому, національному та міжнародному рівнях[8].
3	В. Стівенсон	Конкурентоспроможність вказує на те, наскільки добре компанія здатна задовольняти потреби клієнтів порівняно з іншими підприємствами, що пропонують подібні продукти чи послуги[8].
4	Василенко В.О.	Конкурентоспроможність — це здатність організації досягати своїх цілей на ринку, де інші підприємства переслідують подібні цілі[8].
5	Р.А. Фатхудінов	Конкурентоспроможність — це характеристика суб'єкта господарювання, яка визначається тим, наскільки добре він задовольняє конкретну потребу порівняно з аналогічними суб'єктами, наявними на ринку, як у поточному, так і в потенційному плані[8].

Джерело: складено автором на основі [1-3;6-8]

Ця таблиця відображає різні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства, підкреслюючи її мультиаспектність та важливість постійного розвитку і інновацій. Важливо зазначити, що кожен із цих науковців вніс значний вклад у розуміння того, як підприємства можуть

підвищувати свою конкурентоспроможність у швидко змінних ринкових умовах. Можна підсумувати, що конкурентоздатність підприємства - це здатність суб'єкта успішно конкурувати на ринку, зберігати та збільшувати свою частку ринку за рахунок більш ефективного задоволення потреб споживачів порівняно з конкурентами. Це включає здатність виробляти товари та послуги вищої якості, за нижчими витратами та з іншими конкурентними перевагами, такими як інновації, унікальний дизайн, бренд та обслуговування клієнтів.

Ключовим аспектом є те, що конкурентоспроможність підприємства не обмежується лише одними продуктами. Вона також включає ефективність внутрішніх процесів, управлінські навички, інноваційну діяльність, корпоративну культуру та здатність підтримувати сталі відносини з клієнтами та партнерами.

Таким чином, для досягнення високого рівня конкурентоздатності підприємству необхідно забезпечити високу якість своїх товарів та послуг, а також ефективно керувати внутрішніми ресурсами і процесами.

Водночас, конкурентоспроможність продукції — це здатність товару та послуг витримувати конкуренцію на ринку, задовольняючи потреби споживачів краще або на рівних з іншими товарами чи послугами за певними критеріями, такими як якість, ціна, інноваційність, дизайн, сервісне обслуговування тощо [9]. Вона відображає переваги продукту порівняно з аналогічними товарами конкурентів і визначається широким спектром факторів, які включають виробничі витрати, технологічні інновації, якість, бренд та репутацію компанії. Вища конкурентоспроможність продукції може сприяти збільшенню частки ринку, зростанню продажів та покращенню фінансових результатів підприємства.

В сучасному світі, де ринкова конкуренція досягає безпрецедентного рівня інтенсивності, просте підвищення продуктивності продукції часто виявляється недостатнім для гарантування комерційного успіху [10]. Велика кількість підприємства в Україні прагне досягнути конкурентних переваг,

розробляючи інноваційні продукти, які вирізняються на фоні пропозицій конкурентів завдяки своїй технологічній перевазі. Проте, без чіткого позиціонування цих переваг в свідомості споживачів, стратегії диференціації, засновані на продуктивності, можуть виявитися марними. Це стає очевидним на ринках, де споживачам пропонується велика кількість схожих продуктів від різних виробників (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Зонування меж конкуренції ринку

Джерело: Розроблено автором на основі [10]

1. Сильна конкуренція

В умовах сильної конкуренції підприємства працюють у дуже насиченому ринковому середовищі, де численні конкуренти пропонують аналогічні товари та послуги. Характерними ознаками такого середовища є високий рівень інновацій, агресивна маркетингова політика та цінова війна. Підприємствам для успіху необхідно [10]:

- постійно покращувати свою пропозицію
- оптимізувати витрати
- активно працювати над залученням та утриманням клієнтів

2. Стандартна конкуренція

У сфері стандартної конкуренції підприємства стикаються з помірним

рівнем конкуренції. В цій зоні конкуренти присутні на ринку, але диференціація продуктів або послуг, брендування та якість обслуговування клієнтів грають більш вирішальну роль, ніж просто ціна. Підприємства можуть досягти успіху, розробляючи унікальні продукти та послуги, які вирізняють їх від конкурентів [10].

3. Слабка конкуренція

Слабка конкуренція характеризується обмеженою кількістю конкурентів на ринку, що дозволяє підприємствам займати більш стабільні позиції. Часто це пов'язано з [10]:

- високими бар'єрами для входу в галузь
- специфікою ринку.

В таких умовах підприємства можуть зосередитись на покращенні внутрішніх процесів, збільшенні ефективності та глибшому дослідженні потреб клієнтів.

4. Невідчутна конкуренція

Ця зона характеризується відсутністю або мінімальною присутністю конкуренції. Це може стосуватися нових ринків, інноваційних продуктів або ніш, де конкуренти ще не встигли з'явитися. В таких умовах підприємства мають унікальну можливість [10]:

- формувати ринок
- встановлювати стандарти
- визначати умови гри.

Однак з часом конкуренція в таких нішах може зрости, тому важливо скористатися перевагою "першовідкривача" для забезпечення міцної позиції на ринку.

Кожен з цих рівнів конкуренції вимагає від підприємства різних стратегій і тактик для забезпечення успіху та розвитку на ринку. Важливо постійно аналізувати ринкове середовище, адаптуватися до його змін і відповідно коригувати свою бізнес-модель.

Інтереси інноваційних продуктів знижуються з ростом конкурентного

тиску на ринку, що може бути спричинено неможливістю споживачів відрізняти продукти за їх функціональними особливостями [11]. Це було досліджено на прикладі галузі устаткування для м'ясокомбінатів, де часті інновації від численних компаній не завжди сприймаються клієнтами як значущі. Технічні фахівці можуть визнати відмінності в якості продукції, але для споживачів ці нюанси часто залишаються непомітними (рис. 1.3).

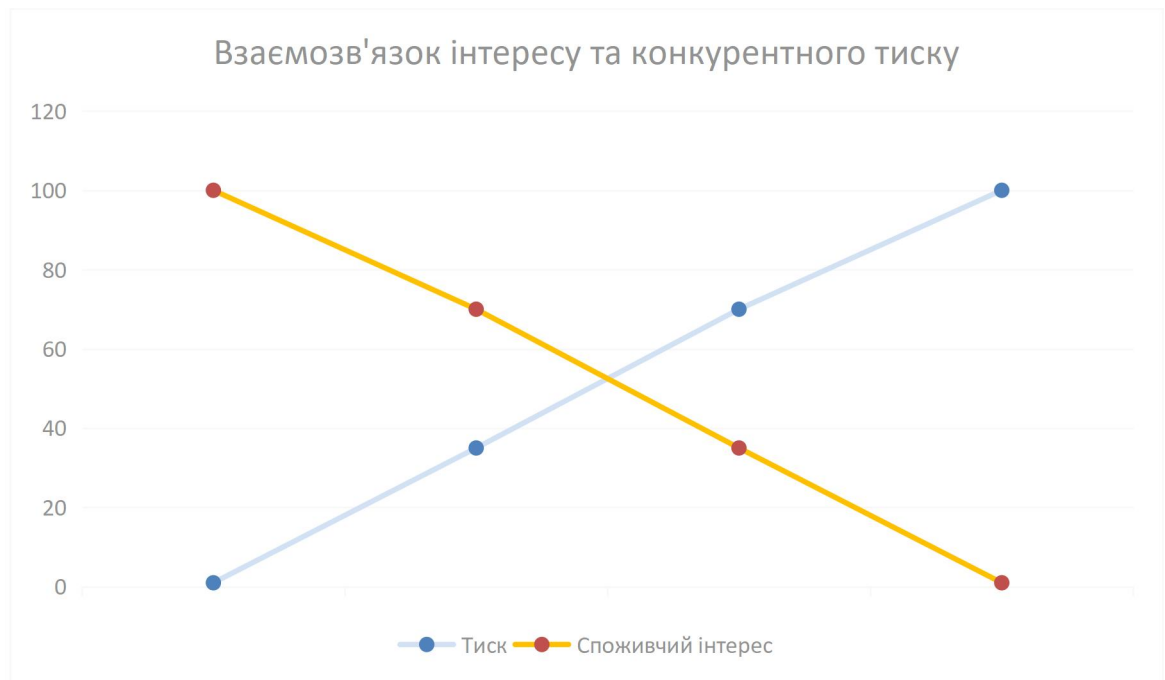


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок інтересу до інноваційного продукту та конкурентного тиску

Джерело: Розроблено автором на основі [11]

На ринках, де відбувається постійна конкуренція за покращення продуктів, інновації самі по собі можуть бути недостатніми для створення виразної диференціації серед множини пропозицій. Тому компаніям необхідно виходити за межі традиційних інновацій у продуктивності, прагнучи досягнути успіху в такому конкурентному середовищі. Важливим є не лише безперервний розвиток інноваційних продуктів, що дозволяє залишатися в ногу з конкурентами, але й розширення сфери конкурентних боротьби, звернення уваги на додаткові аспекти, такі як бренд, маркетинг, якість обслуговування та інші фактори, які можуть створити унікальну пропозицію для споживачів на висококонкурентних ринках.

Інновація означає впровадження нових або значно удосконалених товарів, послуг, процесів, методів управління чи зовнішньої комунікації. Це процес, що включає в себе розробку та застосування нових ідей та технологій, які призводять до створення нової вартості для організації та її клієнтів.

Водночас інноваційність продукції відноситься до характеристик і атрибутів продукту, які відрізняють його від інших схожих продуктів на ринку за рахунок нових або значно покращених властивостей, функціональності, компонентів та використання новітніх технологій. Інноваційність продукції є ключовим фактором для забезпечення конкурентних переваг, приваблення уваги споживачів і задоволення їхніх змінних потреб та вимог.

На сьогоднішній день вченими було розроблено велику класифікацію інновацій, що відкриває нам двері у розрізненні та аналізі нововведень, що дозволяє не лише відрізнити один тип інновації від іншого, але й розуміти їх вплив на розвиток підприємств, галузей, та економіки в цілому [12]. Виділення реальних інновацій від фіктивних (псевдоінновацій) має ключове значення для ефективного розподілу ресурсів та інвестицій. Класифікація дозволяє також ідентифікувати революційні інновації, які можуть принести кардинальні зміни та якісне поліпшення у функціонуванні м'ясокомбінату, галузі чи економіки загалом, підвищуючи їх конкурентоспроможність та ефективність.

Таблиця 1.2 – Класифікація та види інновацій

Класифікація	Інновації
За ступенем новизни	Радикальні (революційні, базові) Поступові Проривні Архітектурний
За новизною місця реалізації	Для створення нової галузі Для застосування в існуючій галузі
За масштабом місця впровадження	Глобальні Національні Регіональний Рівень підприємства

Продовження табл. 1.2

За сферою застосування	Інновації в продуктах Інновації процесу Маркетингові інновації Організаційні інновації
За предметом інноваційної діяльності	Технологічні інновації Соціальні інновації Інновації бізнес-моделі
За роллю у виробничому процесі	Основні інновації Підтримуючі інновації
Відповідно до потреб	Існуючі потреби Приховані потреби Виникаючі потреби
За напрямом реалізації	Внутрішні інновації Зовнішні інновації

Джерело: Розроблено автором на основі [12]

Ця класифікація підкреслює багатогранний характер інновацій, ілюструючи різні способи їх класифікації на основі різних критеріїв.

Інновації класифікуються також за типом впровадження, що дозволяє охопити широкий спектр змін і удосконалень, які можуть бути впроваджені в компаніях, продуктах, процесах або бізнес-моделях.

Таблиця 1.3 – Типи впровадження інновацій та їх опис

Тип впровадження	Опис
Інноваційний продукт	представляє новий продукт або значно покращує існуючий. Це може стосуватися специфікацій, компонентів, матеріалів, вбудованого програмного забезпечення, зручності інтерфейсу для користувача та інших функціональних характеристик.
Інноваційний процес	впроваджує новий або значно вдосконалений метод виробництва та доставки. Це включає значні зміни в техніці, обладнанні та програмному забезпеченні.
Маркетингові інновації	розробка новітнього методу маркетингу, що включає суттєві зміни в дизайні продукту чи упакуванні, розміщенні продукту, просуванні чи стратегії ціноутворення.
Організаційні інновації	впроваджує новий організаційний метод у бізнес-практику фірми, організацію робочого місця або зовнішні зв'язки.

Джерело: Розроблено автором на основі [15]

З даних таблиці ми бачимо, що продуктові інновації включають випуск нового продукту на ринок, який використовує унікальну технологію та пропонує споживачам вищі переваги порівняно з поточними пропозиціями. У сучасній жорсткій конкуренції компанії прагнуть досягти переваги над своїми конкурентами, забезпечуючи лояльність споживачів і, таким чином, більшу частку ринку. Важливо бути обережними з інноваційними продуктами,

оскільки вони можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на існуючі лінійки продуктів. Ці інновації можуть призвести до збільшення частки ринку, але вони також загрожують канібалізацією та потенційною дестабілізацією існуючих продуктів. Однак важливість інноваційної продукції для підтримки конкурентної переваги та стимулювання зростання ринку залишається незаперечною. Тому постає необхідність в аналізі факторів інноваційної конкурентоспроможності продукції.

Фактори інноваційної конкурентоспроможності продукції визначають здатність товарів або послуг компанії відповідати потребам ринку краще, ніж аналогічні товари та послуги конкурентів, завдяки впровадженню нововведень [13]. Ці фактори охоплюють широкий спектр аспектів, починаючи від вдосконалення технічних характеристик продукту і закінчуючи ефективністю виробничих процесів, маркетинговими стратегіями та організаційними інноваціями.

Таблиця 1.4 – Фактори інноваційної конкурентоздатності, їх опис та способи підвищення

Фактор	Опис	Способи підвищення
Рівень технологічного новаторства	Ступінь, до якого продукт використовує новітні технології	Впровадження R&D, співпраця з науково-дослідними установами
Відповідність світовим стандартам	Відповідність продукту міжнародним стандартам якості та безпеки	Сертифікація за міжнародними стандартами
Екологічність	Мінімальний негативний вплив на довкілля	Використання екологічних матеріалів та технологій
Вартість виробництва	Оптимізація витрат на виробництво для зниження кінцевої ціни	Автоматизація, оптимізація логістики та закупівель
Дизайн та упаковка	Сучасний дизайн, який відповідає очікуванням цільової аудиторії	Маркетингові дослідження, впровадження інновацій в дизайн
Споживчі властивості	Відповідність продукту потребам та вимогам споживачів	Залучення зовнішніх та внутрішніх інновацій для покращення характеристик
Маркетинг і реклама	Ефективна презентація продукту на ринку	Розробка та реалізація комплексної маркетингової стратегії
Післяпродажний сервіс	Надання якісного сервісу після продажу продукту	Розробка програм лояльності, сервісних центрів

Продовження табл. 1.4

Захист інтелектуальної власності	Захист ідей, технологій та дизайну від копіювання конкурентами	Отримання патентів, реєстрація авторських прав
Адаптація до ринкових умов	Здатність швидко адаптуватися до змін умов та вимог ринку	Гнучкість виробничих процесів, моніторинг ринку

Джерело: Розроблено автором на основі [13]

Не можна не згадати важливу роль законодавства України щодо інноваційної конкурентоспроможності продукції – вона тісно пов'язана з регуляторним середовищем, яке стимулює або, навпаки, обмежує можливості для інноваційної діяльності. Законодавство України, таке як Закон "Про інноваційну діяльність", встановлює правові засади для підтримки та розвитку інновацій, визначає механізми державного регулювання у даній сфері, спрямовані на підвищення інноваційної активності підприємств та захист прав інтелектуальної власності.

Взаємодія інноваційної конкурентоспроможності з законодавством має двосторонній характер. З одної сторони, ефективне і гнучке регулювання може сприяти інноваційній діяльності, забезпечуючи правову захищеність нововведень та стимулюючи інвестиції в науково-дослідну та винахідницьку діяльність. З іншої сторони, надмірне та застаріле регулювання може створювати бар'єри для розвитку інновацій та обмежувати можливості компаній бути конкурентоспроможними на внутрішньому та міжнародному ринках, що є актуальною проблемою сьогодення [10].

Таким чином, успіх інноваційної конкурентоспроможності продукції у значній мірі залежить від того, наскільки законодавство України здатне забезпечити підтримку інновацій, створити сприятливе середовище для наукових досліджень та розвитку нових технологій, а також захистити результати інтелектуальної діяльності [10].

Один з ключових факторів, що впливає на успішність технологічного розвитку підприємств та ефективність інноваційних процесів, — це тривалість життєвого циклу інновацій [14]. Життєвий цикл інновацій — це послідовність

етапів, які пройшла інновація від моменту її виникнення як ідеї до повного втілення, розповсюдження на ринку та, врешті-решт, до заміщення іншою, більш сучасною інновацією та до її виведення з експлуатації. Ефективне управління цим циклом вимагає злагодженої роботи усіх етапів: від дослідження та розробки до маркетингу та комерціалізації (рис.1.4)



Рисунок 1.4 – Життєвий цикл інновацій та його етапи

Джерело: Розроблено автором на основі [14]

1. **Ідея (концепція):** Все починається з ідеї та виявлення потреби, що може бути задоволена через інновацію. На цьому етапі важливо провести дослідження для оцінки потенціалу ідеї та можливих ризиків.
2. **Розробка:** На цій стадії ідея перетворюється на конкретний план або прототип. Здійснюється розробка продукту, технології та процесу, що включає дослідницьку та розробницьку діяльність.
3. **Тестування:** Інновація піддається тестуванню для перевірки її ефективності, безпеки, та інших ключових параметрів. Тестування може проводитись у контрольованих умовах або в реальних сценаріях використання.
4. **Впровадження на ринок:** Після успішного тестування інновація

впроваджується на ринок. На цьому етапі важливо розробити маркетингову стратегію, що включає ціноутворення, рекламу, продажі та розподіл.

5. **Зростання:** Якщо інновація виявляється успішною на ринку, вона входить у фазу зростання, де відбувається збільшення продажів та розширення ринку.
6. **Зрілість:** На цьому етапі темпи зростання продажів починають знижуватись, а інновація досягає свого піку популярності та розповсюдження на ринку.
7. **Занепад:** Зрештою, інновація може втратити свою актуальність через появу нових технологій, зміну потреб споживачів та інших факторів, що веде до зниження попиту та виведення продукту з ринку.

Кожен етап життєвого циклу інновації вимагає від компаній певних ресурсів, стратегічного планування та управління з метою максимізації успіху інновації та мінімізації ризиків [14].

1.2 Зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства

Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів відіграє вирішальну роль в оцінці та підвищенні конкурентоспроможності фірми. Цей подвійний аналіз допоможе компаніям зрозуміти своє робоче середовище, розпізнати свої сильні та слабкі сторони та розробити стратегії для подолання викликів, одночасно використовуючи можливості. Давайте заглибимося в важливість цього аналізу, його цілі та результати, які компанії можуть очікувати від його ефективного використання.

Основною метою аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів є узгодження стратегічного напрямку фірми з її операційним середовищем і внутрішніми можливостями. Це балансування має вирішальне значення для [15]:

- Визначення конкурентних переваг і областей для вдосконалення.
- Стратегічного розподілу ресурсів туди, де вони можуть принести найбільшу цінність.
- Зменшення ризиків, пов'язаних із зовнішніми загрозами.

- Використання можливостей, які виникають із зовнішніх тенденцій і змін.
- Підвищення організаційної стійкості та адаптивності в кризових ситуаціях

Очікувані результати ефективного аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників середовища підприємства [15]:

- Стратегічне планування: одним із найважливіших результатів цього аналізу є розробка надійного стратегічного плану, який враховує як можливості, так і загрози зовнішнього середовища, а також внутрішні можливості та обмеження компанії. Цей план визначає довгострокові цілі фірми та стратегії їх досягнення.
- Управління ризиками: розуміючи зовнішні загрози та оцінюючи внутрішні слабкі місця, фірми можуть розробити більш ефективні стратегії управління ризиками. Такий проактивний підхід допомагає мінімізувати вплив несприятливих подій на діяльність і фінансові показники компанії.
- Інновації та адаптація: Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів стимулює інновації, висвітлюючи нові тенденції, технологічний прогрес і зміни в уподобаннях споживачів. Він також визначає внутрішні можливості та прогалини, спрямовуючи інвестиції в дослідження та розробки.
- Операційна ефективність: Внутрішній аналіз часто виявляє сфери, де можна внести операційні вдосконалення, щоб зменшити витрати, підвищити якість і задовольнити клієнтів. Це призведе до кращих фінансових показників і міцнішої конкурентної позиції.
- Удосконалене прийняття рішень: озброєні повним уявленням як про зовнішнє середовище, так і про внутрішні операції, керівні особи можуть приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення. Це підвищує гнучкість фірми, дозволяючи їй швидко адаптуватися до змін і використовувати нові можливості.

Підсумовуючи, важливість аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів полягає в його здатності забезпечити цілісне уявлення про стратегічну

позицію фірми. Цей аналіз формує основу ефективного стратегічного планування, управління ризиками, інновацій та операційної ефективності, що зрештою веде до підвищення конкурентоспроможності та довгострокового успіху.

За системним підходом особлива увага приділяється розрізненню факторів конкурентоспроможності на основі їх джерел виникнення, а саме на внутрішні та зовнішні, котрі перебувають у стані взаємодії та взаємозалежності. Тому під час аналізу, ми систематизуємо внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, розділивши їх на категорій, представлених у таблиці.

Таблиця 1.5 – Внутрішні фактори конкурентоздатності підприємства та їх опис

Фактор	Опис
Якість продукції або послуг	Відповідність або перевищення очікувань клієнтів, стандартів якості.
Інноваційна діяльність	Розробка та впровадження нових продуктів, послуг, процесів.
Організаційна структура	Ефективність організаційної структури у прийнятті та виконанні рішень.
Фінансова стабільність	Здатність підприємства фінансувати свої проекти та інновації.
Корпоративна культура	Цінності, норми та поведінка, що сприяють досягненню цілей підприємства.
Менеджмент та лідерство	Ефективність управління, стратегічне планування, мотивація та лідерство.
Виробничі можливості	Здатність до виробництва продукції у необхідному обсязі та якості.
Маркетинг і брендинг	Створення та підтримка іміджу бренду, рекламні кампанії.
Технологічне оснащення	Оновлення та використання сучасних технологій в виробництві.
Ланцюжок поставок	Оптимізація логістики, надійність постачальників.
Розвиток та навчання персоналу	Підвищення кваліфікації, розвиток навичок та мотивація співробітників.
Клієнтське обслуговування	Якість взаємодії з клієнтами, післяпродажне обслуговування.
Внутрішні процеси та процедури	Оптимізація бізнес-процесів для підвищення ефективності та зниження витрат.

Джерело: Розроблено автором на основі [16]

Як ми бачимо, внутрішні фактори виникають всередині організації та включають аспекти, що знаходяться під контролем фірми, такі як

корпоративна культура, якість управлінської команди, операційні процеси, використання технологій і набір навичок робочої сили. Наприклад, підприємство з сильною інноваційною культурою та ефективними процесами може запускати продукти швидше, ніж конкуренти, отримуючи значну перевагу на ринку.

Таблиця 1.6 – Зовнішні фактори конкурентоздатності підприємства та їх опис

Фактор	Опис
Економічні умови	загальний стан економіки, рівень інфляції, обмінні курси, рівень безробіття.
Політична стабільність	стабільність уряду, політичні ризики, бізнес-політика.
Технологічні тренди	розвиток нових технологій, інновації, цифровізація
Законодавче регулювання:	Закони та нормативні акти, що регулюють діяльність підприємств
Міжнародна конкуренція	конкуренція на міжнародному рівні, глобалізація ринку.
Тенденції ринку	зміни ринкового попиту та пропозиції, тенденції моди.
Зміни в споживчих уподобаннях	зміни в споживчих смаках, нові потреби та вимоги
Наявність ресурсів	доступ до сировини, енергетичних ресурсів та інших необхідних матеріалів.
Екологічні стандарти	вимоги до охорони навколишнього середовища, розвиток зеленого бізнесу.
Соціально-культурні зміни	суспільні зміни, демографічні зрушення, зміни цінностей і норм.

Джерело: Розроблено автором на основі [16]

Зазначимо, що зовнішні фактори, навпаки, виникають із зовнішнього середовища організації та охоплюють елементи, які компанія не може контролювати, включаючи ринкові тенденції, нормативні зміни, економічні коливання та конкурентну динаміку. Наприклад, зміна споживчих уподобань у бік екологічно чистих продуктів змушує компанії переглядати свої продуктові лінії та маркетингові стратегії, щоб підтримувати актуальність і конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 1.7 - Показники конкурентоспроможності підприємства, їх опис, формули та мета застосування.

Показник	Опис	Формула	Мета
Частка ринку	Відсоток продажів підприємства в загальному об'ємі продажів галузі.	Частка ринку = (Обсяг продажів, доходів чи виробництва певного суб'єкта/Загальний обсяг ринку)*100%	Визначення ринкового домінування та ефективності збутової стратегії.
Рентабельність	Відношення прибутку до обсягу продажів, активів або власного капіталу.	Прибутковість продаж = (чистий прибуток/виручка від реалізації)*100%	Оцінка ефективності використання ресурсів та фінансової стабільності.
Продуктивність праці	Обсяг продукції на одного працівника або за одиницю часу.	Продуктивність = обсяг виробництва/затрати праці на випуск обсягу товарів	Оцінка ефективності використання людських ресурсів.
Якість продукції (груповий індекс)	Відповідність продукції очікуванням споживачів та стандартам якості.	Коефіцієнт якості = (споживчий показник/економічний показник)*нормативний показник	Забезпечення конкурентної переваги через вищу споживчу вартість.
Інноваційність (Оцінювання відповідей допитаних)	Кількість та якість нових продуктів, процесів, технологій, впроваджених за певний період.	$p = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{n_i} k_{ij}}{m \times n_{avg} \times k_{max}}$	Здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати нововведення.
Фінансова стійкість	Здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, забезпечувати ліквідність та платоспроможність.	Коефіцієнт фінансової стійкості = (Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Сума пасивів	Визначення стабільності фінансового стану компанії.
Клієнтська лояльність	Відсоток постійних клієнтів, що повторно здійснюють покупки.	NPS (Кількість промоутерів – кількість детракторів) / кількість учасників опитування* 100%	Оцінка задоволеності споживачів та ефективності стратегії утримання клієнтів

Продовження табл. 1.7

Співвідношення ціни та якості	Оцінка споживачами балансу між ціною продукції та її якістю.	Сума оцінок (1min-10max) = оцінки респондентів/кількість респондентів	Визначення конкурентоспроможності з точки зору цінності для споживача
-------------------------------	--	---	---

Джерело: Розроблено автором на основі [17]

На підприємстві ці показники оцінюють здатність виробляти товари чи послуги, що конкурують за ціною і якістю, та їхнє положення на ринку з точки зору обсягів продажу та займаної ринкової ніші. Вони також оцінюють ефективність внутрішніх процесів — як підприємство використовує свої ресурси, наскільки воно інноваційне, його фінансова стійкість, а також співвідношення ціни та якості його продукції або послуг.

Для використання переваг і мінімізації недоліків важливо використовувати актуальні дані, а також використовувати цілісний та багатогранний підхід до аналізу конкурентоспроможності, який включає як кількісні, так і якісні метрики.

Таблиця 1.8 – Параметри конкурентоздатності продукції, їх опис та методи оцінки

Параметр	Опис	Метод оцінки
Якість	Відповідність продукції очікуванням споживачів та стандартам якості	Внутрішні перевірки, зворотний зв'язок від клієнтів, сертифікація
Ціна	Конкурентоспроможність ціни порівняно з аналогічними товарами на ринку	Ринковий аналіз, ціноутворення
Інноваційність	Наявність у продукції нових властивостей, технологій, які відрізняють її від конкурентів	Дослідження і розробки, патентний аналіз
Дизайн	Зовнішній вигляд продукції, її ергономічність та зручність у використанні	Опитування споживачів, експертні оцінки
Надійність	Тривалість служби продукції та її стійкість до несправностей	Випробування, гарантійний аналіз
Доступність	Легкість здобуття продукції споживачами (наявність у продажі, логістика)	Аналіз дистрибуції, логістичний аналіз

Продовження табл. 1.8

Сервіс і підтримка	Якість обслуговування клієнтів після продажу, наявність сервісних центрів	Опитування клієнтів, аналіз сервісної мережі
Екологічність	Вплив продукції на довкілля, використання екологічно чистих матеріалів	Еко-сертифікація, аналіз складу продукції

Джерело: Розроблено автором на основі [17]

Актуальність параметрів конкурентоспроможності продукції висока у будь-яких ринкових умовах. Ці параметри — важливий інструмент для визначення стану і потенціалу продукції компанії в контексті ринкової конкуренції. Вони дозволяють оцінити, як продукція відповідає індивідуальним потребам споживачів та як вона може конкурувати з іншими аналогами на ринку [17].

Зокрема, параметри, такі як якість, ціна, інноваційність, функціональність та дизайн, безпосередньо впливають на сприйняття споживачем і, відповідно, на його рішення про покупку. В умовах глобалізації та постійних технологічних змін, здатність виробника швидко адаптуватися до нововведень, а також пропонувати інноваційні рішення, є ключем до виживання на ринку.

Окрім того, урахування екологічних чинників та стійкості в процесі виробництва стає все більш важливим в сучасному ринковому, політичному та соціальному середовищі України, де споживачі та бізнес все більше уваги приділяють сталому розвитку.

Після того, як ми розглянули конкурентоспроможність та його чинників як багатовимірне поняття, що включає в себе різноманітні аспекти взаємодії між різними економічними агентами, що спонукає до розробки та застосування різних методів оцінки. Ці методики варіюються в залежності від об'єкта аналізу, що може включати все, від оцінки конкурентоспроможності окремих товарів до розгляду ширшого спектра — такого як підприємства, регіони, окремі галузі та економіка країни в цілому. Ця різноманітність підходів відображає складність і динамічність сучасних економічних систем,

підкреслюючи важливість індивідуалізації стратегій оцінки для досягнення точних та ефективних результатів.

Таблиця 1.9 - Методи оцінки конкурентоздатності підприємства, їх переваги та недоліки

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства	Універсальність Простота виконання	Суб'єктивність оцінок Не враховується динаміка змін
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів	Враховуються зовнішні чинники Допомагає виявити нові можливості	Може бути занадто загальним Важко визначити прямий вплив на підприємство
Аналіз конкурентних переваг Портера	Оцінка конкурентоспроможності на основі п'яти сил Портера	Глибокий аналіз конкурентного середовища	Складність у зборі необхідних даних Може бути недостатньо гнучким
Бенчмаркінг	Порівняння ключових показників ефективності підприємства з кращими практиками галузі	Об'єктивність оцінок Виявлення напрямків для покращення	Вимагає доступу до даних конкурентів Важко знайти точні аналоги
Модель вартості для клієнта	Аналіз, який оцінює сприйняту клієнтами вартість продуктів або послуг	Орієнтованість на клієнта Покращення задоволення клієнтів	Складно виміряти сприйняту вартість Вимагає регулярного збору зворотного зв'язку
Фінансовий аналіз	Оцінка конкурентоспроможності за допомогою фінансових показників (ROI, ROE та ін.)	Кількісні оцінки Можливість порівняння з галузевими стандартами	Не враховує нефінансові аспекти Зосередженість на короткостроковій перспективі

Джерело: Розроблено автором на основі [17]

Важливо приділити увагу порівняльній оцінці конкурентоспроможності підприємства у балах — це кількісний метод, який дозволяє визначити позицію компанії на ринку щодо її конкурентів. Цей метод заснований на оцінці ряду важливих показників, кожен з яких оцінюється у балах відповідно до встановлених критеріїв або стандартів.

Таблиця 1.10 - Група факторів для порівняльної оцінки конкурентоздатності підприємства у балах

Категорія	Фактор	Оцінка (1-10)	Коментар
Фінансові показники	Рентабельність активів	*	*
	Ліквідність		
Ринкова позиція	Частка ринку	*	*
	Ріст продажів		
Виробничий потенціал	Продуктивність праці	*	*
	Впровадження інновацій		
Якість продукції	Відповідність стандартам	*	*
	Задоволеність клієнтів		
Управління та організація	Ефективність управління	*	*
	Організація виробництва		
Маркетинг	Маркетингові стратегії	*	*
	Бренд та репутація		

Джерело: Розроблено автором на основі [17]

Загальний бал конкурентоспроможності отримується шляхом сумування всіх окремих оцінок, які потім можуть бути порівняні із схожими оцінками конкурентних підприємств. Вищий загальний бал вказує на більшу конкурентоспроможність підприємства.

Цей метод дозволяє керівництву підприємства зосередитися на ключових сферах, де необхідні покращення, і відстежувати прогрес підприємства в динаміці. Однак він також може мати певні недоліки, такі як суб'єктивність оцінки та необхідність оновлення критеріїв і стандартів для збереження актуальності в змінних ринкових умовах.

Не можна не згадати модель П'яти сил Майкла Портера — це інструмент для аналізу промисловості та бізнес-стратегії, який дозволяє оцінити рівень конкуренції та визначити потенціал прибутковості галузі. Модель враховує зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, і зосереджується на п'яти основних силах, які формують конкурентне середовище, що зазначені в таблиці

Таблиця 1.11 - Фактори конкурентоздатності за моделлю П'яти сил М. Портера

Фактор	Опис	Вплив на конкурентоспроможність
Конкуренція в галузі	Інтенсивність конкуренції між існуючими компаніями в галузі.	Висока конкуренція може зменшити прибутковість та змусити підприємства знаходити нові шляхи для отримання конкурентних переваг.
Загроза нових гравців	Ймовірність входу в галузь нових компаній	Нові учасники можуть знизити частку ринку існуючих компаній та вплинути на рівень конкуренції.
Загроза замінників	Ймовірність заміщення продуктів або послуг компанії продуктами або послугами з інших галузей.	Висока загроза замінників обмежує цінову політику та може знизити попит на продукти підприємства.
Сила постачальників	Здатність постачальників впливати на компанію через ціноутворення, якість матеріалів чи послуг.	Сильні постачальники можуть підвищити витрати виробництва, зменшивши таким чином конкурентоспроможність
Сила покупців	Здатність покупців впливати на компанію через зміну цін, якість продукції або умови закупівлі.	Сильні покупці можуть вимагати зниження цін або підвищення якості, що також впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Джерело: Розроблено автором на основі [18]

Модель Портера дозволяє бізнесу зрозуміти, як різні сили впливають на його операційну діяльність і в цілому на галузь, а також допомагає у формуванні ефективних стратегій для досягнення конкурентної переваги.

Переваги цієї моделі полягають в її універсальності та здатності давати комплексне розуміння ринкової ситуації. Вона сприяє виявленню джерел прибутковості та дозволяє підприємствам визначати свої слабкі сторони і можливості для зростання [18].

Однак, серед недоліків моделі — обмежена здатність адаптуватися до швидко змінних ринків і технологій. Також модель припускає, що структура галузі є статичною, що не завжди є вірним у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Крім того, вона може не враховувати неструктуровані фактори, які впливають на галузь, наприклад, політичні чи соціальні зміни [18].

У сучасних економічних реаліях, коли рівень конкуренції невинно

зростає, основою для забезпечення стабільності та розвитку підприємства стають його унікальні конкурентні переваги. Саме ці відмінні характеристики дозволяють підприємствам виділятися на ринку, залучати нових клієнтів та збільшувати економічні показники. Важливим є здатність бізнесу оперативно та гнучко реагувати на постійні зміни у зовнішньому середовищі, інтегруючи конкурентні переваги в стратегічні та оперативні плани своєї діяльності. Впровадження такої стратегії вимагає здійснення інвестицій не тільки у продукцію, а й у всі аспекти діяльності організації, адже сталість на ринку та впевненість у майбутньому досягаються завдяки постійному вдосконаленню та інноваціям. Тому, формування і підтримання конкурентних переваг є ключовим для досягнення довготривалого успіху та гарантією ефективності розвитку підприємства.

- Аналіз ринку:

1. Визначення потреб ринку: зрозуміти потреби клієнтів, уподобання та больові точки за допомогою дослідження ринку.
2. Оцінка конкурентів: проаналізувати сильні, слабкі сторони та ціннісні пропозиції конкурентів.

- Внутрішня оцінка можливостей:

1. Аудит ресурсів: оцінка внутрішніх ресурсів компанії (фінансових, людських, технологічних тощо).
2. Аналіз можливостей: оцінка сильних сторін та можливостей компанії в ключових сферах, пов'язаних із потребами ринку.

- Формулювання стратегії:

1. Унікальна ціннісна пропозиція (UVP): на основі аналізу ринку та оцінки внутрішніх можливостей розробити UVP, яка ефективніше відповідає потребам клієнтів, ніж конкуренти [19].
2. Інновації та диференціація: визначення сфер для інновацій та диференціації, такі як характеристики продукту, обслуговування клієнтів, використання технологій або бізнес-процеси.

- Реалізація:

1. Стратегічні ініціативи: розробка та реалізація стратегічних ініціатив, спрямованих на використання визначених можливостей для диференціації та інновацій.

2. Операційна досконалість: переконатися, що операційні процеси ефективні та узгоджені зі стратегічними цілями для досягнення UVP [19].

- Постійне вдосконалення:

1. Петлі зворотного зв'язку: створення механізмів для збору відгуків клієнтів і аналізу ринку.

2. Адаптація та навчання: використання зворотнього зв'язку для постійного вдосконалення та адаптації стратегій, для гарантії, що підприємство залишається чутливим до змін ринку та випереджає конкурентів.

- Стійка конкурентна перевага:

1. Створення цінності: постає необхідність постійно надавати клієнтам найвищу цінність, створюючи базу лояльних клієнтів.

2. Використання ресурсів: ефективне використання та розвиток внутрішніх ресурсів і можливостей для підтримки довгострокових конкурентних переваг.

3. Культура та інновації: сприяння розвитку культури інновацій і постійного вдосконалення, заохочуючи креативність і гнучкість.

Ця модель підкреслює важливість динамічного підходу до стратегії, де розуміння потреб ринку, використання внутрішніх сильних сторін, безперервне впровадження інновацій та адаптація до змін є ключовими для формування та підтримки конкурентних переваг

Висновки до першого розділу

З огляду на сучасні тенденції та виклики, які ставить перед підприємствами швидкозмінний економічний ландшафт, питання конкурентоспроможності набуває особливої актуальності. Воно вимагає комплексного підходу до аналізу і врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Розуміння динаміки частки ринку, рентабельності, продуктивності та інноваційності, а також

якості продукції і клієнтської лояльності стає фундаментом для стратегічного планування та розвитку бізнесу в кризових умовах.

Було визначено, що оцінка конкурентоспроможності є багатограним процесом, який поєднує в собі якісні та кількісні методи, вимагаючи деталізованого аналізу широкого спектру показників. При цьому, ключове значення мають не лише безпосередні фінансові результати діяльності підприємства, а й такі аспекти, як здатність до інновацій, розвиток людських ресурсів, технологічне відновлення та адаптація до ринкових змін.

Враховуючи внесок різних вчених та аналітиків у розвиток теорії та практики оцінки конкурентоспроможності, було підкреслено значущість інтеграції знань з різних дисциплін. Це дозволяє нам більш повно враховувати взаємодію між різними рівнями організації економічної діяльності – від окремих товарів до макроекономічного рівня.

З огляду на зростаючу глобалізацію та збільшення конкуренції, стратегії ми розуміємо, що забезпечення конкурентоспроможності повинно бути гнучкими та інноваційними, в той же час зберігаючи стабільність та стійкість бізнесу. Успіх у цьому контексті вимагає від підприємств не лише реакції на поточні виклики, а й антиципації майбутніх тенденцій, розвитку передбачуваності та прогнозування.

Врахування всіх цих аспектів може не тільки значно підвищити прибутковість та ринкову вартість підприємства, а й забезпечити йому міцну позицію у довгостроковій перспективі, що особливо важливо у складних і швидкозмінних умовах сучасної ринкової економіки України

2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1 Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» має більш ніж 80-річну історію, починаючи з 1927 року спочатку як цех з переробки птиці, а потім перетворившись на значне м'ясопереробне підприємство. Спочатку виробництво було зосереджено на птахівництві, але розширилося до переробки яєць, забою худоби та виробництва м'яса, ковбас та копченостей [20].

«Козятинський м'ясокомбінат» (ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат») станом на 08.04.2024 очолює генеральний директор Зікран Михайло Михайлович. Компанія повністю належить компанії OSI International Holding GmbH, розташованій у Герстгофені, Німеччина, зі статутним капіталом 115 мільйонів гривень, яка є дочірною OSI Group, LLC. Він зареєстрований за простою номінальною структурою акцій з усіма 32 550 886 акціями. Номінальна вартість акції – 3.50 грн. Кінцевим бенефіціарним власником був Шелдон Левін, який проживав в штаті Ілінойс. Компанія має давню репутацію, про що свідчать її постійні відносини постачальників із великими брендами та нагороди за бездоганну якість за різні роки [21].

Якість на ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» регулюється міжнародними стандартами безпеки, включаючи ISO 22000:2005 щодо харчової безпеки та ISO 14001:2004 щодо екологічного менеджменту. Завод проходить щорічні аудити EFSIS і підтримує систему HACCP для контролю всіх етапів виробництва, забезпечення безпеки та якості продукції [21].

Стратегічне бачення ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» спрямоване на підтримку високих стандартів якості та безпеки для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Вона є ключовим постачальником яловичини для McDonald's і має партнерські відносини з великими роздрібними мережами, такими як METRO та BILLA, що демонструє значну

присутність на ринку [21].

Компанія дотримується принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності, інтегруючи ці принципи у свою довгострокову стратегію розвитку для досягнення гармонії з навколишнім середовищем і суспільством. Ці ініціативи підкреслюють його прагнення підтримувати високі стандарти корпоративної соціальної відповідальності.

ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» стикається з проблемами галузі, такими як коливання вартості постачання та ринкова конкуренція. Вона вирішує ці виклики шляхом безперервних інновацій у розробці продуктів і бізнес-процесів, забезпечуючи свою конкурентоспроможність.

ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» продовжує використовувати свої історичні переваги та стратегічні інновації для посилення позицій на ринку та розширення споживчої бази. Майбутнє зосереджено на розширенні охоплення ринку та збільшенні виробничих можливостей, щоб відповідати мінливим вимогам ринку та підтримувати свою конкурентну перевагу.

Таблиця 2.1 - Загальна інформація про ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ"
Скорочена назва	ТОВ "КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ"
Найменування іноземною мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY "KOZIATYNSKYI MIASOKOMBINAT"
Код ЄДРПОУ	00443111
Дата реєстрації	06.04.2000 (24 роки)
Розмір статутного капіталу	115 000 000,00 грн
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Продовження табл. 1.8

Види діяльності	Основний: 10.11 Виробництво м'яса
	Інші: 10.13 Виробництво м'ясних продуктів 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у. 46.23 Оптова торгівля живими тваринами 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Органи управління юридичної особи	ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ
Перелік засновників/учасників юридичної особи	КОМПАНІЯ "ОСІ ІНТЕРНЕТШІЛ ХОЛДІНГ ГМБХ", ЗЕНЕФЕЛЬДЕРШТРАССЕ 17 А, 86368 ГЕРСТХОФЕН, НІМЕЧЧИНА. Частка (%): 100,00%
Місцезнаходження	Україна, 22102, Вінницька обл., місто Козятин(пн), ВУЛИЦЯ ДОВЖЕНКА, будинок 33

Джерело: Розроблено автором на основі [22]

ТОВ "Козятинський м'ясокомбінат" належить до десяти найбільших імпортерів України, що вказує на потужну дистрибуційну мережу і широкий асортимент продукції, який вимагає ввезення значної кількості сировини з-за кордону.

На основі даних в таблиці (2.2) наведено фінансово-економічні показники підприємства ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» за три роки (2021-2023 рр.).

Таблиця 2.2 - Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Показники	Роки			Відхилення 2021-2022		Відхилення 2022-2023	
	2021	2022	2023	а	в (%)	а	в (%)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 355 730	754 935	1 537 062	-600 795	-44	782 127	104
Власний капітал, тис. грн	278 336	316 330	339 714	36 994	14	23 384	7
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	1 234 255	643 511	1 149 934	-590 744	-48	506 423	79
Операційні витрати, тис. грн	9 084	23 759	12 428	14 675	162	-11 331	-48
Операційні доходи, тис. грн	3 983	9 871	15 755	5 888	148	5 884	60

Продовження табл. 2.2

Валовий прибуток, тис. грн	121475	111 424	387 128	-10 051	-8	275 704	247
Чистий прибуток, тис. грн	37 992	23 421	247 781	-14 571	-38	224 360	958

Джерело: Розроблено автором на основі [23]

Аналізуючи показники, можна замітити деякі ключові тенденції.

Чистий дохід від продажів:

До 2021 року спостерігалось значне зростання доходу, а потім зменшення в 2022 році. Однак у 2023 році відбулося різке зростання, яке перевищило попередній максимум у 2021 році.

Річні зміни відображають значні коливання, особливо 2022 року, що вказує вплив повномасштабного вторгнення на територію України на зміни ринкового попиту, цін та обсягу продажів

Власний капітал компанії стабільно зростає протягом чотирьох років, що є позитивним знаком, відображаючи нерозподілений прибуток та додаткові інвестиції.

Собівартість реалізованих товарів зріс у 2021 році, а потім суттєво впав у 2022 році, а потім зріс у 2023 році, що менше, ніж зростання доходу від продажів. Це демонструє підвищення ефективності та застосування заходів щодо скорочення витрат.

Операційні витрати у 2021 році витрати зменшилися, а у 2022 та 2023 роках зросли. Управління цими витратами здається нестабільним і може стати центром уваги для управління витратами.

Операційний дохід у 2021 році операційний прибуток знизився через збільшення витрат та зниження рентабельності з наступними роками.

Валовий прибуток у 2023 році спостерігається помітне зростання валового прибутку, що в порівнянні з чистими продажами та собівартістю вказує на кращий рік для прибутковості компанії.

Чистий прибуток найбільше зріс у 2023 році, що свідчить про те, що компанія змогла ефективно перетворити збільшені доходи в хороші кінцеві результати. Давайте розберемося, що вплинуло на стрімке зростання валового

прибутку у 3 рази, а чистого прибутку у 10 разів:

1. Підприємству вдалося суттєво скоротити операційні витрати (адміністративні витрати, витрати на маркетинг, витрати на логістику), не впливаючи істотно на валовий прибуток.

2. Значно збільшилися інші джерела доходу (доходи від інвестицій, процентні доходи, одноразові прибутки), що непропорційно збільшило чистий прибуток порівняно з валовим прибутком.

3. Суттєво скоротилися податкові витрати завдяки змінам ставок оподаткування українським урядом, податкових пільг та покращенню податкового планування призвело до значного збільшення чистого прибутку ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат». Адже підприємство належало до важливої виробничої інфраструктури і дотувалося урядом для компенсації втрат виробничих потужностей в зоні та поблизу зон бойових дій.

4. Економія від масштабу: м'ясокомбінат отримав вигоду від економії від масштабу, коли збільшення доходу призводить до меншого пропорційного збільшення COGS (сума всіх прямих витрат, пов'язаних із виготовленням продукту), а операційні витрати зростають повільніше, ніж дохід.

Давайте це відобразимо графічно для візуального сприйняття показників по роках рис. 2.1.

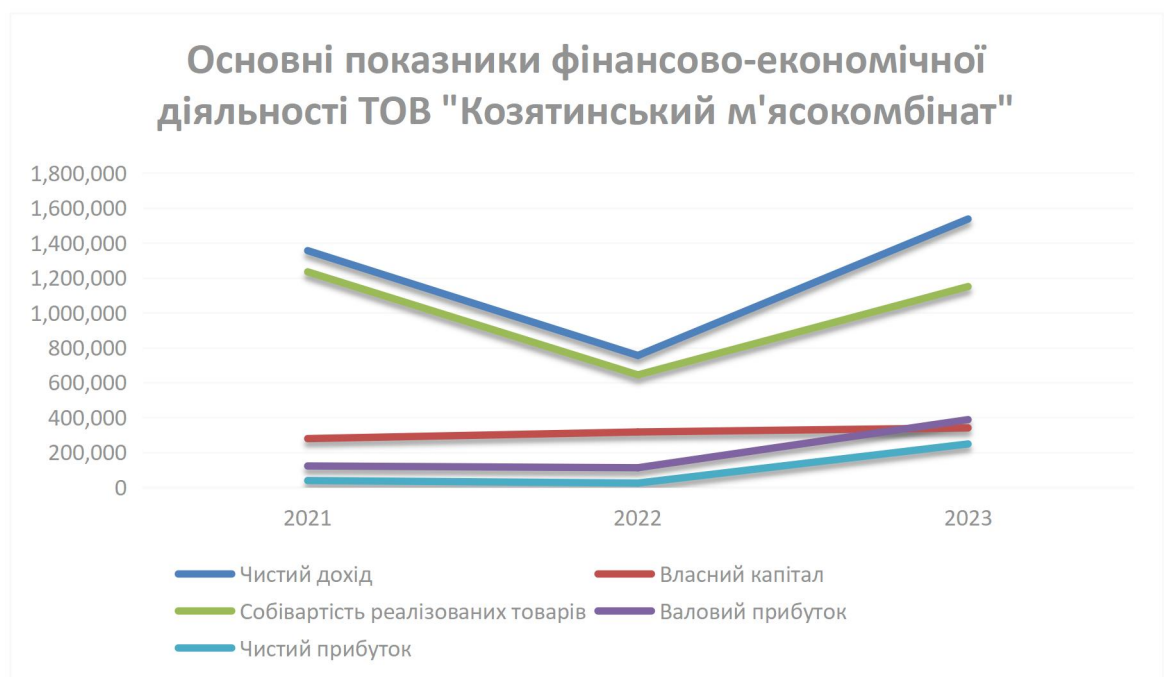


Рисунок 2.1 – Динаміка змін основних показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Джерело: Розроблено автором на основі [23]

Загалом компанія продемонструвала зростання за цей період, незважаючи на шок економіки спричиненою геополітичними змінами, причому найбільше збільшення чистого доходу та чистого прибутку спостерігалось у 2023 році. Збільшення власного капіталу свідчить про те, що компанія стає міцнішою у фінансовому плані. Відхилення у відсотках вказують на волатильність операцій, але загальна тенденція є позитивною, демонструючи зростання та підвищення прибутковості.

Необхідно проаналізувати наведену таблицю (2.3), в якій представлені фінансово-операційні елементи діяльності підприємства за 3 роки для розуміння обсягів витрат.

Таблиця 2.3 – Фінансово-операційні показники діяльності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Показники	Роки			Відхилення 2021-2022		Відхилення 2022-2023	
	2021	2022	2023	а	в (%)	а	в (%)
Фінансовий прибуток від операційної діяльності	46 312	28 309	301 694	-18 003	-39	273 285	966
Витрати на збут	29 550	28 861	32 984	-689	-2	4 123	14
Інші операційні витрати, тис. грн	9 084	23 759	12 428	14 675	162	-11 331	-47
Інші операційні доходи, тис. грн	3 983	9 871	15 755	5 888	148	5 884	60
Адміністративні витрати	40 512	40 366	55 777	-146	-0.3	15 411	38
Інші фінансові доходи	430	220	440	-210	-49	220	100

Джерело: Розроблено автором на основі [23]

Фінансові витрати зазнали коливань. Відбулося значне зростання з 2021

по 2022 роки, а потім різке зростання з 2022 по 2023 роки, що вказує на ймовірні вищі витрати на запозичення та інвестиції у фінансові інструменти.

Фінансовий прибуток від операційної діяльності суттєво зріс за три роки, причому найбільш значний стрибок стався з 2022 по 2023 рік. Це свідчить про покращення прибутковості основної діяльності компанії.

Витрати на збут дещо зменшилися з 2021 по 2022 роки, але зросли в наступному році. Це відображає зміни в маркетингових стратегіях, логістиці розподілу та обсягах продажів.

Інші операційні витрати зменшилися з 2020 по 2021 рік, але потім знову зросли до 2023 року, можливо, через збільшення витрат у неосновних операційних сферах, таких як дослідження та розробки, або одноразові витрати.

Інші операційні доходи також коливаються, зі зменшенням з 2020 по 2021 роки, після чого суттєве зростання в наступні роки від неосновної діяльності, як-от інвестиції та продаж активів.

Адміністративні витрати є відносно стабільними з невеликим зростанням, що може свідчити про хороший контроль над загальними та адміністративними витратами в той час, як компанія росте.

Інші фінансові доходи подвоїлися з 2022 по 2023 роки, що може бути результатом ефективних інвестиційних стратегій та іншої фінансової діяльності поза основними бізнес-операціями.

Загалом таблиця свідчить про те, що компанія підвищує свою операційну ефективність і прибутковість, з особливо високими показниками фінансового прибутку від операційної діяльності та інших фінансових доходів. Однак це врівноважується зростанням операційних витрат і витрат на збут, якими потрібно буде керувати, щоб зберегти прибутковість. Показник «Інші фінансові надходження», демонструє різке збільшення у відсотках, що свідчить про значне збільшення доходу з фінансових джерел, відмінних від основних бізнес-операцій, таких як інвестиції та підвищення обмінного курсу.

Таблиця 2.4 – Індикатори результативності діяльності ТОВ

«Козятинський м'ясокомбінат»

Показники	Роки			Відхилення 2021-2022		Відхилення 2022-2023	
	2021	2022	2023	а	в (%)	а	в (%)
Вартість оборотних активів, тис. грн.	161 651	195 256	243 496	33 605	21	48 240	25
Вартість необоротних активів, тис.грн	140 226	153 262	145 132	13 036	9	-8 130	-5
Вартість власного капіталу, тис. грн	278 336	316 330	339 714	37 994	14	23 384	7
Рентабельність капіталу,%	13,6	7,4	72,9	-6,2	-46	65,5	885
Рентабельність активів, %	10,9	6,0	36,2	-4,9	-45	30,2	503
Рентабельність, оборотних активів,%	19,5	9,6	45,7	-9,9	-51	36,1	376
Рентабельність, загальних активів, %	13,3	7,4	44,2	-5,9	-44	36,8	497
Чиста рентабельність витрат, %	3,5	3,8	24,1	0,3	8,6	20,3	534
Чиста маржа, %	2,8	3,1	16,12	0,3	11	13,02	420

Джерело: Розроблено автором на основі [23]

Показники ілюструють ефективність м'ясопереробної компанії за чотири роки. Отже, на основі викладених даних давайте проаналізуємо.

Оборотність оборотних активів та необоротних активів показує незначні коливання в період з 2020 по 2023 рік. Спостерігається помітне зниження темпів оборотності з 2021 по 2022 рік, що вказує на повільніше обіговість активів, але знову спостерігається підйом у 2023 році.

Оборот загального капіталу постійно зростає протягом багатьох років, що свідчить про підвищення ефективності використання капіталу для отримання прибутку.

Коефіцієнти рентабельності щодо капіталу, оборотних активів і необоротних активів показують різке зростання в 2023 році, що свідчить про значне підвищення ефективності та прибутковості після падіння в 2022 році через нестабільність геополітичних умов.

Чиста рентабельність витрат і чиста рентабельність загальних активів демонструють суттєве покращення у 2023 році порівняно з попередніми роками. Такі значні позитивні зрушення зазвичай передбачають значне збільшення продажів паралельно з зниженням витрат.

Підсумовуючи, у 2022 році компанія зазнала деяких спадів ефективності, про що свідчить зниження оборотності активів і коефіцієнтів прибутковості. Однак у 2023 році спостерігається значне відновлення, яке вказує на те, що всі виклики, з якими зіткнулися в попередньому році, були ефективно розв'язані. Покращення чистої рентабельності та чистої рентабельності у 2023 році є особливо багатообіцяючими, що вказує на міцний фінансовий стан і успішні стратегічні ініціативи, які суттєво підвищили рентабельність.

При аналізі господарсько-економічної діяльності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» необхідно врахувати критичний показник короткострокової ліквідності компанії та її здатності ефективно керувати своїм операційним циклом, який включає готівку, запаси, дебіторську та кредиторську заборгованість. Коефіцієнт поточної ліквідності, вимірює здатність компанії виплачувати короткострокові зобов'язання та зобов'язання, термін погашення яких погашається протягом одного року. Вищий коефіцієнт поточної ліквідності вказує, що компанія має кращу здатність генерувати готівку для виконання своїх короткострокових зобов'язань. Зазвичай він використовується кредиторами, кредиторами та інвесторами для оцінки фінансового стану бізнесу з точки зору ризику ліквідності.

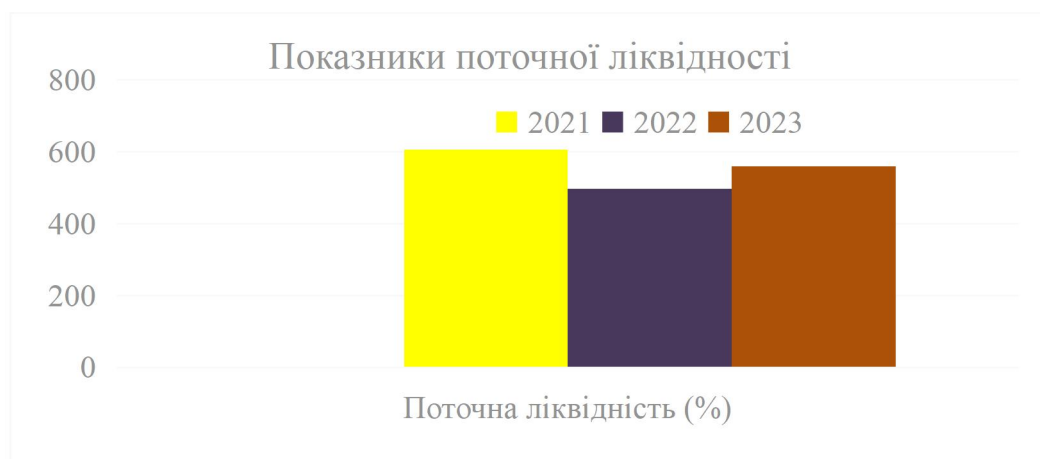


Рисунок 2.2 - Гістограма показників поточної ліквідності ТОВ

«Козятинський м'ясокомбінат»

Джерело: Розроблено автором на основі [23]

Гістограма відображає поточні показники ліквідності компанії за три роки — 2021, 2022 та 2023.

У 2021 році спостерігається невелике зниження порівняно з 2020 роком, що свідчить про незначне скорочення ліквідності та потенційне збільшення короткострокових зобов'язань.

Тенденція до зниження продовжується у 2022 році, що вказує на подальший тиск на ліквідні активи та збільшення короткострокових зобов'язань через різні операційні фактори.

До 2023 року коефіцієнт ліквідності дещо стабілізується, але залишається нижчим, ніж у попередні роки, що є ознакою послідовної стратегії компанії щодо управління своїми ліквідними активами та зобов'язаннями, а також це може відображати стратегічне інвестування грошових резервів у довгострокові строкові активи та погашення боргів.

Коли поточна ліквідність є показником здатності підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання всіма власними поточними активами, то абсолютна ліквідність є більш суворим критерієм ліквідності. Він вимірює здатність підприємства виконувати власні короткострокові зобов'язання своїми найбільш ліквідними активами.

Він виключає товарно-матеріальні запаси та інші оборотні активи, які не так легко перетворити на готівку, як, наприклад, передплачені витрати, оскільки ці елементи не можуть бути використані для погашення поточних зобов'язань так швидко. Тому давайте розглянемо гістограму показників абсолютної ліквідності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» на рис. 2.3.

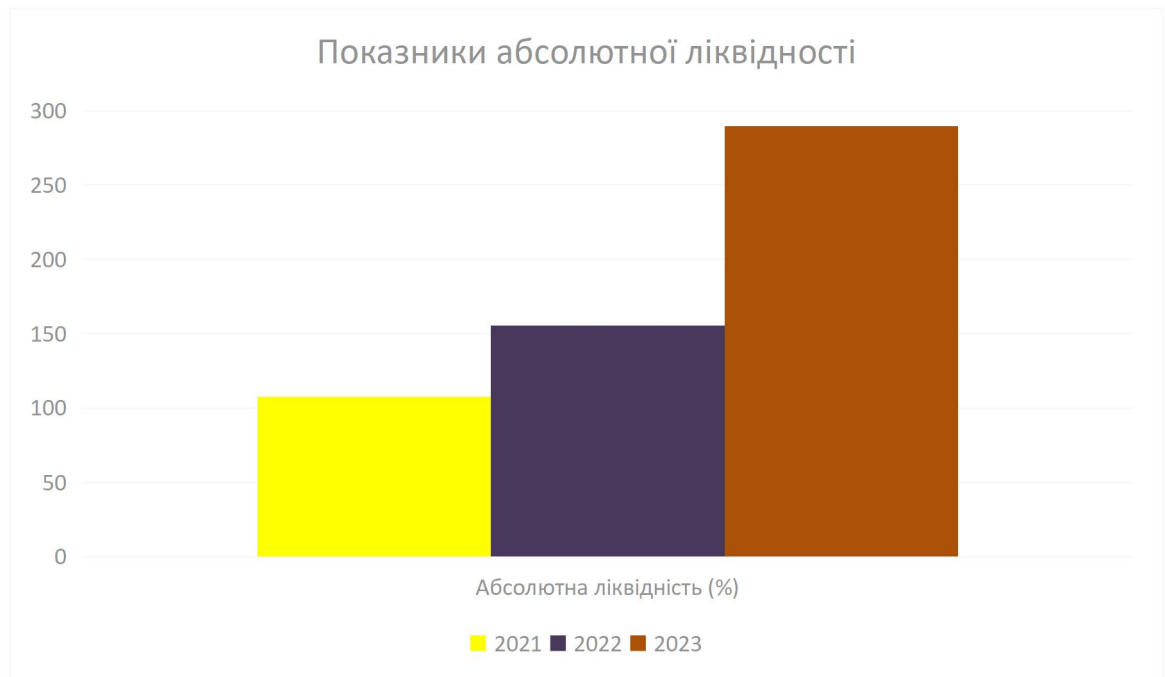


Рисунок 2.3 – Гістограма показників абсолютної ліквідності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Джерело: Розроблено автором на основі [23]

З рисунку можемо замітити, що:

У 2021 році відбулося невелике падіння, що свідчить про зменшення ліквідних активів та збільшення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт збільшився в 2022 році на 44,3% проти 2021.

Однак у 2023 році спостерігається значне підвищення коефіцієнта, що свідчить про покращення ліквідності компанії. Це пов'язано зі збільшенням ліквідних активів, зменшенням поточних зобов'язань, кращим управлінням дебіторською заборгованістю та більш ефективними стратегіями управління грошовими коштами.

Загалом, абсолютна ліквідність у 2023 році демонструє сильну позицію, що означає, що ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» значно покращило свою здатність покривати короткострокові зобов'язання своїми найбільш ліквідними активами. Ця зміна відображає стратегічні рішення щодо управління фінансами, можливо, у відповідь на тенденцію до зниження в попередні роки.

Окрім того, необхідно розглянути показники фінансової стабільності

ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» зібраних з доступних джерел, оскільки вони відображають різні аспекти фінансового стану компанії за трирічний період наведених в таблиці (2.5).

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Показники	Роки			Відхилення 2021-2022		Відхилення 2022-2023	
	2021	2022	2023	а	в (%)	а	в (%)
Коефіцієнт автономії, %	90,8%	87,4%	85,8%	-3,4	-3,7	-1,6	-1,8
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %	206,4%	234,1%	412,5%	27,7	13,4	178,4	76,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	318,4%	415,2%	509,0%	96,8	30,4	93,8	22,5
Відношення грошових коштів до активів	9,9%	19,5%	41,0%	9,6	96,9	21,5	110,2

Джерело: Розроблено автором на основі [23]

Коефіцієнт автономії щороку дещо зменшувався з 92,2% до 85,8%. Це вказує на поступове збільшення зовнішнього фінансування та зобов'язань відносно власного капіталу [24].

Покриття необоротних активів помітно зріс з 198,5% до 412,5%, що є позитивною тенденцією. Це означає, що необоротні активи компанії все більше покриваються довгостроковими стабільними джерелами фінансування, що потенційно знижує ризик ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє невелике зростання з 421,1% до 509,0% свідчить про те, що компанія має стабільно високу ліквідність для покриття поточних зобов'язань, хоча збільшення цього коефіцієнта також може означати, що ресурси можна краще використовувати в іншому місці для зростання.

Відношення грошових коштів до активів значно збільшилося з 14,8% до 41,0% вказує на значне зростання частки витрат відносно активів у загальній структурі активів м'ясокомбінату.

Підсумовуючи, хоча компанія демонструє сильну позицію ліквідності, зростаючі витрати на активи та незначне зниження автономності можуть заслуговувати на увагу. Загальне збільшення покриття необоротних активів довгостроковими джерелами передбачає міцну фінансову структуру для

довгострокової стабільності. Ці тенденції свідчать про те, що є сфери, які потребують коригування, зокрема зменшити операційні та адміністративні витрати, збільшити чисту маржу та рентабельність, оскільки це загалом підтримуватиме міцну фінансову основу.

Поточна організаційна структура ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» включає такі відділи, як цех забою та первинної обробки, холодильний цех, цех нарізки м'яса, цех м'ясних напівфабрикатів, цех виробництва ковбасних виробів, доповнений виробничою лабораторією та різними допоміжними підрозділами дані, яких наведені в таблиці (2.6). Ці відділи мають вирішальне значення для виробництва понад 150 тонн напівфабрикатів, 20 тонн ковбасних виробів і близько 300 тонн м'яса щомісяця, що підкреслює всеохоплюючий оперативний масштаб заводу [25].

Таблиця 2.6 – Організаційна структура ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Відділ	Функції
Забій і первинна обробка	Початкова обробка м'яса і забій тварин
Холодильна установка	Зберігання м'яса при контрольованих температурах
Цех м'ясообробки	Спеціалізується на розділці великої рогатої худоби та свиней
Цех м'ясних напівфабрикатів	Виробництво різноманітних м'ясних напівфабрикатів
Ковбасний цех	Призначений для виробництва ковбасних виробів та аналогічної продукції
Виробнича лабораторія	Контроль якості та випробування продукції
Підрозділи допоміжного обслуговування	Допоміжні послуги, включаючи технічне обслуговування та логістику

Джерело: Розроблено автором на основі [25]

Ця структура розроблена для підтримки всіх аспектів обробки м'яса від початкової обробки до кінцевої підготовки продукту та забезпечення якості. Чисельність персоналу станом на 2023 рік становить 302 працівника. Автотранспорту у власності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» - 23 одиниці [26].

Компанія ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» функціонує як багатогранна організація, використовуючи лінійно-функціональний підхід в

управлінні. Кожен відділ має свої окремі обов'язки та відповідальності, створюючи класичний управлінський каркас для регулювання виробничих процесів компанії (2.7).

Таблиця 2.7 – Управлінська структура ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Посада	Кількість
Голова правління	1
Член наглядової ради	3
Член ревізійної комісії	3
Головний бухгалтер	1
Член правління	6

Джерело: Розроблено автором на основі [27]

Управління персоналом є критично важливим аспектом операційної ефективності організації, і воно охоплює оцінку корпоративної культури, системи мотивації, розвиток персоналу та оцінку [28;29].

За доступними джерелами складемо таблицю видів продукції, які виробляє ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» в місяць у відсотковому відношенні (2.8).

Таблиця 2.8 – Вихідні потужності за видами продукції ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» в місяць та їх відсоткове відношення у загальній структурі

Вид	Найменування (од.)	Кількість	Відношення у %
Напівфабрикати	50	150 тонн	31.91%
Ковбасні вироби	60	20 тонн	4.26%
М'ясо (курятина, свинина, телятина)	3	300 тонн	68.83%
Всього	110	470 тонн	100%

Джерело: Розроблено автором на основі [25]

На основі даних створимо діаграму виробничих потужностей ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» станом на 09.04.2024 рік для кращого візуального сприйняття рис. 2.4.

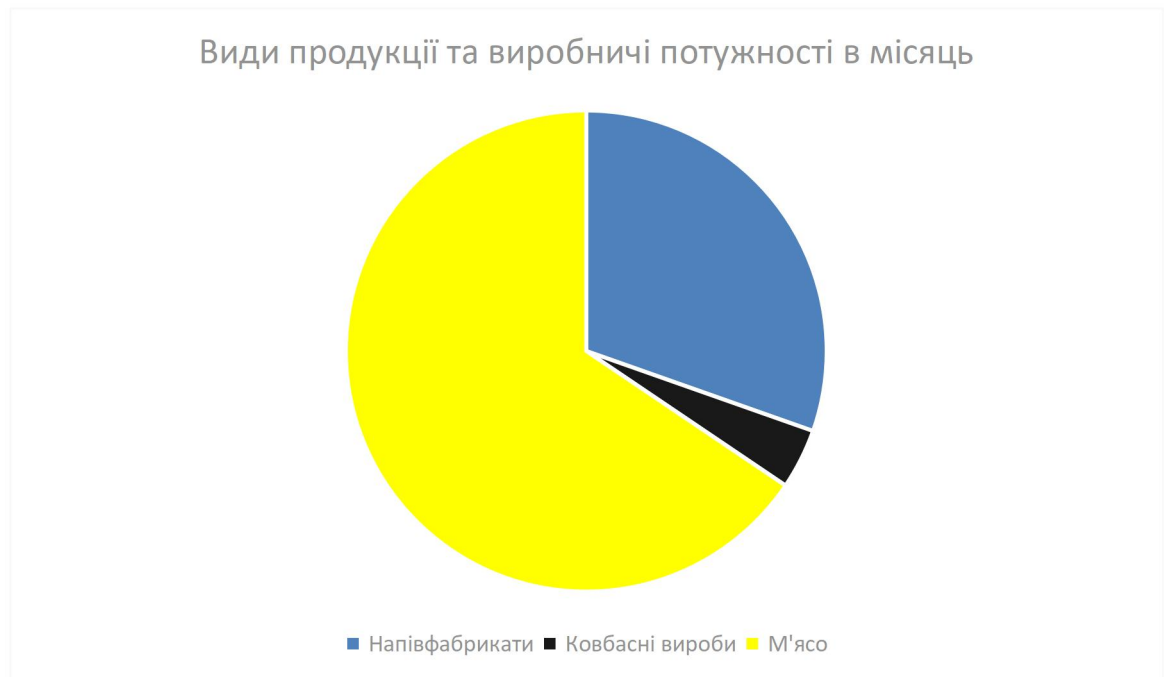


Рисунок 2.4 – Види продукції та їх співвідношення у виробничих потужностях ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Джерело: Розроблено автором на основі [25]

За даними таблиці, ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» виробляє широкий асортимент продукції, який включає напівфабрикати, ковбасні вироби, та м'ясо. Підприємство виробляє продукти з м'яса під ТМ "FoodWorks". Основним видом продукції, що займає більшість виробництва, є м'ясо, яке становить 63.83% від загального обсягу виробництва. Напівфабрикати складають 31.91% від загальної кількості, тоді як ковбасні вироби займають лише 4.26%.

Цей розподіл підкреслює стратегічний фокус підприємства на виробництві м'ясних продуктів, що є основою для інших видів продукції. Великий відсоток м'яса у виробничому портфелі свідчить про потужні виробничі можливості в первинній обробці м'яса та здатність компанії задовольняти значний попит на цю продукцію.

Невелика частка ковбасних виробів вказує на високу конкуренцію у цьому сегменті та на стратегічне рішення компанії зосередитись на інших, більш прибуткових видах продукції. З іншого боку, різноманітність напівфабрикатів може бути використана для збільшення частки цього

сегмента в портфоліо компанії, пропонуючи споживачам зручні рішення для приготування їжі.

Виробництво натуральної продукції з власної сировини відіграє ключову роль у підтриманні високої якості та конкурентоспроможності продукції на ринку, що, у свою чергу, дозволяє завоювати довіру споживачів та забезпечити стабільність продажів у довгостроковій перспективі.

У наведеній таблиці (2.9) наведено категорії, види, фасування, термін придатності, умови зберігання та вагові діапазони різних м'ясних напівфабрикатів, що випускаються підприємством.

Таблиця 2.9 - Каталог напівфабрикатів ТМ «Foodworks» ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Категорія	Тип	Тип упаковки	Термін придатності	Температура зберігання	Діапазон ваги (кг)
Яловичина великого нарізу	охолоджена	Вакуумне пакування	До 15 днів	0 до 4°C	0,8-5кг
Яловичина порційна	охолоджена	в газовій суміші	До 8 діб	0 до 4°C	0,3-0,5кг
Яловичина дрібна	охолоджена	в газовій суміші	До 8 діб	0 до 4°C	0,8-1,3кг
Фарш, Ковбаски гриль, Чевапчич, Люля-кебаб	охолоджена	в газовій суміші	До 8 днів	0 до 4°C	0,3-0,5кг
Мариновані шашлики, Стейки, М'ясо для гриля	охолоджена	в газовій суміші	До 8 днів	0 до 4°C	0,3-0кг

Джерело: Розроблено автором на основі [25]

Аналіз цих елементів допомагає зрозуміти стратегічний підхід компанії до збереження продукції, позиціонування на ринку та зручності клієнтів. Ось детальний висновок та аналіз на основі інформації:

Види упаковки та термін придатності:

Вакуумне пакування та пакування в газовій суміші використовуються для продовження свіжості та терміну зберігання продуктів. Вакуумна упаковка, яка використовується для великої яловичини, забезпечує довший

термін зберігання до 15 днів. На відміну від цього, упаковка газової суміші, що застосовується до інших типів продуктів, включаючи порційну та дрібно нарізану яловичину, фарш і мариновані продукти, зазвичай забезпечує термін зберігання до 8 днів. Ці методи необхідні для підтримки якості та безпеки продукції, мінімізації псування та зменшення відходів.

Умови зберігання:

Всі продукти вимагають охолодження при температурі від 0 до 4°C. Цей постійний температурний діапазон має вирішальне значення для збереження цілісності охолоджених продуктів і забезпечення дотримання стандартів безпеки харчових продуктів, особливо важливо для м'ясних продуктів для запобігання розвитку патогенних мікроорганізмів.

Діапазон ваги:

Продукти доступні в різних діапазонах ваги, від менших порцій (0,3-0,5 кг), придатних для прямих продажів споживачам, до більших шматків (0,8-5 кг), які, ймовірно, призначені як для роздрібної торгівлі, так і для невеликих комерційних цілей. Ця сегментація дозволяє компанії ефективно націлюватися на різні групи споживачів, від окремих споживачів до великих домогосподарств або малих підприємств, таких як ресторани та заклади громадського харчування.

Пропозиція продуктів із різними термінами зберігання та спеціальними вимогами до зберігання вказує на стратегічний підхід до логістики та дистрибуції. Коротші терміни зберігання вимагають ефективних ланцюгів постачання та швидкого обороту, що може ускладнити дистрибуцію, але також скоротити час, який продукти проводять у зберіганні, потенційно зберігаючи вищу якість.

На таблиці (2.10) представлений різноманітний асортимент ковбасних виробів, які пропонує компанія, кожна з яких відрізняється способом приготування та приготування.

Таблиця 2.10 - Каталог ковбасних виробів ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Категорія	Опис
Сосиски	Звичайні види ковбас дрібного помелу, часто приправлені.
Напівкопчені ковбаси	Ковбаси, що пройшли часткове копчення.
смажені ковбаски	Ковбаски, спеціально приготовлені шляхом смаження.
Варено-копчені Ковбаси	Ковбаси, які спочатку варять, а потім коптять.
В'ялені ковбаси	В'ялені та висушені на повітрі ковбаски, які надають унікального смаку.
Копчені	Загальна категорія повнокопчених ковбас
Варені	Ковбаси, що готуються переважно шляхом варіння

Джерело: Розроблено автором на основі [25]

Ця різноманітність відповідає різноманітним споживчим уподобанням і кулінарним традиціям, підвищуючи привабливість компанії на ринку. Від звичайних сосисок до спеціальних в'ялених ковбас, кожен тип продукту відповідає певному смаковому профілю та вимогам до приготування. Включення традиційних методів, таких як кип'ятіння та копчення, поряд із більш нішевими процесами, такими як сушіння, вказує на прагнення компанії надати комплексний вибір, який не тільки відповідає, але й передбачає вимоги клієнтів.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства

Мета аналізу внутрішнього і зовнішнього середовищ ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» полягає у виявленні ключових внутрішніх можливостей та ресурсів, а також зовнішніх факторів і тенденцій, які впливають на його ефективність та конкурентоспроможність. Це дозволить підприємству скласти комплексне уявлення про своє становище на ринку, ідентифікувати можливі ризики та шанси для зростання.

Як перспективне підприємство, ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» співпрацює з провідними брендами в секторі громадського харчування та роздрібної торгівлі, щоб пропонувати та удосконалювати високоякісні готові до столу харчові рішення, які задовольняють споживачів у всьому світі.

Використовуючи потужну інфраструктуру та фінансову стабільність, ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» має потенціал для створення,

виробництва та розповсюдження індивідуальних продуктів харчування по всьому світу.

Отже, ми проаналізували стратегічну позицію підприємства, як складову аналізу внутрішнього середовища організації

Після того, як ми розглянули стратегічну позицію підприємства, зробили ресурсний аналіз, провели виробничий аналіз, фінансовий аналіз, маркетинговий аналіз, оцінили управління персоналом, а також організаційний аналіз необхідно провести SWOT-аналіз.

Як ми знаємо з попереднього розділу, SWOT-аналіз є інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для підприємства, тому розробимо на основі цього рекомендації [30]. Для ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» в 2024 році SWOT-аналіз виглядає на рис. 2.5 наступним чином:

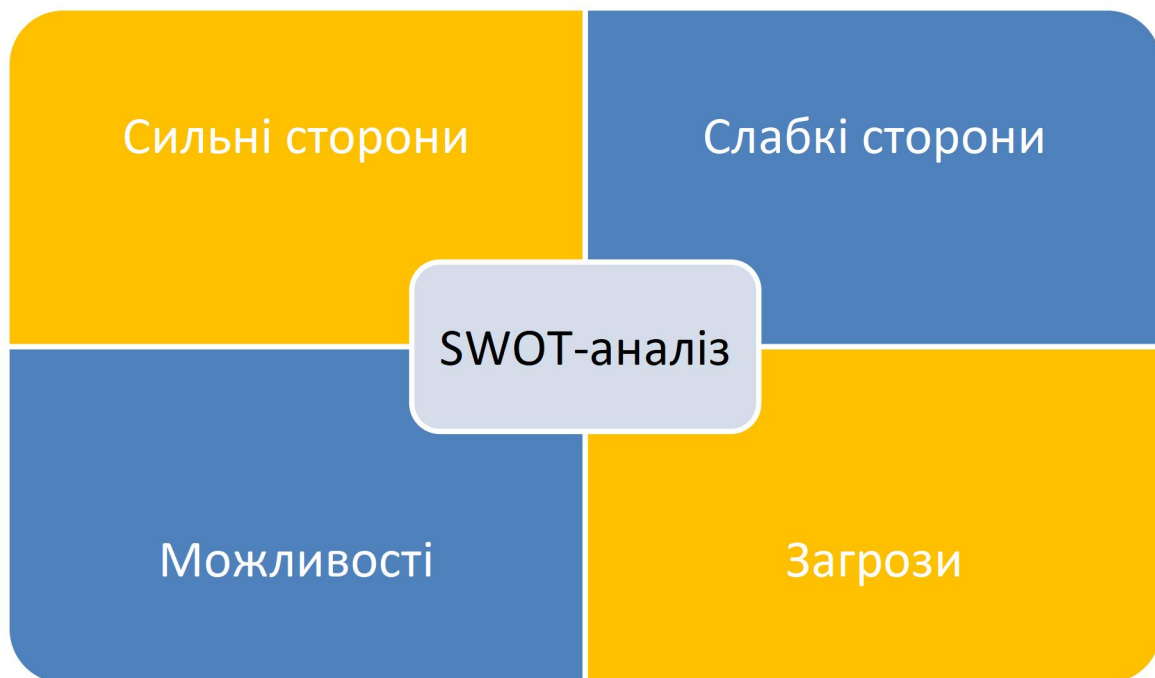


Рисунок 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Джерело: Розроблено автором на основі [30]

Серед сильних сторін підприємства:

1. Висока репутація на ринку та визнання бренду
2. Власні виробничі потужності з сучасним обладнанням

3. Досвід роботи на ринку та встановлені ділові зв'язки з постачальниками та дистриб'юторами
4. Використання натуральної сировини та висока якість продукції
5. Різноманітність продуктового асортименту та можливості для його розширення

Серед слабких сторін підприємства, на яких потрібно звернути увагу:

1. Позбутися залежності від цінової конкуренції з іншими гравцями ринку.
2. Зменшити обмеження виробничих потужностей для швидкого масштабування.
3. Мінімізувати потенційні труднощі з управлінням якістю при збільшенні обсягів виробництва.
4. Підвищити оперативність адаптації до ризиків появи нових шкідливих законодавчих норм та обмежень.

Можливості підприємства:

1. Розширити ринки збуту, зокрема експорт.
2. Розвивати тренди здорового харчування, що може підвищити попит на продукцію.
3. Впровадити нові технології для підвищення ефективності виробництва.
4. Створити нові продукти і знайти шляхи входження в нові сегменти ринку.
5. Співпрацювати з іншими великими роздрібними мережами та онлайн-платформами.

Загрози підприємства та їх рішення:

1. Розробка ефективних шляхів реакції на зростання цін на сировину та енергоносії, що може підвищити витрати виробництва
2. Сформулювати стратегію при посиленні конкуренції, особливо з боку імпортової продукції
3. Врахувати та пошук рішень до зміни споживацьких переваг та зменшення попиту на традиційні види м'ясної продукції
4. Створити нові лабораторії для попередження та мінімізації наслідків можливих спалахів харчових криз, наприклад, через проблеми зі

здоров'ям тварин

5. Оперативна реакція на зміни в законодавстві, які можуть накласти додаткові вимоги до виробництва або обмежити використання певних інгредієнтів.

Отже, щоб забезпечити тривалий успіх та стає зростання в нестабільних умовах на ринку, ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» необхідно активно працювати над підсиленням своїх сильних сторін, адресацією слабких сторін, реалізацією наявних можливостей та розвитком стратегій для управління зовнішніми загрозами та розуміння сильних та слабких сторін конкурентів, що наведені в таблиці А.1 (додаток А) задля прийняття обґрунтованих рішень. Врахування всіх цих аспектів дозволить компанії ефективно конкурувати та розширюватися в сучасних ринкових умовах.

Сучасний стан м'ясопереробної промисловості в Україні характеризується низкою викликів. Однією з головних проблем є брак вітчизняної якісної сировини, що спонукає підприємства до імпорту, вартість якого зростає через коливання національної валюти. Ці обставини, у поєднанні зі зниженням доходів населення, обмежили продажі та вплинули на прибутковість галузі [31].

Екологічні зміни та зростання числа прихильників рослинної дієти також вплинули на галузь, оскільки громадськість стає свідомішою щодо впливу тваринництва на навколишнє середовище. Відповіддю на це є розробка альтернатив м'ясних продуктів, які забезпечують потрібні поживні речовини без використання тваринного продукту [31].

Незважаючи на ці виклики, м'ясопереробна промисловість залишається ключовою для економіки України, інтегруючи різноманітні аграрні та харчові сектори, та відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни. М'ясні продукти є значною частиною щоденного харчування багатьох українців, забезпечуючи необхідні білки та інші нутрієнти для підтримки здоров'я та благополуччя [31].

Проаналізуємо структуру споживання м'яса в Україні станом на 2024 рік

на рис. 2.6. З даних видно, що м'ясо птиці складає більшу частину споживання - 59%. Це вказує на високий попит на курятину та інше м'ясо птиці, що пов'язано з його доступністю, відносно низькою ціною, а також з тим, що м'ясо птиці часто розглядають як більш здорову альтернативу червоному м'ясу.

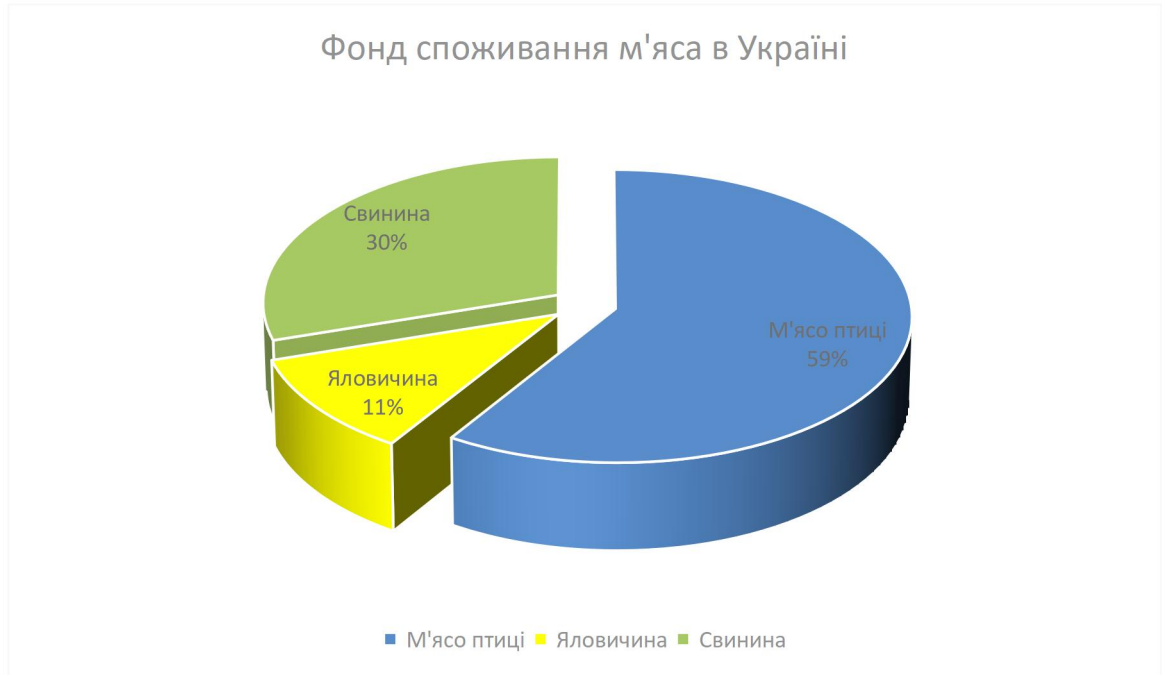


Рисунок 2.6 – Фонд споживання м'яса станом на 14.04.2024 в Україні

Джерело: Розроблено автором на основі [32]

Свинина займає 30% споживання, що робить її другим за популярністю видом м'яса в країні. Це демонструє сильні традиційні харчові уподобання українців, незважаючи на зростаючі екологічні та здоровісні тенденції.

Яловичина становить 11% фонду споживання, що є найменшим показником серед трьох категорій м'яса. Це вказує на більш високу ціну яловичини та на зменшення її популярності через зміни у споживацьких вподобаннях.

Загалом, розподіл споживання м'яса відображає попит на різні типи м'яса та може впливати на стратегічні рішення м'ясопереробних підприємств в Україні, відображених на рис. 2.7. Секторі потрібні інвестиції в розширення виробництва птиці, а також стратегії диверсифікації та інновації, щоб задовольнити змінні уподобання споживачів і реагувати на макроекономічні

та соціокультурні тенденції.

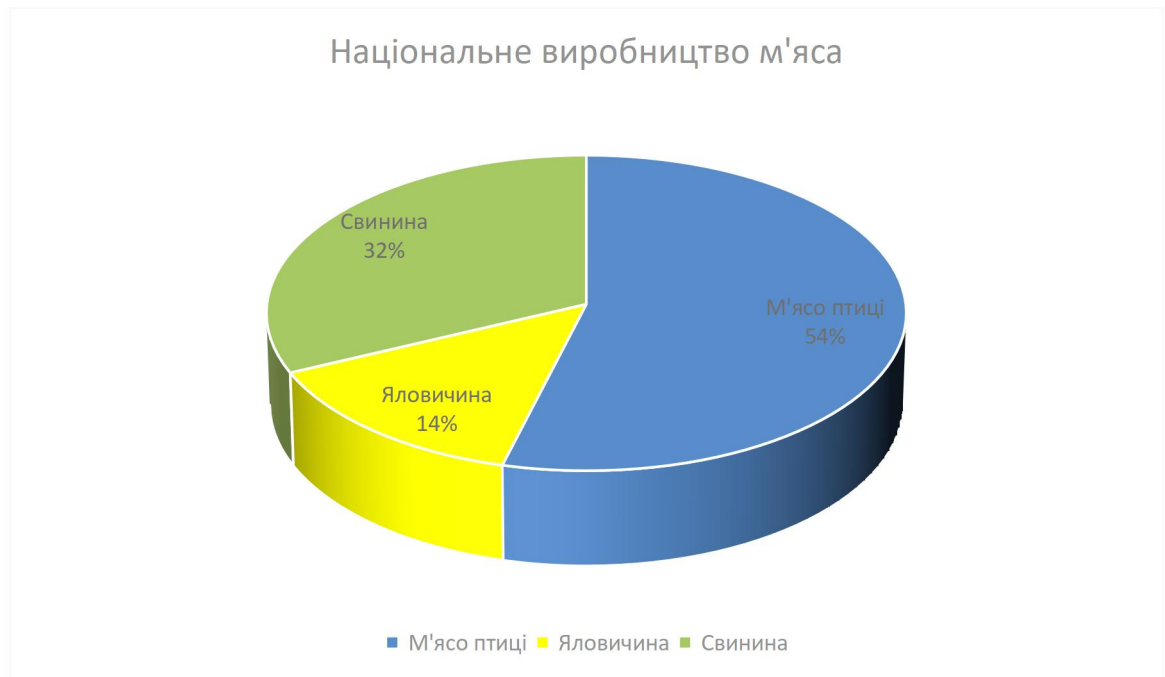


Рисунок 2.7 – Обсяг національного виробництва м'яса станом на 14.04.2023

Джерело: Розроблено автором на основі [32]

Як ми бачимо, м'ясо птиці становить більшу частку виробництва, з 54% загального обсягу. Це підкреслює необхідність фокусування підприємству на птицеводство, що зумовлене високим внутрішнім та зовнішнім попитом, ефективністю виробництва, а також короткими циклами вирощування птиці.

Свинина займає третину виробництва, а саме 32%. Ця значна частка вказує на стабільний попит на свинину як традиційне джерело м'яса в дієті українців.

Яловичина становить 14%, що є меншою часткою порівняно з іншими видами м'яса. Це відображає більш високі витрати на виробництво та довший виробничий цикл, а також більшу цінову чутливість споживачів до яловичини.

На сьогоднішній є відчутним загальна тенденція зменшення чисельності худоби, що є індикатором того, що аграрний сектор України зазнав серйозних наслідків війни, включаючи втрату земель, втрату худоби, пошкодження виробничих потужностей та перебої в ланцюжках поставок (2.11). Втрати поголів'я мають довгострокові наслідки для продовольчої безпеки та

економічного відновлення після конфлікту

Таблиця 2.11 – Структура та динаміка змін поголів'я худоби в 2021-2023 роках

Вид	2021 рік	2022 рік	2023 рік	абсолютне відношення 2023 року до 2021 року	2023 рік у % до 2021 року
ВРХ	2 661 962	2 353 157	2 410 475	-251 487	-9,6
Свині	5 612 751	5 741 349	4 914 332	-698 419	-12,1
Птиці	203 343 128	195 892 141	180 543 411	-22 799 717	-11,2

Джерело: Розроблено автором на основі [33]

На наданій таблиці представлено дані щодо поголів'я худоби в Україні за період з 2021 по 2023 роки, зазначено також відсоткове зменшення чисельності у 2023 році порівняно з 2021 роком.

ВРХ (велика рогата худоба) зменшилося на 9.6% у 2023 році порівняно з 2020 роком. Зменшення пов'язане насамперед з рядом чинників, включаючи економічні труднощі, збільшення витрат на утримання та корми, а також прямими втратами внаслідок воєнних дій.

Кількість свиней з даних таблиць впало на 12.1% у 2023 році, що пов'язане з такими ж причинами, як і для ВРХ, а також із зменшенням попиту та проблемами із здоров'ям тварин через екологічне забруднення навколишнього середовища бойовими діями.

Поголів'я птиці знизилося на 11.2%, що стало значним ударом по птахівництву, яке традиційно вважається швидкозростаючою і високопродуктивною галуззю. Галузь зазнала суттєвих втрат внаслідок зменшення внутрішнього попиту, пошкодження інфраструктури через військові дії та проблем з експортом в ЄС.

Розглянемо розподіл загальної маси м'яса за регіонами України станом на 2024 рік, що відображено на рис. 2.8.

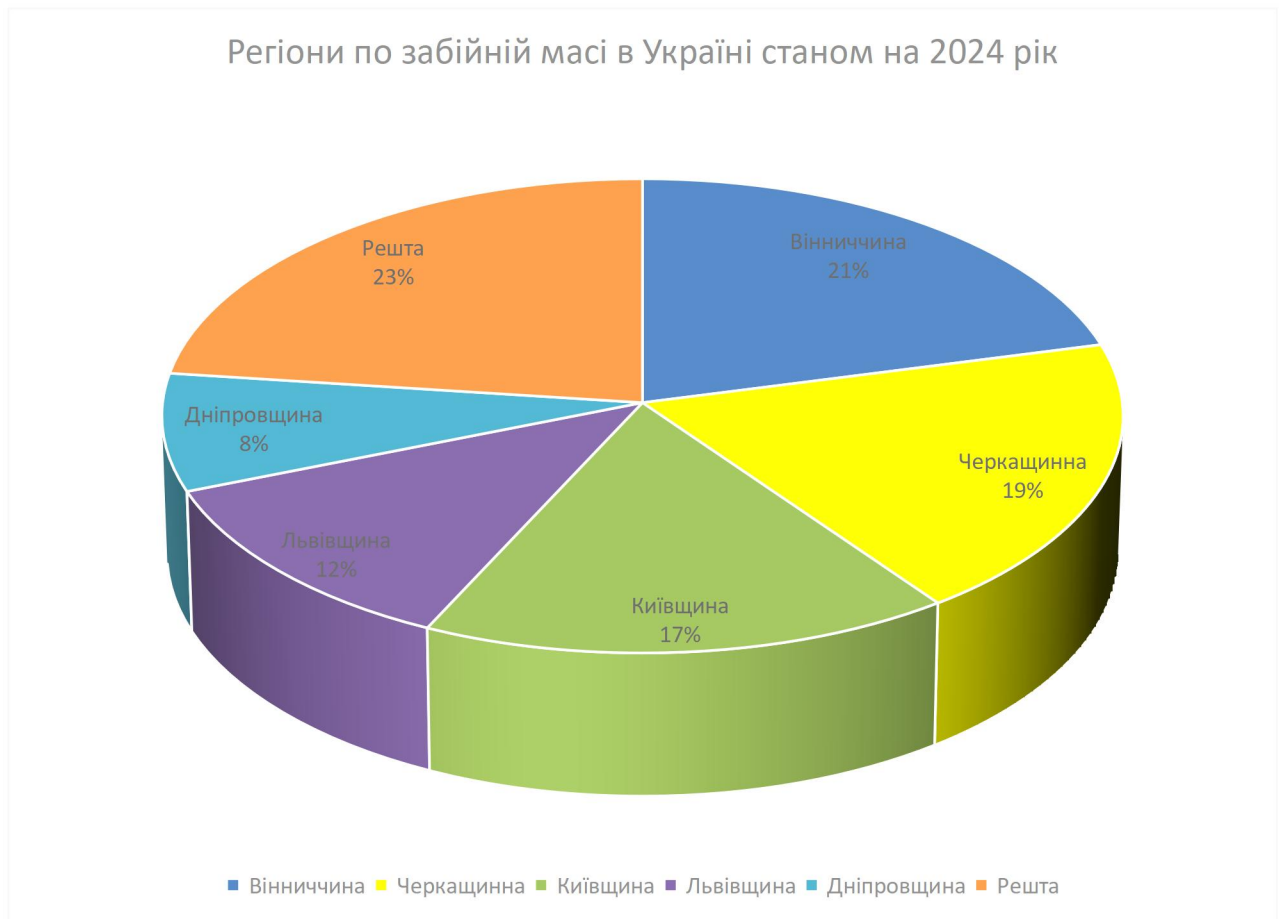


Рисунок 2.8 – Співвідношення регіонів по забійній масі у %

Джерело: Розроблено автором на основі [34]

Вінницький регіон, де знаходиться досліджуване в цій роботі підприємство ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», становить найбільший відсоток — 21%, що вказує на високий рівень розподілу м'ясопереробної промисловості по країні та на сильне м'ясопереробне виробництво у менш популярних областях, не вказаних індивідуально. Черкаська область з 19% демонструє розвинуту інфраструктуру та сприятливі умови для виробництва м'яса в цьому та Київська область з 17% також мають значну частку, підтверджуючи їх важливість у м'ясопереробній галузі. Львівська область має 12% загального обсягу, що вказує на її стабільну роль в галузі. Найменшу частку становить Дніпропетровська область з 8%, що може відображати меншу концентрацію виробничих потужностей в даній області та їх загальне зменшення через воєнні дії на південно-східній частині області.

Важливо акцентувати увагу на зміни у споживчих тенденціях

споживання м'яса, що за останні роки суттєво змінилися.

Все більше споживачів стають більш уважними до свого здоров'я та шукають нежирні шматки м'яса, органічні продукти чи продукти, вирощені на вільному вигулі, а також м'ясо без додавання гормонів чи антибіотиків.

Існує зростаючий попит на альтернативи м'ясу рослинного походження, що обумовлено проблемами здоров'я, екологічними міркуваннями та добробутом тварин. Продукти на зразок поза м'яса та неможлива їжа набули популярності, оскільки мають схожі смаки та текстуру зі справжнім м'ясом. Це має значний вплив на м'ясну індустрію та буде визначати її майбутнє.

Також, м'ясо, отримане з етичних джерел, яке забезпечує добробут тварин і екологічно стійкі практики, стає все більш важливим для споживачів.

Готове до приготування та попередньо мариноване м'ясо, яке економить час і зусилля на кухні, стає все популярнішим серед зайнятих споживачів, які все ще хочуть насолоджуватися стравами на основі м'яса.

Зростає інтерес до етнічної кухні, а отже, до екзотичних м'ясних страв і приправ. Споживачі більш сміливі та готові спробувати нові смаки та види м'яса з різних культур [34].

Можна замітити тенденцію в українських споживачів – вони все більше підтримують місцевий бізнес, купуючи місцеве м'ясо, яке вважається свіжішим і, таким чином, підтримують місцеву економіку.

Споживачі почали частіше вимагати більше інформації про свою їжу, зокрема про те, звідки вона походить і як виробляється. Це призвело до зростання маркування та відстеження м'ясних продуктів.

Розуміння цих тенденцій має вирішальне значення для м'ясної промисловості для коригування своїх стратегій, впровадження інновацій у пропозицію продуктів і ефективного спілкування зі споживачами. Для цього побудуємо діаграму категорій споживачів для кращого розуміння їх потреб рис. 2.9.

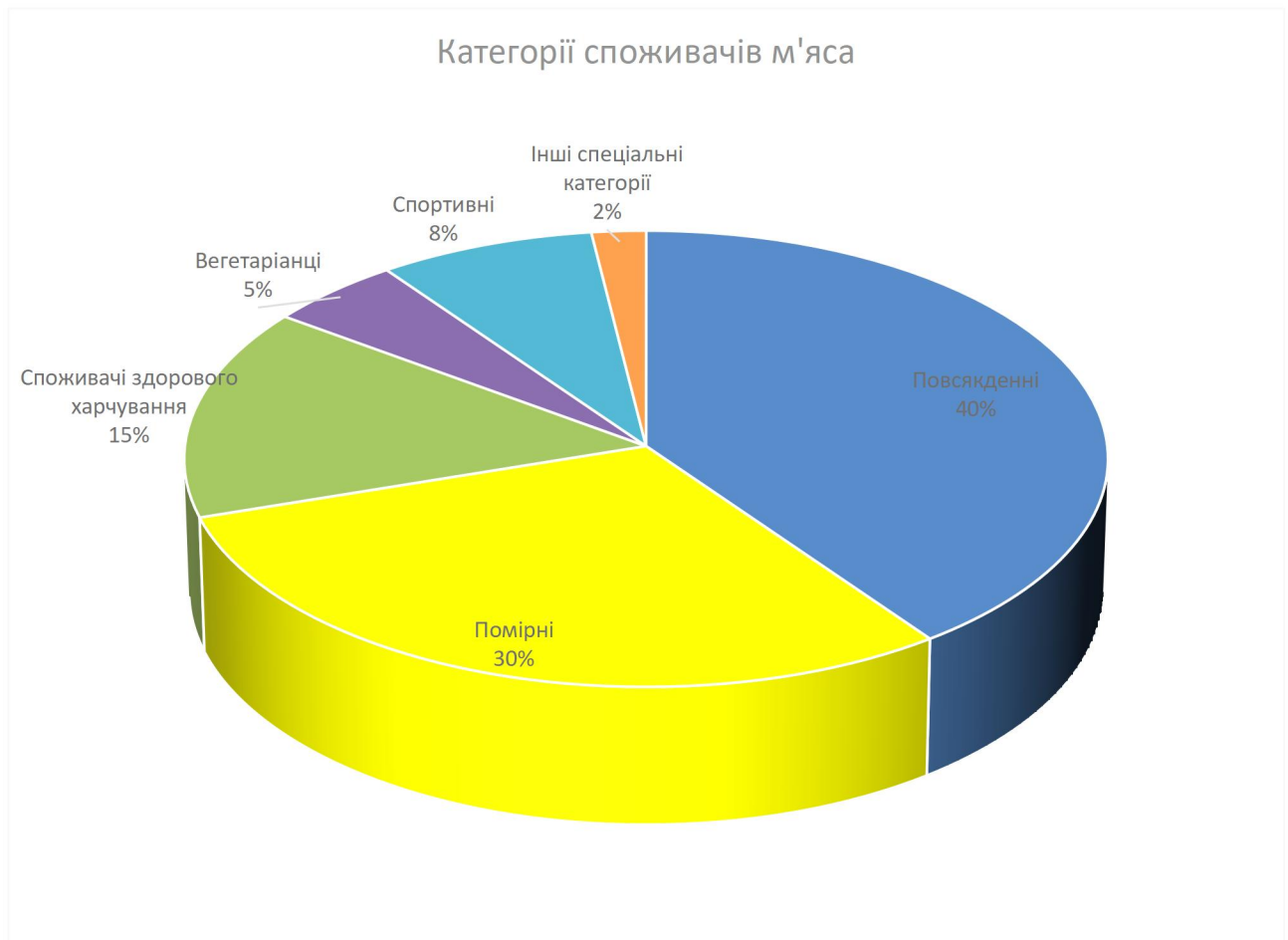


Рисунок 2.9 – Розподіл категорій споживачів м'яса у %

Джерело: Розроблено автором на основі [35]

На основі кругової діаграми, яка відображає категорії споживання м'яса, виявляється, що споживачі сегментовані на різні групи на основі їхніх дієтичних уподобань і потреб.

- Постійні споживачі (40%): це найбільша група, яка, ймовірно, складається з осіб, які не мають особливих дієтичних обмежень або переваг. Вони можуть споживати традиційну дієту, яка включає м'ясо як основну їжу без особливих міркувань здоров'я, етики чи фітнесу.

- Помірні споживачі (30%): ці споживачі зосереджені на наслідках споживання м'яса для здоров'я. Вони віддають перевагу нежирним шматкам, органічному м'ясу та м'ясу, вирощеному на вільному вигулі, і стурбовані такими факторами, як використання антибіотиків у худобі та поживний вміст м'яса.

- Споживачі, які піклуються про своє здоров'я (15%): ця група

шукає м'ясні продукти, які легко споживати на ходу, наприклад м'ясні батончики з в'яленим або білковим вмістом. Їх цікавить зручність м'ясних закусок, а також їхня користь для здоров'я, наприклад, низький вміст вуглеводів та відсутність штучних добавок.

- Любителі фітнесу (8%): Споживачі, які займаються спортом, часто шукають продукти з високим вмістом білка для підтримки активного способу життя. Вони можуть віддати перевагу м'ясу з високим вмістом білка, наприклад курячій грудці, та часто вибирають оброблене м'ясо, призначене для спортсменів, з низьким вмістом жиру та високим вмістом білка.

- Вегетаріанці (5%): незважаючи на те, що в основному вони зосереджені на рослинній дієті, цей невеликий сегмент інколи споживає м'ясо та часто шукають альтернативи м'ясу.

- Інші спеціалізовані категорії (2%): охоплюють різноманітні нішеві харчові переваги та потреби, такі як кето- чи палео-дієта, особи з харчовою алергією та непереносимістю, релігійні обмеження в харчуванні та ті, хто обирає розкішні чи вишукані м'ясні продукти.

Кожен із цих сегментів споживачів має різні мотиви та вподобання, і розуміння цього може допомогти виробникам м'яса та роздрібним торговцям адаптувати свої пропозиції продуктів, маркетингові стратегії та освітні заходи, щоб краще задовольнити потреби кожної групи [35]. Наприклад, споживачі, які піклуються про своє здоров'я, цінують детальну інформацію про харчування, тоді як споживачі, які дотримуються етики, можуть більш чуйно реагувати на інформацію про добробут тварин і практику сталого ведення сільського господарства.

На наданій діаграмі відображені канали збуту товарів та послуг ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» рис. 2.10.



Рисунок 2.10 – Канали збуту ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Джерело: Розроблено автором на основі [22]

Відповідно до діаграми, найбільша частка збуту припадає на гіпермаркети (51%), що підкреслює важливість цих каналів розповсюдження продукції. Заклади харчування становлять 38% загальних продажів, що також є значущою частиною збутової стратегії компанії і свідчить про сильні сторони горизонтальної інтеграції бізнес. Власні точки використовуються як канал збуту набагато рідше, становлячи лише 3% від загального обсягу і, лише одна точка.. Інші канали збуту складають частку - 8%, що означає наявність нішових та спеціалізованих каналів розподілу, які вносять мінімальний вклад у загальний обсяг продажів.

Співпраця з Mc'Donalds з 2003 року як основним постачальником яловичини для гамбургерів підкреслює високий рівень довіри до якості продукції компанії та її здатність задовольняти строгі стандарти якості та безпеки. Постійна робота з великими торгівельними ланцюгами, такими як МЕТРО, БІЛЛА та АТБ Маркет, з 2006 року свідчить про надійність ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» як постачальника та його спроможність виконувати великі замовлення, забезпечуючи постійне, безперебійне постачання продукції [20].

З початку повномасштабного вторгнення були прийняті закони, які були спрямовані на підтримку аграрного сектору, що позитивно вплинули на зовнішнє середовище ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» [36]. Давайте їх розглянемо в таблиці (2.12):

Таблиця 2.12 – Закони та їх вплив на діяльність м'ясокомбінатів в Україні

Закон	Вплив
«Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану»	спрощено процес отримання прав користування сільськогосподарськими землями під час війни, потенційно сприяючи підтримці продовольчої безпеки та виробництва
«Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану»	спростив оренду земель державної та комунальної власності, що могло б допомогти переміщенням підприємствам швидше створити виробництво
«Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відновлення системи оформлення прав оренди земельних ділянок сільськогосподарського призначення та удосконалення законодавства щодо охорони земель»	спрямований на повернення до прозорих процесів передачі земель у користування, що, можливо, вплине на стратегії оренди землі агробізнесу
«Про матеріали і предмети, що контактують з харчовими продуктами»	розглянуто безпеку матеріалів, які контактують з харчовими продуктами, узгодження з вимогами ЄС, що може вплинути на упаковку та джерела матеріалів для переробки м'яса
«Про пестициди»	встановив суворіші правила використання та утилізації пестицидів, що приводить до підвищення вимог якості і стандартів безпеки м'яса

Джерело: Розроблено автором на основі [36]

У сукупності ці закони запропонували регуляторне середовище, спрямоване на приведення у відповідність зі стандартами ЄС, підвищення

безпеки харчових продуктів і забезпечення ефективного використання сільськогосподарських земель, що має значні операційні наслідки для м'ясопереробних компаній. Саме тому, доведеться адаптуватися до нових правил, зокрема щодо землеустрою та дотримання вимог безпеки харчових продуктів, що включає пакування найвищої якості, які відповідають стандартами ЄС [37].

Так як було проаналізовано політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зробимо PEST-аналіз оцінки факторів зовнішнього середовища ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» на рис. 2.11.



Рисунок 2.11 – PEST-аналіз ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Джерело: Розроблено автором на основі [38]

1. Політичні фактори:

Нові законодавчі акти, такі як Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» і Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану», вплинули на придбання та оренду землі, вплинувши на можливості розширення.

Закони про безпеку харчових продуктів (наприклад, Закон «Про

матеріали і предмети, що контактують з харчовими продуктами») вимагають дотримання більш суворих стандартів, що впливає на операційні процеси.

Рішення:

- Активне лобіювання та партнерство з галузевими асоціаціями, щоб вплинути на формування сприятливої політики.

2. Економічні фактори:

Девальвація валюти та зростання вартості сировини можуть збільшити виробничі витрати, вплинувши на прибутковість.

Зниження купівельної спроможності споживачів призведе до зниження попиту на м'ясні продукти.

Рішення:

- Розширити лінійки продуктів, включивши доступні варіанти, які задовольняють споживачів з нижчою купівельною спроможністю.
- Застрахуватися від коливань валют, забезпечуючи контракти з фіксованою ставкою для основних вхідних ресурсів, де це можливо.

3. Соціально-культурні:

Тенденції до вегетаріанства та веганства зменшать споживання м'яса, спонукаючи до диверсифікації рослинних альтернатив.

Проінформованість громадськості про вплив тваринництва на навколишнє середовище змінить моделі споживання.

Рішення:

- Розширити виробництво альтернатив рослинного м'яса, щоб задовольнити зростаючий вегетаріанський і веганський ринок.
- Впровадити маркетингові кампанії, висвітлюючи етичні та екологічні практики для вирішення екологічних проблем.

4. Технологічні:

Удосконалення технологій обробки та пакування харчових продуктів є важливими для відповідності новим стандартам безпеки харчових продуктів.

Інвестиції в ефективні виробничі технології сприятимуть протидії зростанню витрат на виробництво.

Рішення:

- Інвестувати в передові технології обробки харчових продуктів для підвищення ефективності і зменшення промислових відходів.
- Використовувати інноваційні рішення для пакування, які подовжать термін придатності продукту та знижують витрати.

Це окреслює потенційні стратегічні міркування для ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» та м'ясопереробної промисловості в цілому, зокрема в контексті поточних економічних та регуляторних умов України.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

На сьогоднішній день м'ясопереробна галузь зазнала структурних змін і продовжує мінятися відповідно до нових викликів, які постали перед нею. М'ясо птиці лідирує у споживанні та виробництві, що відображає перевагу споживачів доступним білком, більш дешевому м'ясу. Сектор постійно модернізується, інтегруючи передові технології для підвищення якості та ефективності [39]. Проте виклики залишаються через економічні коливання, зростання вартості ресурсів і геополітичну напруженість. Споживчі тенденції зміщуються в бік якості та стійкості, із зростанням інтересу до рослинних альтернатив через проблеми зі здоров'ям та навколишнім середовищем. Галузь є ключовою для продовольчої безпеки та економічної діяльності України.

А тому проаналізуємо річну динаміку обсягів збуту м'яса на душу населення, що наведено на рис. 2.12.



Рисунок 2.12 – Річна динаміка обсягів збуту м'яса на душу населення в кг

Джерело: Розроблено автором на основі [40]

У 2021 році найбільше споживали м'ясо птиці – 36 кг на душу населення, далі йшла свинина – 15,5 кг, та яловичина – 3 кг. Протягом наступних двох років спостерігається помітне зниження споживання птиці до 26,2 кг у 2022 році, а потім йде невеликий зріст споживання до 27 кг у 2023 році. Це свідчить про скорочення споживання птиці, хоча вона залишається найбільш споживаним видом м'яса.

Для свинини споживання зростає з 15,5 кг до 20,3 кг у 2022 році, потім дещо зменшується до 19,8 кг у 2023 році. Це свідчить про тенденцію до збільшення споживання свинини в перший рік, а потім невелике падіння.

Споживання яловичини, з іншого боку, демонструє послідовне зростання протягом трьох років — з 3 кг до 7 кг у 2022 році та до 7,4 кг у 2023 році. Це вказує на тенденцію до зростання споживання яловичини, хоча вона залишається найменш споживаним типом м'яса серед трьох.

Розглянемо структуру ринку м'яса, що відображено на рис. 2.13.



Рисунок 2.13 – Структура м'яса на ринку за видами

Джерело: Розроблено автором на основі [40]

Підсумовуючи, хоча м'ясо птиці залишається найбільш споживаним видом м'яса, його споживання має тенденцію до зниження. Споживання свинини тимчасово зросло, але, схоже, стабілізується. Незважаючи на те, що яловичина споживається найменше, споживання яловичини постійно зростає, що свідчить про зміну уподобань. На ці тенденції вплинули геополітичні, економічні та політичні зміни протягом 2021, 2022 та 2023 років.

Розглянемо значимість факторів впливу на придбання м'ясної продукції споживачами за 10-бальною шкалою на рис. 2.14.

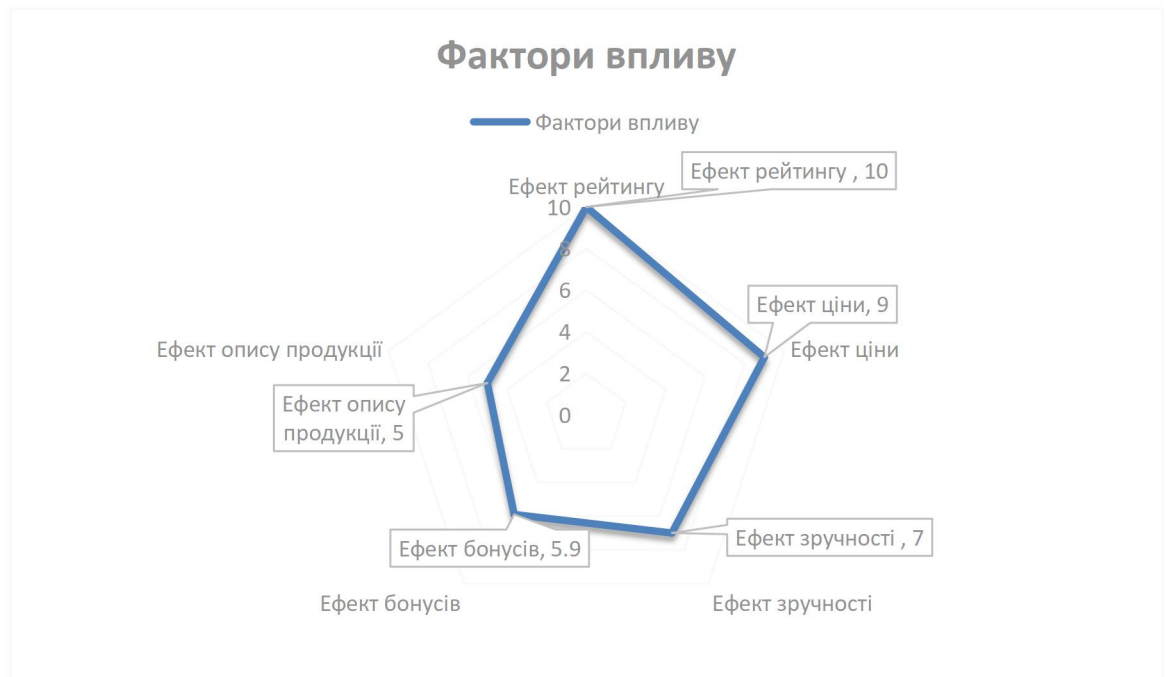


Рисунок 2.14 – Оцінка значущості факторів впливу на придбання м'ясної продукції

Джерело: Розроблено автором на основі [41]

- Ефект рейтингу (10^б): Цей фактор має найвищий вплив на рішення покупки, що свідчить про важливість репутації та сприйняття бренду серед споживачів. Позитивні відгуки та високі оцінки здатні значно збільшити ймовірність купівлі.
- Ефект ціни (9^б): Майже такий же високий вплив має ціна продукту. Це вказує на те, що споживачі чутливі до вартості та шукають оптимальне співвідношення ціни і якості.
- Ефект якості (7^б): Якість продукції також важлива для споживачів, хоча вона має трохи менший вплив порівняно з рейтингом та ціною. Якість оцінюється через довговічність продукту, його характеристики та відповідність заявленим стандартам.
- Ефект бонусів (5.9^б): Бонуси та акції мають помітний, але менший вплив на рішення покупців. Промоційні заходи та спеціальні пропозиції зазвичай стимулюють купівлю і залучають більше клієнтів.
- Ефект опису продукції (5^б): Детальний і точний опис продукту допомагає покупцям краще розуміти, що вони купують, і допомагає їм

формувати очікування щодо продукту

За доступними нам джерелами асортимент м'ясної продукції, що включає ТМ «Foodworks» ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» має низьку якість упакування, малу кількість видів пакування та надзвичайно слабкий бренд, що істотно знижує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Саме тому, врахування цих факторів є життєвим необхідним для створення нового упакування та ребрендингу компанії в цілому.

Вивчення сфери виробництва м'ясної продукції потребує ідентифікації основних учасників цього ринку, аналізу їх ринкових позицій, асортименту продукції, а також їх фінансових показників діяльності, деталі, яких наведені в А2 (додаток А). З цих даних можна отримати уявлення про стійкість та потенційні слабкі місця в діяльності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», що допоможе визначити його конкурентні переваги та виявити напрямки, що потребують удосконалення. Розглянемо та проаналізуємо динаміку показників частки конкурентів для визначення конкурентної позиції ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» користуючись рис. 2.15.

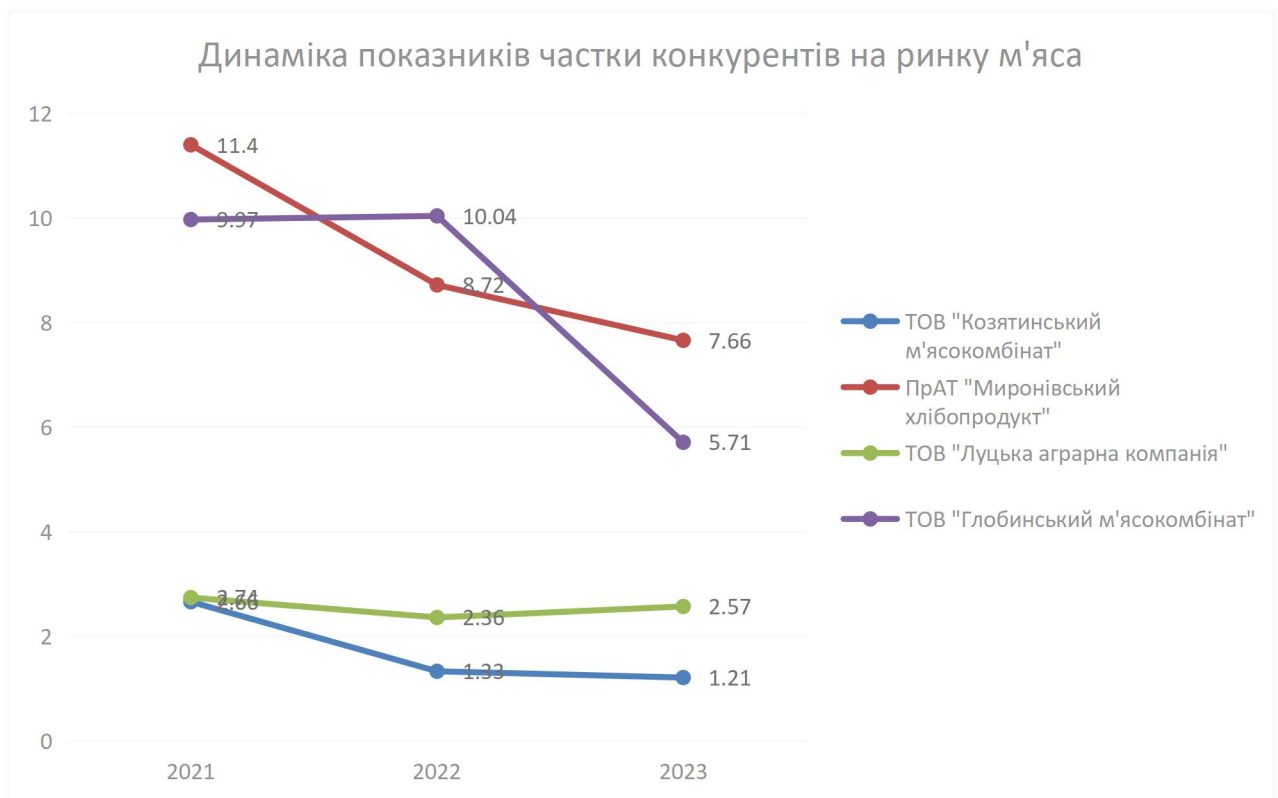


Рисунок 2.15 – Динаміка показників частки конкурентів на ринку м'яса

Джерело: Розроблено автором на основі [23;42;43;44]

Отже, нам графіка демонструє падіння частки у всіх конкурентів, окрім ТОВ «Луцька аграрна компанія», що, навпаки, збільшила частку з 2,36% у 2022 році до 2,57% у 2023 році. Якщо меншій компанії-конкурентці вдалося збільшити частку, незважаючи на великі виклики спричинені повномасштабним вторгненням, то ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» відкрилися двері до тих частків ринку, де ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» втратили свої позиції за 2022 та 2023 роки.

ТОВ "Козятинський м'ясокомбінат" показує тенденцію до зниження частки від 2,06 у 2020 році до 1,21 у 2023 році. Це свідчить про зменшення впливу на ринку, що пов'язані зі зміною споживацьких уподобань, конкуренцією, внутрішніми та зовнішніми викликами компанії.

ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" досягає піку своєї ринкової частки у 2021 році з значенням 11,4, після чого відбувається спад до 7,66 у 2023 році. Незважаючи на зниження, компанія зберігає суттєву частку на ринку, що вказує на сильні позиції бренду та ефективність стратегій збуту.

ТОВ "Луцька аграрна компанія" демонструє позитивну динаміку збільшення ринкової частки з 2,09 у 2020 році до 2,57 у 2023 році. Цей ріст є результатом успішного впровадження інновацій, покращення якості продукції та розширення ринкових каналів.

ТОВ "Глобинський м'ясокомбінат" спочатку зазнає зростання частки з 7,13 у 2020 році до 10,04 у 2022 році, але потім різко падає до 5,71 у 2023 році. Значне зниження, насамперед пов'язане з негативними зовнішніми чинниками та внутрішньою реструктуризацією компанії.



Рисунок 2.16 – Співвідношення частки ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» до головних конкурентів

Джерело: Розроблено автором на основі [23;42;43;44]

На ринку м'ясокомбінатів спостерігається змішана динаміка. Одні компанії зазнають спаду своєї ринкової частки, що може вказувати на підвищену конкуренцію та внутрішні проблеми. Інші, навпаки, демонструють зростання завдяки ефективним стратегіям розвитку та розширенню виробничих ліній. Великі гравці ринку, які мали стійкі позиції, відчувають тиск з боку невеликих, але гнучких компаній, що інвестують у якість та маркетинг. Цінова конкуренція також є ключовим фактором, оскільки споживачі стають більш чутливими до змін у вартості продукції.

Таблиця 2.13 – Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» з його конкурентами за бальною системою

Параметр порівняння	ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»	Конкуренти		
		ТОВ «Луцька аграрна компанія»	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	ПрАТ «МХП»
Якість	8	8	9	9
Ціна	7	5	6	7
Унікальність	6	8	8	9

Продовження табл. 2.13

Асортимент	7	9	9	10
Сервіс	6	9	8	10
Надійність	8	8	9	10
Реклама	4	7	9	9
Імідж	5	7	8	9

Джерело: Розроблено автором на основі [23;42;43;44]

Даний аналіз на основі таблиці А.2 (додаток А) оцінює конкурентоспроможність ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» порівняно з трьома конкурентами на основі восьми чинників. Кожен чинник оцінений за коефіцієнтом важливості (A_i), і кожному підприємству присвоєно бали за кожен чинник (P_i). Кожен чинник оцінений за коефіцієнтом важливості (A_i), і кожному підприємству присвоєно бали за кожен чинник (P_i). Для визначення загальної конкурентоспроможності кожного підприємства використовується сума добутків коефіцієнта важливості чинника на бал за цей чинник ($\sum A_i P_i$).

Таблиця 2.14 – Розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» та конкурентів

Чинники конкурентоздатності	Коефіцієнт	«Козятинський м'ясокомбінат»		Конкуренти					
				«Луцька аграрна компанія»		«Глобинський м'ясокомбінат»		«ПрАТ МХП»	
	A_i	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
1. Якість	0,2	0,8	0,16	0,8	0,16	0,9	0,18	0,9	0,18
2. Рівень ціни	0,2	0,7	0,14	0,5	0,1	0,6	0,12	0,7	0,14
3. Місцезнаходження	0,15	0,6	0,09	0,8	0,12	0,8	0,12	0,9	0,135
4. Асортимент	0,1	0,7	0,07	0,9	0,09	0,9	0,09	1	0,1
5. Сервіс	0,1	0,6	0,06	0,9	0,09	0,8	0,08	1	0,1
6. Надійність	0,1	0,8	0,08	0,8	0,08	0,9	0,09	1	0,1
7. Реклама	0,05	0,4	0,02	0,7	0,035	0,9	0,045	0,9	0,045
8. Імідж	0,1	0,5	0,005	0,7	0,07	0,8	0,08	0,9	0,09
$\sum A_i P_i$	$\sum = 1,0$		$\sum = 0,62$		$\sum = 0,74$		$\sum = 0,80$		$\sum = 0,89$

Джерело: Розроблено автором на основі [23;42;43;44]

Розрахуємо за формулою

$$A_i P_i = A_i \cdot P_i \quad (2.1)$$

де A_i – коефіцієнт важливості;

P_i – бали за чинник.

Далі визначаємо суму добутків коефіцієнта важливості чинника за наступною формулою

$$\Sigma = A_i P_i 1 + A_i P_i 7 \quad (2.2)$$

де $A_i P_i$ – сума добутків коефіцієнта важливості.

За результатами розрахунків ми бачимо, що ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» має високу оцінку якості, яка свідчить про те, що його продукція вважається якісною, подібна до ТОВ «Луцька аграрна компанія» та ПрАТ «МХП», але трохи нижче ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Оцінка рівня ціни комбінату свідчить про те, що ціни на нього вважаються прийнятними та конкурентоспроможними, хоча ТОВ «Луцька аграрна компанія» та ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у цьому мають невелику перевагу.

Розташування ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» оцінюється як менш вигідне, ніж у конкурентів, що свідчить про те, що завод не настільки зручно розташований для клієнтів та ланцюгів постачання.

Асортиментна оцінка ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» вказує на можливості для покращення, особливо порівняно з «МХП», який має ідеальну оцінку.

Послуги ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» оцінені гідно, але відстають від конкурентів, що вказує на область, де завод має покращити обслуговування клієнтів, щоб отримати конкурентну перевагу.

ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» вважається надійним, але, знову ж таки, є місце для покращення порівняно з «МНР», який сприймається як дуже надійний.

Слабким місцем ТОВ «Козятинського м'ясокомбінату» є реклама, оцінка якої вказує на те, що підприємство менше вкладає та є значно менш ефективним у рекламу порівняно з конкурентами.

Імідж ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» сприймається як середній, що свідчить про те, що впізнаваність і сприйняття бренду можна краще

розвинути.

Сума зважених балів ($\sum A_i P_i$) показує загальну конкурентоспроможність, де ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» отримав 0,62, що нижче, ніж у всіх конкурентів. Це демонструє, що, незважаючи на те, що компанія конкурентоспроможна в певних аспектах, таких як якість і ціна, їй потрібно працювати над своїм маркетингом, обслуговуванням і розширювати асортимент продукції для підвищення своєї загальної конкурентоспроможності.

Щоб покращити свій статус, ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» повинно зосередитися на сферах з нижчими оцінками, особливо на рекламі упакування та іміджі, які мають значний вплив на сприйняття клієнтами та частку ринку. Впровадження надійної маркетингової стратегії та, можливо, оновлення іміджу бренду допоможе покращити ці оцінки [45]. Крім того, збільшення асортименту пропонованих продуктів і покращення обслуговування клієнтів зробить компанію більш привабливою для споживачів і призведе до кращої позиції на ринку [46].

MarketScore – скоринговий індекс, який вимірює ринкову силу компанії на основі 10 показників, які в сукупності відображають частку компанії на ринку, позицію в галузі та динаміку зростання відносно її конкурентів. Індекс MarketScore може коливатися від 1, що вказує на мінімальну силу ринку, до 4, що вказує на максимальну силу ринку, залежно від комбінації показників компанії.

Таблиця 2.15 – Показники ринкової позиції ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

№	Назва показника	Значення показника		
		2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Індекс MarketScore	A/3.8	B/3	B/3.1
2	Частка в секторі	0,06%	0,05%	0,07%
3	Частка ринку	2,66%	1,33%	1,21%
4	Частка на субринку	5,41%	2,43%	3,45%
5	Місце компанії в секторі	245	375	252

Продовження табл. 2.15

6	Місце компанії на ринку	11	17	17
7	Місце компанії на субринку	6	11	9
8	Абсолютний приріст виручки за рік, млн. грн.	380,7	-600,8	782,1
9	Відносний приріст виручки за рік, %	39,0%	-44,3%	103,6%
10	Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 років, млн. грн.	158,1	-60,7	187,4
11	Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 років, %	15,4%	-7,0%	16,4%

Джерело: Розроблено на основі [23]

Виходячи з даних таблиці, можемо замітити ключові аспекти щодо ринкового скорингу ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» і їх потенційний вплив на майбутню діяльність компанії.

Індекс MarketScore показує невелике погіршення з А/3.8 на В/3.1, що свідчить про зростання ризиків у діяльності компанії та перегляд оцінки компанії ринковими аналітиками.

Частка в секторі стабільна з незначним зростанням до 0,07% в 2023 році, показуючи, що компанія підтримує свою ринкову позицію у власному секторі.

Частка ринку зазнала зменшення з 2,66% у 2021 році до 1,21% у 2023, що є результатом зростання конкуренції та зменшення продажів компанії.

Частка на субринку також відображає спад з 5,41% у 2021 році до 3,45% у 2023, що вказує на втрачання частини ринкових позицій на більш вузькому сегменті ринку.

Місце компанії в секторі і на ринку зазнало змін: поліпшення у 2022 році та погіршення у 2023 році. Це свідчить про турбулентність позицій на ринку та в секторі.

Абсолютний приріст виручки демонструє значне зниження у 2022 році, але потім велике відновлення у 2023 році, що вказує на значні флуктуації у доходах, через повномасштабне вторгнення країни-терористки та великі коливання на ринку спричиненим економічним шоком.

Відносний приріст виручки за рік підтверджує цю тенденцію, з високим зростанням у 2021 році та надзвичайним спадом у 2022, після чого йде велике зростання у 2023 році.

Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 років і сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 років також показують здатність компанії до відновлення після негативного періоду.

Спрогнозувати майбутні зміни можна на основі поточних тенденцій та за рахунок проекту впровадження нового продукту для підвищення конкурентоздатності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», який ми розглянемо згодом, і якщо компанія вживе запропоновані мною заходів для покращення своєї конкурентоспроможності та ефективності продажів, вона може очікувати поліпшення своєї ринкової позиції. Проте, якщо негативні фактори, такі як сильна конкуренція та внутрішні проблеми, залишаться невирішеними, тоді конкурентні позиції компанії можуть продовжити погіршуватися.

Висновки до другого розділу

Як ми знаємо, що основною діяльністю ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» є виробництво та переробка м'яса, що міцно ставить його в м'ясопереробну галузь, яка тісно пов'язана з сільським господарством, зокрема тваринництвом. Аналіз в цьому розділі галузі демонструє, що значною проблемою є скорочення поголів'я худоби, яке посилюється повномасштабним вторгненням 2022 року проти України. Під час бойових дій було знищено значну кількість сільськогосподарської худоби, особливо на сході, півдні та півночі України, а також значну кількість викрадено окупантами. Незважаючи на те, що війна значно знизила купівельну спроможність українців, споживачі не перестали купувати м'ясні продукти; скоріше, вони все більше віддають перевагу продуктам м'яса з птиці, а не яловичині чи свинині.

Наш аналіз в другому розділі виявив основних підприємств-конкурентів, такі як ТОВ «Луцька аграрна компанія», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» та ПрАТ «МХП», оскільки цим конкурентам, як і ТОВ

«Козятинський м'ясокомбінат», вдалося збільшити чистий прибуток у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Конкурентоспроможність компанії оцінювалася на основі аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Було визначено, що підприємство має сильні сторони та численні можливості для вдосконалення та отримання конкурентних переваг в нестабільних умовах, що є основою для більшості загроз. Було розраховано індекс конкурентоспроможності і визначили, що воно становить 0,62 від 1, що вказує на поточний стан конкурентоздатності підприємства в нинішніх ринкових умовах та показує, що з наявними ресурсами та потенціалом підприємство є конкурентоспроможним, але потребує підвищення конкурентоспроможності в окремих аспектах, особливо в рекламі та маркетингу, що включає запровадження інноваційного пакування всього товарного асортименту ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат».

3 ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ

3.1 Проект впровадження інноваційних продуктів на ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Враховуючи всі попередньо проаналізовані аспекти конкурентоздатності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» необхідно розробити проект, який буде спрямований на впровадження економічно вигідної високоякісної біорозкладної упаковки з абсолютно новим клієнтоорієнтованим дизайном, метою якої є значне подовження терміну придатності продукції та підвищення естетики продукту для суттєвого покращення позиції підприємства на ринку. Відомо, що після широкомасштабного вторгнення країни-терористки в Україну Верховна Рада проголосувала ряд законопроектів, які спрямовані на підтримку м'ясопереробної галузі та підвищення вимог щодо якості продукції для відповідності стандартам ЄС, оскільки ми знаходимося в процесі євроінтеграції.

Саме прийнятий Закон «Про матеріали і предмети, що контактують з харчовими продуктами» 2022 року, який ми розглядали раніше передбачає підвищення безпеки матеріалів, які контактують з харчовими продуктами, узгодження з вимогами ЄС, що вплинуло на упаковку та джерела матеріалів для переробки м'яса [47].

Сучасний ринок зазнає значних змін і, навіть в умовах воєнного стану споживачі все більше звертають увагу першочергово на дешевизність, якість, на екологічність та відповідальне споживання. Виробники харчових продуктів активно адаптують свої процеси до нових вимог ринку, особливо у сфері пакування [48].

Споживачі все більше цінують можливість відстежити походження продуктів. Важливо не тільки наявність інформативного маркування, але й спеціальні електронні етикетки на упаковці. Скануючи їх за допомогою

смартфона, покупець може отримати детальну інформацію про продукт, включаючи фотографії місця вирощування.

Розвиток онлайн-торгівлі спонукає виробників пропонувати упаковку, яка була б адаптована під індивідуальні потреби кожного клієнта. А це менші порції, модульні упаковки та інші креативні рішення, які дозволяють виразити індивідуальні уподобання покупця.

Екологічність упаковки стало важливим критерієм вибору продуктів, що спонукає нас шукати всі можливі шляхи мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище м'ясопереробних підприємств [49]. Оптимальним варіантом є упаковка, яка може бути легко перероблена та скомпостована, є дешевшою за вже наявні види упакування в ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат». Хоча повна відмова від пластику буде складною, використання вторинних матеріалів та багаторазових упаковок стане ідеальним рішенням, яке відповідатиме екологічним та економічним вимогам сучасності та принесе значно позитивний економічний ефект, що ми розглянемо згодом.

Сутність проекту для ТОВ "Козятинський м'ясокомбінат" полягає у розробці та впровадженні інноваційної біорозкладної упаковки, що відповідає сучасним вимогам ринку та екологічним стандартам ЄС [50]. Основна мета проекту — підвищити конкурентоспроможність компанії через зменшення вартості упакування, збільшення терміну придатності продукції, покращення її візуальної привабливості та запровадження нових, клієнтоорієнтованих рішень у пакуванні, що дозволить зміцнити позиції на ринку і розширити клієнтську базу.

Тому цілі імплементації проекту такі:

- Підвищення рентабельності виробництва через зниження витрат на упаковку.
- Покращення іміджу компанії як відповідального виробника
- Розширення ринкової частки через залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих

- Збільшення обсягів виробництва за рахунок підвищення попиту на високоякісні продукти

Проект передбачає комплексний підхід до модернізації пакування продукції, що підвищить якість м'ясної продукції, збільшить обсяги продажів та покращить екологічний стан в регіоні, забезпеченню відповідності до європейських стандартів та зміцненню репутації компанії.

Нові, екологічні упакування з новими торгівельними марками на основі використання інноваційного, екологічно чистого матеріалу, - цукрової тростини, що дозволить упаковці розкладатися без шкоди для довкілля.

Застосування сучасного дизайну, що відповідає вимогам клієнтів та забезпечує легкість використання. Зокрема, розробка модульних упаковок та упаковок з можливістю легкого відокремлення порцій.

Інтегрувати електронні етикетки, що включає в собі впровадження QR-кодів, що дозволить споживачам отримувати інформацію про походження продукту, його унікальних властивостей, умови його вирощування та переробки.

Збільшення терміну зберігання, що передбачає використання новітніх технологій для без втрати якості продукту.

Також нове упакування буде піддаватися переробці та повторному використанню – це забезпечить можливості переробки упаковки та її компостування, зменшення використання пластику.

Застосування інноваційного упакування призведе до активного використання цифрових маркетингових кампаній для інформування про нові екологічні упаковки, що залучить нових клієнтів, зокрема та преміум-сегменту.

З аналізу сегментації ринку з доступних джерел для ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», можна зробити висновок, що компанія має значний потенціал для розширення та зміцнення своїх позицій на ринку України. Розглядаючи географічний, демографічний, психографічний та поведінковий принципи, компанія може ефективно налаштувати свої маркетингові та виробничі

стратегії для задоволення потреб різних споживачів

Для розробки маркетингової стратегії для ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», використаємо матрицю Томпсона-Стрікланда для аналізу різних сегментів ринку та вибору оптимальних стратегій [51]. Спочатку, потрібно оцінити привабливість ринку та конкурентну позицію компанії у різних сегментах: м'ясо птиці, свинина та яловичина.



Рисунок 3.1 – Квадранти вибору маркетингової стратегії щодо ТМ «FoodWorks» ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Джерело: Розроблено автором на основі

Виходячи з даних матриці було обрано стратегію інвестування та розширення ринку збуту, оскільки ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» має ресурси та компетенції для зміни пакування різних видів продукції, створення нових торговельних марок для різних видів м'яса, для розширення виробництва та виходу на нові ринки. Ринок продемонстрував високу привабливість через порівняно стабільний попит і потенціал зростання в 2024

році. З огляду попередніх динамік змін ринкової частки компанія має потенціал завдяки проекту до адаптації до нових вимог споживачів, зокрема екологічності та відповідального споживання.

Таблиця 3.1 — Переваги та недоліки впровадження проекту з інноваційним упакуванням ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Продукт					
Сильні сторони	Перевага	Спосіб забезпечення	Слабкі сторони	Недоліки	Спосіб усунення
Біорозкладне пакування	Зменшення негативного впливу на довкілля	Використання матеріалів на основі рослинних волокон	Обмежена міцність матеріалу	Розробка комбінованих матеріалів	Використання комбінованих матеріалів, що зберігають міцність та екологічність
Покращене зберігання продуктів	Продовження терміну придатності	Застосування інноваційних методів консервації	Висока ціна на ексклюзивний дизайн	Впровадження стандартизованих шаблонів для зниження витрат	Використання модульних шаблонів, які можна легко адаптувати під різні продукти
Естетичний вигляд	Збільшення продажів завдяки привабливому дизайну	Дизайнерські рішення та використання сучасних технологій друку	Потреба в освіті споживачів	Організація освітніх кампаній	Проведення маркетингових кампаній та освітніх заходів для споживачів
Підвищена увага до екологічності	Лояльність еко-свідомих споживачів	Маркетингова комунікація і брендинг	Сприйняття як менш міцне пакування	Інформування про міцність та довговічність нових матеріалів	Забезпечення інформаційної підтримки та демонстрації міцності упаковки
Підходить для всіх діапазонів доходів	Доступність для широкого спектру споживачів	Гнучка цінова політика	Подекуди вища вартість порівняно з традиційним пластиком	Впровадження ефективних технологій виробництва	Оптимізація логістики та збільшення масштабів виробництва для зниження витрат

Джерело: Розроблено автором на основі [52]

Переглядаючи надану таблицю, стає зрозуміло, що позитивні моменти втілення згаданого проекту перевищують потенційні виклики. Головною проблемою, яку необхідно вирішити, це ризик несанкціонованого дублювання інноваційного продукту конкурентами до моменту патентування та офіційного запуску на ринок. Оскільки, це призведе до втрати інтелектуальних прав і унікальності продукту, що, в свою чергу, позначиться на економічних перспективах проекту. Вирішальним є створення надійної системи захисту комерційних секретів, включно з підвищенням усвідомленості та відповідальності серед співробітників компанії [52].

Далі нам необхідно скласти план реалізації проекту та визначити потрібний обсяг інвестицій для імплементації проекту, що включає різні стадії розробки, реалізації та запуску продукту.

Таблиця 3.2 — План реалізації проекту

№	Назва етапу	Тривалість, дні	Дата початку
1	Обґрунтування ідеї проекту	5	05.05.2024
2	Аналіз можливостей реалізації проекту	4	10.05.2024
3	Утвердження проекту	4	14.05.2024
4	Визначення відповідальних осіб	3	18.05.2024
5	Визначення строків виконання	2	21.05.2024
6	Визначення необхідних ресурсів, обладнання	3	23.05.2024
7	Розробка маркетингової стратегії	7	26.05.2024
8	Створення прототипів	9	02.06.2024
9	Придбання допоміжного обладнання	3	11.06.2024
10	Монтаж обладнання	3	14.06.2024
11	Закупка спеціальної сировини	4	17.06.2024
12	Налагодження та виготовлення дослідної партії	12	21.06.2024
13	Сертифікація продукції	5	03.07.2024
14	Початок виробництва	4	08.07.2024
15	Витрати на рекламу	4	12.07.2024
16	Старт продаж	2	16.07.2024

Джерело: Розроблено автором на основі [53]

Термін реалізації проекту становить 70 днів. Для попередження ризиків, пов'язаних з кожним етапом проекту та створення нового плану дій необхідно виділити бюджет, розмір, якого ми розглянемо в процесі дослідження. На основі доступної інформації було визначено, що додаткових залучень для реалізацію проекту ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» не потребує.

Для оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз проекту впровадження нового упакування зробимо популярний SWOT-аналіз.

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз проекту з впровадження інноваційного пакування ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вдосконалене упакування підвищить сприйняття якості продукції серед споживачів 2. Ребрендинг приверне увагу нових покупців та підсилить лояльність існуючих 3. Нове екологічне упакування відповідає сучасним екологічним трендам та покращить імідж бренду. 4. Можливість використання новітніх технологій для подовження терміну зберігання продуктів.	1. Високі початкові витрати на дослідження, розробку та впровадження нових технологій упакування 2. Ризик відторгнення клієнтів, які звикли до традиційного вигляду і брендів 3. Потенційні труднощі з переходом на нове упакування в логістичних та виробничих процесах 4. Витрати часу та ресурсів на оновлення маркетингових матеріалів та рекламних кампаній
Можливості	Загрози
1. Збільшення продажів за рахунок покращення сприйняття бренду на ринку 2. Розширення ринку за рахунок приваблення екологічно свідомих споживачів 3. Використання інноваційного упакування як платформи для рекламних кампаній та PR-ініціатив 4. Можливість використання упакування для розширення лінійки продуктів (наприклад, запровадження готових м'ясних страв)	1. Конкуренти можуть швидко адаптувати подібні упаковки, що зменшить конкурентну перевагу 2. Зміни у споживчих трендах та економічний спад негативно вплинуть на продажі 3. Підвищена вартість нового упакування може призвести до зростання цін на продукцію, що відштовхне ціночутливих споживачів 4. Регуляторні зміни та підвищення стандартів безпеки вимагатимуть додаткових інвестицій у дотримання вимог

Джерело: Розроблено автором на основі [30]

Тобто завдання команди проекту - максимально використати сильні сторони і можливості, мінімізувати вплив слабких сторін та знайти способи захисту від зовнішніх загроз

Підсумовуючи з SWOT-аналізу проекту впровадження інноваційного упакування для ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» вказує на те, що проект має сильну потенційну основу для успіху, з огляду на сучасні екологічні

вимоги та запити ринку. Вдосконалене упакування та ребрендинг мають потенціал не лише покращити імідж і сприйняття брендів, але й залучити нову клієнтуру, зокрема екологічно свідомих споживачів, та відкрити двері до нових ринків.

Проте, високі інвестиції у дослідження та розробку, потенційний ризик відторгнення клієнтів через зміни, та витрати на оновлення маркетингових матеріалів вимагають ретельного бюджетування та стратегічного планування. Загрози конкуренції та зміни в регуляторному середовищі можуть вплинути на успішність проекту, тому потрібно бути готовими до швидкої адаптації і мінімізації ризиків.

В цілому, для досягнення максимальної вигоди від проекту, компанії необхідно забезпечити гнучкість, інноваційність і проактивність в управлінні змінами, акцентуючи увагу на сильних сторонах та можливостях, які проект пропонує [54]. Проект є абсолютно досяжним і з високим економічним ефектом після його реалізації.

3.2 Оцінка впливу інноваційних продуктів на конкурентоспроможність ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Оцінка впливу інноваційної упаковки на всі види м'яса має вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат». Впроваджуючи передові пакувальні рішення, підприємство зменшить вартість упакування, значно покращить термін зберігання та естетичну привабливість продукту, безпосередньо впливаючи на сприйняття та задоволення споживачів. Цей крок також може вирівняти компанію з сучасними екологічними тенденціями, потенційно залучивши більш екологічно свідому клієнтську базу. Більше того, така інновація буде слугувати ключовим фактором диференціації на конкурентному ринку, виділяючи ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» серед конкурентів, потенційно призводячи до збільшення частки ринку та підвищення лояльності споживачів. По суті, ця оцінка допоможе нам переконатися, що інноваційна упаковка безпосередньо сприяє досягненню стратегічних цілей компанії та

позиціонування на ринку.

На основі інформації з доступних джерелу сярня виробничя потужність ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» в рік становить 5 620 тон, з яких 3 600 тон – це курятина, свинина та телятина [20]. Для реалізації проекту, необхідно облаштувати окремий незалежний блок з виготовлення еко-пакування на основі цукрової тростини на території підприємства. Цей блок буде незалежним за рахунок передових автоматизованих технологій виготовлення пакування з різних екологічних матеріалів, які будуть підточені під потреби нового проекту задля суттєвого підвищення конкурентоздатності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Облаштування окремого блоку обійдеться підприємству в 20 000 000 гривень, що включає зведення фундаменту, стін, покрівлі та основного, - передового станка з виготовлення еко-пакування. Також необхідно врахувати витрати на електроенергію, що станом на 16.04.2024 для підприємств становить – 528,57 грн МВт*год. Для імплементації проекту ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» буде використовувати внутрішній ресурс персоналу, окрім керівника проекту, річний оклад, якого становитиме 660 000 гривень. Річні витрати на весь склад проекту становитиме 79 289 920 гривень для забезпечення його успіху. Складові витрат розглянемо згодом. Окрім того, необхідно врахувати витрати на сировину (цукрова тростина) для виготовлення еко-пакування, що обійдеться в 820 000 гривень (400 тонн). Всього ми виготовимо 3 600 000 одиниць еко-пакування на основі целюлози з цукрової тростини для 3 600 тон м'яса вже наявної ТМ «FoodWorks»

Вартість пакування одиниці продукту з вагою в 1кг завдяки передовому обладнанню становитиме 9 грн (3,9%) проти традиційних ПЕТ, які коштують 16 грн. Врахуймо брендову складову ціни, окрім того коли йдеться мова про виробництво у великих масштабах, особливо пакування продукції – там вже інша картинка складається. Пакети, еко як окремі одиниці вигідно продавати дорожче, оскільки попит на них росте. Це різні цінові політики. А ще до того, що підприємство матиме власний блок з обладнанням, яке буде виготовляти

на території підприємства – це вже велика економія на додану вартість на кожному етапі виробництва. Вартість ПЕТ становить приблизно 7% від загальної вартості продукції в 1кг. Основні складові витрат на проект представимо в таблиці (3.4).

Таблиця 3.4 - Основні витрати інноваційного проекту ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Стаття витрат	Значення
Блок з обладнанням (HGHY1500A)	20 000 000 грн/од.
Основна сировина (м'ясо)	126 000 000 грн/3600 т
Вторинна сировина (целюлоза)	820 000 грн/403.2 т
Електроенергія	528,57 грн/МВт*год
Пакування	9 грн/од
Транспортні витрати	120 000 грн
Річний оклад найманого керівника проекту	660 000 грн/рік

Джерело: Розроблено автором на основі [20;26;55;56;58]

Розрахунки всіх витрат вказані в додатку Б.

З наших розрахунків з таблиці Б.1 (додаток Б) повна собівартість 1кг всіх видів м'яса з новітнім упакуванням на основі целюлози становить 67,79 грн. Пам'ятаймо, що ми застосували інноваційне упакування з новим дизайном, які суттєво покращать сприйняття бренду компанії, а тому застосуємо брендову політику ціноутворення. З урахуванням цього, арифметично середня ринкова ціна продукції трьох видів м'яса становитиме 110 гривень.

Щоб встановити суму доходу, необхідну для доведення прибутку до нуля та повного покриття операційних витрат, пов'язаних із впровадженням проекту, важливо визначити точку беззбитковості. Ми почнемо з визначення змінних витрат розрахованих в таблиці Б.1 (додаток Б) на одиницю продукту за допомогою формули середньої змінної вартості (AVC). Цей розрахунок є важливим для визначення мінімального доходу, необхідного для підтримки фінансової життєздатності проекту без зазнавання збитків.

$$AVC = \frac{VC}{Q} \quad (3.1)$$

де VC – змінні витрати, грн.;

Q – фактичний обсяг виробництва продукції, од.

$$AVC = \frac{160\,532\,000}{3\,600\,000} = 44,59 \text{ грн}$$

Визначити точку беззбитковості у натуральному вираженні (Q_{kp}).

Розрахунки проведемо використовуючи формулу (3.2) [61]:

$$Q_{kp} = \frac{FC}{(P-AVC)} \quad (3.2)$$

де FC – умовно-постійні витрати, грн;

P – ціна, грн.

$$Q_{kp} = \frac{83\,524\,780}{(110 - 44,59)} = 1\,276\,942 \text{ кг}$$

На сьогодні нам відомо, що середня ціна 3 видів м'ясної продукції ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» становить 160 грн на кг. Так ми визначили, що враховуючи силу торгівельної марки «FoodWorks», яка має суттєвий вплив на імідж підприємства, а тому нові продукції будуть продаватися по 110 грн на кг. Ми визначили, що точка беззбитковості становить 1 276 942 кг, а це 35% від загального річного випуску м'яса. Тепер нам треба розрахувати точку беззбитковості у грошовому вираженні, тому здійснимо за такими формулами (3.3) та (3.4)

$$a = \frac{AVC}{P} \quad (3.3)$$

$$a = \frac{44,59}{110} = 0,41$$

$$Q'_{kp} = \frac{FC}{1-a} \quad (3.4)$$

$$Q'_{kp} = \frac{83\,524\,780}{1 - 0,41} = 141\,567\,424 \text{ грн}$$

З цих розрахунків видно, що для повного покриття витрат на виробництво підприємству необхідно реалізувати 1 276 942 кг м'яса, в результаті чого загальна виручка за рік становить 141 567 424 грн.

Давайте графічно зобразимо точку беззбитковості проекту. На графіці зображено загальні витрати та загальний дохід як функції кількості проданого м'яса. Позначимо такими показниками, де TR – виручка від реалізації

продукції, TC – сукупні витрати в грн, FC – умовно-постійні витрати

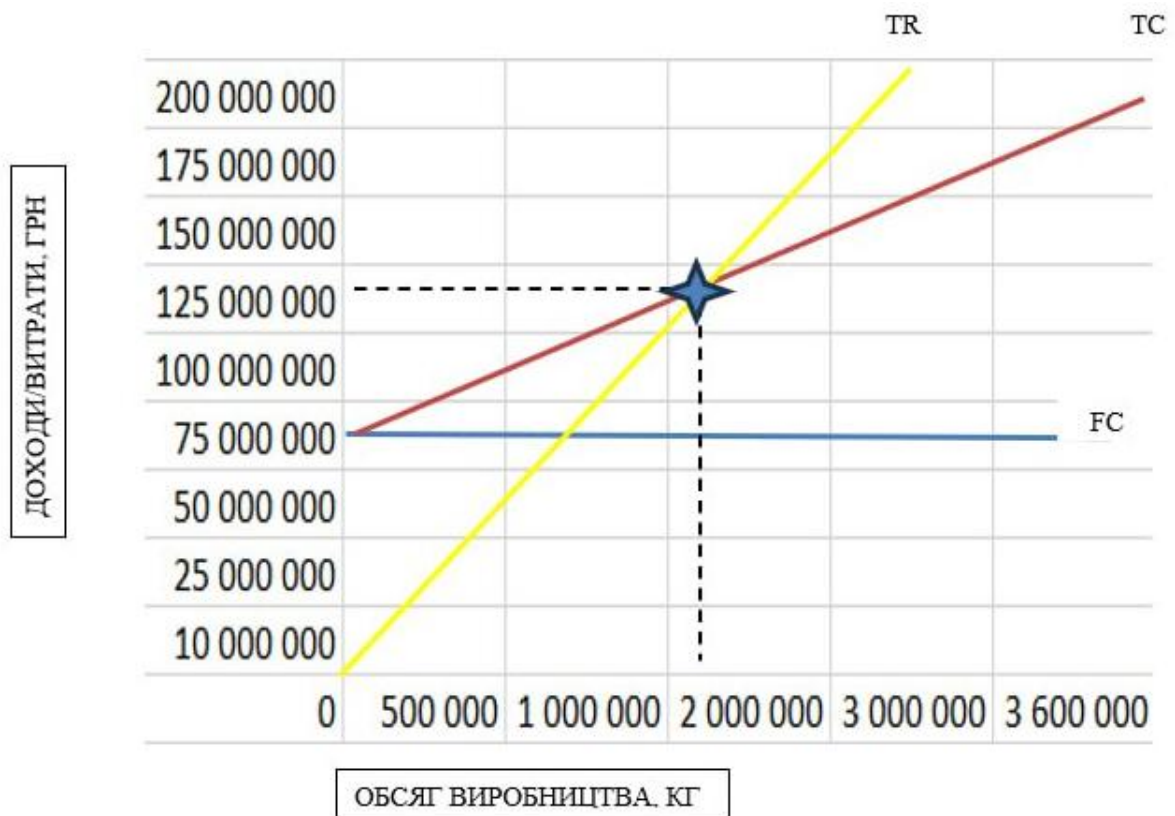


Рисунок 3.2 – Точка беззбитковості проекту

Джерело: Розроблено автором на основі [57]

Далі проаналізуємо загальний обсяг необхідних інвестицій для розробки та впровадження проекту (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 – Загальні інвестиції для реалізації інноваційної продукції

№	Статті витрат	Витрати в грн. на проект	Обсяг у % від вартості проекту
1	Інноваційне автоматизоване обладнання HGHY1500A	20 000 000	25,24
2	Сировина (цукрове волокно)	820 000	1,03
3	Оплата найманого менеджера проекту	660 000	0,83
4	Установка та калібрування	9 820 000	12,38
5	Навчання персоналу і оплату праці, грн.	6 000 000	7,57
6	Обслуговування та служба підтримки	4 000 000	5,05
7	Консультації та професійні сервіси	5 000 000	6,31
8	Ліцензії та дозволи	3 000 000	3,78
9	Бюджет на непередбачувані обставини	6 289 920	7,93

Продовження табл. 3.5

10	Дослідження та розробка	6 500 000	8,20
11	Комунальні та накладні витрати	6 000 000	7,57
12	Юридичні та адміністративні збори	3 000 000	3,78
13	Бюджет на ремонт можливих поломок	2 000 000	2,52
14	Товари та обладнання для офісу	1 500 000	1,89
15	Добробут працівників	2 200 000	2,77
16	Страхування	1 000 000	1,26
17	Бюджет на інші непередбачувані адміністративні витрати	1 500 000	1,89
18	Разом обсяг інвестицій, грн.	79 289 920	100

Джерело: Розроблено автором на основі [20;26;55;56;58]

Це передбачає вдосконалення виробничих ліній, удосконалення технологій та додаткові заходи безпеки [23].

Далі для визначення співвідношення між фактичним доходом від продажів і доходом, враховуючи середню арифметичну ціну на 3 види м'яса в 110 грн та фактичний обсяг виробництва в 3 600 000 кг, необхідним для досягнення точки беззбитковості, необхідно використати наступну формулу (3.5) для розрахунку відхилення у відсотках від порогу [24]:

$$St = \frac{TR - TR'}{TR} * 100 \quad (3.5)$$

$$St = \frac{396\,000\,000 - 141\,567\,424}{396\,000\,000} * 100 = 64\%$$

$$TR' = \frac{FC}{K} \quad (3.6)$$

де K – коефіцієнт покриття;

FC – умовно-постійні витрати, грн.

$$TR' = \frac{83\,524\,780}{0.59} = 141\,567\,424$$

$$K = \frac{TR - VC}{TR} \quad (3.7)$$

$$K = \frac{396\,000\,000 - 160\,532\,000}{396\,000\,000} = 0,59$$

Давайте розрахуємо норму прибутку, щоб дізнатися, скільки прибутку генерується на одиницю доходу, використовуючи наступну формулу

$$Rs = \frac{\Pi}{B} * 100 \quad (3.8)$$

де Π – прибуток;

B – виручка від реалізації продукції.

$$Rs = \frac{247\,781\,000}{396\,000\,000} * 100 = 63\%$$

У нас вийшла висока маржа прибутку проекту, яка становить 63% що вказує на те, що компанія отримуватиме значний прибуток зі своїх продажів, що є ознакою ефективного управління витратами та високої цінності продукту.

Для того, щоб визначити період, за який сума доходів від реалізації проекту покриє витрати на його впровадження, необхідно розрахувати час окупності проекту, використовуючи формулу (3.9). Час окупності є важливим показником для інвесторів та керівників ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», оскільки він показує, як швидко інвестиції почнуть приносити прибуток, що допомагає оцінити ризики та вигоди від участі в нашому проекті.

$$PBP = \frac{\Pi}{ACI} \quad (3.9)$$

де PBP – період окупності інвестицій, роки;

Π – сума інвестиційних витрат, тис. грн.;

ACI – щорічні надходження (річний чистий прибуток), тис. грн.

$$PBP = \frac{79\,289\,920}{247\,781\,000} = 0,32$$

Таким чином, щоб сума доходів від реалізації проекту компенсувала витрати на його впровадження, знадобиться лише 0,32 років, тобто 117 днів.

Розрахуємо чисту теперішню вартість (NPV) за формулою (3.10) [24]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1-r)^t} - I_0, \quad (3.10)$$

де NPV – чистий теперішній дохід;

I_0 – одноразова інвестиція в інноваційний проект;

B_t – чисті грошові надходження періоду t ;

C_t – чисті грошові витрати періоду t ;

$B_t - C_t$ – чистий грошовий потік періоду t ;

r – ставка дисконтування

$$\begin{aligned} NPV &= \frac{38\,488\,000}{(1+0,12)^1} + \frac{23\,456\,000}{(1+0,12)^2} + \frac{247\,820\,000}{(1+0,12)^3} - 79\,289\,920 = \\ &= 34\,359\,286 + 18\,699\,546 + 176\,397\,626 - 79\,289\,920 = 150\,166\,538 \end{aligned}$$

Пам'ятаймо, що критерії оцінки проекту такі: якщо чиста теперішня вартість (NPV) більша за нуль, проект вартий того, щоб його реалізувати; якщо NPV менше нуля, проект зазнає збитків і його слід уникати; якщо NPV точно дорівнює нулю, проект не генерує ні прибутку, ні збитків.

Також розрахуємо коефіцієнт рентабельності за формулою (3.11)

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t}}{IC} \quad (3.11)$$

Розрахунки чистої теперішньої вартості та індексу прибутковості відображені в таблиці

Таблиця 3.6 – Вихідні дані розрахунку NPV та PI інвестиційного проекту

t	I_0	B_t	C_t	$B_t - C_t$	КД $1/(1+i)^t$	PV	NPV (PV- I_0)	PI
0	79 289 920						150 159 801	2,89
1		1 360 269 000	1 321 781 000	38 488 000	0,89	34 359 260		
2		765 108 000	741 652 000	23 456 000	0,79	18 696 401		
3		1 553 340 000	1 305 520 000	247 820 000	0,71	176 394 060		

Джерело: Розраховано автором

З NPV, що становить 150 159 801 грн і PI 2,89, що означає, що на кожну 1 гривню приходить 2,89 гривні. Проект демонструє сильну фінансову життєздатність. Розрахований PI вказує на те, що проект є високорентабельним, а NPV передбачає, що він створить значну чисту вартість протягом свого життєвого циклу.

Важливо підкреслити, що загальна сума дисконтованих чистих

грошових потоків становить 229 449 721 грн. Використовуючи цю інформацію, можна зробити подальші розрахунки, включаючи визначення дисконтованої прибутковості інвестицій (DROI) за вказаною формулою.

$$DROI = \frac{NPV}{PV}, \quad (3.12)$$

де PV – сума чистих дисконтованих грошових надходжень.

$$DROI = \frac{150\,159\,801}{229\,449\,721} = 0,65$$

Результат в 0,65 для дисконтованої рентабельності інвестицій (DROI) вказує на те, що за кожную інвестовану гривню буде згенеровано 65%. Значення повинно бути більше нуля. Тобто проект є ефективним.

Для розрахунку дисконтованого періоду окупності (DPP) слід використовувати вказану формулу з результатами, представленими в таблиці.

$$DPP = t + \frac{KVPt}{VP(t+1)}, \quad (3.13)$$

де t – рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості;

KVPt – накопичена вартість t року (останнє від'ємне значення), грн.;

PVt+1 – дисконтована вартість грошового потоку у t+1 році, грн.

Таблиця 3.7 – Розрахунок дисконтованого терміну окупності інвестицій

t	Сума грошових надходжень	КД $1/(1+i)^t$	Ct	Bt-Ct
0	- 79 289 920	*		- 79 289 920
1	38 488 000	0,89	34 254 320	-45 035 600
2	23 456 000	0,79	18 530 240	-26 505 396
3	247 820 000	0,7	173 474 000	146 968 604

Джерело: Розраховано автором

$$DPP = 2 + \frac{-26\,505\,396}{173\,474\,000} = 1,84$$

Результат показує, що інвестиції окупляться протягом 1,84 місяця. Це сприятливий результат і підтримує ефективність інноваційного продукту.

Наступним необхідним етапом є розрахунок BCR. BCR (Співвідношення прибутків і витрат) – це один із важливих показників, який

використовується для оцінки економічної доцільності та прибутковості проекту. Він вимірює співвідношення між вигодами, отриманими від інвестицій, і пов'язаними з ними витратами. По суті, BCR розраховується як відношення теперішньої вартості вигод до поточної вартості витрат:

Якщо BCR більше 1, це вказує на те, що вигоди перевищують витрати, припускаючи, що проект є економічно життєздатним і його слід продовжувати. Якщо він менший за 1, витрати переважають над вигодами, що вказує на те, що проект може бути невдалою інвестицією. BCR, рівний рівно 1, вказує на те, що вигоди та витрати рівні, що свідчить про сценарій беззбитковості.

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}}, \quad (3.14)$$

Таблиця 3.8 – Розрахунок коефіцієнту вигоди-витрати (BCR)

t	Bt	Ct	КД $1/(1+i)^t$	Bt/КД	Ct/КД
1	1 360 269 000	1 321 781 000	0,89	1 528 506 742	1 485 153 932
2	765 108 000	741 652 000	0,79	968 495 570	938 415 190
3	1 553 340 000	1 305 520 000	0,7	2 218 057 143	1 865 028 571

Джерело: Розраховано автором

Отримані розрахунки свідчать про те, що загальний дохід, поділений на відповідний коефіцієнт дисконтування, становить 4 715 059 455 грн., а загальні витрати – 4 288 597 693 грн. За допомогою цього можна розрахувати співвідношення вигод і витрат (BCR):

$$BCR = \frac{4\,715\,059\,455}{4\,288\,597\,693} = 1,1$$

Розрахункове значення перевищує 1, що свідчить про економічну безпеку впровадження проекту та придатність проекту для впровадження на підприємстві. Включення всіх розрахованих показників економічної ефективності проекту в зведену таблицю дозволяє провести комплексний аналіз на основі зібраних даних у таблиці.

Таблиця 3.9 — Результати розрахунків ефективності реалізації

інноваційного проекту ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

№	Назва показника	Одиниця виміру	Значення
1	Рівень беззбитковості	грн	141 567 424
2	Запас фінансової міцності	%	64%
3	Рентабельність продажів	%	63%
4	Період окупності проекту	роки	0,32
5	Чиста теперішня вартість	грн	150 166 538
6	Коефіцієнт рентабельності	%	2,89
7	DROI	%	0,65
8	DPP	роки	1,84
9	BCR	%	1,1

Джерело: Розроблено автором

За численними розрахунками, результати, яких наведені в таблиці можна зробити такі висновки:

Точка беззбитковості, що становить 141 567 424 грн, вказує на рівень доходу, за якого проект не приносить прибутку та не несе збитків. Якщо проект перевершує цю позначку, він стає прибутковим.

Запас міцності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» за рахунок реалізації проекту становитиме 64%. Цей показує показує буфер між фактичним доходом і точкою беззбитковості, вказуючи на те, що наш проект працює значно вище рівня беззбитковості.

Рентабельність продажів, що за нашими розрахунками становить 63% - є високим відсотком, що відображає значну частину доходу, що сприяє прибутку і свідчить про високу ефективність бізнесу.

Період окупності, який становить 0,32 року це короткий проміжок часу для повернення початкових інвестицій, підкреслю, стрімкого повернення інвестицій.

Чиста теперішня вартість (NPV), яка становить 150 166 538 грн вказує на те, що проект генерує чистий прибуток, зміцнюючи фінансову життєздатність ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Коефіцієнт прибутковості (2,89): цей відсоток відображає прибутковість, отриману від кожної одиниці інвестицій, що вказує на здорову норму прибутку.

Рентабельність інвестицій становлять 0,65% - це означає, що інвестиції в проект є прибутковими.

Дисконтований період окупності (1,84 років) – є відносно коротким періодом підтверджує швидке повернення інвестицій.

Співвідношення вигод і витрат (1,1%): BCR більше 1 означає, що переваги переважають витрати, що демонструє, що проект є економічно доцільним і вартий уваги

Виходячи з цих результатів, проект для ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» є ефективним і таким, що його можна реалізувати без збитків. Показники свідчать про те, що він має сильну фінансову підтримку, швидкий термін окупності та загальний високий коефіцієнт прибутковості. Стабільні фінансові показники проекту свідчать про надійну інвестицію.

Таблиця 3.10 – Передбачувані показники конкурентоспроможності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» та головних конкурентів після реалізації проекту

Чинники конкурентоздатності	Коефіцієнт	ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»		Конкуренти					
				ТОВ «Луцька аграрна компанія»		ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»		ПрАТ «МХП»	
	A_i	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
1. Якість	0,2	1	0,2	0,8	0,16	0,9	0,18	0,9	0,18
2. Рівень ціни	0,2	1	0,2	0,5	0,1	0,6	0,12	0,7	0,14
3. Місцезнаходження	0,15	0,6	0,09	0,8	0,12	0,8	0,12	0,9	0,135
4. Асортимент	0,1	0,8	0,08	0,9	0,09	0,9	0,09	1	0,1
5. Сервіс	0,1	1	0,1	0,9	0,09	0,8	0,08	1	0,1
6. Надійність	0,1	0,9	0,09	0,8	0,08	0,9	0,09	1	0,1
7. Реклама	0,05	0,8	0,04	0,7	0,035	0,9	0,045	0,9	0,045
8. Імідж	0,1	0,9	0,09	0,7	0,07	0,8	0,08	0,9	0,09
$\sum A_i P_i$	$\sum = 1,0$		$\sum = 0,89$		$\sum = 0,74$		$\sum = 0,80$		$\sum = 0,89$

Джерело: Розроблено автором на основі [23;42;43;44]

Розрахуємо за формулою

$$A_i P_i = A_i \cdot P_i \quad (2.1)$$

де A_i – коефіцієнт важливості;

P_i – бали за чинник.

Далі визначаємо суму добутків коефіцієнта важливості чинника за наступною формулою

$$\Sigma = A_i P_i 1 + A_i P_i 7 \quad (2.2)$$

де $A_i P_i$ – сума добутків коефіцієнта важливості.

Після імплементації мого проекту ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» демонструє значне підвищення конкурентоспроможності, покращивши свій бал з 0,62 до 0,89. Відбулося покращення на 43,5% завдяки значним зниженням рівня цін за рахунок інноваційного еко-пакування, асортименту, обслуговування та реклами.

«Луцька аграрна компанія» та «Глобинський м'ясокомбінат» не показали суттєвих покращень.

ПрАТ «МХП» зберегло високий показник конкурентоспроможності, що свідчить про те, що воно залишається сильним конкурентом на ринку.

Підсумовуючи, проект успішно підняв ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» на рівень, на якому зараз воно зрівняється з провідними конкурентами, як ПрАТ «МХП», що займає значно більшу частку на ринку, що робить його добре позиціонованим на ринку після реалізації проекту.

Хоча лише результати розрахунків наукової роботи є недостатніми, тому постає необхідність в прогнозуванні зростання фінансових результатів після реалізації проекту, оскільки це є ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та, відповідно, успішної реалізації проекту. Розглянемо три варіанти розвитку проекту, яких дані наведених в таблиці (3.11).

Таблиця 3.11 – Оптимістичний, реалістичний та консервативний прогнози зростання фінансових результатів ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Прогнозовані сценарії розвитку	Роки			Відхилення				Відносна різниця між 2024 та 2026 у %
	2024	2025	2026	абсолютне		відносне		
				2025 до 2024	2026 до 2025	2025 до 2024	2026 до 2025	
Оптимістичний	384 060 550	595 293 852.5	922 705 471.4	211 233 3 02.5	327 41 1 618.9	55	55	140,2

Продовження табл. 3.11

Реалістичний	341 927 780	471 860 336,4	651 159 262,232	129 932 5 56,4	179 298 925,8	38	38	90,4
Консервативний	294 863 390	350 890 434,1	417 559 616,5	56 027 044 ,1	66 669 182,4	19	19	41,7

Джерело: Розроблено автором на основі [23;42;43;44]

- **Оптимістичний сценарій** показує найбільший потенційний ріст доходів, з відносною різницею в 140,2% між 2024 та 2026 роками.
- **Реалістичний сценарій** дає більш поміркований прогноз, з відносною різницею в 90,4%.
- **Консервативний сценарій** передбачає найменший ріст, але все одно значний, з відносною різницею в 41,7%.

Оберемо реалістичний сценарій розвитку ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» після реалізації проекту, та порівняємо з іншими головними конкурентами (3.12).

Таблиця 3.12 – Прогнози зростання фінансових результатів ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» та його підприємств-конкурентів

Підприємства-конкуренти	Роки			Відхилення				Відносна різниця 2026 до 2024 у %
	2024	2025	2026	абсолютне		відносне		
				2025 до 2024	2026 до 2025	2025 до 2024	2026 до 2025	
ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»	341 927 780	471 860 336,4	651 159 262,23 2	129 932 556,4	179 298 925,8	38	38	90,4
ТОВ «Луцька аграрна компанія»	322 115 300	418 775 090	544 413 257	96 659 957	125 638 000	30	30	69,02
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	323 554 490	449 591 679	625 220 167	126 037 189	175 684 488	39	39	93,28
ПрАТ «МХП»	6 259 360 000	7 256 857 600	8 415 958 336	997 497 600	1 159 100 736	16	16	34,46

Джерело: Розроблено автором на основі [23;42;43;44]

Виходячи з даних таблиці всі компанії-конкуренти продемонстрували зростання. Найбільший темп зростання продемонструвала ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» з відносною різницею в 93,28%. ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» після реалізації проекту з впровадження інноваційного пакування продемонстрував чудовий результат, та лише незначно

поступається ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» з 90,4% зростання. Найменший результат показав ПрАТ «МХП» з зростанням в 34,46% - підприємство все ще оговтується після збитків в кілька мільярдів гривень у 2022 році, і такого масштабу досягти високого зростання надзвичайно складно.

Наступний етап передбачає прогноз динамік часток підприємств від їхніх загальних чистих виручок, тож розглянемо таблицю (3.13).

Таблиця 3.13 – Прогнози часток ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» та підприємств-конкурентів на 2024, 2025 та 2026 роки відповідно

Підприємства-конкуренти	Ринок					
	2024		2025		2026	
	Частка у %	Обсяг у грн.	Частка у %	Обсяг у грн.	Частка у %	Обсяг у грн.
ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»	4,72	7 246 957 570	5,49	8 597 084 705,4	6,36	10 236 751 022,2
ТОВ «Луцька аграрна компанія»	4,44		4,87		5,32	
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	4,46		5,23		6,11	
ПрАТ «МХП»	86,38		84,41		82,21	

Джерело: Розроблено автором на основі [23;42;43;44]

Відобразимо дані таблиці графічно для кращого сприйняття інформації.

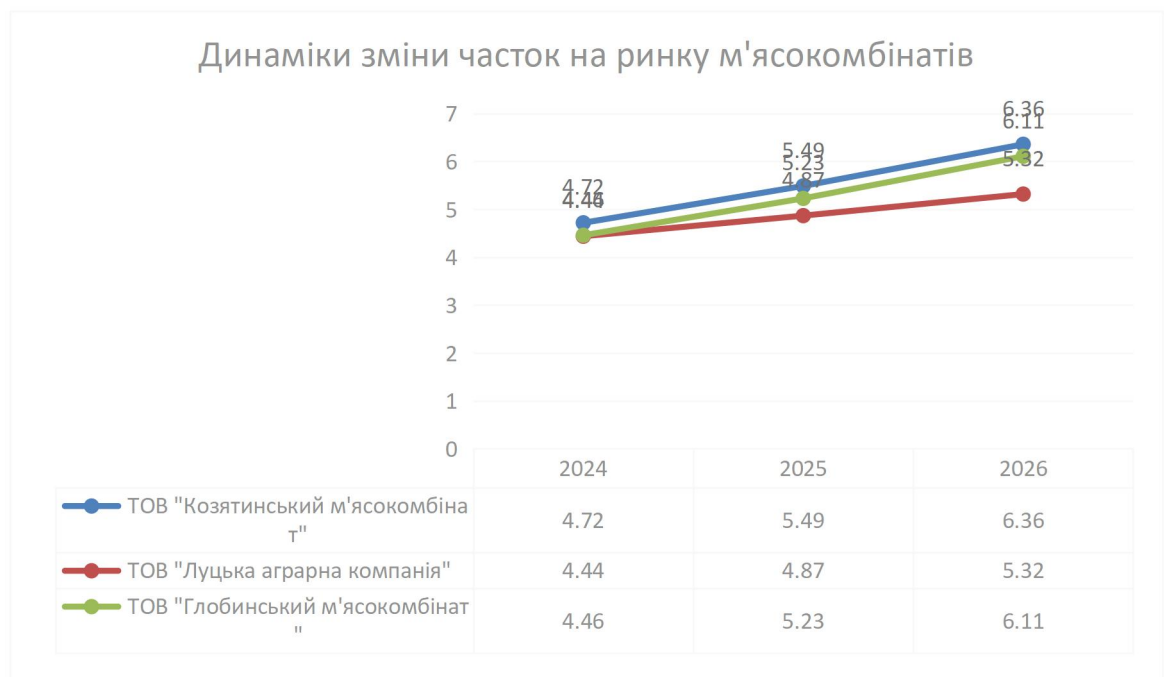


Рисунок 3.3 – Прогноз динамік зміни часток на ринку ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» та конкурентів на 2024, 2025 та 2026 роки

Джерело: Розроблено автором на основі [23;42;43;44]

На основі графіки можна замітити, що ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» демонструє значне зростання частки ринку та обсягів продажів (1.21% у 2023 та з 6,36% у 2026), що свідчить про успішну реалізацію стратегії розвитку та конкурентоспроможності за рахунок впровадження проекту. ТОВ «Луцька аграрна компанія» та ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» також показують позитивну динаміку, однак ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» випереджає їх за темпами зростання. ПрАТ «МХП» залишається лідером на ринку, хоча і з невеликим зменшенням частки. Це створює сприятливі умови для подальшого розвитку ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» і підвищення його конкурентоздатності на ринку.

Висновки до третього розділу

Результати економічного аналізу проекту впровадження інноваційного пакування для ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» демонструють його високу фінансову життєздатність та економічну привабливість. Проведені мною розрахунки точок беззбитковості, чистої теперішньої вартості (NPV), співвідношення прибутків і витрат (BCR), а також рентабельності інвестицій підтверджують, що проект не лише прибутковий, але й має високий потенціал швидкого повернення інвестицій.

Згідно з розрахунками, точка беззбитковості у натуральному вираженні становить 1 276 942 кг, а в грошовому — 141 567 424 грн. Це означає, що для досягнення порогу рентабельності компанії потрібно продати понад 1 276 942 кг продукції або досягти річного доходу понад 141 567 424 грн. При цьому запас фінансової міцності, який становить 64%, свідчить про значний буфер між фактичним доходом і точкою беззбитковості, що вказує на стабільність і високий рівень захисту від ризиків.

Рентабельність продажів на рівні 63% свідчить про ефективне

управління витратами та високу цінність продукту, що дозволяє генерувати значний прибуток зі своїх продажів. Дисконтований період окупності, що становить 1,84 року, демонструє швидке повернення інвестицій, підтверджуючи економічну життєздатність проекту.

Співвідношення вигод і витрат (BCR) на рівні 1,1 підтверджує, що вигоди від проекту значно перевищують пов'язані з ним витрати, що робить проект економічно доцільним і привабливим для інвестування. Низький період окупності в 0,32 року, або 117 днів, вказує на швидке повернення інвестицій та підтверджує стрімке зростання проекту.

Також за рахунок реалізації проекту відбулося зростання частки на ринку з 1,21% у 2023 році та 6,36% у 2026 році. Збільшення чистого прибутку з 247 781 000 гривень у 2023 до 651 159 262,232 гривень у 2026 році за реалістичним прогнозом з темпом зростання в 39%.

Таким чином, було рохраховано всі економічні показники, які підтверджують високу фінансову життєздатність інноваційного запропонованого сною проекту для ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат». Проект є не лише прибутковим, але й має високий потенціал для швидкого повернення інвестицій, що робить його привабливим для реалізації. Проект має надійну фінансову підтримку, що забезпечує стабільне майбутнє для компанії.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання роботи ми розглянули безліч теоретичних основ та визначили важливість конкурентоспроможності за рахунок впровадження інноваційного продукту для ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат».

Ми провели аналізи, які встановили, що конкурентоспроможність є комплексним поняттям, яке втілює здатність фірми створювати, підтримувати та зміцнювати свою ринкову позицію відносно конкурентів. На конкурентоспроможність впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори, причому інновації відіграють вирішальну роль у формуванні конкурентної переваги фірми. Це критично важливо для ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», яке працює в ринковому середовищі, яке швидко змінюється. Інновації, як щодо нових продуктів, так і процесів, стали ключовим рушієм для підтримки конкурентоспроможності.

Протягом роботи ми ретельно проаналізували внутрішню діяльність компанії, фінансової стабільності та позиції на ринку і виявили кілька сильних і слабких сторін. Сильні сторони компанії включають усталену присутність на ринку, високу якість продукції та постійні зусилля щодо інноваційних процесів. Проте були відзначені слабкі сторони щодо гнучкості ринку, оптимізації ресурсів і реакції на зовнішню конкуренцію.

Було проведено оцінку фінансового стану компанії, яка вказує на загальну стабільність, але має значні можливості для покращення, особливо в підвищенні інноваційності продукції, управлінні витратами та підвищенні операційної ефективності. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища дала повну картину конкурентоспроможності компанії, виявила можливості для зростання та потенційні загрози з боку зовнішнього ринкового середовища.

Протягом роботи було розроблено рекомендації зосереджених на використанні сильних сторін компанії та усуненні її слабких сторін за допомогою стратегічних ініціатив. Основним компонентом проекту з підвищення конкурентоспроможності є застосування інноваційного

упакування всіх видів м'ясної продукції ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» та ребрендинг торгівельних марок підприємства. Ця стратегія спрямована на покращення ринкового сприйняття продукції компанії шляхом впровадження екологічно чистої упаковки та ребрендингу. Протягом дослідження, ми визначили, що впровадження нових технологій пакування, що відповідають сучасним тенденціям сталого розвитку, залучить ширшу клієнтську базу та зміцнить імідж компанії як лідера на ринку.

Ми звернули увагу та запропонували шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» за рахунок оптимізації операційної ефективності і управління витратами, які вкрай важливі для вдосконалення внутрішніх процесів і зменшенні операційних витрат. Це включає в себе автоматизацію певних виробничих процесів, оптимізацію використання ресурсів і впровадження більш ефективних систем логістики та розподілу.

В ході дослідження ми розібралися з шляхами з зміцнення маркетингу та зв'язків із клієнтами ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» і визначили, що надійна маркетингова стратегія, яка передає унікальну ціннісну пропозицію компанії, є життєво важливою. Це охоплює активізацію роботи з брендингу, стратегії залучення клієнтів і покращення післяпродажного обслуговування для підвищення лояльності клієнтів.

Розрахунки в дослідження нам продемонстрували важливість інвестицій в інновації та дослідження для підвищення конкурентоздатності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат». Підприємство повинне віддавати пріоритет інноваціям у розробці продуктів, оптимізації процесів і впровадженні технологій, щоб залишатися попереду конкурентів і відповідати мінливим вимогам ринку.

Був проведений детальний фінансовий аналіз для оцінки здійсненності та прибутковості запропонованого проекту. Це включало комплексну оцінку витрат на проект, очікуваних доходів, точок беззбитковості, повернення інвестицій (ROI) і дисконтованих грошових потоків. Аналіз показав, що

проект має сильну фінансову життєздатність із високою нормою прибутку, коротким періодом окупності та позитивною чистою приведеною вартістю (NPV). Ці фінансові показники свідчать про те, що запропонований проект принесе значну користь компанії та сприяти її довгостроковому успіху.

Проект для ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» є як економічно вигідним, так і стратегічно обґрунтованим. Зосереджуючись на інноваційному пакуванні, операційній ефективності, покращенні маркетингу та постійних інноваціях, компанія може значно підвищити свою конкурентоспроможність. Фінансовий аналіз підтверджує здійсненність проекту, вказуючи на великий потенціал для успіху та зростання в умовах сучасного ринкового середовища України.

Рухаючись вперед, для компанії вкрай важливо зберігати свою стратегічну спрямованість, інвестувати в інновації та продовжувати адаптуватися до мінливих ринкових умов. Це забезпечить стійке зростання та довгострокову конкурентоспроможність у ринковому ландшафті, що постійно змінюється.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Теорія абсолютних переваг - бібліотека buklib.net. *Головна - Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/26921/> (дата звернення: 15.11.2022).
2. Costinot A., Donaldson D. Ricardo's theory of comparative advantage: old idea, new evidence. *Home | MIT Economics*. URL: <https://economics.mit.edu/sites/default/files/publications/PP-1-31-12.pdf> (date of access: 19.11.2022).
3. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> (date of access: 23.11.2022).
4. ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» - Про компанію. *ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»*. URL: <https://kpp.org.ua/view.aboutus/> (дата звернення: 27.11.2022).
5. Ощипок І. М., Бліщ Р. О. Передумови ефективного розвитку підприємств харчової промисловості. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 29. С. 41–47. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-29-07> (дата звернення: 01.12.2022).
6. Тема 4. конкурентоспроможність потенціалу підприємства. *Головна | Elib LNTU*. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Ковальська/page8.html (дата звернення: 05.12.2022).
7. Краснокутська Н. В. Содержание : інноваційний менеджмент. *http://univer.nuczu.edu.ua/*. URL: http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/528/Innovacionnyj_menedzhment.pdf (дата звернення: 09.12.2022).
8. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Журнал Інвестиції: практика та досвід науково-фахове видання України з питань економіки та державного управління*. URL:

- http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2016/11.pdf (дата звернення: 13.12.2022).
9. Русс Д. А., Кучеренко С. К. Конкурентоспроможність продукції підприємства на внутрішньому ринку. *Таврійський науковий вісник. серія: економіка*. 2021. № 7. С. 97–103. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.12> (дата звернення: 17.12.2022).
10. Хьольцлер Х. Ринкова конкуренція як рухлива мішень: виклики для політики, законодавства і конкурентних органів. *Конкуренція*. 2010. № 4 (39). С. 3–8. (дата звернення: 21.12.2022).
11. Ковчуга Л. І. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності галузей промисловості України. *Національна академія наук України інститут економіки промисловості*. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/dysertatsiia_kovchuha-l.i.pdf (дата звернення: 25.12.2022).
12. Драбаніч А. В. Класифікація інновацій за інтересами суб'єктів інноваційного процесу. *Економіка та держава*. 2014. № 2, лют. С. 30–32. (дата звернення: 29.12.2022)
13. Нестеренко О. С. Класифікація видів інновацій та ефектів від їх впровадження. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 4 (51). С. 112–117. (дата звернення: 02.01.2023)
14. Коноваленко М. К. Життєвий цикл інновацій і його вплив на розробку і освоєння нового продукту. *Наукові праці донецького державного технічного університету. економічна*. 2001. Вип. 37. С. 61–65.
15. Коненко В. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions*. 2021. Р. 307–314. URL: <https://doi.org/10.46299/isg.2021.mono.econ.ii-307-314> (date of access: 10.01.2023).
16. Дуброва А. А., Волошенко О. О. Підвищення конкурентоспроможності

- продукції підприємства : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2375> (дата звернення: 14.01.2023).
17. Пожуєв О. В. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2011. Вип. № 44. С. 193–197.
18. Grebenschchikova L. S., Yakushev N. M. Definition of competitiveness of the enterprise using the five forces of M. porter. *Bulletin of Kalashnikov ISTU*. 2017. Vol. 20, no. 3. P. 51. URL: <https://doi.org/10.22213/2413-1172-2017-3-51-53> (date of access: 22.01.2023).
19. What is a UVP (unique value proposition)?. *Directive*. URL: <https://directiveconsulting.com/resources/glossary/unique-value-proposition/> (date of access: 26.01.2023).
20. ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» - Про компанію - Історія компанії. *ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»*. URL: <https://kpp.org.ua/view.history/> (дата звернення: 01.02.2023).
21. ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» - Наша діяльність. *ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»*. URL: <https://kpp.org.ua/view.activitycomp/> (дата звернення: 04.02.2023).
22. Огляд досьє. *YouControl*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10137495&tb=file> (дата звернення: 07.02.2023).
23. Фінанси ТОВ "Козятинський м'ясокомбінат". *YouControl*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10137495&tb=finance> (дата звернення: 10.02.2023).
24. Андрієнко М. М., Шпак І. О. Економічна оцінка критеріїв управління результативністю підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 4 (63). С. 35–40. URL:

<https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-5> (дата звернення: 13.02.2023).

25. ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» - Наша продукція. *ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»*. URL: <https://kpp.org.ua/view.products/> (дата звернення: 16.02.2023).

26. Власність. *YouControl*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10137495&tb=vehicles-props> (дата звернення: 19.02.2023).

27. Персонал. *YouControl*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10137495&tb=personal> (дата звернення: 22.02.2023).

28. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *ВІСНИК СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ імені Володимира Даля*. 2020. № 6(262). С. 71–75. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-262-6-71-75> (дата звернення: 25.02.2023).

29. Maslow's hierarchy of needs. *Simply Psychology*. URL: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html> (date of access: 28.02.2023).

30. Origins of SWOT Analysis / R. Puyt et al. *Academy of management proceedings*. 2020. Vol. 2020, no. 1. P. 17416. URL: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2020.132> (date of access: 03.03.2023).

31. Стан м'ясопереробної галузі. *Наукові видання – Львівський торговельно-економічний університет*. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-tech/article/download/1025/971/> (дата звернення: 06.03.2023).

32. Економічна правда. Фонд споживання та виробництва м'яса. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/12/11/707570/> (дата звернення: 09.03.2023).

33. Interfax-Ukraine. В Україні поголів'я великої рогатої худоби за рік скоротилося на 15,6% - Асоціація виробників молока. *Интерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/900290.html> (дата звернення: 12.03.2023).
34. Аналіз ринку м'яса в Україні. 2024 рік. *Анализ рынка. Заказать анализ рынка на Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-myasa-v-ukraine-2022-god> (дата звернення: 15.03.2023).
35. Аналіз споживання м'яса. *DSpace at Vasyl' Stus Donetsk National University: Главная страница*. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/859/1/20.Стаття_Сегеда.pdf (дата звернення: 18.03.2023).
36. Які аграрні закони за 2022 рік прийняв парламент і які запланував на цей рік. *Агрополіт - гаряча агрополітика*. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/999-agrarni-zakoni-2022-2023--zemlya-valyutna-viruchka-yevrointegratsiya> (дата звернення: 21.03.2023).
37. Вовк М. В. Управління якістю продукції в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Herald of lviv university of trade and economics economic sciences*. 2021. № 63. С. 52–56. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-08> (дата звернення: 24.03.2023).
38. Kenton W. What is PEST analysis? Its applications and uses in business. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp> (date of access: 27.03.2023).
39. Babachenko L., Kovshun K., Portna Y. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Problems and prospects of economic and management*. 2019. № 3 (19). С. 45–52. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-45-52](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-45-52) (дата звернення: 30.03.2023).
40. Аналіз впливу війни на аграрні ринки України за 4 кв. 2023 2024 рік. *Анализ рынка. Заказать анализ рынка на Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-myasa-v-ukraine-2022-god>

consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-vliyanie-voyny-na-agrarnye-rynki-ukrainy-za-4-kv-2023-g-2024-god (дата звернення: 02.04.2023).

41. Factors that influence consumer purchasing decisions. *Pimberly*. URL: <https://pimberly.com/blog/factors-influence-consumer-purchasing-decisions/> (date of access: 05.04.2023).

42. Сайт ТОВ "Миронівський хлібопродукт". URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (дата звернення: 08.04.2023).

43. Delika - Сайт ТОВ "Луцька аграрна компанія". *Delika*. URL: <https://delika.com.ua/> (дата звернення: 11.04.2023).

44. Головна сторінка. Сайт ТОВ "Глобіно". URL: <https://corp.globino.ua/> (дата звернення: 14.04.2023).

45. Ситник Н. І., Махун А. П. Дизайн як фактор зростання комерційної діяльності підприємства. *Молодіжна наукова ліга | Архів*. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-23.06.2023/39> (дата звернення: 17.04.2023).

46. Talakh T. Оцінка економічної ефективності функціонування підприємств промисловості України. *Economic forum*. 2021. Т. 1, № 4. С. 101–108. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-14> (дата звернення: 20.04.2023).

47. Слива Ю. В. Наукові основи концепції управління безпечністю харчових продуктів згідно з вимогами міжнародних стандартів. *Товарознавчий вісник*. 2021. Т. 1, № 14. С. 95–105. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2021-14-10> (дата звернення: 30.04.2023).

48. Ткаченко П. В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 19. С. 40–45. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/19.6> (дата звернення: 02.05.2023).

49. Злочини проти екологічної безпеки / У. Turlova та ін. 2021. № 2(90). С.

42–51. URL: [https://doi.org/10.32918/nrs.2021.2\(90\).05](https://doi.org/10.32918/nrs.2021.2(90).05) (дата звернення: 04.05.2023).

50. Попко О. В. Система настр як дієвий механізм забезпечення підвищення конкурентоспроможності та просування вітчизняної харчової продукції на міжнародні ринки. *Bulletin national university of water and environmental engineering*. 2018. Т. 1, № 81. С. 196. URL: <https://doi.org/10.31713/ve1201820> (дата звернення: 06.05.2023).

51. Thompson and strickland's strategic management model - CIO wiki. *CIO Wiki*. URL: https://cio-wiki.org/wiki/Thompson_and_Strickland's_Strategic_Management_Model (date of access: 08.05.2023).

52. Ткаченко С. М. Стратегічні пріоритети використання управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. *Visnik Zaporiz'kogo nacional'nogo universitetu. Ekonomichni nauki*. 2021. № 2 (50). С. 22–27. URL: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2021-2-50-04> (дата звернення: 10.05.2023).

53. Мохонько Г. А., Довгань Л. Є. Особливості діяльності проектних команд на інноваційно орієнтованих підприємствах. *Henan science and technology press*. 2016. С. 123–126.

54. Гасанов Г. А., Гасанов Т. А., Фейзуллаев Ф. С. Сущность конкуренции в условиях информационно-компьютерных технологий. *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2019. № 2. С. 104. URL: <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2019-2-104-111> (дата звернення: 12.05.2023).

55. Cellulose packaging: a biodegradable alternative. *Green Compostables*. URL: <https://www.greencompostables.com/blog/cellulose-packaging> (date of access: 14.05.2023).

56. Тарифи на електроенергію для підприємств. *Ставки, индексы, тарифы*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/electric/prom/> (дата звернення:

16.05.2023).

57. Houston M. Understanding your breakeven point: why every business owner should know it. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/melissahouston/2023/07/11/understanding-your-breakeven-point-why-every-business-owner-should-know-it/?sh=56e66309485f> (date of access: 18.05.2023).

58. Offer molded fiber product production line, fine-art package production line, disposable cup carrier production line from china manufacturer. Molded Fiber Machinery, Molded Fiber Mold, Molded Fiber Finished Products, Molded Fiber Tableware Mold Manufacturer and Supplier in China. URL: <https://www.minjiemoldedfiber.com/molded-fiber-product-production-line/> (date of access: 20.05.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Дослідження та аналіз діяльності основних конкурентів на ринку м'яса України

Таблиця А.1 — Порівняльна SWOT-матриця трьох найбільших виробників на ринку м'яса України

SWOT Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища компанії			
	ТОВ «Луцька аграрна компанія»	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	ТОВ «МХП»
<i>Сильні сторони (Краще ніж у конкурентів)</i>	1. Висока якість продукції 2. Добре розвинена логістика на місцевому рівні 3. Відомий бренд у своїй галузі	1. Велика частка ринку у своєму регіоні 2. Висока продуктивність виробництва 3. Добре розвинена дистриб'юторська мережа	1. Провідна позиція на національному ринку 2. Значні інвестиції в інноваційні технології 3. Високий рівень експорту продукції
<i>Слабкі сторони (Гірше ніж у конкурентів)</i>	1. Обмежений асортимент продукції порівняно з конкурентами 2. Залежність від сезонних коливань попиту 3. Низька інвестиційна привабливість через обмежений масштаб діяльності	1. Відсутність інноваційних технологій у виробництві 2. Висока залежність від окремих постачальників 3. Слабка присутність на міжнародному ринку	1. Висока залежність від експорту 2. Складна структура управління, яка може знижувати оперативність рішень 3. Високі витрати на виробництво у порівнянні з деякими конкурентами

Продовження таблиці А.1

<i>Зовнішні можливості</i>	1. Розширення асортименту продукції 2. Вихід на нові ринки 3. Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності виробництва	1. Розширення національної та міжнародної дистриб'юторської мережі 2. Інвестиції в інноваційні технології виробництва 3. Диверсифікація постачальників для зниження ризиків	1. Вихід на нові міжнародні ринки 2. Інвестиції в ефективніші технології виробництва 3. Створення нових продуктів для різних сегментів ринку
<i>Зовнішні загрози</i>	1. Конкуренція з великими компаніями 2. Зміни у регуляторному середовищі 3. Коливання цін на сировину та матеріали	1. Посилення конкуренції внаслідок появи нових гравців на ринку 2. Зміни у державному регулюванні 3. Зростання цін на сировину	1. Посилення міжнародної конкуренції 2. Зміни у вимогах до експорту та міжнародні санкції 3. Волатильність на ринку сировини

Джерело: складено автором на осі [30, 31]

Таблиця А.2 — Огляд діяльності конкурентів ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» за 2023 рік

№	Конкурент	Тип конкуренції	Посилання на сайт/соц.мережі	Цільова категорія компанії	Чистий дохід (тис. грн)
1	ТОВ «Луцька аграрна компанія»	1. Пряма 2. Конкуренція брендів	https://delika.com.ua/	1. Ніша регіональних продуктів: орієнтована на місцевих споживачів, які цінують локальну продукцію 2. Ніша свіжої та натуральної продукції: фокусується на продуктах, що асоціюються з високою якістю та свіжістю	247 781 000
2	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	1. Пряма 2. Цінова конкуренція 3. Конкуренція за якість продукції	https://corp.globino.ua/	1. Ніша широкого асортименту м'ясних продуктів: спеціалізується на різних видах м'ясної продукції для задоволення широкого попиту 2. Ніша промислового постачання: зосереджується на виробництві та постачанні м'ясної продукції для мереж супермаркетів та великих роздрібних продавців	232 390 000
3	ТОВ «МХП»	1. Пряма 2. Конкуренція диференціації товарного асортименту 3. Міжнародна конкуренція	https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu	1. Ніша великих масштабів та експорту: основний акцент на масштабне виробництво з метою експорту на різні міжнародні ринки 2. Ніша високотехнологічного виробництва: використовує інноваційні методи виробництва та технології для створення широкого асортименту продуктів	5 396 000 000

Джерело: складено автором на основі [31]

Додаток Б

Таблиця Б.1 — Розрахунок собівартості продукції ТОВ
«Козятинський м'ясокомбінат»

Найменування статей витрати і елементів ціни	Період (рік)	
	Витрати у розрахунку на	
	кг, грн.	на 3 600 тон (3 600 000 кг) , грн.
1. Матеріальні витрати, всього: у тому числі:	44,35	159 661 800
1.1 Витрати на основну сировину	35	126 000 000
1.2 Витрати на вторинну сировину	0,23	820 000
1.2 Допоміжні матеріали (пакування)	9	32 400 000
1.3. Електроенергія для проекту	0,09	321 800
1.4. Транспортно - заготівельні витрати	0,03	120 000
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього: у тому числі:	0,24	726 000
2.1. Основна зарплата основних виробничих робітників	0,18	660 000
2.2. Додаткова зарплата основних виробничих робітників (10% від основної з/п)	0,018	66 000
3. Нарахування на зарплату (22 % від з/п працівників)	0,04	145 200
4. Інші змінні витрати	0,00	
5. Разом змінні витрати (Σ п.1 + п.2 + п.3 + п.4)	44,60	160 533 000
6. Загальновиробничі витрати (ОПР – 20 — у % від п.2.1.)	0,04	132 000
7. Загальногосподарські витрати (ОХР – 18 — у % від п. 2.1.)	0,33	118 800
8. Інші виробничі витрати	5,5	20 000 000
9. Разом виробнича собівартість	50,2	180 783 800
10. Комерційні витрати (35 — у % от п. 9).	17,6	63 273 980
11. Разом постійні витрати (Σ п.6 + п.7 + п.8 + п.10)	23,2	83 524 780
12. Разом повна собівартість (п.5 + п.11)	67,79	244 057 780

Джерело: складено автором на основі [23;42;43;44;58]