

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему
Забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової
промисловості України

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Ensuring the Competitive Advantages of the Network of Food Industry
Enterprises of Ukraine

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра,
групи гр. 6.0732-гктс _____
спеціальності _____ 073
Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____ Чаус С.Є.
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. _____ М.В.Хацер
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. _____ Т.С.Павлюк

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« ____ » _____ 20__

року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Чаус Софії Євгенівні

1. Тема роботи Забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України

керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від « ____ » _____ 20__ року № ____

2. Строк подання здобувачем роботи « ____ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності різних ресторанних господарств за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. - Теоретичні засади конкурентних переваг підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та поняття конкурентних переваг; 1.2 Класифікація конкурентних переваг; 1.3 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. Розділ 2. - Аналіз конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України – складається з 3 підрозділів: 2.1 Аналіз конкурентного середовища в харчовій промисловості України; 2.2 Характеристика мережі підприємств харчової промисловості України ТОВ «Вінницька птахофабрика»; 2.3 Виявлення та оцінка конкурентних переваг мережі підприємств.

Розділ 3. - Розробка стратегії забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України – складається з 2 підрозділів: 3.1 Формування цілей та завдань та розробка плану впровадження стратегії забезпечення конкурентних переваг; 3.2 Практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ С.Є. Чаус
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В. Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) _____
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України: 60 сторінок, 3 таблиці, 6 рисунків, 6 формул. Перелік посилань нараховує 30 найменування.

Об'єкт дослідження:

Мережа підприємств харчової промисловості України.

Предмет дослідження:

Забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України.

Мета роботи:

Дослідити теоретичні та практичні аспекти забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України.

Завдання роботи:

1. Розкрити сутність та значення конкурентних переваг для мережі підприємств харчової промисловості.
2. Визначити основні фактори, що впливають на формування конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості.
3. Дослідити теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості.
4. Розробити рекомендації щодо забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної дипломної роботи обумовлена тим, що харчова промисловість України є однією з найважливіших галузей економіки країни. Вона відіграє значну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, створенні робочих місць та стимулюванні розвитку сільського господарства.

У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції на світовому ринку харчових продуктів українським підприємствам цієї галузі стає дедалі важче утримувати свої позиції. Тому одним із ключових факторів їх успіху є забезпечення конкурентних переваг.

Аналізуючи попередні роботи різних авторів стосовно теми дослідження, слід зазначити наступних закордонних та вітчизняних авторів: О.М. Герасименко, Л.М. Оніщенко, В.В. Коваленко, О.А. Петренко, С.М. Кушнір, О.В. Шкарбута, О.А. Лаптев, Ю.В. Шевченко. Науковцями було розглянуто сутність та особливості конкурентних переваг підприємств харчової промисловості України, а також визначено шляхи їх формування, досліджено фактори, що впливають на конкурентні переваги підприємств харчової промисловості, описано методи та інструменти формування та розвитку конкурентних переваг підприємств харчової промисловості.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні засади конкурентних переваг підприємства, проаналізовано конкурентні переваги мережі підприємств харчової промисловості України. На основі дослідження діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика», було виявлено та оцінено конкурентні переваги підприємства.

Третій розділ присвячено розробці стратегії забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України.

МЕРЕЖА ПІДПРИЄМСТВ, ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ,
КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, СТРАТЕГІЧНЕ
УПРАВЛІННЯ

ABSTRACT

Qualification work: Ensuring competitive advantages of the network of food industry enterprises of Ukraine: 63 pages, 3 tables, 6 figures, 6 formulas. The list of links includes 30 titles.

Object of study: Network of food industry enterprises of Ukraine.

Subject of study: Ensuring the competitive advantages of the network of enterprises of the food industry of Ukraine.

The goal of the work: To study the theoretical and practical aspects of ensuring the competitive advantages of the network of enterprises of the food industry of Ukraine.

Job tasks:

1. To reveal the essence and significance of competitive advantages for the network of food industry enterprises.
2. To determine the main factors affecting the formation of competitive advantages of the network of food industry enterprises.
3. To study the theoretical and practical aspects of the formation of competitive advantages of the network of food industry enterprises.
4. Develop recommendations for ensuring competitive advantages of the network of Ukrainian food industry enterprises.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphic, balance sheet, method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this thesis is due to the fact that the food industry of Ukraine is one of the most important branches of the country's economy. It plays a significant role in ensuring food security, creating jobs and stimulating the development of agriculture.

In today's conditions of globalization and fierce competition on the world market of food products, it is becoming more and more difficult for Ukrainian enterprises in this field to maintain their positions. Therefore, one of the key

factors of their success is ensuring competitive advantages.

Analyzing the previous works of various authors related to the research topic, the following foreign and domestic authors should be noted: O.M. Gerasimenko, L.M. Onishchenko, V.V. Kovalenko, O.A. Petrenko, S.M. Kushnir, O.V. Shkarbuta, O.A. Laptev, Yu.V. Shevchenko. The scientists considered the essence and features of competitive advantages of food industry enterprises of Ukraine, as well as determined the ways of their formation, investigated the factors affecting the competitive advantages of food industry enterprises, described the methods and tools of formation and development of competitive advantages of food industry enterprises.

During the work, the theoretical foundations of the company's competitive advantages were considered, and the competitive advantages of the network of enterprises of the food industry of Ukraine were analyzed. Based on the study of the activities of Vinnytsia Poultry Farm LLC, the company's competitive advantages were identified and evaluated.

The third section is devoted to the development of a strategy for ensuring the competitive advantages of the network of enterprises of the food industry of Ukraine.

NETWORK OF ENTERPRISES, FOOD INDUSTRY, COMPETITIVE
ADVANTAGES, PRODUCT QUALITY, STRATEGIC MANAGEMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

СОБ – стратегічні одиниці бізнесу;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

ЛК – локальне меню;

SWOT-аналіз – метод виявлення слабких та сильних сторін підприємства у конкурентній боротьбі;

ABC-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості на три групи: А, В та С;

MBO – Management by Objectives – управління за цілями;

SMART – мнемонічна аббревіатура, що використовується для постановки задач (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound);

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

ФДМУ – Фонд державного майна України;

ПАТ – приватне акціонерне товариство;

HR – Human Resources – людські ресурси.

ЗМІСТ

Вступ	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Сутність та поняття конкурентних переваг.	
1.2 Класифікація конкурентних переваг.	
1.3 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ	
2.1 Аналіз конкурентного середовища в харчовій промисловості України.	
2.2 Характеристика мережі підприємств харчової промисловості України ТОВ «Вінницька птахофабрика»	
2.3 Виявлення та оцінка конкурентних переваг мережі підприємств.	
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ	
3.1 Формування цілей та завдань та розробка плану впровадження стратегії забезпечення конкурентних переваг.	
3.2 Практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України.	
ВИСНОВКИ	
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Харчова промисловість є однією з найважливіших галузей економіки України. Вона забезпечує населення продуктами харчування, а також є джерелом експортних надходжень. У сучасних умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку харчової промисловості для українських підприємств стає все більш важливо мати конкурентні переваги.

У роботі досліджуються теоретичні та практичні аспекти забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України з урахуванням сучасних тенденцій розвитку галузі.

Розроблені в роботі рекомендації можуть бути використані мережами підприємств харчової промисловості України для формування та реалізації конкурентної стратегії.

Перший розділ присвячений розкриттю сутності та значення конкурентних переваг для мережі підприємств харчової промисловості.

У другому розділі проведено аналіз конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України на прикладі ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Третій розділ присвячений розробці стратегій забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України, сформовано цілі та завдання, а також розроблений план впровадження стратегії забезпечення конкурентних переваг. Також третій розділ містить практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України.

Харчова промисловість України переживає складний період. З одного боку, на неї впливають несприятливі зовнішні фактори, такі як війна, економічна криза, пандемія COVID-19. З іншого боку, українські підприємства харчової промисловості стикаються з жорсткою конкуренцією з боку іноземних компаній.

В таких умовах для українських підприємств стає все більш важливо мати конкурентні переваги, щоб не тільки вижити, але й розвиватися.

Важливість конкурентних переваг:

Конкурентні переваги дають підприємствам ряд переваг:

- Збільшення частки ринку
- Зростання продажів
- Підвищення рентабельності
- Зміцнення бренду
- Підвищення конкурентоспроможності на ринку

Наявність конкурентних переваг дозволяє:

- Залучати нових клієнтів
- Утримувати існуючих клієнтів
- Виходити на нові ринки
- Збільшувати експорт
- Справлятися з конкуренцією

Відсутність конкурентних переваг може призвести до:

- Втрати частки ринку
- Зниження продажів
- Зниження рентабельності
- Зниження конкурентоспроможності на ринку
- Банкрутства

Конкурентні переваги є важливим фактором успіху для мережі підприємств харчової промисловості. Наявність конкурентних переваг дозволяє network of food industry enterprises to increase their market share, increase sales, increase profitability, strengthen their brand and increase their competitiveness in the market.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та поняття конкурентних переваг.

Сьогодні існує багато способів конкуренції та організації стратегії: виробництво, організація, виробництво, ціна тощо. Однак слід зазначити, що кожна стратегія базується на певних конкурентних перевагах. Стратегічне управління також можна визначити як управління конкурентною перевагою. Конкурентна перевага – це позиція компанії на конкретному ринку, яка дозволяє їй подолати владу конкурентів і залучити споживачів [8, С. 41]. Конкурентна перевага розвивається за рахунок певних унікальних матеріальних і нематеріальних активів, що належать компанії, які є стратегічно важливими для цих сфер діяльності для перемоги в конкурентній боротьбі. Основою конкурентної переваги можна вважати унікальні активи компанії або особливі можливості у сферах діяльності, важливих для бізнесу. Конкурентна перевага в основному досягається на рівні стратегічної бізнес-одиниці і є основою конкурентної стратегії організації. Основні методи визначення конкурентних переваг наведено на рисунку 1. 1 [1].



Рисунок 1.1 – Основні вектори визначення конкурентних переваг
підприємства

Історично на зміну теорії порівняльних переваг прийшла теорія конкурентних переваг. Порівняльна перевага є основою конкурентоспроможності країни або підприємства. Вона залежить від наявності та використання факторів виробництва, таких як праця, сировина, капітал та інфраструктура. Проте з розвитком технологічних інновацій та глобалізацією бізнесу структура міжнародної конкуренції змінюється, з'являються вже не порівняльні переваги, а нова парадигма – конкурентна перевага. Це означає, що переваги більше не є статичними, а змінюються під впливом інноваційного процесу (зміни в технології виробництва, методах управління, способах доставки продукції та продажу тощо). Ось чому для підтримки конкурентної переваги необхідні постійні інновації. Глобалізація бізнесу змушує компанії враховувати внутрішні та міжнародні процеси.

Конкурентна перевага дає змогу організації досягти вищої прибутковості, ніж середній рівень компаній у даній галузі чи сегменті ринку (що гарантується підвищенням ефективності використання ресурсів) і досягти міцної позиції на ринку [2, с.213]. Переваги компанії в основному забезпечуються пропозицією споживачам тих переваг, які їх влаштовують: продаж товару за нижчою ціною (або, навпаки, купівля відомого товару за вищою ціною), надання кращої якості товару чи набору послуг [1].

Майже всі сектори економіки, ймовірно, впадуть у рецесію, крім тих, які важливі для життя людей. Основними перевагами цієї галузі є: тісний контакт із прибутковими клієнтами; відомі бренди; гнучкість у використанні коштів і ресурсів; значна частка ринку з ефектом масштабу; можливість скорочення витрат при скороченні штату працівників.

Щоб досягти успіху в конкурентній боротьбі, вона повинна відповідати таким умовам:

- Забезпечувати організації довгострокову позицію на ринку, яка відрізнятиме її від конкурентів;

- Зосереджуватися на конкретних потребах споживачів і приносити користь цільовим групам клієнтів;
- Базуватися на специфічній та унікальній можливості та ресурси компанії, які не можуть надати конкуренти;
- Володіє інноваційними характеристиками у визначенні напрямків діяльності управління бізнесом та встановленні пріоритетів [6, стор 16].

Конкурентна перевага має бути стабільною та гнучкою, щоб мати можливість адаптуватися до змін ринкового середовища та формуватися на стратегічному рівні з урахуванням взаємодії та узгодженості різних функціональних сфер підприємства, що дасть змогу організації ефективно управляти ресурсами і загалом мати довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Узагальнюючи визначення конкурентної переваги, слід зазначити, що її економічна сутність виражається в: здатності підприємства ефективно розподіляти ресурси, зберігаючи при цьому більш стабільну позицію на ринку, ніж його конкуренти; набір характеристик, якими володіє організація які роблять його більш вигідним, ніж його конкуренти, характеристики, ресурси та цінності; результат більш ефективного управління процесом створення та розвитку якісних і кількісних характеристик продукту, які є цінними для споживачів порівняно з його конкурентами.

Враховуючи те, що досі не існує єдиного чіткого визначення поняття конкурентної переваги, можна виділити певні інтерпретаційні підходи, як показано на рисунку 1.2.

М. Портер трансформував теорію порівняльних переваг у теорію корпоративних конкурентних переваг. Він вважає, що продуктивність компанії залежить від її конкурентної переваги або відставання від конкурентів у галузі. Таким чином, компанія може випередити своїх конкурентів лише шляхом створення та подальшої підтримки власних унікальних якостей.

Г. Л. Адзоев вважає, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенціалом компанії. На відміну від ймовірності, це факт, який визначається справжніми і незаперечними перевагами покупця.

В. Бондаренко вказав фактори, що забезпечують конкурентну перевагу, а саме: фізичні чи віртуальні; зовнішні та внутрішні; базові чи вторинні; спрямовані на підвищення якості об'єкта відповідно до різних етапів його життєвого циклу, наприклад: економія ресурсів, зниження матеріаломісткості, трудомісткості, енергоємності, стратегії чи тактики, технології, економіки, організації, психології, природного клімату, генетики чи штучного (придбання).

В. Бондаренко та Р. А. Фатхутдінов розглядають конкурентну перевагу як цінність, якою володіє фірма. [14].

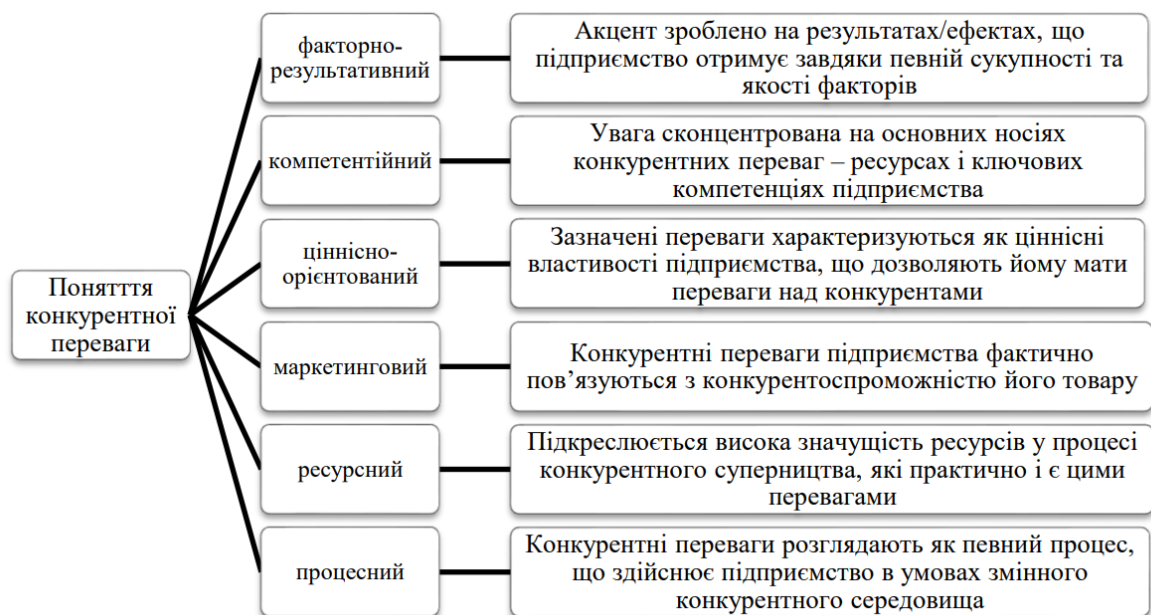


Рисунок 1.2 - Шляхи розкриття природи конкурентних переваг

Конкурентну перевагу найкраще можна пояснити як наявність цінної нерухомості або сукупність факторів, які дозволяють компанії отримати та зберегти кращу конкурентну позицію, ніж інші компанії на ринку. Конкурентна перевага — це наявність в організації певної унікальної власної цінності, яка дає їй перевагу над конкурентами. Ми бачимо це з

наведеного вище твердження. Таким чином, конкурентна перевага є відносною категорією, яка характеризується здатністю пристосовуватися до мінливих умов, певним ступенем стабільності та ефективності, які разом визначають здатність компанії успішно працювати в конкурентному середовищі. Іншими словами, високий рівень можливостей фірми забезпечує найкращі шанси залучити й утримати клієнтів. Факторами успіху стратегії конкурентної переваги є дотримання наступних вимог [12]:

- 1) Виходячи з можливостей компанії, вона повинна бути більш оригінальною, ніж конкуренти, і її неможливо або важко скопіювати;
- 2) Забезпечити унікальність Торгова марка в конкурентній боротьбі в довгострокових характеристиках
- 3) Задоволення особливих потреб клієнтів. Відповідний акцент зроблено на критеріях оцінки та аналізу конкурентної переваги підприємства [13].

1.2 Класифікація конкурентних переваг.

Конкурентна перевага організації - це характеристика або характеристика, яка дає компанії перевагу над конкурентами. Конкурентні переваги компанії можна розділити на внутрішні ресурси та зовнішні ресурси.

Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів компанії (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, системи управління тощо), які перевершують аналогічні характеристики бажаних конкурентів. Зовнішня конкурентна перевага – це перевага, яка базується на здатності компанії створювати більшу цінність для споживачів своєї продукції шляхом: Створить можливості для кращого задоволення їхніх потреб, скорочення витрат або підвищення ефективності їх діяльності. Очевидно, що основа загальної конкурентної переваги підприємства лежить у його

внутрішніх перевагах, але тут ми обговорюємо лише потенціал підприємства для досягнення конкурентної позиції.

З одного боку, зовнішні конкурентні переваги спрямовують підприємства на розвиток і використання певних внутрішніх переваг, а з іншого боку, вони забезпечують стабільну конкурентну позицію і прагнуть задовольнити потреби конкретної групи споживачів. Цільовий підхід. . Внутрішні конкурентні переваги підприємства та зовнішні конкурентні переваги можна поділити на такі категорії (рис. 1.3) [5].

Існування конкурентної переваги організації вимагає пояснень і коментарів.

Внутрішня конкурентна перевага включає такі фактори [10]:

- Виробництво - продуктивність праці, економічність, раціональність експлуатації основних засобів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, відсутність браку;
- Технологія - сучасність, цілісність і гнучкість технічних методів, які використовують досягнення науково-технічного розвитку;
- Кваліфікація - професіоналізм, досвідченість, мобільність, креативність, прагнення до інновацій персоналу;
- Організація - сучасність, прогресивність, гнучкість і структурованість існуючої організаційної структури;
- Менеджмент - ефективність діючих систем управління, ефективність управління оборотним капіталом, ефективність процесів якості, виробництва, закупівель і збуту, ефективність систем стимулювання персоналу;
- Інновація – розробка та впровадження систем і методів для доступності та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, «ноу-хау»;
- Генетика - ринкова культура компанії, традиції, історія розвитку
- Фінанси - наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість;

- Географічне розташування - географічне положення, близькість до фізичних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів і каналів збуту.

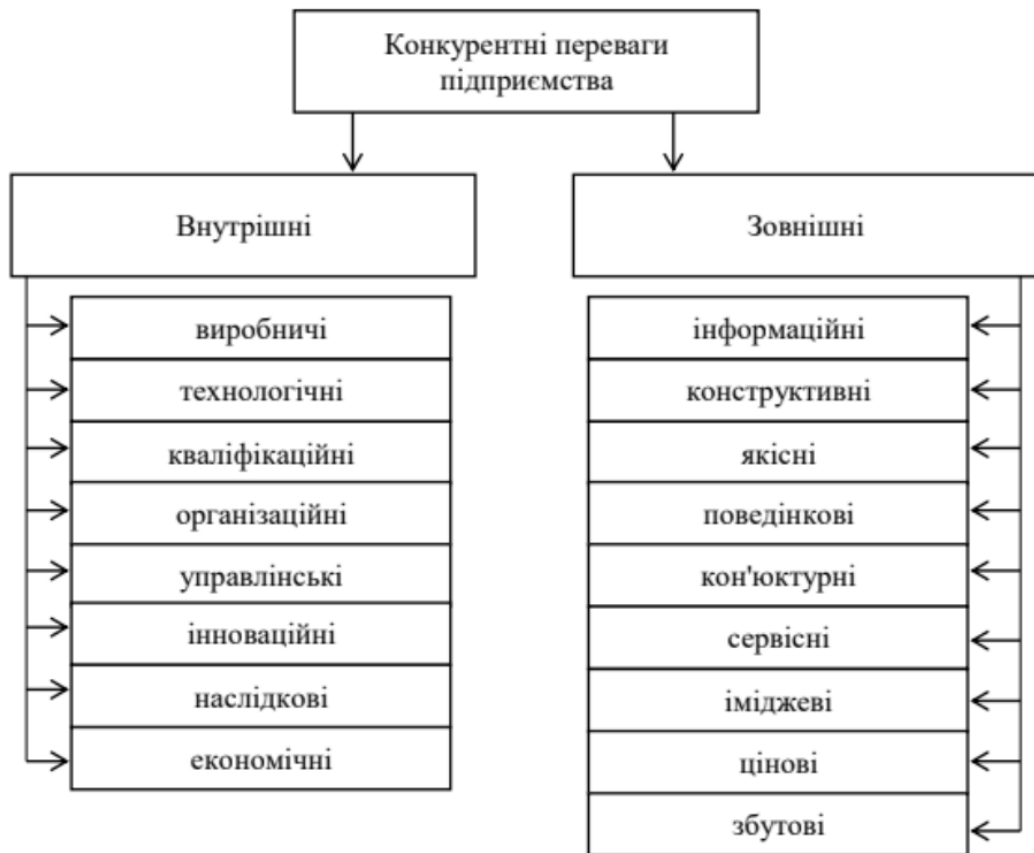


Рисунок 1.3 – Основні зовнішні та внутрішні конкурентні переваги

Зовнішніми конкурентними перевагами компанії є: [8]

- Інформація - системи збору та обробки даних, якими керує компанія, обізнаність компанії про ринкові умови та тенденції, сили та вплив зовнішнього середовища в бізнес-середовищі, поведінку споживачів, конкурентів. та інші господарські вузли; конструктивно - технічні характеристики, дизайн, упаковка товару;

- Якість - рівень якості продукції, оцінений споживачами; Поведінка - ступінь поширення маркетингової концепції серед співробітників компанії та орієнтація її діяльності на потреби споживачів на конкретних цільових ринках; Економічна - стан ринкової активності ,

конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, жорстка конкуренція);

- Сервіс - рівень і якість послуг, що надаються компанією Імідж - загальне сприйняття споживачем і популярність компанії та її продукції;
- Ціна – рівень ринкової влади компанії та ймовірність зміни цін;
- Збут – вибір і спосіб замовлення та розподілу продукції;
- Комунікація – канали та методи поширення інформації про компанію, наявність і використання зворотного зв'язку [7].

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевагах компанії у виробництві, управлінні або витратах на продукцію, створюючи «вартість виробника», що дозволяє їй досягати нижчих витрат, ніж у конкурентів. Внутрішня конкурентна перевага є результатом підвищення продуктивності праці, що дозволяє компанії досягти кращої прибутковості та краще протистояти нижчим цінам продажу, встановленим ринком або конкуренцією. Зовнішня конкурентна перевага базується на якісних продуктах, які створюють додаткову вартість для споживачів шляхом зниження витрат або підвищення ефективності [14].

Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову владу» компанії, оскільки вона (компанія) може змусити ринок прийняти вищі ціни продажу, ніж основні конкуренти, які не пропонують відповідної вищої якості. Єдиної методики класифікації конкурентних переваг в зарубіжній літературі немає. Більшість авторів, які слідують за Майклом Портером, починають із двох конкурентних переваг: нижчих витрат, що дозволяють знизити ціни та вищі прибутки, і диференціації продукту (унікальності), яка пропонує споживачам більшу цінність. Крім того, пан Чорна стверджує, що ці конкурентні переваги є характеристиками товару [3].

Можна також навести поділ конкурентних переваг, що характеризує їх сутність за найважливішими характеристиками. Таким чином, відповідно до першоджерел, конкурентні переваги поділяються на внутрішні та зовнішні конкурентні переваги, що є найбільш поширеним підходом.

Зовнішні конкурентні переваги включають ті показники, які забезпечують підприємству можливість виробляти продукцію, яка матиме більшу цінність для споживачів за рахунок зниження їх витрат, більш повного задоволення вимог або поліпшення результатів роботи, і характеризують конкурентні переваги підприємства.

Таким чином, зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживачів, тобто їх можна віднести до: якості продукту, обслуговування, іміджу компанії, знань споживачів, високого рівня інновацій тощо (рисунок 1.4).

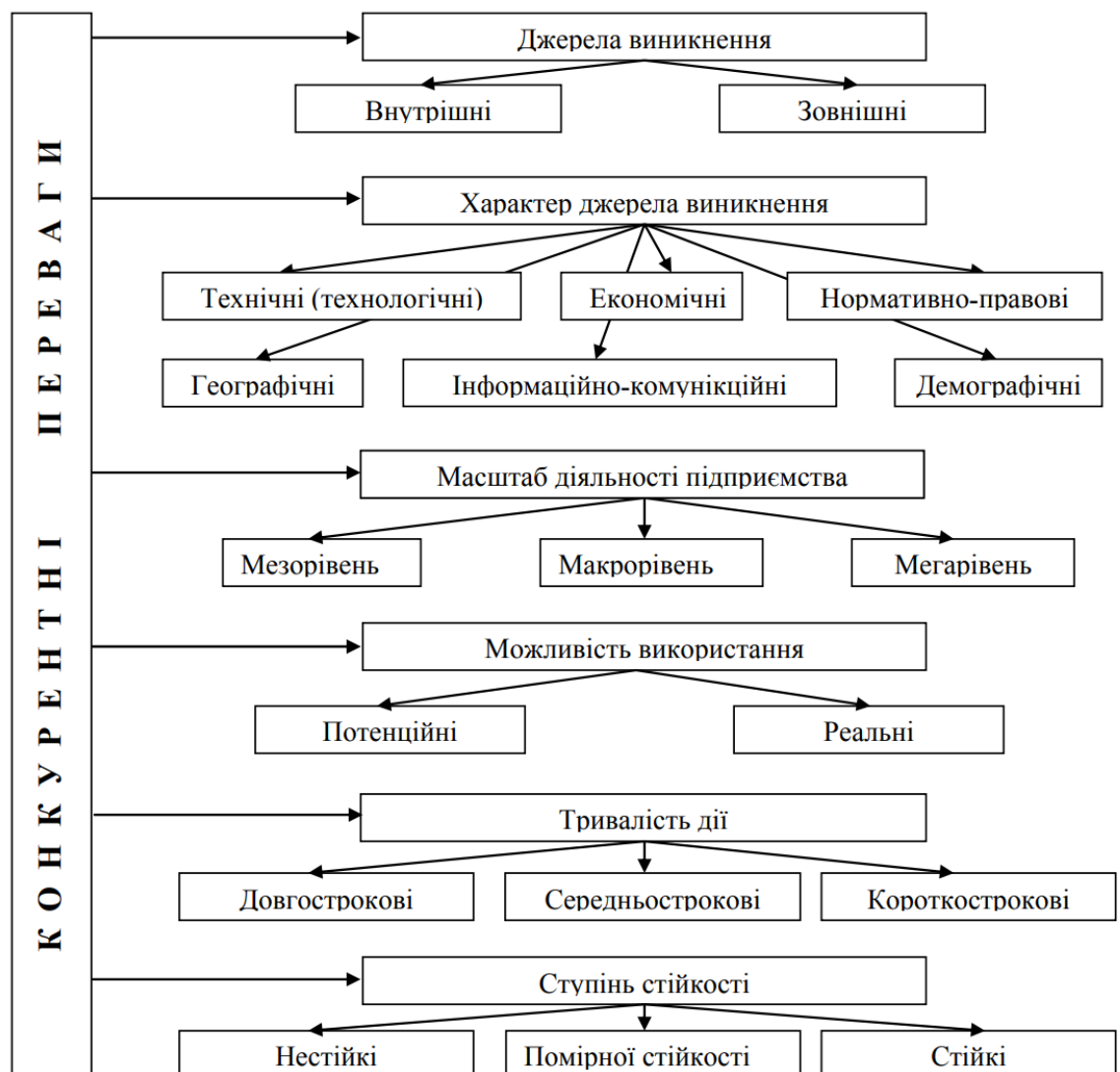


Рисунок 1.4 - Класифікація конкурентних переваг [15]

Також можна ще трохи по-іншому класифікувати всі конкурентні переваги підприємства (рисунок 1.5).

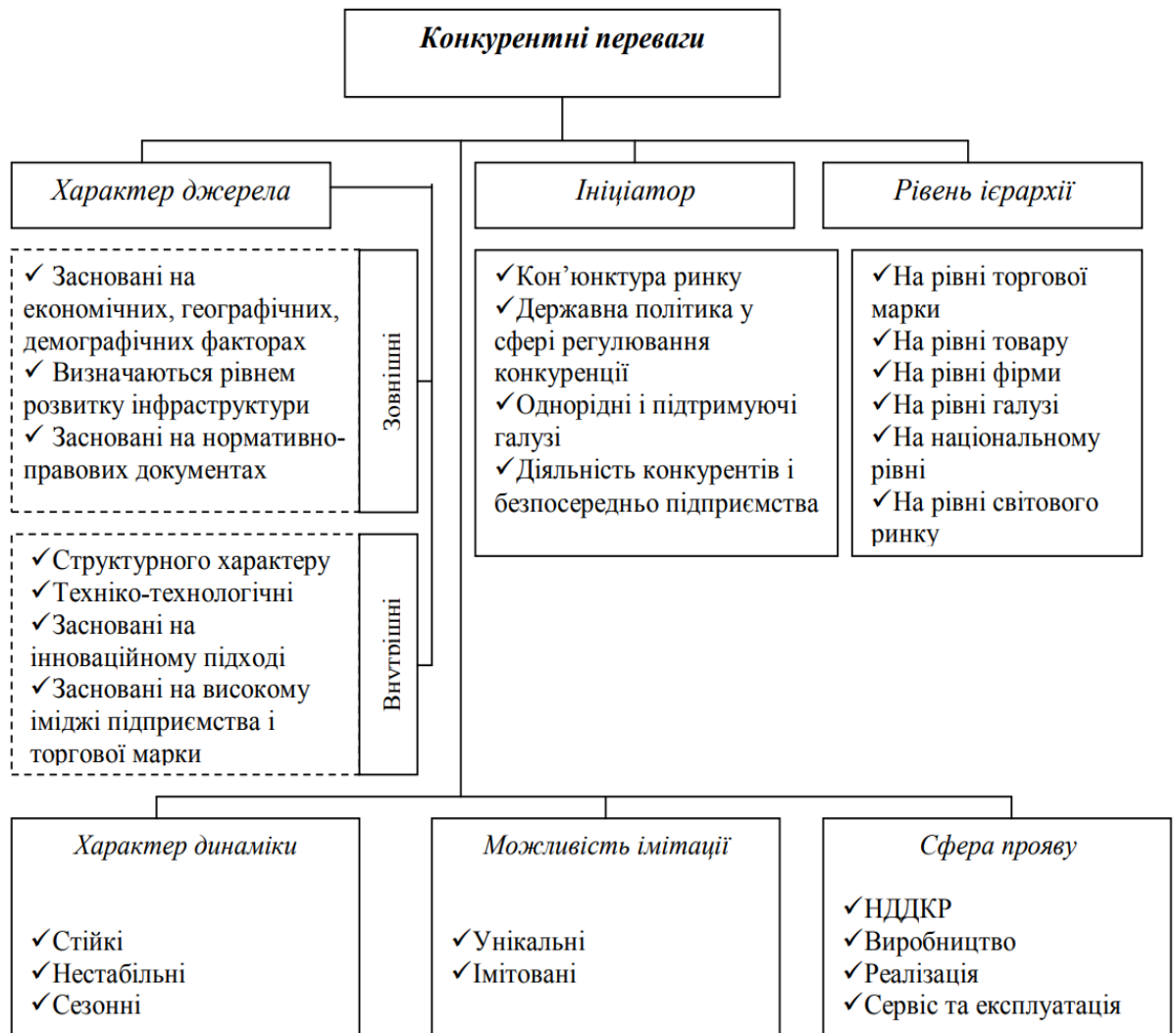


Рисунок 1.5 – Класифікація конкурентних переваг за різними характерними ознаками

Конкурентні переваги підприємства складають основу для збереження міцних ринкових позицій і розширення власного впливу на ринку. Оскільки багато вітчизняних компаній не змогли вирішити, яку стратегію вони повинні використовувати для досягнення конкурентних переваг, проблема пошуку конкурентної стратегії, яка б відповідала реальності, залишається.

У цих умовах важливо проаналізувати всі ключові напрямки досягнення конкурентної переваги та правильно вибрати найважливіші.

Головною метою досягнення конкурентних переваг є максимізація поєднання інтересів компанії (фінансові цілі) та споживачів (вартість споживача). Вибір конкурентної стратегії компанії в залежності від ринкової ситуації пов'язаний з оцінкою її переваг і ризиків, аналізом відповідності ринковій ситуації.

Безумовно, не існує універсальної стратегії, яка б ідеально підходила для кожного бізнесу: навіть для різних відділів або типів товарів чи послуг можуть знадобитися різні стратегії. Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія буде працювати найкраще, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливості та ресурси. Компанія повинна повністю визначити свою конкурентну перевагу та оцінити найбільш прийнятну бізнес-стратегію або набір стратегій.

1.3 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність є динамічною, мінливою категорією ринку. Якщо якісні характеристики товару залишаються незмінними, конкурентоспроможність може істотно коливатися через кон'юнктуру ринку, поведінку конкурентів, зміну цін, рекламні заходи тощо.

Конкурентоспроможність підприємства повинна гарантуватися такими показниками, як висока ефективність виробництва, яка досягається сучасним обладнанням, технологіями, висококваліфікованим персоналом, а також здатність завойовувати та тривалий час утримувати стабільні позиції на ринку, забезпечуючи тим самим ефективне використання Принципи управління маркетингом.

Найважливішими передумовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- Застосовувати наукові методи до стратегічного управління;

- Забезпечувати єдність технологічного, інженерного, економічного та управлінського розвитку;
- Застосування сучасних методів НДДКР (програмне та цільове планування, теорія прийняття рішень тощо);
- Розглядати взаємозв'язок усіх функцій управління процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- Сформувати систему заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності різних установ.

Категорія «підприємницька конкурентоспроможність» має деякі з наступних характеристик: порівнянність, просторовість, динамічність, об'єктивність, інтерпретованість, системність та об'єктивність.

Порівнянність стосується визначення та вивчення конкурентоспроможності компанії порівняно з реальними конкурентами, які виробляють подібні продукти чи послуги та діють на тому самому ринку.

Просторовість означає, що конкурентоспроможність підприємства визначається в межах певної ринкової території, оскільки за інших рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку, але не конкурентоспроможним на іншому [18].

Динаміка свідчить про те, що концепція конкурентоспроможності є тимчасовою, оскільки фірма може бути конкурентоспроможною в один період, але втратити ці позиції в інший період. Тому вивчення конкурентоспроможності підприємств потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її описують, та вивчення джерел її формування: технології та екології, виробництва, реалізації, маркетингу, фахівців, інноваційних інвестицій, організації - фінансовий.

Ця тема включає в себе багато параметрів, які формують конкурентоспроможність компанії, а саме: висока якість продукції, використання сучасних технологічних засобів і методів, висока якість персоналу, створення позитивного іміджу компанії та її продукції у свідомості споживачів, створення позитивного іміджу компанії та її

продукції в свідомості споживачів. застосування маркетингу при виведенні продукції на ринок Комплексне забезпечення підприємств матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами наявність унікальних патентів на винаходи впровадження передових методів управління та ін.

Рентабельність передбачає визнання унікальних характеристик, які становлять конкурентну перевагу компанії (унікальність продукту, Додаткові послуги, оригінальна технологія виробництва тощо).

Система досліджує всю сукупність або максимально можливу кількість параметрів і умов, що формують конкурентоспроможність компанії, а також взаємозв'язки і взаємозалежності її складових. Іншими словами, систематика — це сукупність наукових методів і практичних прийомів вирішення складних економічних завдань. [19].

Об'єктивність означає, що дослідження корпоративної конкурентоспроможності має базуватися на достовірних, перевірених даних, які правдиво описують об'єктивну реальність, а також на висновках, які базуються на точному аналізі та розрахунках. [18]

Варто зазначити, що від конкурентоспроможності продукції залежить успіх підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Ринковий попит на високоякісну продукцію буде домінувати, тому компанії, які наполегливо працюють над забезпеченням і управлінням якістю продукції та конкурентоспроможністю, зможуть успішно та прибутково конкурувати. Сьогодні якість продукту означає орієнтованість на споживача, а тому має відповідати потребам і очікуванням споживачів і оцінюватися споживачами. Тому більшість авторів поділяють фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, на внутрішні та зовнішні. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати не тільки внутрішні чинники, які безпосередньо формуються підприємством, а й зовнішні фактори регіонального, галузевого та національного рівнів, фактори, які впливають на конкурентоспроможність продукції ззовні, тому

підприємства не завжди можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства. та керувати ними (рис. 1.6).

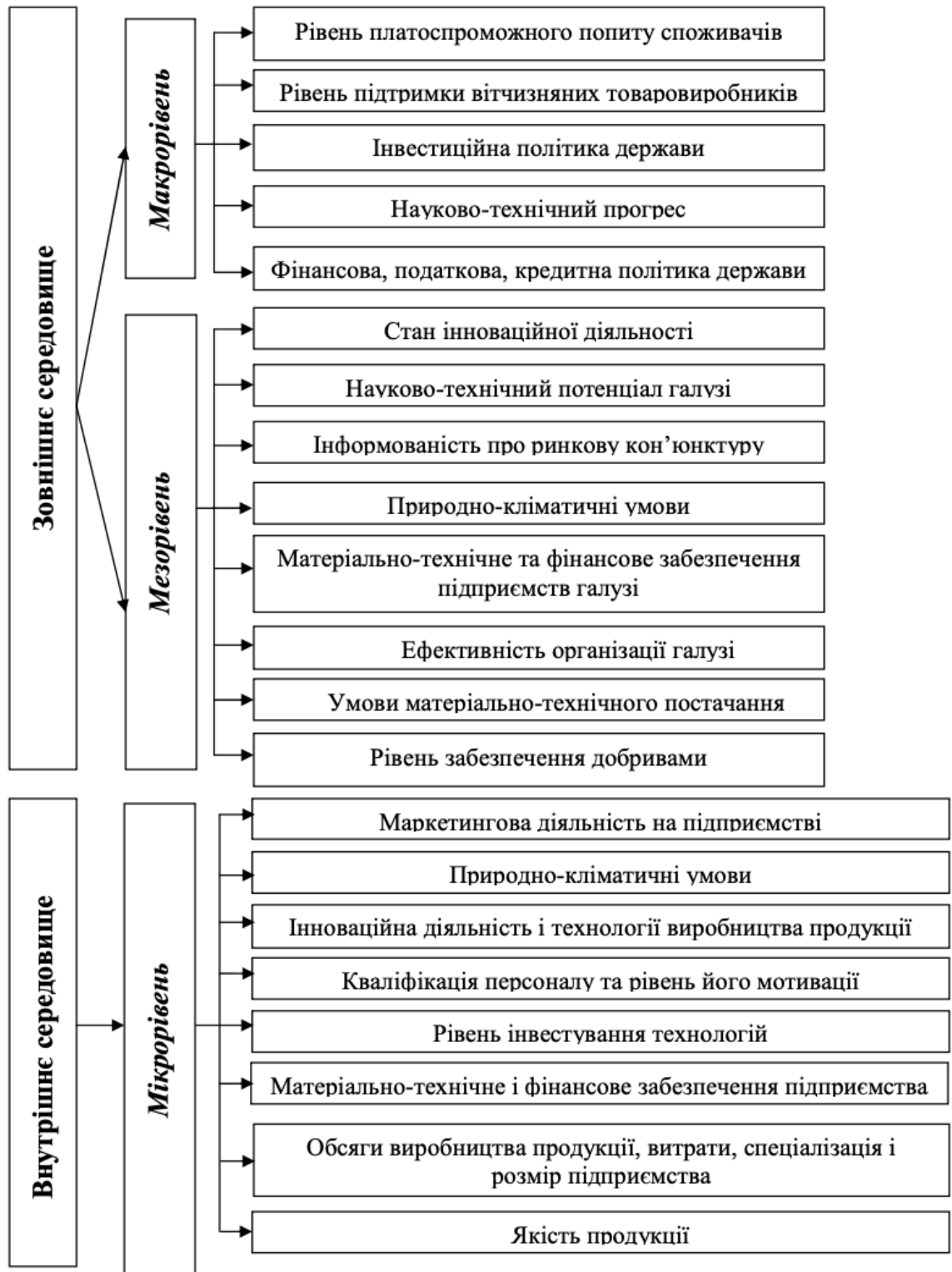


Рисунок 1.6 – Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств [20]

У результаті дослідження встановлено, що корпоративну конкурентоспроможність, як систему взаємозв'язків між суб'єктами для формування, підтримки та реалізації корпоративних економічних переваг, можна використовувати не лише для аналізу зовнішнього середовища, а й для аналізу внутрішнього середовища. Це один із напрямів дослідження систем конкурентоспроможності. За допомогою такого підходу внутрішнє середовище підприємства можна розглядати як сукупність відділів та їх взаємозв'язків, що забезпечують конкурентну перевагу, як підсистему управління конкурентоспроможністю, тобто реальною та потенційною здатністю підприємства отримати конкурентну перевагу за існуючих умов. Розробка, виробництво та реалізація товарів, цінові та нецінові характеристики яких є більш привабливими для споживачів, ніж у конкурентів [21].

Найважливішими передумовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- забезпечувати єдність розвитку техніки, технології, економіки та управління;
- застосування сучасних методів НДДКР (планування та цільове планування, теорія прийняття рішень тощо);
- застосовувати наукові методи до стратегічного управління;
- врахувати взаємозв'язок функцій управління процесами на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формувати систему заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [22].

При проведенні комплексного аналізу ринкової конкурентоспроможності необхідно з'ясувати фактори, які впливають на ставлення споживачів до роботи компанії та її продукції, тим самим впливаючи на зміну частки ринку компанії.

Під факторами конкурентоспроможності підприємства розуміють явища чи процеси у виробничо-господарській діяльності підприємства, а

також у соціально-економічному житті, які призводять до зміни абсолютних і відносних значень витрат на виробництво та реалізацію продукції. продукції, тим самим змінюючи рівень конкурентоспроможності самої компанії. [25].

Під зовнішніми факторами розуміється сукупність суб'єктів господарювання, економічні, соціальні та природні умови, національні та міжурядові інституційні структури та інші зовнішні умови та фактори, які діють у глобальному середовищі та впливають або можуть вплинути на діяльність компанії [27].

Аналіз факторів, які впливають на конкурентоспроможність вашої компанії у зовнішньому середовищі, може дати час для передбачення можливостей, розробки планів дій на випадок непередбачених обставин і розробки заходів, які дозволять вам перетворити загрози на вигідні можливості. При аналізі факторів макросередовища частіше використовуються PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори) та SWOT-аналіз, які допомагають виявити загрози та можливості, з якими стикається компанія, а також виявити негативні фактори, які зменшують ефективність компанії. потенціал. Внутрішні фактори – це контрольовані фактори діяльності компанії.

До внутрішніх факторів належать попит на промислову продукцію, оптимальний ступінь одноманітності та стандартизації продукції, експорт наукомісткої продукції, конкурентоспроможність усередині галузі, оптимальний ступінь промислової концентрації, наявність конкурентоспроможних постачальників тощо. . Оптимізована ефективність використання ресурсів, радикальні інновації, велика кількість конкурентоспроможних компаній у галузі, сертифікація та ексклюзивність продукції [23].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз конкурентного середовища в харчовій промисловості України.

Харчова промисловість України є надзвичайно важливою галуззю економіки і вважається одним із пріоритетних напрямів розвитку нашої країни. Незважаючи на нинішню складну ситуацію, українська продукція продовжує дорожчати на міжнародних ринках і становить близько 20% усіх виробників на внутрішньому ринку.

Діяльність підприємств цієї сфери є основою продовольчої безпеки нашої країни. Крім того, ця продукція становить важливу частину українського експорту та суттєво поповнює державний бюджет.

За останні роки галузь демонструє значний темп розвитку, постійно впроваджуючи інновації у виробництво та бізнес-процеси, модернізуючи технології та покращуючи стандарти якості продукції. Галузь є надзвичайно привабливою для інвестицій і демонструє високі показники прибутковості та якості навіть у складних ринкових умовах.

Україна відома своїм найбільш сприятливим промисловим потенціалом розвитку, який включає унікальні природні умови, геополітичні чинники, наявність спеціалізованих експертів і відповідних ресурсів. [33]

Харчова промисловість вважається домінуючим гравцем агропромислового комплексу і всієї промислової структури нашої країни.

Підприємства харчової промисловості: структура та характеристика

Харчова промисловість України – це тисячі підприємств різних форм власності, від найбільших бізнес-груп до представників малого та середнього бізнесу. В основному це різноманітні напої, тютюнові вироби, різноманітні м'ясні та молочні продукти, хліб та різна випічка, олія.

Діяльність галузі тісно пов'язана з іншими галузями, зокрема хімічною, нафтопереробною та машинобудівною.

Харчова промисловість України має складну структуру і включає понад 40 різних галузей, включаючи борошномельну, спиртову, цукрову, хлібопекарську, пивоварну, молочну, кондитерську, кромельно-патокову, рибну, м'ясну, вино-горілчану, виноробну, макаронну, олійну. а також жири, овочі, консерви, сіль і т. д. Крім того, промисловий сектор також виробляє різні корми для тварин, добрива, тютюн і косметику.

Харчова промисловість включає виробництво готових продуктів і напівфабрикатів.

До провідних галузей промисловості відносяться:

- виробництво цукру;
- нафтова і жирова промисловість;
- м'ясної та молочної промисловості;
- цукерки;
- плодоовочева консервація;
- Виробництво спирту та пивоваріння;
- соляна промисловість

Основними чинниками, що впливають на локалізацію виробничих потужностей, є щільність місцевого населення та його питома чисельність, сировинна база, характеристики виробництва, наявність транспортної та необхідної інфраструктури, природні умови.

Такі галузі, як цукрова, крохмальна патока, нафтова та консервна промисловість зосереджуються на доступності джерел сировини. Молочна та кондитерська промисловість більше орієнтуються на те, де споживається їхня продукція. Водночас м'ясо-борошнопереробна та зернова промисловість побудована з урахуванням цих двох факторів.

Харчова промисловість в Україні розвивається значними темпами. розвиток харчування. Промисловість у 2018 році в основному була представлена такими видами як виробництво олії та тваринних жирів (153

066,3 млн грн), виробництво м'яса та м'ясопродуктів (85 655,2 млрд грн), тютюнові вироби (64 248,5 млрд. грн.), виробництво молочної продукції (59 753,9 млрд. грн.) та інші (рис. 2.1).

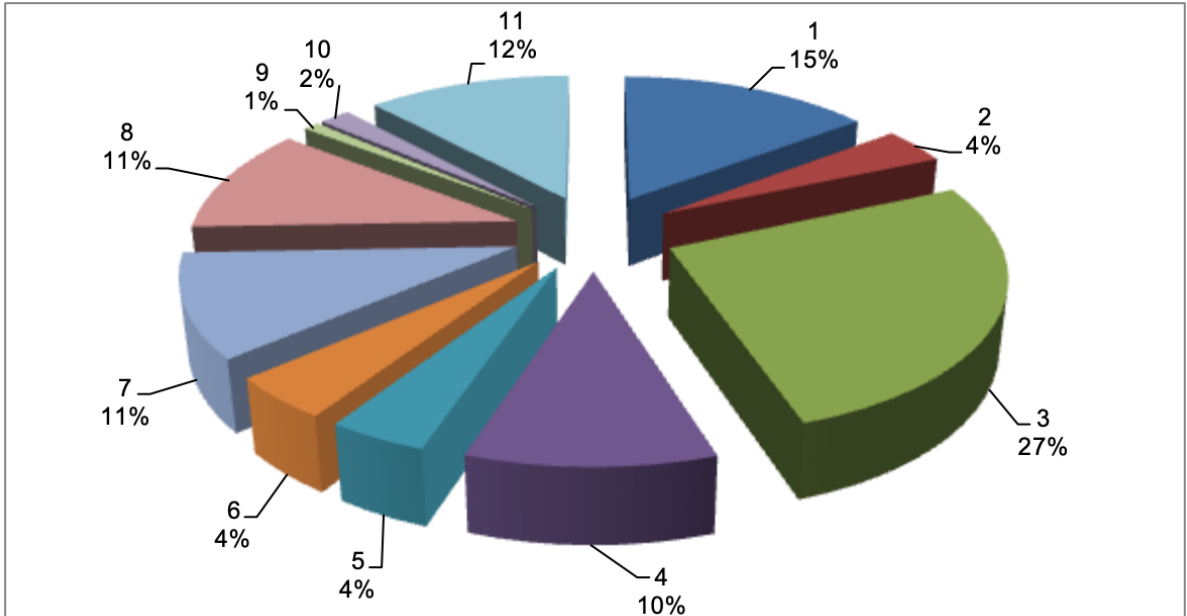


Рисунок 2.1 – Структура виробництва продукції підприємствами харчової промисловості України за 2018 р. [32]

Де:

- 1) Виробництво м'яса та м'ясних продуктів;
- 2) Переробка та консервування фруктів та овочів;
- 3) Виробництво олії та тваринних жирів;
- 4) Виробництво молочних продуктів;
- 5) Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної галузі, крохмалів та крохмальних продуктів;
- 6) Виробництво хліба, хлібобулочних та борошняних виробів;
- 7) Виробництво напоїв;
- 8) Виробництво тютюнових виробів;
- 9) Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків;
- 10) Виробництво готових кормів для тварин;
- 11) Виробництво інших харчових продуктів.

На сучасному етапі розвитку соціально орієнтованої економіки України підприємства харчової промисловості надають великого значення задоволенню потреб населення в якісних продуктах харчування, щоб не тільки зберегти лідируючі позиції на ринку, а й досягти високого рівня розвитку. ефективність. Тому все більшої актуальності набуває вирішення проблеми низької ефективності діяльності підприємств харчової промисловості, визначення стратегічних напрямів розвитку та забезпечення ефективного прийняття рішень щодо стандартизації питань розвитку підприємства. Щоб вирішити цю проблему, спочатку необхідно оцінити поточний стан компанії, проаналізувати фактори, що впливають на її роботу, і останні тенденції галузі, що спостерігаються.

Розвиток підприємств харчової промисловості показує, що реформування харчової та переробної промисловості призвело до послаблення державного нагляду. Відсутність чіткої кредитної політики, невирішеність податкових питань та неефективне ціноутворення призвели до значного уповільнення розвитку харчової промисловості. [28]

Поки що відновлення товарного виробництва відбувається на тлі недосконалого рівня розвитку матеріально-технічної бази підприємств, зниження рівня використання основних фондів і ефективності виробництва. За останні роки, незважаючи на те, що виробництво харчової промисловості дещо зросло, техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності підприємств покращилися, існують і такі проблеми, як поява недобросовісної конкуренції та зміцнення монополізму частини продовольчого ринку, диспропорції у структурі виробництва, зростання залежності вітчизняних підприємств від іноземних інвестицій і відносна закритість регіональних продовольчих ринків підірвуть основу для раціонального професійного поділу праці, тим самим зменшуючи попит на українську продукцію.

Діяльність підприємств харчової промисловості може ефективно та інтенсивно розвиватися лише за умови стабільної системи забезпечення

продовольчою сировиною, сучасної матеріально-технічної бази підприємства, виробництва продукції та відповідних умов. Підвищення платоспроможності та споживчого попиту. На специфіку розміщення центрів харчової промисловості впливає сировинний і споживчий чинники.

За ступенем впливу цих факторів харчову промисловість можна розділити на наступні категорії:

- галузі, орієнтовані на джерело сировини, незручне транспортування переробної сировини, і галузі з великим споживанням цієї сировини;

- галузі промисловості зосереджені там, де споживається кінцева продукція;

- галузі водночас зосереджені на сировині та споживачах. Ефективним є використання SWOT-аналізу для оцінки потенціалу промислового бізнесу. Цей підхід сприяє глибшому розумінню сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз, а також визначає чинники зовнішнього та внутрішнього середовища організації. SWOT-аналіз також вважається одним із сучасних методів визначення ефективного напрямку конкурентної стратегії. Тож на основі цього аналізу (Таблиця 2.1), можна зазначити, що перспективи підприємств харчової промисловості досить широкі. [31]

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз української харчової промисловості

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Інтеграція з ринком збуту. 2. Здатність товару конкурувати з аналогічними товарами за ціною та якістю. 3. Обсяг виготовлення вказується замовленням.	1. Високі вимоги до якості закупівельної сировини. 2. Обладнання застаріле. 3. Відсутня забезпеченість власними коштами для реконструкції основних виробничих цехів.
Можливості	Загрози
1. Розширити асортимент продукції. 2. Підвищення конкурентоспроможності продукції. 3. Проводити просування та рекламну роботу. 4. Вихід на зовнішні ринки 5. Зацікавленість у співпраці з боку іноземних партнерів.	1. Війна 2. Законодавча база є нестабільною. 3. Кліматичні фактори та стихійні лиха.

Як свідчить статистика останніх років, більшість українських компаній не в змозі глибоко вивчити ринок і потреби споживачів і виробляти потрібну їм продукцію. Це призводить до поступового зниження конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників, спричиняючи збитковість останніх.

Економіка України сильно постраждала. Для того, щоб зрозуміти, які сфери потребують термінового лікування, а які, навпаки, потребують підтримки, адже їхні ресурси зараз живлять весь організм, аналізуємо ситуацію в основних галузях виробництва. Почнемо з харчової промисловості, яка виявила найбільшу стійкість до викликів війни.

Промисловість на шляху до повернення виробництва та експорту до довоєнного рівня, але з обережним оптимізмом дивиться в майбутнє. Це головний висновок п'ятого нового щомісячного опитування бізнесу, проведеного у вересні 2022 року Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) [31]

Незважаючи на війну, харчова промисловість залишається однією з найоптимістичніших галузей української переробної промисловості. З одного боку, виробники харчових продуктів також зазнали величезних збитків: ланцюги поставок порушені, експортні шляхи заблоковані, а виробничі потужності в деяких районах пошкоджені. З іншого боку, харчова промисловість демонструє відносну стабільність порівняно з іншими видами діяльності. Галузі, які задовольняють основні потреби людей, мають щоденні потреби як вдома, так і за кордоном.

Відповідно до висновків ІЕД, саме виробники продуктів харчування найчастіше мають робочі показники на рівні або вище 100% порівняно з довоєнним рівнем, зокрема на 18% станом на вересень. Харчова промисловість найкраще зберігає свій потужний потенціал годувати не лише громадян, а й національну економіку під час війни.

З початку війни представники харчової промисловості переважно висловлювали більш оптимістичні оцінки бізнес-середовища та фінансово-

економічного стану компаній, ніж представники інших галузей. Якщо харчова промисловість у травні та червні була загалом песимістично налаштована щодо загальної економічної ситуації, то починаючи з липня харчова промисловість повернулася до оптимізму швидше. У результаті у вересні найкращу оцінку бізнес-середовища мали підприємства харчової промисловості – $-0,04$ (в середньому по галузі $-0,23$) (рис. 2.2).

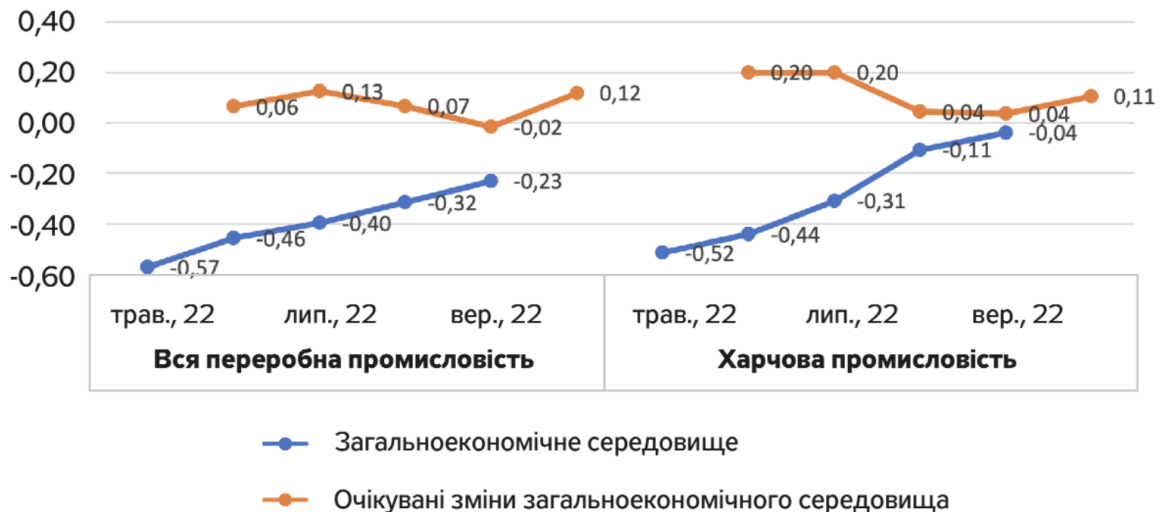


Рисунок 2.2 – Загальноекономічне середовище 2022 рік та перспективи

Лише 10% респондентів галузі оцінили бізнес-середовище погано, тоді як середній показник галузі становив 30%. У той же час галузь зберігає стриманий оптимізм щодо майбутніх змін.

В той же час представники галузі також добре оцінили поточний фінансово-економічний стан компанії. Якщо відповідний індекс усієї промисловості у травні становив $-0,39$, то відповідний індекс харчової промисловості становив лише $-0,14$ (рис. 2.3). [32]

З початку літа оцінка поточної ситуації демонструє безперервну тенденцію до зростання майже у всіх галузях. Проте лише харчова промисловість у вересні отримала позитивний рейтинг $+0,08$ (середній по країні $-0,11$). У вересні лише 9% харчових підприємств оцінили свій фінансово-економічний стан як поганий, 16 – як позитивний і 75% – як

задовільний. Незважаючи на це, представники галузі все ще з обережністю очікують майбутніх змін, подібних до стану бізнес-середовища.

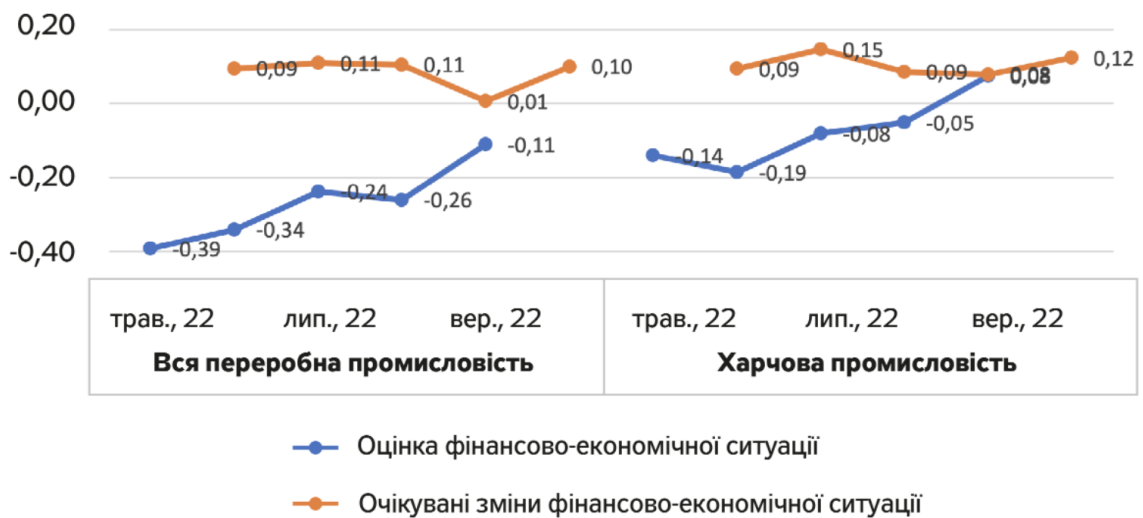


Рисунок 2.3 – Індекси фінансово-економічної ситуації у 2022 р. та у перспективі

Показники виробництва добре свідчать про відносну позитивність галузі. Загалом, якщо українська промисловість у перші місяці війни перебувала в жахливому стані, то харчовим виробникам вдалося зберегти виробництво. З липня ми бачимо лише позитивні зрушення щодо відновлення виробництва в харчовій промисловості. У результаті 38% опитаних компаній повідомили про збільшення виробництва у вересні, тоді як лише 12% повідомили про зниження. Індекс зміни виробництва досяг рекордного рівня +0,26 (всі переробні підприємства загалом склали +0,05) (рис. 2.4).

Станом на вересень 62% підприємств харчової промисловості працювали майже на повну потужність (75-99%) або на довоєнному рівні чи вище. Це найкращий показник у легкій промисловості. Водночас менше 5% респондентів взагалі не працюють, або менше 25% працюють. Тому сьогодні, на тлі занепаду металургії, машинобудування, виробництва

будівельних матеріалів та інших галузей, роль харчової промисловості посилює вплив агропромислового комплексу на економіку України.

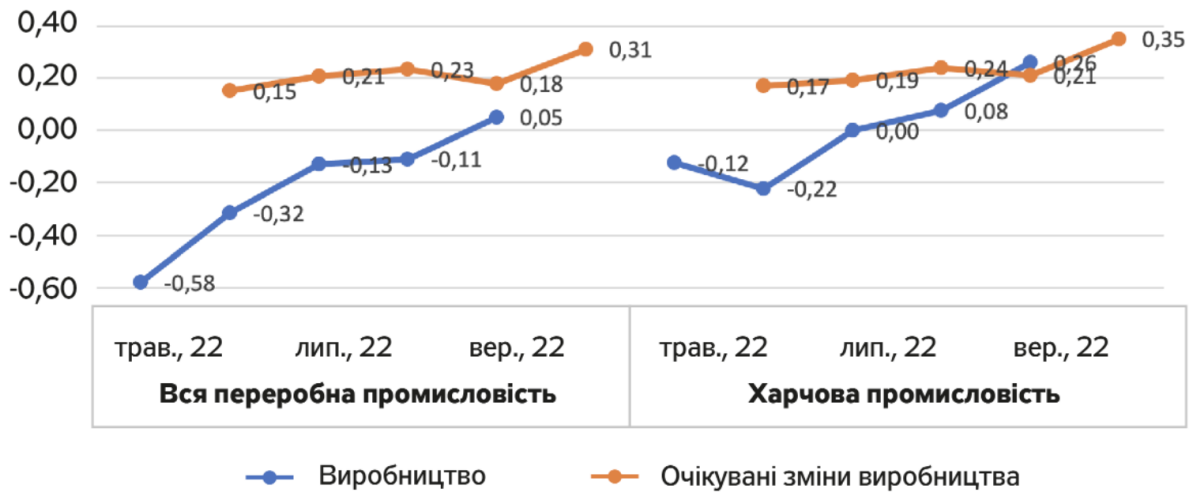


Рисунок 2.4 – Індекси змін виробництва [33]

Харчова промисловість теж цілком усвідомлює свій експортний потенціал. Станом на вересень половина компаній галузі (53%) заявили, що взагалі не припиняли експорт. Водночас лише 15% експортерів харчової промисловості не змогли відновити експортну діяльність (проти 16% на національному рівні).

Варто зазначити, що харчова промисловість також зазнала падіння експорту в перші роки війни. У травні індекс зміни експорту склав лише -0,64 (за галуззю в цілому -0,71), і продажі більшості компаній за кордон значно знизилися. Але в харчовій промисловості негативні тенденції коригуються швидше. [33]

Незважаючи на позитивні зміни, виробники продуктів харчування все ще стикаються з серйозними логістичними труднощами при експорті. Інсайдери галузі часто скаржаться на черги на західному кордоні (68% респондентів) і морські блокади (62%). Водночас харчова промисловість найменше відчує падіння попиту на свою продукцію на зовнішніх ринках – лише 15% респондентів (в середньому 26% серед усіх респондентів). Це

свідчить про відсутність заміників української продукції на міжнародному ринку навіть за зростання світових цін. У результаті 17% харчових компаній експортували в 11 і більше країн за останні три місяці (11% усіх респондентів).

Статистика торгівлі, яка залишилася доступною, незважаючи на воєнні обмеження, лише підтвердила зростання ролі харчової промисловості та агропромислового комплексу в цілому. З січня по липень 2022 року аграрний експорт (включаючи сировину та готову продукцію) становив майже 45% від загального експорту. Звичайно, в структурі експорту все ще переважає сільськогосподарська сировина. При цьому статистика не включає навіть перші місяці роботи фудкоридору. Проте стабільність харчової промисловості робить актуальнішим використання потенціалу глибокої переробки сільськогосподарської сировини та вихід на зовнішні ринки.

«Конкуренція» і «конкурентоспроможність» - два тісно пов'язаних між собою поняття, оскільки пріоритетне положення компанії на ринку безпосередньо залежить від рівня попиту на товари інших виробників. Конкуренція — це процес ринкової боротьби між виробниками, зацікавленими в досягненні однієї мети. Конкурентоспроможність, таким чином, - це здатність компанії виробляти продукцію, яка може конкурувати на ринку за аналогічні товари.

Концепція оцінки потенційної конкурентоспроможності підприємства базується на методі вивчення об'єктів, що характеризуються зовнішніми факторами та внутрішніми процесами. Концепція забезпечення потенціалу підприємства формується після аналізу оптимальних рівнів показників конкурентної переваги, прогнозних показників і потенціалу підприємства та вибору адаптивної стратегії реструктуризації підприємства. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної структури та важливість узгодженості всіх елементів.

2.2 Характеристика мережі підприємств харчової промисловості України ТОВ «Вінницька птахофабрика»

До складу підприємства входять: 3 цехи, 19 птахофабрик, 722 пташники (1 пташник на 55 тис. голів), бригади з вирощування бройлерів, інкубаторні та птахопункти, станції фільтрації води. [34]

Компанія впровадила інтегровану систему управління сільськогосподарським виробництвом GlobalG.A.P., яка охоплює весь процес вирощування птиці від виробництва яєць до транспортування птиці до забою. Вимоги стандарту базуються на належній сільськогосподарській практиці (GAP - Good Agricultural Practice), системі аналізу ризиків і критичних контрольних точок (система HACSR), захисту навколишнього середовища, здоров'я та добробуту працівників і добробуту тварин.

Продукція фабрики успішно реалізується в Україні та понад 80 країнах, у тому числі 36 країнах Європи.

Виробляється під торговими марками:

- Наша Ряба
- Кваріко
- Українська курка
- Аль Хасанат
- Вінницький курінь
- Султана
- Асіра

Агрохолдингова група МХП п'ять років поспіль стає володарем нагороди «Краще екологічно відповідальне підприємство» за всеукраїнський проект «Українська екологія, довкілля та природокористування». Крім того, компанія має відповідні сертифікати. Щороку в незалежних сторонніх сертифікаційних аудитах міжнародним органом сертифікації SGS Ukraine компанія підтверджує відповідність вимогам стандартів харчової безпеки BRC, які базуються на основних

принципах HACCP та Good Manufacturing Practice/Належної виробничої практики.

Крім того, бізнес має сертифікат Халяль. Крім того, на заводі впроваджено та отримано сертифікат GMP+B2 для виробництва кормових інгредієнтів.

Станом на початок 2020 року підприємство виробляло приблизно 40 297 тонн готової продукції на місяць і 483 563 тонни на рік. [34]

Кількість працівників: 4391 (на 31.12.2020).

За підсумками 2020 року сума податкової пільги становить 1 568 112,55 гривень.

Таблиця 2.2 – Основна характеристика ТОВ «Вінницька птахофабрика» [34]

Характеристика	Опис
1	2
Назва:	«Товариство з обмеженою відповідальністю «Вінницька птахофабрика»
ЄДРПОУ:	35878908
Скорочена назва:	ТОВ «ВІННИЦЬКА ПТАХОФАБРИКА»
Організаційно-правова форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дані про початок діяльності:	17.06.2011; 17.06.2011; 11771020000000392
Основний напрямок діяльності:	01.47 Розведення свійської птиці
Додаткові напрямки діяльності:	див у додатку А1.
Обсяг статутного капіталу (грн.):	14668684,00
Статутна інформація:	Діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками)
Звітність складена:	у тисячах гривень
Форма звітності:	повна

Нижче наведено фінансовий аналіз та основні показники підприємства за 2019-2020 рр. (Таблиця 2.3 та рисунку 2.5) [34]

Таблиця 2.3- Горизонтальний аналіз активів «ТОВ «ВІННИЦЬКА ПТАХОФАБРИКА » у 2019-2020 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	Абс. Приріст, +,-	Відн. Приріст, %
1	2	3	4	5
Основні засоби	10753726	11759018	1005292	9,35
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	2000000	2006289	6289	0,32
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	13891107	14171084	279977	2,02
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1626575	553053	-1073522	-66
Інша поточна дебіторська заборгованість	3101009	2321969	-779040	-25,12
ОБОРОТНІ АКТИВИ	7481438	5773061	-1708377	-22,84
АКТИВИ	21372545	19944145	-1428400	-6,68

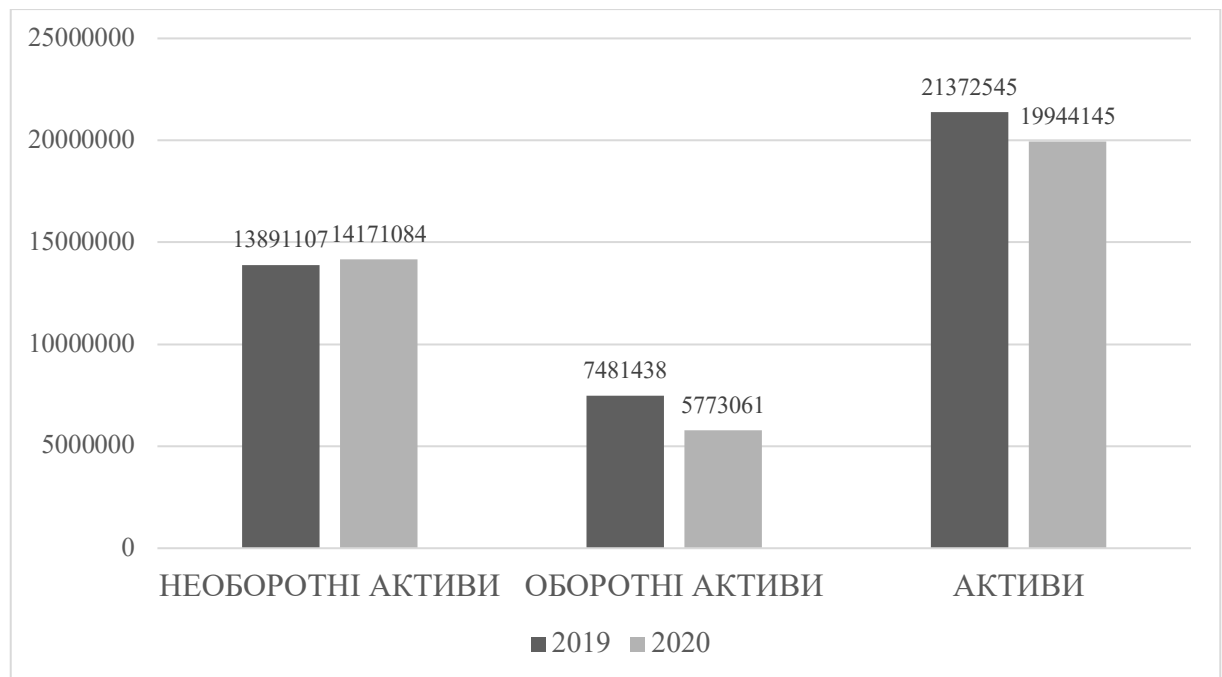


Рисунок 2.5 - Динаміка активів ТОВ «ВІННИЦЬКА ПТАХОФАБРИКА» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Зменшується кількість доступних джерел фінансування для залучення активів за рахунок зменшення власного капіталу (-60,07%) та короткострокових зобов'язань (-8,43%) про це свідчить горизонтальний аналіз зобов'язань ТОВ «Вінницька птахофабрика» у 2019-2020 роках (джерело фінансування активів), тис. грн. (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Горизонтальний аналіз зобов'язань ТОВ «Вінницька птахофабрика» у 2019-2020 роках (джерело фінансування активів), тис. грн.

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
1	2	3	4	5
Капітал у дооцінках	4144676	3981622	-163054	-3,93
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2094323	-1499002	-3593325	-171,58
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	6253668	2497289	-3756379	-60,07
Інші довгострокові зобов'язання	5329395	8482380	3152985	59,16
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОВОВ'ЯЗАННЯ	5329395	8482380	3152985	59,16
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1929775	181313	-1748462	-90,6
товари, роботи, послуги	2203982	4267035	2063053	93,61
за одержаними авансами	4336263	2700085	-1636178	-37,73
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОВОВ'ЯЗАННЯ	9789482	8964476	-825006	-8,43
БАЛАНС	21372545	19944145	-1428400	-6,68

Незважаючи на те, що ТОВ «Вінницька птахофабрика» є одним з найсучасніших та найуспішніших підприємств птахівничої галузі України, війна внесла свої корективи і в діяльність цього підприємства. Деякі показники значно скоротилися, погіршилися логістичні зв'язки, скоротилась чисельність персоналу, тож доцільним є далі провести детальний аналіз конкурентних переваг підприємства, для того, щоб оцінити поточну його конкурентну позицію і розробити детальний план заходів щодо покращення конкурентоспроможності на ринку України та на закордонних ринках.

2.3 Виявлення та оцінка конкурентних переваг мережі підприємств ТОВ «Вінницька птахофабрика».

Формування стратегії конкурентних переваг харчових підприємств може дати можливість оцінювати рівень конкурентоспроможності за допомогою єдиного підходу для прогнозування, моніторингу та коригування факторів конкурентної переваги. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведено на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 – Алгоритм проведення аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства.

По-перше, необхідно визначитися з аналізом показників, які свідчать про статус її позиції в конкурентному середовищі харчової промисловості. Метою даного аналітичного дослідження є об'єктивна оцінка стану та рівня розвитку ринку харчової промисловості. На основі отриманого аналізу були підтверджені можливості та загрози для бізнесу.

Визначення та оцінка системи показників різних критеріїв конкурентної позиції підприємств харчової промисловості має базуватися на широких принципах, недотримання яких може призвести до неправильних і недосконалих рішень. При цьому отримані показники необхідно порівнювати з аналогічними показниками в дослідженнях компаній-конкурентів і робити прогностичні розрахунки на майбутнє.

На наступному етапі визначаються методи збору даних для оцінки позиції підприємства в харчовій промисловості та збору даних про діяльність компаній-конкурентів. Джерелами інформації можуть бути бухгалтерська, статистична та податкова звітність, аналіз споживчого ринку. Необхідно порівнювати показники з аналогічними дослідженнями конкурентів і приймати управлінські рішення. Одним із найважливіших питань оцінки конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості є дослідження складу трудових ресурсів і фінансових можливостей, які свідчать про результати підприємства.

Для підприємств харчової промисловості основними показниками є: кадровий потенціал, заробітна плата, якість та асортимент продукції, собівартість продукції, ціна продукції, рентабельність і прибутковість, капітальність, ліквідність активів, платоспроможність і кредитоспроможність, фінансова діяльність, фінансова діяльність, фінансова спроможність.

Що стосується конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, то за допомогою найбільш прийнятної методології можна запропонувати заходи для підвищення конкурентоспроможності

підприємств і знайти стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Детальна оцінка конкурентних переваг ТОВ «Вінницька птахофабрика», дозволила визначити наступні основні конкурентні переваги (таблиця 2.5)

Таблиця 2.5 – Основні конкурентні переваги
ТОВ «Вінницька птахофабрика» [34; 33]

№	ПЕРЕВАГА	Опис переваги	Приклади
1	2	3	4
1	1. Сучасне обладнання та технології:	Висока якість продукції Ефективність виробництва Конкурентоспроможні ціни	Використання автоматизованих ліній забою та переробки птиці Застосування новітніх технологій утримання птиці Впровадження систем контролю якості
2	2. Висока якість продукції:	Безпечність та екологічність Відмінні смакові якості Широкий асортимент продукції	Власний контроль якості на всіх етапах виробництва Відповідність продукції міжнародним стандартам Наявність сертифікатів якості
3	3. Експорт продукції до 30 країн світу:	Широкий ринок збуту Стабільний дохід Розпізнавання бренду на міжнародному ринку	Наявність власної експортної служби Участь у міжнародних виставках та конференціях Співпраця з іноземними партнерами
4	4. Соціальна відповідальність та турбота про довкілля:	Позитивний імідж компанії Підтримка місцевої громади Зниження впливу на довкілля	Реалізація соціальних проектів Підтримка освітніх та культурних заходів Впровадження природоохоронних заходів
5	5. Сильний бренд:	Високий рівень довіри споживачів Конкурентна перевага на ринку Можливість розширення асортименту продукції	Активна рекламна кампанія Участь у соціальних проектах Позитивна репутація компанії
6	6. Ефективна система менеджменту:	Оптимізація виробничих процесів Зниження витрат Підвищення конкурентоспроможності	Впровадження систем ERP та CRM Постійне навчання та розвиток персоналу Оптимізація логістики

Продовження таблиці 2.5 – Основні конкурентні переваги
ТОВ «Вінницька птахофабрика»

7	7. Доступні ціни:	Широке коло споживачів Збільшення частки ринку Конкурентна перевага	
8	8. Широкий асортимент продукції:	Задоволення потреб різних груп споживачів Збільшення продажів	
9	9. Розвинена дистриб'юторська мережа:	Доступність продукції у всіх регіонах України Збільшення продажів	
10	10. Кваліфікований персонал:	Висока якість продукції Ефективність виробництва	

Загалом, ТОВ «Вінницька птахофабрика» має ряд значних конкурентних переваг, які дозволяють їй бути одним з лідерів птахівничої галузі України.

Важливо зазначити, що конкурентне середовище на ринку птахівництва є доволі жорстким, тому компанії постійно вдосконалювати свою стратегію підтримання конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

3.1 Формування цілей та завдань та розробка плану впровадження стратегії забезпечення конкурентних переваг.

Формування стратегії забезпечення конкурентних переваг для підприємств харчової промисловості передбачає наступні основні етапи роботи:

- аналіз діяльності конкурентів у харчовій промисловості;
- залучення іноземного досвіду виробництва продукції;
- оновлення технологій виробництва;
- аналіз постачальників сировини;
- забезпечення підвищення ефективності використання ресурсів підприємств харчової промисловості (детальніше рисунок 3.1)



Рисунок 3.1 – Етапи формування стратегії забезпечення конкурентних переваг для підприємства

Тож для того, щоб розробити детальні рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності ТОВ «Вінницька птахофабрика» доцільним буде перш за все, провести SWOT та PEST аналіз конкурентних позицій підприємства (Таблиці 3.1 та 3.2)

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз ТОВ «Вінницька птахофабрика»: [34]

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
Сучасне обладнання та технології Висока якість продукції Експорт продукції до 30 країн світу Сильний бренд Ефективна система менеджменту Доступні ціни Широкий асортимент продукції Розвинена дистриб'юторська мережа Кваліфікований персонал	Залежність від імпортних компонентів Недостатня диверсифікація ринків збуту Відсутність власної сировинної бази Висока конкуренція на ринку Залежність від імпортних компонентів
Можливості:	Загрози
Зростання попиту на м'ясо птиці Розширення ринків збуту Розвиток нових продуктів Впровадження інновацій Зниження залежності від імпортних компонентів	Зміна економічної ситуації Зростання цін на енергоресурси Зміна законодавства Епідемії захворювань птиці Поява нових конкурентів

Таблиця 3.2 - PEST-аналіз ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Політичні фактори:	Економічні фактори:
Стабільність політичної ситуації в Україні Державна підтримка аграрного сектора Законодавство про продовольчу безпеку Митна політика	Зростання ВВП України Рівень інфляції Курс валют Ціни на енергоресурси Рівень безробіття
Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
Зростання населення України Зміна рівня життя Зміна харчових звичок Зростання екологічної свідомості	Розвиток нових технологій у птахівництві Впровадження інновацій Автоматизація виробництва Зростання доступності інформаційних технологій

SWOT- та PEST-аналізи дозволяють ТОВ «Вінницька птахофабрика» краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими вона може стикатися.

На основі цих аналізів компанія може розробити стратегію розвитку, яка дозволить їй зберегти та зміцнити свої конкурентні переваги на ринку.

Як вже зазначали, ТОВ «Вінницька птахофабрика» є одним з лідерів птахівничої галузі України, але має жорстку конкуренцію з боку МХП, «Агромарс» та «Наша Ряба».

Основними конкурентними перевагами ТОВ «Вінницька птахофабрика» є сучасне обладнання та технології, висока якість продукції, експорт до 30 країн світу, сильний бренд та розвинена дистриб'юторська мережа.

Таблиця 3.3 - Порівняльний аналіз ТОВ «Вінницька птахофабрика» та її головних конкурентів:

Критерій	ТОВ «Вінницька птахофабрика»	МХП	«Агромарс»	«Наша Ряба»
1	2	3	4	5
Обсяг виробництва	45 000 голів птиці на годину	1,3 млн. голів птиці на добу	420 000 голів птиці на добу	200 000 голів птиці на добу
Асортимент продукції	Курчата-бройлери, м'ясо птиці, субпродукти, корми	Курчата-бройлери, м'ясо птиці, субпродукти, ковбасні вироби, корми	Курчата-бройлери, м'ясо птиці, субпродукти, яйця, корми	Курчата-бройлери, м'ясо птиці, субпродукти, напівфабрикати
Експорт	До 30 країн світу	До 80 країн світу	До 40 країн світу	До 20 країн світу
Ціни	Середні	Середні	Нижче середнього	Вище середнього
Бренд	Сильний	Сильний	Відомий	Відомий
Дистриб'юторська мережа	Розвинена	Розвинена	Розвинена	Розвинена
Інновації	Активна розробка нових продуктів та технологій	Активна розробка нових продуктів та технологій	Впровадження нових технологій	Впровадження нових технологій
Соціальна відповідальність	Реалізація соціальних проектів	Реалізація соціальних проектів	Реалізація соціальних проектів	Реалізація соціальних проектів

Для того, щоб зберегти та зміцнити свої конкурентні переваги, ТОВ «Вінницька птахофабрика» має постійно впроваджувати інновації, розширювати асортимент продукції, освоювати нові ринки.

3.2 Практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України.

Особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє вибір стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Можна виділити наступні основні стратегії:

1. Стратегія лідерства за витратами спрямована на досягнення конкурентної переваги шляхом зниження вартості кожного компонента продукту чи послуги, тим самим знижуючи витрати, ніж у конкурентів. Ця стратегія вимагає від компанії найкращого масштабу виробництва, розвиненої мережі збуту, займання певної частки ринку, впровадження ресурсозберігаючих технологій і суворого контролю різних витрат. Конкурентна перевага, заснована на низькій собівартості, може бути досягнута за таких умов: попит еластичний за ціною; диференціація продукції неможлива; промислова продукція є стандартною і клієнти можуть купувати її в різних продавців; компанія має доступ до дешевої сировини, робочої сили та інших ресурсів, тим самим зменшуючи собівартість продукції.

2. Стратегія диференціації стає привабливою, коли потреби та переваги клієнтів занадто різні, щоб їх задовольнили стандартизовані продукти. Щоб успішно реалізувати стратегію диференціації, компанії повинні ретельно вивчати потреби та поведінку клієнтів, щоб зрозуміти, що клієнти цінують, цінують і що вони готові платити. Успішна стратегія диференціації дозволяє бізнесу: отримати преміальну ціну на свою продукцію; збільшити продажі (за рахунок залучення більшої кількості

клієнтів через окремі об'єкти); утримати клієнтів вашого бренду (оскільки деяких клієнтів приваблюють унікальні особливості).

3. Відмінність централізованої стратегії від недорогої диференційованої стратегії полягає в тому, що ця стратегія зосереджує свою увагу на вузькій області всього ринку. Виробники, які використовують цю стратегію, можуть отримати конкурентну перевагу завдяки: нижчій вартості обслуговування цієї ніші порівняно з конкурентами; здатності запропонувати споживачам ніші щось відмінне від конкурентів. Стратегія концентрації базується на низьких витратах, оскільки потреби відділу закупівель легше задовольнити, ніж на інших ринках.

4. Стратегії найкращої цінності поєднують стратегічний фокус на низькій вартості зі стратегічним фокусом, який виходить за рамки мінімальних рівнів якості, обслуговування, функціональності чи продуктивності. Метою цієї стратегії є створення конкурентної переваги шляхом надання споживачам продукції кращої якості за прийнятною ціною. Успішна реалізація стратегії кращої вартості вимагає від компанії великого досвіду отримання високоефективних продуктів або послуг за нижчою ціною, ніж у конкурентів. Він повинен перетворити свій досвід і знання на здатність одночасно скорочувати витрати та покращувати характеристики продукту чи послуги.

5. Інноваційна стратегія є найважливішою операційною стратегією для компаній високотехнологічної галузі. Це комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення технології виробництва, зміну корпоративної організаційної структури, впровадження сучасних методів управління. Іншими словами, стратегія — це детальний загальний план, який компанія розробляє для досягнення своїх загальних цілей. Стратегія вимагає послідовної поведінки, яка дозволяє компанії позиціонувати себе в середовищі, тоді як стратегічні зміни є відповіддю на зміни зовнішніх умов. Розробка конкурентної стратегії дозволяє компаніям: значно розширити свою клієнтську базу та збільшити продажі; підвищити

конкурентоспроможність продуктів/послуг; встановити впорядкований механізм модифікації існуючих продуктів і розробки нових продуктів; створити інструмент для широкомасштабного залучення клієнтів; розробити ефективні цінову та товарну політику, створити механізм нагляду за маркетинговими зусиллями, покращити якість обслуговування клієнтів.

З п'яти перерахованих корпоративних конкурентоспроможних стратегій лише одна зосереджена на якості продукції, а саме стратегія найкращої вартості. Для того, щоб стати конкурентоспроможним підприємством на ринку, компанія повинна приділяти більше уваги якості продукції, яку вона виробляє, і знайти метод, який можна назвати «фокусуванням на якості», що збільшує витрати на закупівлі, оскільки покращує якість. Пропонуйте продукт або послугу в цьому сегменті за ціною конкурента. Для покупців якісний товар не обов'язково означає якісний продукт. Простіше кажучи, це продукт, який подобається, тобто він відповідає потребам і очікуванням цільової аудиторії.

Таким чином, якість можна визначити як ступінь, до якої властивості та функції продукту відповідають потребам і очікуванням покупця, враховуючи ціну, яку покупець готовий заплатити.

Реалізація цієї стратегії може: збільшити ціну продукту; збільшити продажі (використовуючи переваги якості та унікальності продукту); поліпшити імідж компанії; можливість просування бренду; завоювати лояльність споживачів до свого бренду.

Недоліки цієї стратегії: ризик конфлікту між компаніями з однаковою стратегією; успішні марки можна швидко скопіювати.

За допомогою цих заходів компанія не тільки виживає в сучасних ринкових умовах, але й отримує конкурентну перевагу та змінює напрямок компанії від вузьких сегментів ринку до широких і навпаки. Здобути частку ринку.

Тому, хоча підвищення конкурентоспроможності має свої особливості, воно є найважливішою частиною всього процесу управління

підприємством. Рекомендується підвищувати конкурентоспроможність на основі системного підходу, який поєднує адекватну реакцію всіх інституційних структур на зовнішні та внутрішні впливи. Системне управління конкурентоспроможністю підприємства має ґрунтуватися на логіці, принципах і методах стратегічного планування, включаючи процедури аналізу та прогнозування, цілепокладання, виділення основних цілей і завдань на рівні управління підприємством, визначення напрямків діяльності.

Тож пропонуємо наступну Схему реалізації нової конкурентної стратегії для ТОВ «Вінницька птахофабрика» (рисунок 3.2)

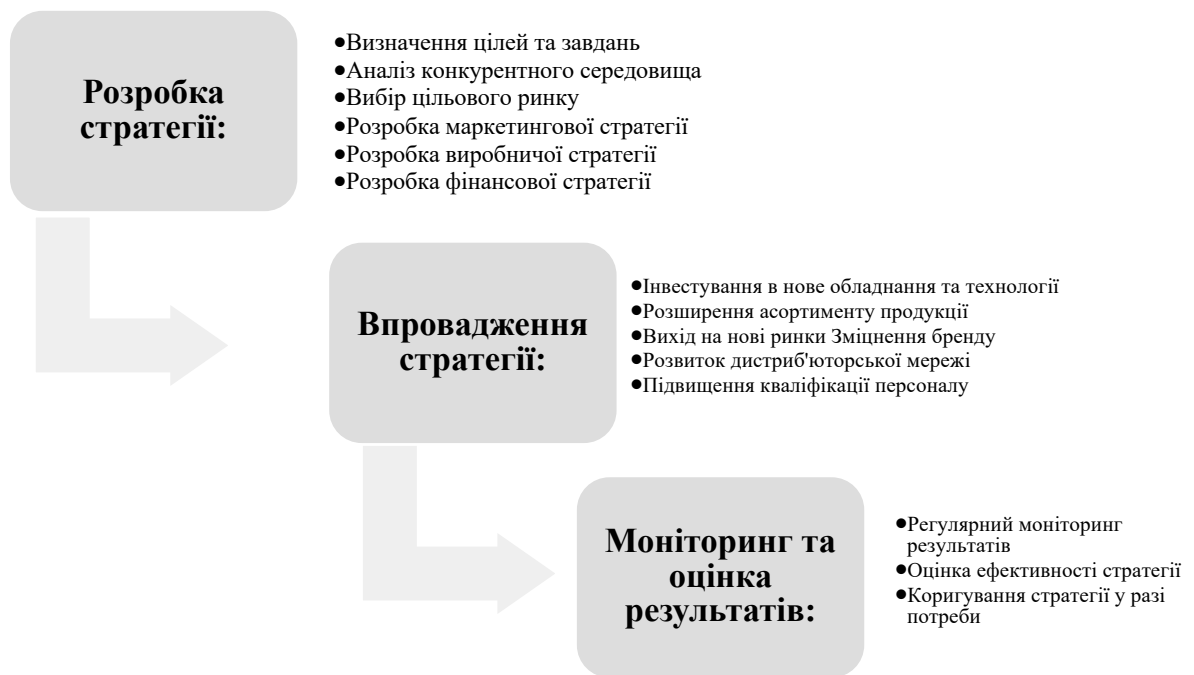


Рисунок 3.2 - Схему реалізації нової конкурентної стратегії для ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Етапи реалізації даної схеми: [30]

1. Короткострокова перспектива (1-2 роки):

- Зосередження на основних конкурентних перевагах:
- Сучасне обладнання та технології
- Висока якість продукції

- Сильний бренд
- Розширення асортименту продукції:
- Розробка нових продуктів з м'яса птиці
- Вихід на нові ринки (дитяче харчування, спортивне харчування)
- Зміцнення бренду:
- Активна рекламна кампанія
- Спонсорство спортивних та культурних заходів

2. Середньострокова перспектива (3-5 років):

- Вихід на нові міжнародні ринки:
- Адаптація продукції до місцевих потреб
- Співпраця з місцевими партнерами
- Розвиток дистриб'юторської мережі:
- Відкриття власних магазинів
- Співпраця з онлайн-ритейлерами

3. Довгострокова перспектива (5 років і більше):

- Інновації:
- Розробка нових продуктів та технологій
- Впровадження штучного інтелекту та Big Data
- Цифрова трансформація:
- Впровадження цифрових технологій
- Створення омніканальної платформи
- Управління талантами:
- Залучення та утримання кваліфікованих кадрів
- Створення корпоративної культури

Необхідними ресурсами для реалізації даної стратегії є: фінансові ресурси - інвестиції в нове обладнання та технології; залучення кредитів; людські ресурси - підвищення кваліфікації персоналу; залучення нових кадрів; Інформаційні ресурси - проведення маркетингових досліджень; використання Big Data.

Слід також зазначити і головні ризики, з якими керівництво підприємства може зіштовхнутися, а саме:

- зміна економічної ситуації
- зростання цін на енергоресурси
- зміна законодавства
- епідемії захворювань птиці
- поява нових конкурентів

Для мінімізації ризиків ТОВ «Вінницька птахофабрика» має постійно контролювати процес реалізації стратегії та залучити команду фахівців, яка проведе поглиблений аналіз ринку, оцінить ресурси компанії та розробить конкретний план дій з урахуванням усіх факторів. Цей план повинен мати чіткі показники ефективності (KPI) для моніторингу прогресу та своєчасного коригування стратегії у разі потреби.

Очікуваними результатами можуть бути:

- збільшення частки ринку
- зростання продажів
- підвищення рентабельності
- зміцнення бренду
- підвищення конкурентоспроможності на ринку

Розробка та реалізація нової конкурентної стратегії є складним, але необхідним процесом для ТОВ «Вінницька птахофабрика». За умови ретельної підготовки, ефективного управління та постійного моніторингу результатів, нова стратегія дозволить компанії зберегти та зміцнити свої позиції на ринку, а також досягти цілей бізнесу.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було розкрито сутність та особливості конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України. Визначено, що конкурентні переваги – це комплекс характеристик мережі, які дають їй можливість успішно конкурувати на ринку.

Згідно поставлених завдань було зроблено наступне:

Розкрито сутність та значення конкурентних переваг для мережі підприємств харчової промисловості та визначено основні фактори, що впливають на формування конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості. До ключових факторів, що впливають на конкурентні переваги, віднесено:

- Якість продукції;
- Ціна продукції;
- Асортимент продукції;
- Інноваційність;
- Ефективність управління;
- Маркетингова активність;
- Співпраця з партнерами.

Було досліджено теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості. Проаналізовано стан забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України. На основі проведеного аналізу було встановлено, що українські підприємства харчової промисловості мають значний потенціал для формування та розвитку конкурентних переваг.

Розроблено рекомендації щодо забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України.

З метою забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України було розроблено такі рекомендації:

- Розробка та впровадження системи стратегічного управління мережею підприємств:

- o Визначення чіткої місії та цілей мережі;
- o Розробка стратегії розвитку мережі;
- o Забезпечення ефективного контролю за виконанням стратегії.
- Забезпечення високої якості продукції:
- o Впровадження та сертифікація систем менеджменту якості;
- o Постійний контроль якості продукції на всіх етапах

виробництва;

- o Застосування сучасних методів контролю та випробувань.
- Проведення активної маркетингової політики:
- o Дослідження ринку та визначення потреб споживачів;
- o Розробка та позиціонування продукції на ринку;
- o Застосування ефективних інструментів маркетингових

комунікацій.

- Впровадження інновацій:

o Розробка та впровадження нових продуктів, технологій та процесів;

- o Створення інноваційної інфраструктури;

Впровадження розроблених рекомендацій дозволить підвищити конкурентоспроможність мережі підприємств харчової промисловості України, збільшити частку ринку мережі, підвищити прибуток мережі, створити нові робочі місця, підвищити рівень продовольчої безпеки країни.

Забезпечення конкурентних переваг мережі підприємств харчової промисловості України є складним та багатограним завданням, яке потребує комплексного підходу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стеців Л.П. Конкурентні переваги: підходи до трактування та їх відмінності Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.12. С. 263-270
2. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства економіка та управління підприємствами. Випуск 49. 2020. С. 97-103
3. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка та ін. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
4. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Я.А. Жаліло та ін. Київ : НІСД, 2010. 388 с.
5. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. Економіка: реалії часу. 2012. № 1. С. 65–70.
6. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. Вісник Української академії банківської справи. 2016. № 2. С. 3–10.
7. Конкурентоспроможність національної економіки / Бабак А.В. та ін. ; за ред. Б.Є. Кваснюка. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, Фенікс, 2010. 495 с.
8. В.С. Гуменюк Поняття конкурентних переваг підприємства. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27519/6660.pdf?sequence=3> (дата звернення: 31.03.2024)
9. Портер М. Стратегія конкуренції / Портер М. Пер. з англ. Київ : Основи, 1997. 390 с.
10. Ткачук О.М. Харкова Ю.П. Конкурентні переваги підприємства / Перспективні напрямки наукової думки [текст]: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року у м. Тернопіль: зб. наук. праць «ΛΟΓΟΣ» / відп. за випуск Голденблат М.А. // ГО «Європейська

наукова платформа». Обухів: Друкарня «Друкарик» (ФОП Гуляєва В.М.), 2018. Т.3. С.66-70.

11. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи / В. М. Бондаренко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 41(2). С. 31-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2016_41\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2016_41(2)_7). (дата звернення: 31.03.2024)

12. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів / І.В. Шаповалова // Економіка і суспільство. 2017.- №10. С.427-432.

13. Джеджула В. В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств [Текст] / В. В. Джеджула, І. Ю. Спіфанова, О. Г. Цвик // Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 4. С. 5–8.

14. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету Випуск 15, частина 1. 2017. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/11.pdf (дата звернення: 31.03.2024)

15. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Теоретичні підходи до розкриття сутності та змісту поняття «конкурентна перевага». Економіка і суспільство. Випуск # 12 / 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/66.pdf (дата звернення: 31.03.2024)

16. П'ятницька Г.Т. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування / Г.Т. П'ятницька, А.М. Предеїн, О.В. Рябова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. Вип. 1. С. 235–248 URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_1_25.

17. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

18. І. Г. Кадирус Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка № 5, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 31.03.2024)
19. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Ю.М. Мануйлович Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64. (дата звернення: 31.03.2024)
20. Пахуча Е. В., Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/43.pdf (дата звернення: 31.03.2024)
21. Карпенко В.Л. Теоретичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств / В.Л. Карпенко // Сталий розвиток економіки. 2016. № 1(30). С. 84-90.
22. Ладунка І.С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / І.С. Ладунка, М.І. Братанов // Економіка і суспільство. 2016. № 5. С. 189-194.
23. Нижник І.В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств : методи та механізми підвищення : монографія / І.В. Нижник; за наук. ред. д-ра екон. наук М.П. Войнаренка. Хмельницький : ХНУ, 2012. 219 с.
24. Петреченко О.О. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств [електронний ресурс] / О.О. Петреченко // URL : <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/> (дата звернення: 31.03.2024)
25. Сусіденко Ю.В. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають [електронний ресурс] / Ю.В. Сусіденко, М.А. Вознюк // URL : <http://nauka.kushnir.mk.ua/> (дата звернення: 31.03.2024)

26. Хруцький В.Є. Сучасний вид конкуренції / В.Є. Хруцький // Конкуренція. Вісник АМК України. 2008. № 3. С. 14.
27. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. 2013. № 1. С. 62–69.
28. Держстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 31.03.2024)
29. Страшинська Л.В., Ткачук С.В., Худолій Д.Ю. Діагностика конкурентного середовища на вітчизняних продовольчих ринках. Економіка та управління національним господарством. Випуск 61. 2021. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/61_2021/8.pdf (дата звернення: 01.04.2024)
30. Бердар М. М. Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України: сучасні проблеми та напрями підвищення. АГРОСВІТ № 12, 2018. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/12_2018/3.pdf (дата звернення: 01.04.2024)
31. Сайт You Control. URL: <https://catalog.youcontrol.market/kharchova-promyslovist> (дата звернення: 01.04.2024)
32. Україна: харчова промисловість. ВУЕ. URL: <https://vue.gov.ua/> (дата звернення: 01.04.2024)
33. Харчова промисловість: апетит хороший, але є над чим працювати. Дзеркало тижня. 12.10.2022. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/kharchova-promislovist-apetit-khoroshij-ale-je-nad-chim-pratsjuvati.html> (дата звернення: 01.04.2024)
34. «ТОВ «Вінницька птахофабрика»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. Звітність українських підприємств. URL: https://zvitnist.com/35878908_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOV_DALNSTU_VINNYCKA_PT#zahal (дата звернення: 01.04.2024)