

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА ФІНАНСІВ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: **Формування конкурентної стратегії підприємства**

Виконав: здобувач 4 курсу групи 051-ЕП-12бстн-2

спеціальності 051 Економіка
ОПП «Економіка підприємства»

Горбенко Д.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Круглова О.А.

(прізвище та ініціали)

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічних відносин та фінансів, денна форма навчання

Кафедра економіки та бізнесу

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 051 Економіка, ОПП «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. В.А. Гросул



« 05 » лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Горбенко Данила Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Формування конкурентної стратегії підприємства

Керівник Круглова Олена Анатоліївна, к.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ДБТУ від «05» лютого 2024 року № 02-02/141

Термін подання роботи «14» червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Етапи підготовки та захисту КРБ	Терміни виконання
1. Вибір студентом теми КРБ і подання заяви на кафедру; затвердження тем і призначення наукових керівників; складання і затвердження індивідуальних завдань на виконання КРБ	5 лютого-17 лютого
2. Підготовка вступу і першого розділу КРБ	19 лютого-8 березня
3. Підготовка другого розділу КРБ	11 березня- 12 квітня
4. Підготовка третього розділу КРБ, висновків, додатків, переліку використаних джерел	15 квітня – 10 травня
5. Подання студентом завершеної КРБ науковому керівнику для перевірки на плагіат та оформлення відгуку	13 травня – 24 травня
6. Попередній розгляд КРБ на комісії від кафедри	25 травня – 31 травня
7. Доопрацювання роботи, прийняття кафедрою рішення про допуск роботи до захисту в ЕК, оформлення та рецензування	1 червня – 12 червня
8. Захист КРБ в ЕК і присвоєння випускникам кваліфікації	13 червня – 24 червня

Дата видачі завдання «05» лютого 2024 р.

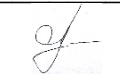
Здобувач



Горбенко Д.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



Круглова О.А.

АНОТАЦІЯ

Кількісні характеристики роботи: обсяг: 50 стор.; табл.: 23; рис.: 3; список використаних джерел: 20 на 3 стор., 1 додатки.

Актуальність. Умовою успішності діяльності компанії в швидко змінюваному конкурентному середовищі є розробка конкурентної стратегії. Конкурентна стратегія сприяє вибору сегмента ринку, ефективному розподілу ресурсів, розвитку функціональних сфер и напрямів діяльності підприємства. Зазначене зумовлює актуальність розгляду проблематики щодо формування конкурентної стратегії підприємства.

Стислий огляд змісту. У першому розділі роботи наведено теоретичні питання щодо сутності стратегії підприємства, її особливостей та видів, місця та ролі конкурентної стратегії у системі ієрархії стратегій підприємства, методичні засади формування конкурентної стратегії підприємства. У другому розділі проаналізовано результати діяльності ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», наведено послідовність, здійснено розрахунки та зроблено висновок щодо рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємства. У третьому розділі проведено оцінювання сприятливості конкурентного середовища, визначено напрям удосконалення конкурентної стратегії підприємства, здійснено ранжування заходів щодо формування конкурентних переваг підприємства в рамках удосконалення його конкурентної стратегії.

Реальність пропозицій. Робота виконана за даними ТОВ Салтівський м'ясокомбінат. Під час розрахунків використано дані Державної служби статистики України, відкритих джерел Internet.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи мають прикладний характер.

Ключові слова. Стратегія, підприємство, конкурентний потенціал, конкурентні переваги

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1. Теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства	7
1.1. Сутність стратегії підприємства	7
1.2. Види конкурентних стратегій підприємства	11
1.3. Методичний інструментарій формування конкурентної стратегії підприємства	15
Розділ 2. Діагностика конкурентної стратегії ТОВ Салтівський м'ясокомбінат	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Методичні засади оцінки конкурентного потенціалу підприємства	24
2.3. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства	27
Розділ 3. Удосконалення конкурентної стратегії підприємства	33
3.1. Оцінювання сприятливості зовнішнього середовища	33
3.2. Визначення резервів розвитку конкурентного потенціалу підприємства на основі бенчмаркінгу	41
3.3. Формування конкурентних переваг підприємства	45
Висновки	51
Список використаних джерел	53
Додатки	56

ВСТУП

Конкурентоспроможність, посилення позицій на ринку та забезпечення стійкого розвитку визначається конкурентною стратегією підприємства, впровадження якої спряє формуванню ціннісної пропозиції, оптимізації витрат діяльності, підвищенню інноваційності продукції. Конкурентна стратегія не є статичною, вона потребує аналізу і оновлення відповідно до змін на ринку, технологій і споживчих уподобань. Це дозволяє компаніям ефективно функціонувати та розвиватись у конкурентному середовищі.

Метою бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії підприємства.

Для досягнення зазначеної мети в роботі сформульовано та вирішено такі **завдання:**

визначити сутність стратегії підприємства;

визначити види конкурентної стратегії підприємства;

визначити методичний інструментарій для формування конкурентної стратегії підприємства;

здійснити діагностику результатів діяльності ТОВ Салтівський м'ясокомбінат;

обґрунтувати методичний інструментарій для оцінювання рівня конкурентного потенціалу підприємства;

здійснити оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»

визначити сприятливість конкурентного середовища та визначити напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства;

визначити напрями удосконалення конкурентної стратегії ТОВ Салтівський м'ясокомбінат

обґрунтувати рішення щодо формування конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом бакалаврської роботи є процес формування конкурентної стратегії підприємства.

Предмет дослідження є теоретичні засади та практичний інструментарій обґрунтування напрямів розвитку конкурентної стратегії підприємства

Методи дослідження. Під час виконання бакалаврської роботи використано загальні та специфічні методи дослідження. Методи узагальнення та логічного висновку використано під час опису сутності стратегії, видів конкурентних стратегій, методичного інструментарію формування конкурентної стратегії підприємства; аналізу динаміки показників, структури об'єкта, коефіцієнтів, порівняльного аналізу – під час діагностики результатів діяльності підприємства, оцінювання реалізації конкурентного потенціалу підприємства, бенчмаркінгу. Методу аналізу п'яти сил Портера, багатокритеріальної оцінки – для обґрунтування заходів щодо формування конкурентних переваг ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»

Під час розрахунків використано дані Державної служби статистики України, фінансової звітності ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат», джерел Internet.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні науково-практичного підходу до обґрунтування рішень до формування конкурентних переваг, який спирається на метод багатокритеріальної оцінки.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність роботи полягає в тому, що отримані результати досліджень, висновки і пропозиції можуть бути використані на підприємстві для контролю щодо ефективності впровадження конкурентної стратегії підприємства

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії підприємства

В діяльності підприємства значна роль відведена формуванню його стратегії. Стратегія є важливою для досягнення успіху в будь-якій діяльності, оскільки дозволяє організовано та ефективно рухатися до поставлених цілей. Аналіз наукової літератури дозволив зробити висновок про численність підходів до визначення суті стратегії та класифікації її видів.

Таблиця 1.1 – Визначення стратегії підприємства

Автор	Визначення
Маслак О.О., Огерчук Ю.В. [1]	«Вибираючи стратегію розвитку компанії, розробникам потрібно насамперед сформулювати різні стратегічні альтернативи, проаналізувавши їх на предмет відповідності корпоративним цінностям і постулатам, а також наявним та потенційно здатним проявитись чинникам зовнішнього та внутрішнього середовищ. Це дасть змогу вибрати найприйнятнішу для сьогодення стратегію, а також мати в портфелі запасні варіанти, які за потреби коригування наявної стратегії чи її заміни будуть вже опрацьованими для виконання».
Кадірус І.Г. [2]	«обґрунтовано власне трактування поняття «стратегія розвитку» яку слід розглядати як цілісну сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, що визначають пріоритетні напрями діяльності підприємства по реалізації його місії, цілей і завдань на довгострокову перспективу»
Петрова І.Л. Лойко Є.М.	«стратегія не тотожна стратегічному плану, який є засобом її реалізації»
Власова В., Тарновська І., Недоля Д. [4]	«під бізнес-стратегією будемо розуміти загальний алгоритм, певний сценарій альтернативної поведінки підприємства в турбулентному зовнішньому середовищі. Реалізація бізнес-стратегії дозволить досягнути підприємством поставленої перед ним стратегічної мети, а саме набути конкурентної переваги в обраному сегменті. Бізнес-стратегія – це модель дій, призначених для досягнення цілей компанії. Крім того, стратегія містить правила прийняття рішень, які використовуються для визначення основних напрямків діяльності»
Мартиненко В.П. [5]	«Стратегія підприємств є інструментом стратегічного управління»

У результаті узагальнення визначень зроблено такі висновки. Стратегія – це план дій або набір рішень, спрямованих на досягнення певних довгострокових цілей або результатів. Вона включає аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, визначення основних завдань та способів їх досягнення, а також розподіл ресурсів для реалізації цих завдань.

Стратегія займає центральне місце в системі стратегічного управління, яка є комплексним підходом до планування і реалізації довгострокових цілей організації. Стратегія має певні особливості, що вирізняють її з-поміж інших інструментів стратегічного управління. Ці особливості визначають, як підприємство планує досягати своїх цілей та відповідати на виклики ринкового середовища.

Особливостями стратегії є довгостроковий характер, комплексний підхід, гнучкість і адаптивність, формування конкурентних переваг, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії та цілей діяльності підприємства, розподіл ресурсів, вимірювання та контроль. Так, зокрема стратегія підприємства орієнтована на довгострокову перспективу, зазвичай від 3 до 5 років або більше. Вона визначає основні напрями розвитку, яких підприємство дотримуватиметься протягом тривалого часу. Стратегія охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси, людські ресурси, дослідження та розвиток. Вона інтегрує ці функціональні області для досягнення загальних цілей. Оскільки ринкове середовище є динамічним і постійно змінюється, стратегія підприємства повинна бути гнучкою та здатною адаптуватися до нових умов. Це включає можливість внесення корективів на основі змін зовнішніх і внутрішніх факторів. Однією з основних цілей стратегії є досягнення і підтримка конкурентної переваги. Це може бути досягнуто через інновації, якість продукції або послуг, ефективність витрат, унікальні пропозиції для клієнтів тощо.

Стратегія підприємства базується на глибокому аналізі зовнішнього середовища (ринок, конкуренти, економічні умови, технології) і внутрішніх можливостей (ресурси, компетенції, організаційна структура). Цей аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози. Також стратегія визначає місію підприємства (його призначення і роль на ринку) та бачення (бажаний стан у майбутньому). Це допомагає спрямовувати зусилля всієї організації в одному напрямку. Стратегія включає конкретні, вимірювані цілі і завдання, які підприємство прагне досягти. Цілі можуть бути фінансовими (збільшення прибутку, зростання доходів), маркетинговими (збільшення ринкової частки), операційними (покращення ефективності виробництва) тощо. Важливою особливістю стратегії є наявність системи вимірювання та контролю результатів. Це дозволяє оцінити ефективність реалізації стратегії і вчасно вносити необхідні корективи.

Стратегія підприємства є ключовим елементом його успіху, оскільки вона визначає напрямок розвитку, забезпечує конкурентну перевагу і допомагає ефективно використовувати ресурси для досягнення поставлених цілей.

Існує багато видів стратегій, кожна з яких може застосовуватися в різних сферах діяльності. До переліку найпоширеніших видів стратегій слід віднести такі: корпоративна, бізнес-стратегія, функціональна, операційна, інноваційна, цифрова, маркетингова, фінансова, трансформації бізнесу (злиття та поглинання). Відзначимо особливості вказаних стратегій.

Корпоративна стратегія. Це загальний план для досягнення довгострокових цілей організації. Вона включає визначення місії, бачення, цілей та основних напрямків діяльності компанії.

Щодо бізнес-стратегії, то вона фокусується на тому, як окрема бізнес-одиниця може досягти конкурентних переваг у своїй галузі. Прикладами є стратегії диференціації, зниження витрат та фокусування на певному ринковому сегменті.

Для окремих функціональних областей організації, таких як маркетинг, виробництво, фінанси, HR тощо розробляється функціональна стратегія. Вона спрямована на підтримку загальної бізнес-стратегії.

Коли мова йде про щоденні операції і процеси в організації розробляється операційна стратегія. Вона фокусується на ефективному використанні ресурсів та оптимізації процесів для досягнення операційних цілей.

Інноваційна стратегія спрямована на створення нових продуктів або послуг, використання нових технологій або процесів, що допомагають компанії залишатися конкурентоспроможною.

Впровадження цифрових технологій на підприємстві зумовлює об'єктивність формування цифрової стратегії підприємства. Цифрова стратегія фокусується на використанні цифрових технологій для досягнення бізнес-цілей. Вона включає впровадження нових технологій, цифровізацію процесів та створення онлайн-платформ.

Реалізація товарів, робіт, послуг потребує узгоджених дій, що забезпечується формуванням маркетингової стратегії підприємства. Маркетингова стратегія представляє собою план дій, спрямований на досягнення цілей щодо збільшення частки ринку, покращення впізнаваності бренду або залучення нових клієнтів.

Питання щодо фінансового забезпечення поточної діяльності та реалізації довгострокових проєктів забезпечується у разі формування фінансової стратегії. Вона включає планування і управління фінансовими ресурсами компанії для забезпечення її фінансової стабільності та зростання та охоплює питання інвестицій, залучення капіталу, управління ризиками тощо.

На певному етапі розвитку існує проблема щодо вирішення подальшого існування підприємства у певному організаційному форматі. У разі прийняття рішення щодо зміни організаційно-правової форми існування, або зміни формату бізнесу реалізується стратегія організаційних перетворень підприємства, зокрема шляхом реалізації стратегії злиття і поглинання. Ця стратегія передбачає придбання інших компаній або об'єднання з ними для

досягнення стратегічних цілей, таких як розширення ринкової частки, отримання нових технологій або доступ до нових ринків.

Кожна з цих стратегій може бути адаптована до конкретних умов і потреб організації або індивідуума, допомагаючи ефективно досягати поставлених цілей.

1.2. Види конкурентних стратегій підприємства

Важливе місце в ієрархії стратегій посідає конкурентна стратегія підприємства. Сам вона забезпечує зв'язок між загальною корпоративною стратегією та функціональними стратегіями. Зазначимо, що здебільшого ієрархія стратегій складається з трьох рівнів: корпоративна стратегія, бізнес-стратегія (або конкурентна стратегія) та функціональні стратегії.

Корпоративна стратегія (Corporate Strategy) – найвищий рівень стратегії, що визначає загальний напрямок і обсяг діяльності підприємства. Корпоративна стратегія охоплює визначення місії та бачення підприємства; вибір галузей і ринків, на яких підприємство буде діяти; прийняття рішень щодо злиттів, поглинань, стратегічних альянсів та диверсифікації; розподіл ресурсів між різними бізнес-одиницями та підрозділами.

Другий рівень становить бізнес-стратегія або конкурентна стратегія (Business Strategy or Competitive Strategy). Ця стратегія спрямована на досягнення конкурентних переваг у конкретних галузях або на ринкових сегментах. Вона визначає, як підприємство буде конкурувати з іншими компаніями і включає лідерство за витратами; диференціацію, фокусування (на витратах або диференціації).

Конкурентна стратегія визначає, як підприємство використовуватиме свої ресурси та компетенції для досягнення успіху в конкретному ринковому середовищі. Вона враховує аналіз конкурентного середовища, потреби клієнтів та внутрішні можливості підприємства.

На третьому рівні системи стратегій підприємства знаходяться функціональні стратегії, які спрямовані на реалізацію бізнес-стратегії через конкретні функціональні області підприємства, такі як маркетинг, виробництво, фінанси, людські ресурси, дослідження та розвиток тощо. Вони включають: визначення цільових ринків, розробка маркетингового міксу (продукт, ціна, місце, просування) (маркетингова стратегія); оптимізація виробничих процесів, управління якістю, зниження витрат (виробнича стратегія); управління грошовими потоками, інвестиціями, фінансовими ризиками (фінансова стратегія), наймання, навчання та розвиток працівників, управління мотивацією і продуктивністю (стратегія управління персоналом підприємства)

Між вказаними стратегіями існує зв'язок оскільки вони впливають одна з одної та формуються враховуючи параметри одна одної. Так, корпоративна стратегія встановлює загальні рамки і напрямки для всієї організації. Вона визначає, у яких галузях і ринках підприємство буде конкурувати. Конкурентна стратегія фокусується на тому, як підприємство буде досягати конкурентних переваг у кожній конкретній галузі або на ринку. Вона забезпечує реалізацію корпоративної стратегії на рівні окремих бізнес-одиниць. Функціональні стратегії деталізують і підтримують конкурентну стратегію, забезпечуючи ефективну реалізацію через конкретні функціональні області.

Таким чином, конкурентна стратегія посідає ключове місце в ієрархії стратегій, забезпечуючи конкретні напрямки для досягнення конкурентних переваг у рамках загальної корпоративної стратегії і підтримуючись функціональними стратегіями для ефективної реалізації.

Якщо корпоративна стратегія відповідає на питання що буде робити компанія для досягнення цілей діяльності, то конкурентна стратегія відповідає на питання у який спосіб це буде здійснено. Конкурентна стратегія підприємства – це план дій, спрямований на досягнення і утримання конкурентних переваг на ринку. Вона визначає, як підприємство буде конкурувати з іншими компаніями в галузі, залучати клієнтів і забезпечувати довгостроковий успіх. Основні аспекти конкурентної стратегії включають

аналіз конкурентного середовища, визначення унікальних пропозицій та оптимізацію внутрішніх процесів.

Основні види конкурентних стратегій описані М. Портером, економістом і професором Гарвардської школи бізнесу. Він розробив концепцію трьох основних конкурентних стратегій, які можуть допомогти підприємствам досягти конкурентної переваги на ринку. Ці стратегії включають: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Розглянемо вказані стратегії враховуючи цільові настанови, способи їх досягнення.

Стратегія лідерства за витратами (Cost Leadership Strategy). Це стратегія, мета якої визначається як досягнення найнижчого рівня витрат у галузі для пропонування продукції за найнижчими цінами на ринку. Вказана стратегія реалізується завдяки економії на масштабі, збільшення обсягів виробництва для зниження середніх витрат на одиницю продукції, ефективності виробництва, оптимізації виробничих процесів для зменшення витрат, контролю витрат, постійному моніторингу і зниження витрат на матеріали, трудові ресурси та інші складові виробничого процесу, впровадженням технологічних інновацій.

Стратегія диференціації (Differentiation Strategy). Суть дотримання цієї стратегії полягає у тому, щоб запропонувати унікальні продукти або послуги, які відрізняються від конкурентів за якістю, дизайном, функціями або іншими характеристиками, що дозволяє встановлювати вищі ціни. Основними інструментами реалізації цієї стратегії є впровадження інноваційних розробок у практику діяльності, забезпечення високої якості продукції або послуг для задоволення потреб клієнтів; створення сильного бренду, що асоціюється з унікальністю і високою якістю; надання високоякісного обслуговування для створення позитивного досвіду клієнтів.

Стратегія фокусування (Focus Strategy). Впровадження цієї стратегії передбачає зосередження на певному сегменті ринку або ніші, де підприємство може досягти конкурентної переваги завдяки глибокому розумінню потреб цієї цільової аудиторії. Ця стратегія може бути реалізована у виді стратегії

фокусування на витратах (Cost Focus), суть якої полягає у досягненні найнижчого рівня витрат у вузькому сегменті ринку; фокусуванні на диференціації (Differentiation Focus), що передбачає запропонування унікальних продуктів або послуг, що відповідають специфічним потребам вузького сегменту ринку. Реалізація стратегії фокусування здійснюється на основі аналізу потреб та вподобань цільового сегменту ринку, розробки спеціалізованих продуктів або послуг, що відповідають потребам обраного сегменту, надання індивідуалізованого обслуговування для створення лояльності клієнтів.

Як і стратегія в цілому так і конкурентна стратегія мають певні особливості, що вирізняє її з -поміж інших видів стратегії підприємства. Такими особливостями є : унікальність, фокусування, конкурентна перевага. Розкриємо зміст цих особливостей.

Унікальність. Кожна стратегія передбачає створення унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів.

Фокусування. Стратегії лідерства за витратами і диференціації можуть бути застосовані як на широкому, так і на вузькому ринку.

Конкурентна перевага. Успішна реалізація будь-якої з цих стратегій допомагає підприємству досягти стійкої конкурентної переваги.

Стратегії Майкла Портера є основними напрямками для розробки конкурентних переваг підприємств і допомагають зрозуміти, як ефективно конкурувати на різних ринках.

Конкурентна стратегія є ключовим інструментом для досягнення успіху на ринку, оскільки вона допомагає підприємству виділятися серед конкурентів, ефективно використовувати свої ресурси і задовольняти потреби клієнтів.

1.3. Методичний інструментарій формування конкурентної стратегії підприємства

Формування конкурентної стратегії підприємства включає використання різних методів і інструментів для аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінки конкурентів, визначення цільових ринків та розробки унікальної пропозиції цінності. У загальному виді формування стратегії передбачає дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища та на цій підставі обґрунтування плану дій щодо досягнення цілей формування та реалізації конкурентних переваг, що набуває формату конкурентної стратегії. Зокрема для формування конкурентної стратегії підприємства використовують методи SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, аналізу п'яти сил Портера, конкурентів, ланцюга цінності, матриці BCG, ключових компетенцій, конкурентний аналіз стратегічних груп, канва бізнес-моделі.

Розкриємо зміст вказаних методів. SWOT-аналіз. Суть цього методу полягає у тому що конкурентна стратегія підприємства обирається на основі внутрішніх можливостей та зовнішніх умов, а саме враховуючи сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища.

Аналіз Портерових п'яти сил передбачає обґрунтування конкурентної стратегію враховуючи ситуацію, що склалася у найближчому оточенні підприємства. Цей аналіз називають також галузевим аналізом. Відповідно до моделі п'яти сил Портера конкурентна стратегія підприємства розробляється враховуючи конкуренцію всередині галузі, загрози нових гравців, силу постачальників і покупців, загрози замінників. Результатом проведення цього аналізу є визначення ключових чинників успіху підприємства.

Метод аналізу конкурентів передбачає детальне вивчення конкурентів, включаючи їхні стратегії, сильні і слабкі сторони, ринкові позиції, продуктові лінійки та інші ключові показники. Результатом такого аналізу є виявлення

можливостей для досягнення конкурентної переваги та розробка стратегій для боротьби з конкурентами.

Для формування конкурентної стратегії прийнятний також метод аналізу ланцюга цінності (Value Chain Analysis). Суть цього методу полягає у тому, що здійснюється оцінка всіх етапів створення цінності в рамках підприємства, від постачання сировини до післяпродажного обслуговування. Результатом такого аналізу є виявлення можливостей для підвищення ефективності, зниження витрат та покращення якості продуктів або послуг.

Для обґрунтування конкурентної стратегії на різних товарних ринках застосовують метод BCG-матриці (Boston Consulting Group Matrix). Це інструмент для аналізу портфелю бізнес-одиниць підприємства за двома критеріями: зростання ринку та частка ринку. У підсумку товари підприємства потрапляють до однієї із чотирьох комірок («Зірки», «Дійні корови», «Знаки питання» та «Собаки»), що утворюються у результаті поєднання інформації щодо товару про їх потенціал зростання та прибутковість. Розуміння того до якої комірки потрапила продукція дає можливість обґрунтованого вибору щодо розподілу ресурсів між бізнес-одиницями.

Метод PESTEL -аналізу передбачає оцінку макроекономічних факторів, що впливають на підприємство. До переліку цих факторів включають: політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), екологічні (Environmental) та законодавчі (Legal). Метою такого аналізу є виявлення зовнішніх факторів, що можуть вплинути на бізнес та формування стратегії відповідно до цих факторів.

Сучасним методом визначення конкурентних переваг, пошуку резервів забезпечення конкурентоспроможності є бенчмаркінг (Benchmarking). Суть цього методу полягає у порівнянні бізнес-процесів та показників підприємства з кращими практиками галузі або з конкурентами. Це дає можливість визначення можливостей для покращення ефективності та впровадження передових практик.

Метод аналізу ключових компетенцій (Core Competencies Analysis) спи-рається на виявлення та оцінювання унікальних навичок, знань і ресурсів підприємства, які створюють конкурентну перевагу. Результатом такого аналізу є використання цих компетенцій для розробки стратегії, яка важко імітувати конкурентам.

Конкурентний аналіз через аналіз стратегічних груп подібний до бенчмаркінгу. Цей метод спирається на визначення стратегічних груп у галузі – компаній, що використовують схожі стратегії. Підсумком є розуміння конкуренції всередині галузі та виявлення можливостей для позиціонування в межах стратегічної групи або між групами.

Для оцінювання конкурентної стратегії підприємства прийнятно використання Канва бізнес-моделі (Business Model Canvas). Це допомагає візуалізувати рішення щодо товарної пропозиції підприємства, його клієнтів, способів та інструментів створення товарів робіт, послуг, витрат та доходів щодо їх реалізації.

Використання цих методів допомагає підприємству детально проаналізувати свою позицію на ринку, виявити можливості та загрози, визначити сильні та слабкі сторони, а також розробити ефективну конкурентну стратегію для досягнення довгострокових цілей.

Формування конкурентної стратегії підприємства включає декілька основних етапів, кожен з яких є критичним для забезпечення успішної реалізації стратегічних планів. Основними етапами цього процесу є : аналіз зовнішнього середовища, дослідження внутрішнього середовища, визначення місії, бачення та стратегічних цілей підприємства, вибір конкурентної стратегії, впровадження, моніторинг та контроль результатів впровадження.

Розробка конкурентної стратегії розпочинається з аналізу зовнішнього середовища. Цей аналіз передбачає аналіз ринку, конкурентів, споживачів, що може бути здійснено з використанням методу п'яти сил Портера. Наступним етапом є дослідження внутрішнього середовища, зміст якого становить сильних та слабких сторін підприємства. Окрім методу SWOT-аналізу для дослідження

внутрішнього середовища доцільно також оцінювання ресурсів і можливостей а також аналіз ланцюга цінності. Результатом поєднання інформації щодо внутрішнього та зовнішнього середовища є визначення місії та бачення а також формулювання стратегічних цілей підприємства. Під час визначення цілей підприємства вимогами є їх конкретність, вивітрюваність та досяжність .

Досягнення стратегічних цілей щодо конкурентних позицій підприємства забезпечується однією із трьох конкурентних стратегій, а саме лідерства за витратами, диференціації чи фокусування. Для забезпечення реалізації стратегії обґрунтовується план дій, у якому вказуються ключові ініціативи, розподіл ресурсів за проектами та графік їх виконання.

Після обґрунтування системи планів щодо реалізації здійснюється їх впровадження враховуючи організаційні особливості підприємства, мотивації працівників, способи забезпечення комунікації. Результати впровадження конкурентної стратегії підлягають контролю та моніторингу, що дозволяє вчасно внести корективи у стратегію у разі необхідності.

Формування конкурентної стратегії підприємства є складним і багатоступеневим процесом, що вимагає ретельного аналізу, планування та впровадження. Кожен з цих етапів є критично важливим для забезпечення успіху підприємства на ринку та досягнення його довгострокових цілей.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Для розгляду практичних аспектів питання щодо діагностування конкурентоспроможності підприємства використано дані ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» [1]. ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» заснований у 2000 р. Наразі це підприємство входить до групи SMK Group, що представляє сукупність підприємств з переробки м'ясної сировини, розташовані у різних регіонах України [2]. Основними напрямками діяльності компанії є м'ясопереробна, еко виробництво та роздрібна торгівля.

SMK Group включає три мясокомбіната (Богодухівський, Салтівський, Київський), фермерське екогосподарство «Світанок», більше 600 магазинів роздрібної торгівлі (фірмова торгівля, магазини «Рулька»). Продукція компанії реалізується під торговою маркою «Салтівський м'ясокомбінат». Виробництво продукції організовано з використанням сучасного технологічного обладнання та технологічних ліній HANDTMAN (Німеччина), POLY-CLIP (Німеччина), ULTIVAC (Німеччина), SUPERVAC (Німеччина), PANINI (Італія), ULMA (Іспанія), NOVOTHERM (Австрія), NOWICKI (Польща), REX-POL (Польща) та ін. [2]. Виробництво продукції сертифіковано. На підприємстві запроваджено стандарти ДСТУ 4161-2003 та стандарт ISO 22000:2018 «Система менеджменту безпеки харчових продуктів. Вимоги до організацій, які беруть участь в ланцюзі виготовлення харчової продукції».

ТОВ Салтівський м'ясокомбінат впроваджує ціннісно-орієнтоване управління. На сайті компанії вказано, що цінностями компанії є інноваційність і технологічність, досконалість і почуття смаку, гнучкість та універсальність, професіоналізм та ефективність.

Менеджмент компанії становлять: спеціаліст з фінансового аналізу і планування, директор ПП Агрофірма «Світанок», директор ТОВ «Київський

м'ясокомбінат», директор ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», заступник директора з кадрових питань, економіст, головний бухгалтер «Світанок».

Компанія проголошує дотримання соціально відповідальної політики. Вказано, що основними напрямками соціально відповідальної діяльності компанії є «забезпечення якості та безпеки продукції, забезпечення прав співробітників на безпечну працю, удосконалення умов праці, сприяння підвищенню кваліфікації та навичок персоналу, підтримки талановитої молоді та створення нових робочих місць, захист навколишнього середовища, захист культурної спадщини» [2].

Основні показники діяльності ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ "Салтівський м'ясокомбінат» за 2021-2023 рр.

Тис грн

Показник	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Операційна діяльність				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	790 787,00	1 051 403,00	1 188 119,00	1 991 971,00
Інші доходи від операційної діяльності	199 297,00	230 660,00	221 126,00	308 799,00
Витрати операційної діяльності, усього	955 138,00	1 254 440,00	1 377 787,00	2 242 433,00
Фінансовий результат від операційної діяльності	34 946,00	27 623,00	31 458,00	58 337,00
Фінансова діяльність				
Дохід від фінансової діяльності	5 079,00	5 104,00	1 692,00	5 708,00
Витрати від фінансової діяльності	14 240,00	17 195,00	21 297,00	21 622,00
Фінансовий результат від фінансової діяльності	-9 161,00	-12 091,00	-19 605,00	-15 914,00

Продовження табл. 2.1.

1	2	3	4	5
Інвестиційна діяльність				
Дохід від інвестиційної діяльності	2 189,00	1 233,00	241,00	159,00
Витрати від інвестиційної діяльності	39,00	0,00	0,00	0,00
Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	2 150,00	1 233,00	241,00	159,00
Інша діяльність				
Дохід від іншої діяльності	3,00	18,00	5 669,00	21 975,00
Витрати від іншої діяльності	388,00	173,00	2 108,00	21 735,00
Фінансовий результат від іншої діяльності	-385,00	-155,00	3 561,00	240,00
Фінансовий результат	27 550,00	16 610,00	15 655,00	42 822,00
Податок з прибутку	4 516,00	3 642,00	3 014,00	8 921,00
Чистий фінансовий результат	23 034,00	12 968,00	12 641,00	33 901,00

Складено самостійно

За даними таблиці зроблено наступні висновки. Чистий дохід від виробництва та реалізації продукції за 2023 р. становив 1 991 971,00 тис грн. У динаміці відзначено зростання обсягу виробництва та реалізації продукції. За весь аналізований період відзначено збільшення доходу. Упродовж 2022-2023 рр. зростання чистого доходу становило 803852,0 тис грн. В цілому за період 2020-2023 рр. приріст доходу становив 1201184, тис грн. (табл. 2.2.). Якнайкраще характер змін доходу відображають відносні зміни цього показника. Відносні показники наведено у табл. 2.3. За розрахунками зроблено висновок, що за 2022-2023 рр. дохід збільшився у 1,7 рази, за 2020-2023 рр. – у 2,5 рази.

Зростання доходу по підприємству супроводжувалось зміною усіх інших показників основних показників діяльності – витрат та фінансових результатів. Основною цільовою настановою діяльності підприємства є отримання

прибутку. Наявність прибутку та його зростання свідчить про успішність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. За даними підприємства встановлено, що підприємство є прибутковим. Прибуток за 2023 р. становив 33901 тис. грн. Порівняно з 2022 р. приріст становив 21260 тис. грн, порівняно з 2023 р. 10867,0 тис грн. Зростання чистого прибутку по ТОВ "Салтівський м'ясокомбінат» за 2022-2023 становив 2,7 рази, за 2023 порівняно з 2020 р. – у 1,5 рази (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. – Абсолютна зміна основних показників діяльності ТОВ "Салтівський м'ясокомбінат» за 2021-2023 рр.

у тис грн порівняно з попереднім роком

Показник	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2023/2020
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	260 616,00	136 716,00	803 852,00	1 201 184,00
Інші доходи від операційної діяльності	31 363,00	-9 534,00	87 673,00	109 502,00
Витрати операційної діяльності, усього	299 302,00	123 347,00	864 646,00	1 287 295,00
Фінансовий результат від операційної діяльності	-7 323,00	3 835,00	26 879,00	23 391,00
Фінансова діяльність	0,00	0,00	0,00	0,00
Дохід від фінансової діяльності	25,00	-3 412,00	4 016,00	629,00
Витрати від фінансової діяльності	2 955,00	4 102,00	325,00	7 382,00
Фінансовий результат від фінансової діяльності	-2 930,00	-7 514,00	3 691,00	-6 753,00
Інвестиційна діяльність	0,00	0,00	0,00	0,00
Дохід від інвестиційної діяльності	-956,00	-992,00	-82,00	-2 030,00
Витрати від інвестиційної діяльності	-39,00	0,00	0,00	-39,00
Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	-917,00	-992,00	-82,00	-1 991,00
Інша діяльність	0,00	0,00	0,00	0,00
Дохід від іншої діяльності	15,00	5 651,00	16 306,00	21 972,00
Витрати від іншої діяльності	-215,00	1 935,00	19 627,00	21 347,00
Фінансовий результат від іншої діяльності	230,00	3 716,00	-3 321,00	625,00

Продовження табл. 2.2.

1	2	3	4	5
Фінансовий результат	-10 940,00	-955,00	27 167,00	15 272,00
Податок з прибутку	-874,00	-628,00	5 907,00	4 405,00
Чистий фінансовий результат	-10 066,00	-327,00	21 260,00	10 867,00

Результати діяльності підприємства, проаналізовано враховуючи основні її види, а саме операційна, фінансова, інвестиційна та інша діяльності. Кожна із вказаних видів діяльності проаналізована з точки зору її результатів. Для цього за кожним з видів діяльності визначено доходи та витрати. Різниця між ними свідчить про доходність цього напрямку діяльності. Як засвідчили проведені розрахунки із досліджених видів діяльності тільки фінансова збиткова. Збиток за даними 2023 р. становив (-15914,0) тис грн. Встановлено також, що тенденція щодо збитковості фінансової діяльності зберігалася упродовж усього досліджуваного періоду. Щодо інших видів діяльності, то фінансовий результат за ними є позитивний.

Таблиця 2.3. – Темп змін основних показників діяльності ТОВ "Салтівський м'ясокомбінат за 2021-2023 рр.

у % до попереднього періоду

Показник	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2023/2020
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	132,96	113,00	167,66	251,90
Інші доходи від операційної діяльності	115,74	95,87	139,65	154,94
Витрати операційної діяльності, усього	131,34	109,83	162,76	234,78
Фінансовий результат від операційної діяльності	79,04	113,88	185,44	166,93
Фінансова діяльність	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!
Дохід від фінансової діяльності	100,49	33,15	337,35	112,38
Витрати від фінансової діяльності	120,75	123,86	101,53	151,84
Фінансовий результат від фінансової діяльності	131,98	162,15	81,17	173,71
Інвестиційна діяльність	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!
Дохід від інвестиційної діяльності	56,33	19,55	65,98	7,26
Витрати від інвестиційної діяльності	0,00	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	0,00

Продовження табл. 2.3.

1	2	3	4	5
Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	57,35	19,55	65,98	7,40
Інша діяльність	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!
Дохід від іншої діяльності	600,00	31 494,44	387,63	732 500,00
Витрати від іншої діяльності	44,59	1 218,50	1 031,07	5 601,80
Фінансовий результат від іншої діяльності	40,26	-2 297,42	6,74	-62,34
Фінансовий результат	60,29	94,25	273,54	155,43
Податок з прибутку	80,65	82,76	295,99	197,54
Чистий фінансовий результат	56,30	97,48	268,18	147,18

У складі фінансових результатів підприємства найбільша частка припадає на фінансові результати від операційної діяльності. За абсолютним значенням фінансові результати від операційної діяльності є такі, що покривають від'ємні результати за фінансовою діяльністю та забезпечують отримання прибутку в цілому за підприємством. Це свідчить про високу якість прибутку, що формується на підприємстві.

2.2. Методичні засади оцінювання конкурентного потенціалу підприємства

Конкурентна стратегія реалізується у разі, що підприємство має відповідний потенціал. Потенціал конкурентоспроможності може бути представлений різними елементами. У праці Петрушка Т.О., Ємельянов Ю.О., Петрушка К.Ю. «Методологічні підходи до оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємств» [3] потенціал конкурентоспроможності розглядається з урахуванням періоду та напряму його реалізації. Зокрема автори цієї роботи виділяють короткостроковий внутрішній потенціал конкурентоспроможності, сукупний короткостроковий потенціал підприємства, сукупний перспективний потенціал конкурентоспроможності. Характеристика вказаних потенціалів конкурентоспроможності наведено у таблиці 2.4. Не відкидаючи види потенціалу конкурентоспроможності, які наведені у таблиці, наведемо інший підхід, що наведений у літературі щодо представлення потенціалу конкурентоспроможності.

Таблиця 2.4. – Характеристика конкурентного потенціалу підприємства

Вид потенціалу конкурентоспроможності	Характеристика
короткостроковий внутрішній потенціал конкурентоспроможності	«характеризує максимально можливий рівень конкурентоспроможності підприємства, який воно може досягти у короткостроковому періоді за існуючих на теперішній час параметрів зовнішнього середовища»
сукупний короткостроковий потенціал конкурентоспроможності	«характеризує максимально можливий рівень конкурентоспроможності підприємства, який воно може досягти у короткостроковому періоді з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, які викликані підвищенням рівня конкурентоспроможності цього підприємства»
сукупний перспективний потенціал конкурентоспроможності	«характеризує максимально можливий рівень конкурентоспроможності підприємства, який воно може досягти протягом певного періоду з урахуванням усіх можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах фірми»

Складено за даними [3]

Так, наприклад, у роботі Криворберець М.М. потенціал конкурентоспроможності представлений трьома елементами, а саме такими як організаційний, людський та фінансовий потенціал [4]. Використаємо цей підхід для оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ Салтівський м'ясокомбінат. Здійснимо оцінку конкурентного потенціалу підприємства, виділив такі його елементи: організаційний, людський, фінансовий, інноваційний. Характеристики та показники елементів конкурентного потенціалу, що використано для оцінювання ТОВ Салтівський м'ясокомбінат, наведено у таблиці 2.5.

Аналіз конкурентного потенціалу ТОВ Салтівський м'ясокомбінат проведено у такій послідовності.

1. Визначити мету аналізу. Метою аналізу є визначення рівня конкурентного потенціалу підприємства.

2. Визначити напрями та показники для оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Напрями та показники наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристики елементів конкурентного потенціалу підприємства

Елемент	Показник		Опис
Організаційний	Рівень розвитку організаційного потенціалу	Чи вказана система цілей підприємства?	Так – 1 бал; ні (невідомо) – 0 балів
		Чи вказана стратегія досягнення цих цілей?	Так – 1 бал; ні (невідомо) – 0 балів
		Чи вказана структура управління?	Так – 1 бал; ні (невідомо) – 0 балів
		Чи наведені корпоративні цінності підприємства?	Так – 1 бал; ні (невідомо) – 0 балів
Людський потенціал	Рівень розвитку людського потенціалу	Чи зростає продуктивність праці?	Так – 1 бал; ні (невідомо) – 0 балів
		Чи підвищують працівники кваліфікацію?	Так – 1 бал; ні (невідомо) – 0 балів
Фінансовий потенціал	Рівень розвитку фінансового потенціалу	Чи зростає фінансова незалежність?	Так – 1 бал; ні (невідомо) – 0 балів
		Чи зростає частка власного капіталу у складі капіталу підприємства?	Так – 1 бал; ні (невідомо) – 0 балів
		Чи зростає рентабельність власного капіталу підприємства:	Так – 1 бал; ні (невідомо) – 0 балів
Інноваційний потенціал	Рівень інноваційного потенціалу підприємства	Чи є патентний захист продукції?	Так – 1 бал; ні (невідомо) – 0 балів
		Чи дотримуються на підприємстві екологічних стандартів?	Так – 1 бал; ні (невідомо) – 0 балів
		Чи здійснюються дослідження, впроваджуються нові види продукції?	Так – 1 бал; ні (невідомо) – 0 балів

Складено самостійно

Для оцінювання використано метод бальної оцінки. Якщо відповідь позитивна встановлюється 1 бал. Якщо відповідь негативна або інформація відсутня встановлюється 0 балів.

3. Визначити рівень реалізації конкурентного потенціалу. Для того, щоб визначити рівень реалізації конкурентного потенціалу необхідно порівняти фактичну кількість балів за кожним із напрямів та в цілому по підприємству із максимально можливою кількістю балів.

$$k = \frac{\sum B_f}{\sum B_{\max}},$$

де k – рівень реалізації конкурентного потенціалу підприємства, коефіцієнт;

B_f – показник фактичного стану конкурентного потенціалу, бал

$B_{\max}$ – показник максимально можливого конкурентного потенціалу, бал.

Умови ідентифікації рівня конкурентного потенціалу такі: якщо коефіцієнт набуває значень від 0,0 до 0,33, то це означає про низький, від 0,34 до 0,66 – середній, від 0,67 до 1,00 – високий рівень реалізації конкурентного потенціалу підприємства.

2.3. Оцінювання конкурентного потенціалу підприємства

Дотримуючись вказаної послідовності, проаналізуємо конкурентний потенціал підприємства – ТОВ Салтівський м'ясокомбінат.

1. Визначити мету аналізу. Визначимо рівень конкурентного потенціалу підприємства, враховуючи дані 2020-2023 рр.
2. Визначити напрями та показники для оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Скористаємось показниками табл. 2.5.

Щодо цілей діяльності підприємства, то вони вказані проте у найбільш загальному виді. Зокрема вказано, що підприємство створено з метою отримання прибутку, має на меті виробляти якісну продукцію та задовольняти попит споживачів (1 бал).

Стратегія підприємства та заходи щодо її досягнення не вказуються. З інформації, що розміщена на сайті зроблено висновок, що зміст конкурентної стратегії підприємства полягає у розширенні своєї присутності на нових ринках (територіальних) з новою продукцією. Про це свідчить історія компанії щодо розширення її діяльності за рахунок придбання інших виробництв, заявлений

асортимент продукції та інформація щодо його розширення упродовж періоду функціонування компанії. Компанія активно працює не тільки на ринку України а й популяризує свою продукцію у Європі. Зокрема у 2024 р. у квітні місяці компанія представляла свою продукцію на виставці *Salón de Gourmets* (Іспанія). Водночас плани та перспективи розвитку компанії не наведені. Також не вказано заходи щодо досягнення стратегічних планів розвитку (0 балів).

Структура управління компанією вказана. Вона представлена керівниками підрозділів підприємства – менеджерами та працівниками економічного підрозділу (1 бал).

Корпоративні цінності компанії наведені. На сайті компанії вказано, що такими цінностями є професійність, інноваційність, ефективність. Також відзначимо, що компанія не тільки проголошує, а й здійснює заходи в рамках соціально відповідальної діяльності. Зокрема наведено напрями соціально відповідальної діяльності (забезпечення якості продукції, забезпечення прав співробітників, підтримка талановитої молоді, захист навколишнього середовища, культурної спадщини, реагування на зовнішні виклики) та заходи, які реалізуються (підтримка шкіл, лікарень, церков, проведення заходів екологічного спрямування) (1 бал).

Таким чином за цим напрямом кількість балів становить 3 із 4-х можливих, а отже коефіцієнт реалізації конкурентного потенціалу становить 0,75, що свідчить про високий рівень реалізації організаційного потенціалу.

Для відповіді на питання щодо динаміка продуктивності праці на підприємстві розраховано показники продуктивності по підприємству (табл. 2.6).

Як свідчать розрахунки продуктивність праці у 2022 р. порівно з 2021 р. знизилась, а у 2023 р. порівно з 2022р. зросла. Така сама ситуація з оплатою праці. Зниження продуктивності праці у 2022 р. об'єктивно, що пов'язано з війною. Водночас підприємство змогло налагодити виробничі процеси, що є позитивним. Також відзначимо, що співвідношення між динамікою оплати паці

та продуктивністю праці витримано, що також є позитивним у діяльності підприємства (1 бал).

Таблиця 2.6 – Показники продуктивності праці на ТОВ Салтівський м'ясокомбінат за 2020-2023 рр.

Показник	Од. вимір.	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід	тис грн	790 787,00	1 051 403,00	1 188 119,00	1 991 971,00
Витрати на оплату праці	тис грн	53 853,00	61 655,00	72 346,00	109 191,00
Чисельність працівників	осіб	н/д	653	898	1129
Продуктивність праці	тис грн/особа/місяць	–	134,2	110,3	147,0
Середня заробітна плата	тис грн/особа/місяць	–	7,9	6,7	8,1
Показники динаміки	–	–	–	2022/2021	2023/2022
Темп змін продуктивності праці	%	–	–	82,2	133,4
Темп змін заробітної плати	%	–	–	85,3	120,0

Складено самостійно

Щодо підвищення кваліфікації робітниками компанії, то про це інформація не представлена. Інформація щодо розвитку компанії, що представлена на сайті стосується тільки щодо розвитку торговельної мережі підприємства та активностей на міжнародних торгових майданчиках (0 балів).

Разом балів за напрямом 1 бал із 2 можливих. Коефіцієнт становить 0,5, що свідчить про середній рівень реалізації конкурентного потенціалу за цим напрямом.

Для оцінки фінансової незалежності компанії використано показник покриття оборотних активів власними коштами. У разі, що це показник зростає

діагностуватиметься зростання фінансової незалежності. В іншому випадку діагностуватиме погіршення фінансової незалежності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка фінансової незалежності підприємства

Показник	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Капітал усього	413337,0	489996,0	833890,0	1058201,0
Власний капітал	161854,0	174874,0	57999,0	32032,0
Основний капітал	161030,0	244908,0	324309,0	375237,0
Власний капітал у покриття оборотного капіталу	824,0	-70034,0	-266310,0	-343205,0
Оборотні активи	252307,0	245088,0	509581,0	682964,0
Власні кошти у покриття оборотних активів, грн на 1000 грн активів	3,3	-285,8	-522,6	-502,5

Складено самостійно

Дані таблиці свідчать про погіршення фінансової незалежності компанії. Коефіцієнт покриття оборотних активів власними коштами скорочується за періодами часу. Частка позикових коштів зростає. (0 балів)

Інформація щодо частки власного капіталу у складі капіталу підприємства наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.– Динаміка частки власного капіталу підприємства

Показник	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Капітал усього	413337	489996	833890	1058201
Власний капітал	161854	174874	57999	32032
Частка власного капіталу, %	39,16	35,69	6,96	3,03

Складено самостійно

Як видно з розрахунків частка власного капіталу у складі капіталу підприємства зменшується (0 балів.)

Інформація щодо рентабельності власного капіталу підприємства наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Рентабельність власного капіталу підприємства

Показник	Од. вимір.	2021	2022	2023
Чистий прибуток	тис грн	12 968,0	12 641,0	33 901,0
Власний капітал, середній розмір	тис грн	168 364,0	116 436,5	45 015,5
Рентабельність власного капіталу	%	7,7	10,9	75,3

Складено самостійно

Розрахунки свідчать, що в динаміці рентабельність власного капіталу зростає (1 бал).

Загальна кількість балів за напрямом фінансова компонента конкурентного потенціалу підприємства становить 1 бал із 3 -х можливих, що у коефіцієнтах складає 0,33. Це означає, що рівень цього потенціалу на підприємстві низький.

Підприємство опікується захистом своїх розробок. Зокрема вся продукція сертифікована та має патентний захист. Компанія слідкує за термінами дій документів щодо інтелектуальної власності та оновлює їх (1 бал) (додаток Б).

Компанія дотримується екологічних стандартів. Зокрема фірма Світанок, що входить до складу підприємства функціонує на засадах екологічного виробництва. Також процес виробництва м'ясної продукції здійснюється з дотриманням стандартів ISO 9001:2001, ISO 2200: 2018 (НАССР) (1 бал).

Підприємство не виділяє у своїй структурі підрозділ R&D. Але опікується питаннями розширення асортименту та впровадження нових технологій виробництва. Про це свідчать численні патенти та заявки та нові способи та види продукції (додаток Б). (1 бал).

Загальна кількість балів за напрямом інноваційного потенціалу становить 3 із 3-х балів, коефіцієнт досягнення максимальних значень становить 1,0, що означає високий рівень інноваційності конкурентного потенціалу підприємства.

Підсумкові результати оцінювання конкурентного потенціалу підприємства наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінювання конкурентного потенціалу підприємства

Елемент	Результат оцінювання, коефіцієнт	Висновок
Організаційний потенціал	0,75	високий
Людський потенціал	0,50	середній
Фінансовий потенціал	0,33	низький
Інноваційний потенціал	1,0	високий
В цілому за підприємством	0,65	середній

Складено самостійно

За результатами проведених розрахунків зроблено висновок, що потенціал конкурентоспроможності підприємства середній. Коефіцієнт конкурентоспроможності потенціалу становить 0,65. Водночас встановлено, що ключовими чинниками під час формування конкурентної стратегії є організаційний та інноваційний потенціали. Особливу увагу підприємству слід звернути на посилення фінансової незалежності та розвиток людського капіталу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оцінювання сприятливості зовнішнього середовища

Стратегія підприємства розробляється, враховуючи зовнішні умови та внутрішні можливості підприємства. Підприємство не може вплинути на зовнішнє середовище, проте може врахувати тенденції його зміни у своїй діяльності. Здатності щодо розуміння змін зовнішнього середовища та урахування їх у діяльності для забезпечення розвитку підприємства у майбутньому становить суть стратегічного управління підприємством, прояв якого знаходить відображення у стратегії підприємства.

Формування конкурентної стратегії є ключовим елементом успіху будь-якого бізнесу. Основні методи, які використовують для формування конкурентної стратегії пов'язані з аналізом зовнішнього середовища, проведенням внутрішнього аналізу, дослідженням цільового ринку та вибором стратегії конкурентних переваг. Цей етап роботи пов'язаний з дослідженням зовнішнього середовища. Для дослідження зовнішнього середовища у контексті формування конкурентної стратегії підприємства використовують різні інструменти, серед яких PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера. PEST-аналіз передбачає діагностування сприятливості зовнішнього середовища у розрізі політичних, економічних, соціальних, технологічних чинників впливу на діяльність компанії. SWOT-аналіз спирається на порівняння зовнішніх можливостей і загроз із внутрішніми сильними і слабкими сторонами діяльності підприємства. Аналіз п'яти сил Портера застосовується для аналізу найближчого зовнішнього середовища підприємства, а саме конкуренції в галузі, загрози нових учасників ринку, загрози замінників, сили покупців, сили постачальників.

Для аналізу зовнішнього середовища передбачено використати модель Портера та розглянути такі групи чинників:

- ситуація в галузі;
- вплив конкурентів;
- вплив постачальників;
- вплив покупців;
- вплив товарів-замінників.

Проведемо оцінювання факторів, що зумовлюють стан зовнішнього середовища. За кожним із факторів врахуємо такі характеристики : сила впливу (від 1 до 3 балів); напрям впливу (позитивний/негативний). Умови оцінювання такі: якщо чинники здійснює значний – 3 бали, помірний – 2 бали, впливає слабо – 1 бал. Розглянемо стан конкуренції в галузі поступово, враховуючи такі напрями та показники, що їх відображають.

Стан галузі. За цим напрямом передбачено розглянути показники щодо привабливості ринку, кількості та потужності підприємств у галузі, бар'єри виходу з ринку, бар'єри входу на ринок.

Аналізуючи стан галузі скажемо таке. Ринок виробництва м'ясної продукції є привабливим для організації підприємницької діяльності. За даними Державної служби статистики України обсяги виробництва та реалізації продукції у сегменті виробництва м'яса та м'ясних продуктів у період до 2022 р. зростали (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання у сегменті виробництва м'яса та м'ясних продуктів

Роки	Усього, тис.грн	з них у фізичних осіб-підприємців, тис.грн	У % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
1	2	3	4
2010	17068287,9	765907,5	4,5
2011	23092784,0	775328,9	3,4
2012	29919252,8	1292516,4	4,3
2013	32416371,0	1623735,1	5,0
2014	32878721,5	749473,6	2,3
2015	43615189,8	787984,0	1,8
2016	43407167,6	762393,9	1,8
2017	84730098,6	1089756,2	1,3

Продовження табл. 3.1.

1	2	3	4
2018	88383974,8	1275927,2	1,4
2019	87284211,2	1598087,5	1,8
2020	94657441,4	1758740,3	1,9
2021	117888396,0	1760638,6	1,5
2022	138348073,2	537179,3	0,4

Складено за даними [5]

Від початку війни українське суспільство та економіка зазнали невідновлювальних втрат. Проте вже у 2023 р. щодо споживання м'ясної продукції, то цей ринок поступово повертається до показників довоєнного періоду. За даними Департаменту аграрного розвитку Мінагрополітики споживання м'яса в Україні у 2023 р. становило 54,7 кг на одну особу при мінімальній нормі 52,0 кг. Прогноз споживання на 2024 р. становить 53,9 кг. [6]. Як свідчать дані найбільші обсяги виробництва продукції припадає на підприємства- юридичні особи. Фізичні особи-підприємці (ФОП) в обсягу виробництва та реалізації продукції займають меншу частку та їх частка за роками зменшується (рис. 3.1).

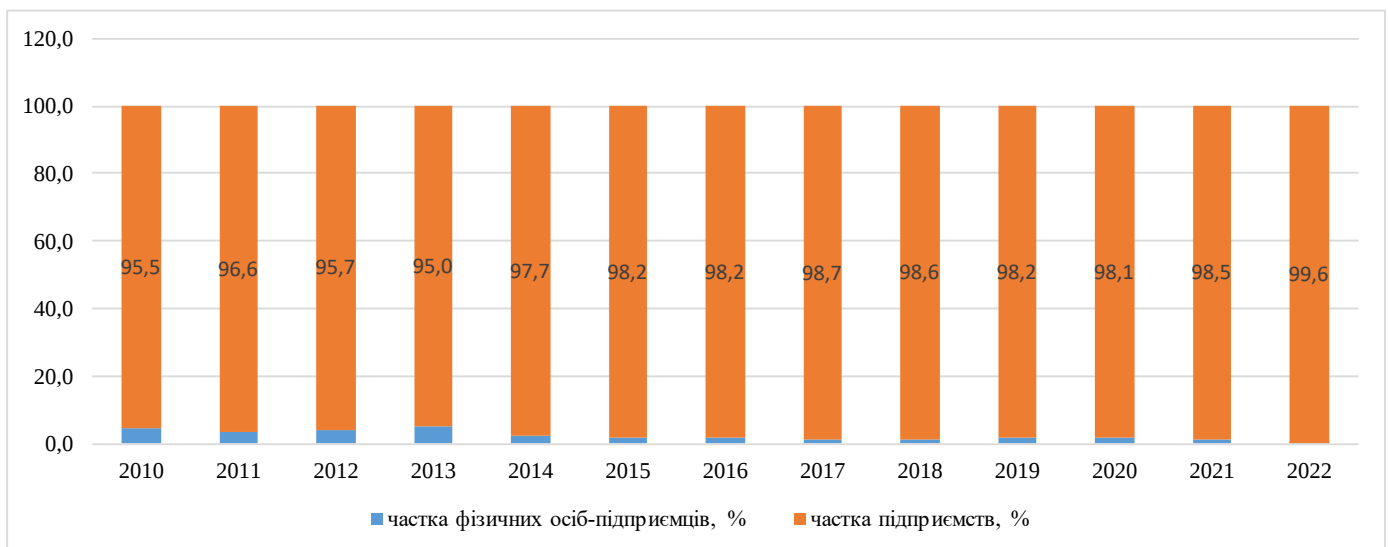


Рис. 3.1. Питома вага обсягу виробництва підприємств та фізичних осіб-підприємців в загальному обсягу реалізації продукції на ринку м'ясної продукції (складено самостійно за даними [5])

Упродовж досліджуваного періоду (2010-2022 рр.) найбільший показник щодо виробництва м'ясної продукції ФОП діагностовано у 2013 р., коли цей показник становив 5,0%. З того часу і дотепер частка ФОП у виробництві м'ясної продукції зменшується. За даними 2022 р. цей показник становить 0,4% (рис. 3.1.).

Аналіз ринку з точки зору його учасників свідчить про відносно паритетне співвідношення підприємств та фізичних осіб-підприємців. Станом на 2022 р. частка ФОП у загальній кількості суб'єктів господарювання становила 57,0% (рис. 3.2.)

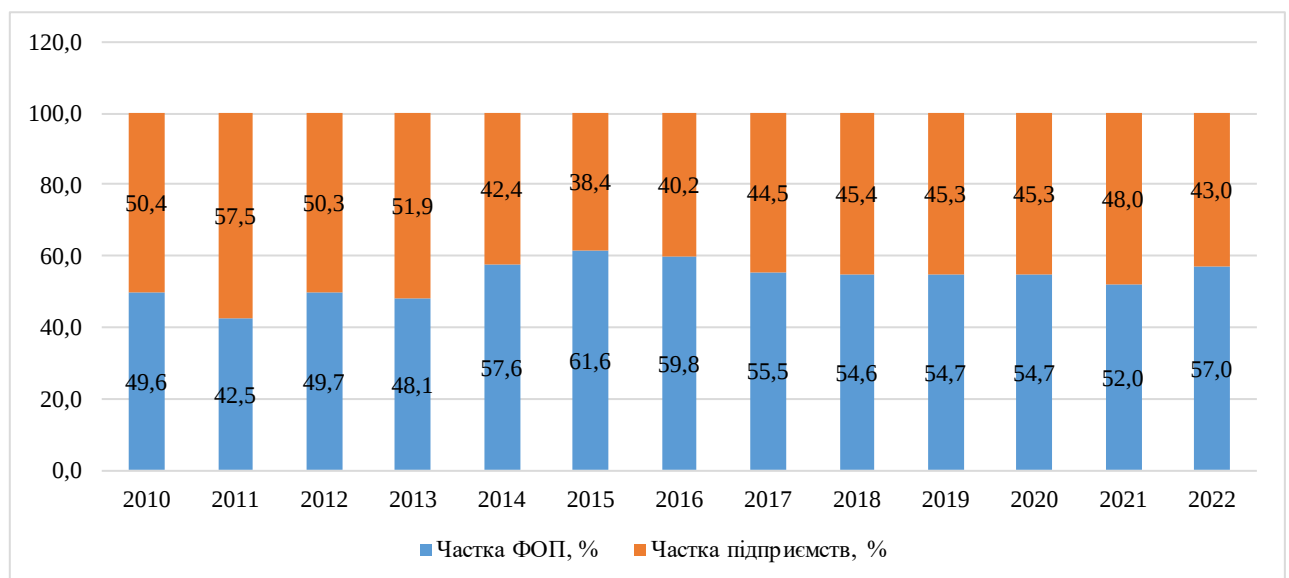


Рис. 3.2. Частка підприємств та фізичних осіб-підприємців у загальній кількості суб'єктів на ринку м'ясної продукції (складено самостійно за даними [5])

Для входу на ринок переробки м'яса та виробництва м'ясної продукції необхідні значні кошти. За даними, наведеними у відкритих джерелах, вартість придбання цеху з виробництва ковбасних виробів коливається в межах від 300 до 600 тис. дол. США. Це стримує появу нових учасників на цьому ринку. Як вхід так і вихід з ринку є складним. Перепрофілювання підприємства та вихід у іншу нішу також пов'язано із суттєвими витратами, що зумовлює факт того, що якщо підприємство змінює діяльність, то це відбувається у напряму розширення одного із видів діяльності, що вже реалізується на підприємстві.

Або у напрямках, що близькі до основного. Щодо м'ясопереробних виробництв, то такими напрямками, наприклад, є виробництво напівфабрикатів високого ступеня готовності.

Вплив конкурентів. Незважаючи на те, що ТОВ Салтівський м'ясокомбінат є крупним виробником, що давно функціонує на ринку, він має значний перелік конкурентів. На цьому ринку сильні позиції займають Глобінський м'ясокомбінат, Козятинський м'ясокомбінат, Міт Мікс, Луцька аграрна компанія, Борисфен Трейд.

Вплив постачальників. За цим напрямом розглянуто динаміку щодо виробництва сировини, зокрема м'ясної. Відзначимо, що тривалий час м'ясна сировина постачалася із-за кордону, що зумовлювало значну залежність виробників від постачальників сировини. Наразі відзначають зростання виробництва м'яса, зокрема м'яса птиці, свинини, та, відповідно, зменшення його експорту. Так, наприклад у 2023 р. імпорт м'ясної продукції оцінено на рівні 13,75 млн дол США, експорт 64,44 млн дол. (рис. 3.3).

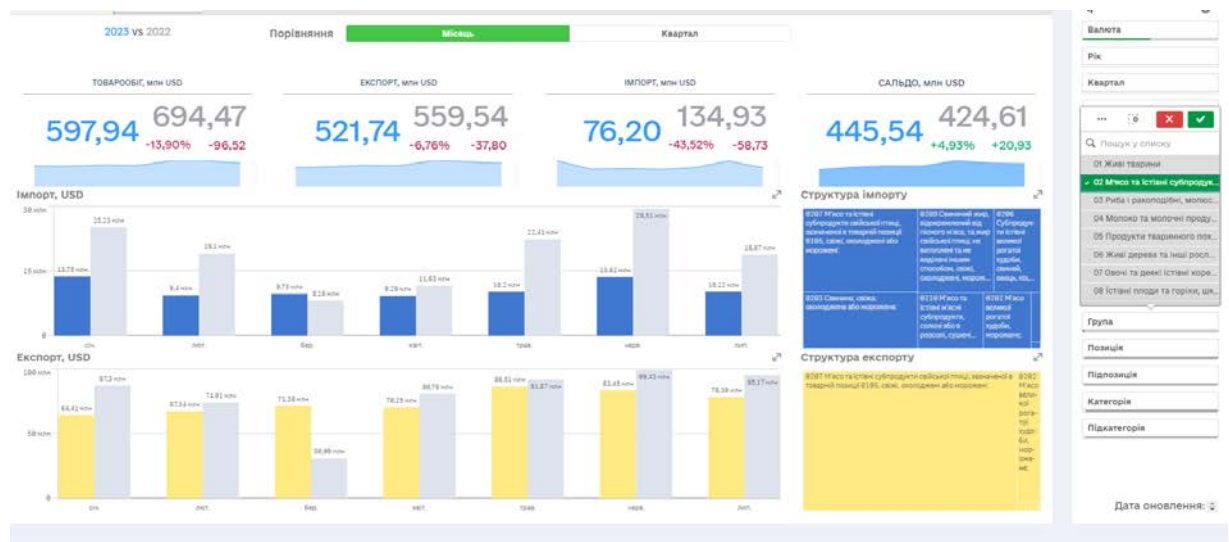


Рис. 3.3. Дані митної статистики щодо експорту та імпорту м'ясної сировини у 2023 р. порівняно з 2022 р. (узято з екрану [7])

Вплив покупців. Покупці здійснюють значний вплив на діяльність підприємства. Це зумовлює той факт, що компанія розвиває власну торговельну

мережу фірмових магазинів «Рулька» та запроваджує програми і проекти утримання та стимулювання покупців. Щодо впливу покупців на реалізацію м'ясопродуктів, то вкажемо на значну питому вагу витрат на м'ясо і м'ясопродукти у складі споживчих витрат українців.

Так, за даними державної служби статистики України загальні споживчі витрати одного домогосподарства становлять 9001,45 грн в місяць, з них споживчі витрати 8142,46 грн. Із споживчих витрат витрати на харчування витрачають 4139,44 грн на місяць., з яких витрати на м'ясо та м'ясопродукти становить 986,0 грн на місяць або 23,9% загальних витрат на харчування. Це більше ніж витрати на хліб, фрукти, овочі, молоко, витрати за якими становлять 16,0%, 6,0% 13,0% відповідно у загальних витратах на харчування.

Вплив товарів-замінників. Для м'ясопродуктів товарами замінниками можуть розглядатись м'ясна сировина та напівфабрикати високого ступеня готовності, що виробляють у сегменті закладів ресторанного господарства. Для ТОВ Салтівський м'ясокомбінат безпосередні ризики виникають з боку виробників крафтової м'ясної продукції. Ця продукція більш дешева, що становить її конкурентну перевагу порівняно з продукцією м'ясокомбінату. Також товарами-замінниками є продукція інших м'ясокомбінатів, що є конкурентами ТОВ Салтівський м'ясокомбінат. Аналіз цін на продукцію м'ясокомбінату за товаром «ковбаса «Лікарська» свідчить, що для ТОВ Салтівський ці ризики є невисокі. Ціна на продукцію ТОВ Салтівський м'ясокомбінат є конкурентоспроможною (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2 – Порівняння цін на продукцію м'ясокомбінату та продукти-замінники

Продукція	Ціна, грн/кг	Джерело
1	2	3
Ковбаса Лікарська, у синюзі (ТОВ Салтівський)	209,56	https://cooker.net.ua/company/brands/saltivskiy_myasokombinat.html
Ковбаса Лікарська (МК Ювілейний)	189,0	https://fozzyshop.ua/300233-varennye-kolbasy

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Ковбаса Лікарська (ТМ Алан)	297,50	https://fozzyshop.ua/300233-varenje-kolbasy
Ковбаса Лікарська (ТМ Родинна Ковбаска)	261,0	https://www.googleadservices.com/pagead/

Складено самостійно

У підсумковому виді результати оцінки чинників зовнішнього середовища наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Оцінка чинників конкуренції

Чинник	Сила впливу	Напрямок впливу	Разом, бал
Ситуація в галузі	3	+	+3,0
Вплив конкурентів	2	-	-2,0
Вплив постачальників	3	+	+2,0
Вплив покупців	3	+	+3,0
Вплив товарів - замінників	2	+	+2,0
Разом	—	—	+8
Максимальне значення	—	—	15
Коефіцієнт сприятливості	—	—	0,53

За розрахунками коефіцієнт сприятливості зовнішнього середовища становить 0,53, значення позитивне. Враховуючи значення коефіцієнта та те, що цей показник позитивний зроблено висновок, що ризики для розвитку підприємства є середні. Проте в цілому умови зовнішнього середовища для розвитку підприємства є сприятливі.

Поєднання інформації щодо сприятливості/несприятливості зовнішнього середовища та даних щодо конкурентного потенціалу підприємства дозволяє визначити характер поведінки підприємства щодо його конкурентної стратегії. Типізація конкурентної стратегії підприємства, враховуючи рівень його конкурентного потенціалу та сприятливості зовнішнього середовища наведено на рисунку 3.4.

Конкурентний потенціал			рівень		
Конкурентне середовища		рівень	низький	середній	високий
Сприятливість конкурентного середовища	несприятлива	низький	зміни	зміни	зміни
	несприятлива	середній	зміни	адаптувати	адаптувати
	несприятлива	високий	зміни	адаптувати	адаптувати
	сприятлива	низький	адаптації	адаптації	адаптації
	сприятлива	середній	адаптації	адаптації	без змін
	сприятлива	високий	адаптації	без змін	без змін

Рис. 3.4. Стратегічна поведінка підприємства щодо конкурентної стратегії підприємства на основі матриці «рівень конкурентного потенціалу-сприятливість конкурентного середовища» (розроблено самостійно)

Поєднання інформації щодо конкурентного потенціалу та стану конкурентного середовища дозволяє виділити три типи конкурентної стратегії підприємства з точки зору характеру її розвитку: стратегії змін, адаптації збереження.

Необхідність у впровадженні конкурентної стратегії змін виникає у тому разі, коли конкурентне середовище не сприяє розвитку підприємства. До того підприємство має низький/середній рівень конкурентного потенціалу. У разі, що конкурентний потенціал підприємства високий, то навіть за несприятливих конкурентних умов доцільно зберегти та адаптувати діючу конкурентну стратегію.

Конкурентна стратегія адаптації. Впроваджується у разі, що конкурентне середовище є сприятливим, а рівень конкурентного потенціалу низький або середній. Підприємство не може вплинути на конкурентне середовище, але може змінити свій конкурентний потенціал, посиливши його елементи.

Конкурентна стратегія розвитку. Впроваджується у разі, що конкурентне середовище є сприятливим, а конкурентний потенціал підприємства високий або середній. Це свідчить про те, що підприємство у своїй діяльності враховує зміни конкурентного середовища та намагається діяти прогножуючи зміни конкурентного середовища, що характерно для стратегічного управління.

Враховуючи результати розрахунків зроблено висновок про те, що ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» слід зберегти діючу конкурентну стратегію, проте необхідно її адаптувати, зокрема враховуючи можливості розвитку конкурентного потенціалу підприємства. Необхідність впровадження адаптивної конкурентної стратегії впливає з того, що на поточний момент рівень використання конкурентного потенціалу визначається як середній та сприятливість зовнішнього середовища також як середня.

3.2. Визначення резервів розвитку конкурентного потенціалу підприємства на основі бенчмаркінгу

ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» не може вплинути на конкурентне середовище, проте може модернізувати конкурентний потенціал. Для того, щоб визначити які резерви має підприємство щодо модернізації конкурентного потенціалу використаємо метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінг – метод суть якого полягає у порівнянні показників певного підприємства з аналогічними показниками підприємства-лідера. Результатом такого аналізу є визначення напрямів які потребують додаткової уваги з точки зору їх розвитку. Для конкурентного потенціалу такими напрямками є елементи конкурентного потенціалу – організаційний, людський, фінансовий, інноваційний.

Для проведення бенчмаркінгу використаємо дані підприємства-конкурента – ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат». Вказані компанії функціонують на одному ринку, мають схожий асортимент.

Для пошуку резервів ТОВ Салтівський м'ясокомбінат проведено оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат» групи компаній Глобино. Послідовність розрахунків та шкала оцінювання наведено у підрозділі 2.3.

Організаційний потенціал. Щодо системи цілей, то вони компанії не вказані, проте є місія компанії яка проголошена як «Задоволення споживача якісною, безпечною продукцією під брендом Глобино, виробництво якої

базується на кращих традиціях і досвіді минулого з використанням передових технологій і інновацій» [8]. Стратегія досягнення цілей також не наведені. Щодо структури управління, то на сайті компанії вказані і організаційна структура управління підприємством і виробнича структура. Зокрема до складу компанії Глобино входять Глобинський м'ясокомбінат, торговий дім Глобино, Глобинський маслосирзавод, мясомолочний комплекс, Глобинський свинокомплекс, Глобино агро. Організаційна структура компанії представлена підрозділами адміністрація, відділ продажу, відділ постачання, служба економічної безпеки, відділ маркетингу.

Цінності компанії не видалені проте вони наявні і представлені у такий спосіб: відкритість, турбота про людей, з думкою про вас, контроль якості, різноманіття, перевірений виробник.

Показники щодо продуктивності праці за ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат» наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. – Продуктивність праці ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат»

Показник	Од. вимір.	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід	тис грн	3 377 807,00	4 037 745,00	5 722 510,00	7 222 669,00
Витрати на оплату праці	тис грн	418 746,00	449 063,00	579 882,00	635 204,00
Чисельність працівників	осіб	н/д	2626	2750	2673
Продуктивність праці	тис грн/особа/місяць	—	128,1	173,4	225,2
Середня заробітна плата	тис грн/особа/місяць	—	14,3	17,6	19,8
Показники динаміки	—	—	—	2022/2021	2023/2022
Темп змін продуктивності праці	%	—	—	135,3	129,9
Темп змін заробітної плати	%	—	—	123,3	112,7

Складено самостійно

Розрахунки свідчать, що продуктивність праці на підприємстві зростає. Пропорції між темпом росту продуктивності та середньої оплати праці зберігаються. Компані глибоко про стажування та підвищення кваліфікації своїх працівників не повідомляє, проте проводить такі заходи для випускників навчальних закладів, зокрема пропонуючи їм проходження стажування та практики.

Інформація для оцінювання фінансових аспектів конкурентного потенціалу наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінювання фінансової незалежності ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат»

Показник	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Капітал усього	2099173,0	2127850,0	3259495,0	3950527,0
Власний капітал	502355,0	636938,0	1112422,0	1321501,0
Основний капітал	1149078,0	1119327,0	1711846,0	1848395,0
Власний капітал у покриття оборотного капіталу	-646723,0	-482389,0	-599424,0	-526894,0
Оборотні активи	950095,0	1008523,0	1547649,0	2102132,0
Власні кошти у покриття оборотних активів, грн на 1000 грн активів	-680,7	-478,3	-387,3	-250,6

Як видно з таблиці компанія має значну фінансову залежність від зовнішніх джерел у формуванні оборотних активів. Водночас слід відмітити, що ця залежність за періодами часу зменшується.

Питома вага власного капіталу у складі капіталу підприємства за періодами часу становить 23,93-33,45% (табл. 3.6).

Щодо рентабельності власного капіталу, то цей показник, хоча й позитивний, проте зменшується за періодами часу, що свідчить про певні проблеми у діяльності підприємства, зокрема щодо оптимізації використання чистого прибутку.

Таблиця 3.6 – Частка власного капіталу у складі капіталу ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат»

Показник	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Капітал усього	2099173,0	2127850,0	3259495,0	3950527,0
Власний капітал	502355,0	636938,0	1112422,0	1321501,0
Частка власного капіталу, %	23,93	29,93	34,13	33,45

Складено самостійно

На фоні збільшення власного капіталу прибуток зростає не так швидко, а в останній рік скорочується, що є свідченням неоптимального використання наявних власних фінансових ресурсів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Оцінка рентабельності власного капіталу ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат»

Показник	Од. вимір.	2021	2022	2023
Чистий прибуток	тис грн	133 176,0	232 764,0	210 665,0
Власний капітал, середній розмір	тис грн	569 646,5	874 680,0	1 216 961,5
Рентабельність власного капіталу	%	23,4	26,6	17,3

Складено самостійно

Для оцінювання інноваційного потенціалу враховано патентний захист, активність інноваційних досліджень та дотримання екологічних норм і стандартів. У підсумку встановлено наступне. Компанія займається патентуванням і сертифікацією продукції. У її доробку на сьогодні 73 патенти на виробництво продукції. І хоча інформація щодо наявності R&D відділу відсутній, проте, враховуючи кількість патентів зроблено висновок про активність компанії щодо впровадження інновацій. Щодо екологічності виробництва, то це одна із проголошених компанією цінностей. Її реальність підтверджується сертифікатами компанії.

В узагальненому вигляді оцінка потенціалу конкурентоспроможності ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат» наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Оцінка конкурентного потенціалу ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат»

Елемент	Кількість балів		Результат оцінювання, коефіцієнт	Висновок
	фактична	максимальна		
Організаційний потенціал	3	4	0,75	високий
Людський потенціал	1	2	0,50	середній
Фінансовий потенціал	2	3	0,67	високий
Інноваційний потенціал	3	3	1,0	високий
В цілому за підприємством	9	12	0,75	високий

Складено самостійно

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що потенціал конкурентоспроможності у ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат» вищий, ніж у ТОВ Салтівський, а саме 0,75 проте 0,65. Порівняння конкурентних потенціалів вказаних підприємств свідчить що основна відмінність між ними полягає у фінансовій компоненті. Так ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат» більш ефективно управляє фінансовими ресурсами ніж ТОВ Салтівський м'ясокомбінат».

3.3. Формування конкурентних переваг підприємства

Реалізація обраної конкурентної стратегії здійснюється успішно у разі, що на підприємстві сформовані стійкі конкурентні переваги, що відповідають орній стратегії. Формування конкурентних переваг представляє собою процес пошуку і впровадження заходів, які забезпечують посилення конкурентних позицій підприємства на ринку враховуючи обрану конкурентну стратегію.

Конкурентна перевага може виникнути у будь-якій функціональній сфері господарської діяльності підприємства. Говорячи про конкурентні переваги за сферою походження їх виділяють такі : техніко-технологічні, економічні, управлінські, соціально-психологічні, маркетингові, географічні [9]. Сама конкурентна перевага забезпечується програмами і проєктами щодо її створення і підтримки. Пошук і вибір конкурентних переваг для підприємства – складний процес, що зумовлений чисельністю таких переваг та впровадженням програм і проєктів щодо їх створення у конкурентному середовищі підприємствами-конкурентами. Перелік конкурентних переваг наведений у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Конкурентні переваги підприємства

Група	Спосіб створення
Техніко-технологічні переваги	Оновлення/модернізація технологічної лінії/обладнання
	Заміна сировини на більш дешеве/з іншими властивостями
	Впровадження нових видів продукції
Економічні	Оптимізація джерел фінансування
	Оптимізація витрат поточної діяльності
	Зменшення витрат на робочу силу
Управлінські	Нормування виробничого процесу
	Оптимізація управлінського апарату
	Створення підрозділу R&D
Соціально-психологічні	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату
Географічні	Наближення до сировинної бази
	Модернізація інфраструктури зв'язку

Складено на основі [9, с. 126]

З метою забезпечення конкурентоспроможності менеджмент та економічні служби підприємства розглядають численні програми і проєкти, що зумовлює доцільність їх упорядкування та формалізації цього процесу. Це сприятиме об'єктивності отриманих рішень та підвищить ефективність роботи економічних підрозділів.

Вважаємо, що всі пропозиції щодо створення конкурентних переваг підприємства доцільно дотримання методу попарних порівнянь, зокрема здійснювати ранжування критеріїв та заходів щодо створення конкурентних переваг безпосередньо. Розрахунки пропонується здійснити за такими етапами:

Етап 1. Визначити критерії для ранжування програм і проєктів формування конкурентних переваг.

Етап 2. Здійснити ранжування критеріїв. Для ранжування критеріїв пропонується використання методу попарних порівнянь. Умови для оцінювання такі. Якщо значущість критеріїв однакова встановлюється 1,0 бал; якщо критерій А більш значущий порівняно із критерієм В, то для критерія А встановлюється коефіцієнт 1,5, а для критерія В, відповідно 0,5.

Крок 3. Знаходиться сума балів за кожним із критеріїв.

Крок 4. Визначається ранг критерію у системі обраних для оцінки критеріїв формування конкурентних переваг.

Така сама послідовність пропонується для ранжування програм і проєктів за основними групами конкурентних переваг. Підсумкова оцінки програм і проєктів щодо формування конкурентних переваг здійснюється на основі урахування рангу критерію, рангу заходу.

Розглянемо практичні аспекти щодо формування портфелю програм і проєктів для ТОВ Салтівський м'ясокомбінат.

1. Визначити критерії для ідентифікації конкурентних переваг підприємства. Такими критеріями пропонується узяти: ресурсне забезпечення створення конкурентної переваги, відповідність конкурентній стратегії, стійкість конкурентної переваги до копіювання.

2. Здійснити ранжування критеріїв. Відповідно прийнятої шкали проведено ранжування обраних критеріїв. Результати наведено у таблиці 3.10

Таким чином визначено ранги щодо критеріїв. За важливістю вони розташовані у такій послідовності: відповідність конкурентній стратегії, стійкість конкурентної переваги до копіювання, ресурсне забезпечення створення конкурентної переваги.

Таблиця 3.10 – Ранжування критеріїв для формування портфелю програм і проєктів щодо реалізації конкурентної стратегії підприємства

–	Відповідність конкурентній стратегії	Ресурсне забезпечення створення конкурентної переваги	Стійкість конкурентної переваги до копіювання	Разом	Ранг
Відповідність конкурентній стратегії	1	1,5	1,5	4,0	1
Ресурсне забезпечення створення конкурентної переваги	0,5	1	0,5	2,0	3
Стійкість конкурентної переваги до копіювання	0,5	1,5	1	3,0	2

Аналогічно здійснимо ранжування програм і проєктів щодо формування конкурентних переваг. Перелік таких проєктів узято із таблиці 3.9. Результати ранжування наведено у таблиці 3.11

Таблиця 3.11. – Ранжування проєктів щодо формування конкурентних переваг підприємства

Проекти	Оновлення/модернізація технологічної лінії/обладнання	Впровадження нових видів продукції	Створення підрозділу R&D	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату	Разом	Ранг
Оновлення/модернізація технологічної лінії/обладнання	1	0,5	0,5	0,5	2,5	4
Впровадження нових видів продукції	1,5	1	0,5	1,0	4,0	3
Створення підрозділу R&D	1,5	1,5	1	1,0	5,0	1
Створення сприятливого соціально-психологічного клімату	1,5	1,0	1,0	1	4,5	2

Складено самостійно

Для визначення послідовності реалізації проєктів здійснимо їх ранжування враховуючи ранг критеріїв та ризики щодо відповідності заходів критеріям. Умови встановлення відповідності такі. Якщо проєкт повністю відповідає критерію та ризики незначні встановлюється 1,0 бал, якщо ризики значні—2 бали. Результати оцінювання наведені у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Оцінювання проєктів щодо формування/підтримки конкурентних переваг з урахування критеріїв

Проекти		Відповідність конкурентній стратегії, ранг 1	Ресурсне забезпечення створення конкурентної переваги, ранг 3	Стійкість конкурентної переваги до копіювання, ранг 2	Разом	Ранг
перелік	ранг					
Оновлення/модернізація технологічної лінії/обладнання	4	2	2	2		
Впровадження нових видів продукції	3	1,0	2	2		
Створення підрозділу R&D	1	1,0	2	1,0		
Створення сприятливого соціально-психологічного клімату	2	2	2	1,0		

Складено самостійно

Таким чином загальна сума балів за заходами, що пропонуються до розгляду складатимуть:

$$4 \times (1 \times 2 + 3 \times 2 + 2 \times 2) = 4 \times (2 + 6 + 4) = 48$$

$$3 \times (1 \times 1 + 3 \times 2 + 2 \times 2) = 3 \times (1 + 6 + 4) = 33$$

$$1 \times (1 \times 1 + 3 \times 2 + 2 \times 1) = 1 \times (1 + 6 + 2) = 9$$

$$2 \times (1 \times 2 + 3 \times 2 + 2 \times 1) = 1 \times (2 + 6 + 2) = 10$$

Отримання результати використано для рекомендацій щодо впровадження проєктів щодо формування конкурентних переваг в рамках адаптивної конкурентної стратегії. Так, рекомендовано формувати підрозділ R&D, натомість реалізувати проєкти щодо створення сприятливого соціально-психологічного клімату, нових видів продукції та оновлення обладнання.

ВИСНОВКИ

У роботі розглянуто теоретичні, науково-методичні та практичні питання щодо формування конкурентної стратегії підприємства. У результаті узагальнення теоретичних підходів щодо сутності та видів стратегій, особливостей конкурентної стратегії та її місця у ієрархії стратегій підприємства, методичних засад формування конкурентної стратегії зроблено такі висновки.

Стратегія – це план дій щодо досягнення встановлених підприємством цілей. Оскільки цілі на підприємстві є різні та стосуються як діяльності підприємства так і окремих його рівнів та функціональних сфер діяльності, то і стратегії на підприємстві також утворюють систему стратегій. Ієрархія стратегій є трирівнева та включає корпоративну стратегію, конкурентні та функціональні стратегії. Конкурентна стратегія є такою, що ув'язує корпоративну стратегію із функціональними. Для розробки стратегії використовують методичний інструментарій, зокрема методи SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, аналізу п'яти сил Портера, конкурентів, ланцюга цінності, матриці BCG, ключових компетенцій, конкурентний аналіз стратегічних груп, канва бізнес-моделі. Послідовність формування конкурентної стратегії включає етапи аналізу зовнішнього середовища, дослідження внутрішнього середовища, визначення місії, бачення та стратегічних цілей підприємства, вибір конкурентної стратегії, впровадження, моніторинг та контроль результатів впровадження.

Питання щодо впровадження конкурентної стратегії розглянуто за даними ТОВ Салтівський м'ясокомбінат. У підсумку встановлено наступне. Підприємство входить до групи SMK Group, що представляє сукупність підприємств з переробки м'ясної сировини, основними напрямками діяльності якої є м'ясопереробна, еко виробництво та роздрібна торгівля. Чистий дохід від виробництва та реалізації продукції за 2023 р. становив 1 991 971,00 тис грн. У динаміці відзначено зростання обсягу виробництва та реалізації продукції. За весь аналізований період відзначено збільшення доходу. Упродовж 2022-2023

рр. зростання чистого доходу становило 803852,0 тис грн. В цілому за період 2020-2023 рр. приріст доходу становив 1201184, тис грн.

Обґрунтовано послідовність оцінювання конкурентного потенціалу підприємства. Конкурентний потенціал представлено такими складовими елементами: організаційний, людський, фінансовий, інноваційний. Встановлено, що конкурентний потенціал досліджуваного підприємства є середнім, що не дозволяє у повній мірі реалізувати цілі розвитку підприємства.

Проведена оцінка сприятливості конкурентного середовища. Оцінка проведена з використанням методу п'яти сил Портера. У результаті, дотримуючись матричного підходу визначено, що конкурентна стратегія досліджуваного підприємства потребує підтримки, зокрема щодо адаптації її враховуючи тенденції конкурентного середовища. Для порівняння елементів конкурентного потенціалу використано метод бенчмркінгу. У підсумку встановлено, що ТОВ Салтівський поступається у використанні конкурентного потенціалу ТОВ Глобінський м'ясокомбінат, зокрема щодо фінансових аспектів конкурентного потенціалу підприємства. Вказано, що реалізація стратегії здійснюється у разі формування конкурентних переваг. Такі переваги формуються за різними функціональними видам діяльності та мають особливості щодо їх стійкості та відповідності сформованої конкретної стратегії. Враховуючи зазначене запропоновано формувати програми і проєкти щодо формування конкурентних переваг підприємства враховуючи ієрархію критеріїв, заходів та відповідність заходів обраним критеріям. Проведені розрахунки підтвердили доцільність використання такого підходу. Так у результаті розрахунків було ранжовано проєкти щодо формування конкурентних переваг у такий спосіб: рекомендовано формувати підрозділ R&D, натомість реалізувати проєкти щодо створення сприятливого соціально-психологічного клімату, нових видів продукції та оновлення обладнання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маслак, О. О., Огерчук, Ю. В., Маслак, Т. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2021. № 2 (6). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25485/nzmened-65-71.pdf>
2. Кадирус І. Г. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства [Електронний ресурс] / І. Г. Кадирус, А. С. Донських, В. А. Терещенко // *Ефективна економіка*. – 2020. - № 7. - Режим доступу : URI: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3010>
3. Петрова І. Л., Лойко Є. М. Методичний засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №1 (65). С. 95-104.
4. Власова В., Тарновська І., Недоля Д. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*, 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1686>
5. Мартиненко, В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50224/1/EV-2021-19_p78-81.pdf
6. Porter M. On competition. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=58BaPqkbYZAC&oi=fnd&pg=PR10&dq=Porter+M.+On+competition&ots=wickh772FR&sig=q4y3NCmer8W_QZ0xfZY9UXE6Na0&redir_esc=y#v=onepage&q=Porter%20M.%20On%20competition&f=false
7. Porter M. *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. URL: <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>

8. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
9. ТОВ Салтівський м'ясокомбінат. URL: https://clarity-project.info/edr/32566564/finances?current_year=2021
10. SMK Group. URL: <https://smk-group.com.ua/ua/saltovskiy-myasokombinat-more/>
11. Петрушка Т.О., Ємельянов Ю.О., Петрушка К.Ю. Методологічні підходи до оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємств. URL: https://www.researchgate.net/profile/Olexandr-Yemelyanov-2/publication/350444339_METODOLOGICNI_PIDHODI_DO_OCINUVANNA_POTENCIALU_KONKURENTOSPROMOZNOSTI_PIDPRIEMSTV/links/6067099f458515614d2c0293/METODOLOGICNI-PIDHODI-DO-OCINUVANNA-POTENCIALU-KONKURENTOSPROMOZNOSTI-PIDPRIEMSTV.pdf
12. Мірошниченко, С. Конкурентна стратегія підприємства, як основ його стратегічного планування. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 6-7 червня 2023 р.). Суми: СНАУ, 2023. 268 с., 59.*
13. Лук'янчук, О. М., Смилова, А. О. Дефініція «конкурентна стратегія»: сутність та характеристика. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/zmist.pdf>
14. Кривоберець М.М. Потенціал конкурентоспроможності підприємства та його роль в ринкових умовах господарювання. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/11540/1/11%20%281%29.pdf>
15. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, 2022. (43). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721>

- 16.Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
- 17.Споживання м'яса в Україні. URL:
<https://infoindustria.com.ua/spozhyvannya-myasa-v-ukrayini-nablyzytsya-do-minimalnoyi-normy/>
- 18.Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/open-data>
- 19.Група Глобино. URL: <https://corp.globino.ua/pro-nas/>
- 20.Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. URL:
https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А. Вихідна інформація за ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»

Таблиця А.1 – Основні показники діяльності

ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»

тис грн

Показник	2020	2021	2022	2023
Операційна діяльність				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	790787,00	1 051 403,00	1 188 119,00	1 991 971,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	655 223,00	882 096,00	1 076 121,00	1 804 317,00
Валовий: прибуток	135 64,00	169 307,00	111 998,00	187 654,00
Інші операційні доходи	199 97,00	230 660,00	221 126,00	308 799,00
Адміністративні витрати	29 897,00	44 761,00	40 276,00	47 285,00
Витрати на збут	107 47,00	145 898,00	92 166,00	146 779,00
Інші операційні витрати	162 671,00	181 685,00	169 224,00	244 052,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	34 946,00	27 623,00	31 458,00	58 337,00
Дохід від участі в капіталі	2 189,00	1 233,00	241	159
Інші фінансові доходи	5 079,00	5 104,00	1 692,00	5 708,00
Інші доходи	3,00	18,00	5 669,00	21 975,00
Фінансові витрати	14 240,00	17 195,00	21 297,00	21 622,00
Втрати від участі в капіталі	39,00	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	388,00	173,00	2 108,00	21 735,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	27 550,00	16 610,00	15 655,00	42 822,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	4 516,00	3 642,00	3 014,00	8 921,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	23 034,00	12 968,00	12 641,00	33 901,00

Складено на основі [1]

Таблиця А.2 – Абсолютна зміна основних показників діяльності ТОВ "Салтівський м'ясокомбінат за 2021-2023 рр.

Показник	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2023/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	260 616,00	136 716,00	803 852,00	1 201 184,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	226 873,00	194 025,00	728 196,00	1 149 094,00
Валовий: прибуток	33 743,00	-57 309,00	75 656,00	52 090,00
Інші операційні доходи	31 363,00	-9 534,00	87 673,00	109 502,00
Адміністративні витрати	14 864,00	-4 485,00	7 009,00	17 388,00
Витрати на збут	38 551,00	-53 732,00	54 613,00	39 432,00
Інші операційні витрати	19 014,00	-12 461,00	74 828,00	81 381,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	-7 323,00	3 835,00	26 879,00	23 391,00
Дохід від участі в капіталі	-956,00	-992,00	-82,00	-2 030,00
Інші фінансові доходи	25,00	-3 412,00	4 016,00	629,00
Інші доходи	15,00	5 651,00	16 306,00	21 972,00
Фінансові витрати	2 955,00	4 102,00	325,00	7 382,00
Втрати від участі в капіталі	-39,00	0,00	0,00	-39,00
Інші витрати	-215,00	1 935,00	19 627,00	21 347,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-10 940,00	-955,00	27 167,00	15 272,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-874,00	-628,00	5 907,00	4 405,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	-10 066,00	-327,00	21 260,00	10 867,00

Розраховано самостійно за даними [1]

Таблиця А.3 – Темп змін основних показників діяльності ТОВ "Салтівський м'ясокомбінат за 2021-2023 рр.

Показник	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2023/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	133,0	113,0	167,7	251,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	134,6	122,0	167,7	275,4
Валовий: прибуток	124,9	66,2	167,6	138,4
Інші операційні доходи	115,7	95,9	139,6	154,9
Адміністративні витрати	149,7	90,0	117,4	158,2
Витрати на збут	135,9	63,2	159,3	136,7
Інші операційні витрати	111,7	93,1	144,2	150,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	79,0	113,9	185,4	166,9
Дохід від участі в капіталі	56,3	19,5	66,0	7,3
Інші фінансові доходи	100,5	33,2	337,4	112,4
Інші доходи	600,0	31494,4	387,6	732500,0
Фінансові витрати	120,8	123,9	101,5	151,8
Втрати від участі в капіталі	0,0	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	0,0
Інші витрати	44,6	1218,5	1031,1	5601,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	60,3	94,3	273,5	155,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	80,6	82,8	296,0	197,5
Чистий фінансовий результат: прибуток	56,3	97,5	268,2	147,2

Розраховано самостійно за даними [1]

Додаток Б

Інформація щодо захисту інтелектуальної власності підприємства

Інформація

▼ Prozorro

Учасник

Документи

▼ Prozorro.Продажі

Учасник (4)

Документи

Зовнішня інформація ...

▼ Історія

ЄДРПОУ (64)

Prozorro (15)

Prozorro.Продажі (2)

▼ Дозвільні докумен...

Ліцензії (4)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "САЛТІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ"

#32566564

Бази даних українських компаній під ваші потреби.

Сформуйте та завантажте базу даних компаній України за фільтрами, які потрібні саме вам: регіон, види діяльності, наявність контактів та інше.

Замовити базу даних

Інтелектуальна власність

с; вищого; вищого сорту; м`ясокомбінат; м`ясокомбінат салтівський; с; салтівський; сорту; сосиски; сосиски моцарелла; мясокомбінат

Прямий зв'язок

Заявка на знак для товарів та послуг

Номер заявки: m202114136

Дата заявки: 10.06.2021

Заявник:

Україна

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "САЛТІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ" #32566564

Представник:

Україна

Горнісевич Дмитро Анатолійович

в/с 92, м. Київ, 04210

cooker

Торговельні марки

Дата реєстрації знака: 20.12.2023

Номер свідоцтва: 341608

Публікація: 20.12.2023, № 51/2023

Очікувана дата завершення: 12.01.2032

Номер заявки: m202200500

Пов'язана особа

Дата заявки: 12.01.2022

Заявник:

Власник:

Інформація

▼ Prozorro

Учасник

Документи

▼ Prozorro.Продажі

Учасник (4)

Документи

Зовнішня інформація ...

▼ Історія

ЄДРПОУ (64)

Prozorro (15)

Prozorro.Продажі (2)

▼ Дозвільні докумен...

Ліцензії (4)

16.08.2023

Номер свідоцтва: 336387

16.08.2023, № 33/2023

m202121500

Дата заявки: 07.09.2021

Заявник:

Україна

Парамонов Денис Юсупович

вул. Краснодарська, 171 Д кв. 81, м. Харків, 61176

Представник:

Україна

Горнісевич Дмитро Анатолійович

в/с 92, м. Київ, 04210

Власник:

Україна

Парамонов Денис Юсупович

вул. Краснодарська, 171 Д кв. 81, м. Харків, 61176

cooker

Торговельні марки

Дата реєстрації знака: 29.03.2023

Номер свідоцтва: 330706

Публікація: 29.03.2023, № 13/2023

Очікувана дата завершення: 15.04.2031

Номер заявки: m202108906

Пов'язана особа

Дата заявки: 15.04.2021

Заявник:

Україна

Парамонов Денис Юсупович

вул. Краснодарська, 171 Д кв. 81, м. Харків, 61176

Представник:

Україна

Горнісевич Дмитро Анатолійович

в/с 92, м. Київ, 04210

Власник:

Україна

Парамонов Денис Юсупович

вул. Краснодарська, 171 Д кв. 81, м. Харків, 61176

марка; чесна; чесна марка

Торговельні марки

Дата реєстрації знака: 23.02.2022

Номер свідоцтва: 315376

Публікація: 23.02.2022, № 8/2022

Очікувана дата завершення: 30.04.2031

Номер заявки: m202110423

Пов'язана особа

Дата заявки: 30.04.2021

Заявник:

Власник: