

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра менеджменту і підприємництва

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**Конкурентна стратегія як засіб забезпечення
конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища
(на прикладі ПАТ «Конотопм'ясо»)**

(назва теми роботи)

Студентки 4-го курсу гр. Мз-61к
Спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

Ганашок Тетяни Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

Іващенко М.М.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище, ініціали керівника)

Завідувач кафедри:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище, ініціали)

Конотоп 2020

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 35 с., 4 таблиці, 2 рисунки, список використаної літератури із 30 джерел.

Мета роботи – узагальнити теоретичні і практичні аспекти формування конкурентної стратегії (на прикладі ПАТ «Конотопм'ясо»).

Задачі дослідження:

- розкрити понятійно-категоріальний апарат дослідження;
- охарактеризувати інструментарій формування конкурентних стратегій;
- провести аналіз господарської діяльності та стратегії розвитку ПАТ «Конотопм'ясо»;
- розробити рекомендації щодо формування конкурентної стратегії для ПАТ «Конотопм'ясо» з використанням матриці ADL.

Об'єкт дослідження – стратегія розвитку в соціально-економічній системі.

Предмет дослідження – конкурентна стратегія як засіб забезпечення конкурентоспроможності організації.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз, контент-аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, класифікація; емпіричні: спостереження, методи математичної статистики.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО, МАТРИЦЯ ADL.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Понятійно-категоріальний апарат дослідження	6
1.2 Інструментарій формування конкурентних стратегій	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ ПАТ «КОНОТОПМ'ЯСО»	21
2.1 Загальна характеристика ПАТ «Конотопм'ясо»	21
2.2 Стратегія розвитку ПАТ «Конотопм'ясо»	24
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПАТ «КОНОТОПМ'ЯСО»	26
3.1 Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «Конотопм'ясо»	26
3.2 Рекомендації щодо формування конкурентної стратегії для ПАТ «Конотопм'ясо»	27
ВИСНОВКИ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	33

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Предметом активних наукових пошуків теоретиків і практиків менеджменту в умовах нестабільності ринкових процесів і посилення конкуренції досі залишаються питання формування конкурентних переваг і чітко визначеної стратегії розвитку організації. Це, у свою чергу, сприятиме досягненню конкурентних позицій у своїй галузі. Так, формування конкурентної стратегії полягає у пошуку чіткого формулювання того, як організація буде діяти в конкурентному середовищі, якими повинні бути цілі та які засоби необхідні для їх досягнення.

Мета конкурентної стратегії полягає у досягненні успіху в конкурентній боротьбі. Очевидно, організація може досягти успіху в конкурентній боротьбі за умови реалізації конкурентних стратегій розвитку, здійснюючи при цьому безупинну інноваційну діяльність у сфері виробництва. Від правильного вибору стратегії конкурентоспроможності залежить ефективність діяльності організації, тому формування та вибір конкурентної стратегії для її реалізації є актуальним і важливим питанням, від якого може залежати не тільки успішна діяльність, а й взагалі існування організації.

В умовах підсилення конкурентної боротьби та зростанням практичного інтересу з боку саме комерційних організацій до конкурентних стратегій посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробленням і реалізацією конкурентних стратегій у край актуальні.

На сьогодні в галузі управління накопичено значні напрацювання, які охоплюють різноманітні аспекти досліджуваного процесу: Г. Азоєв, І. Ансофф, А. Воронкова В. Геєць, В. Герасимчук, А. Градов, П. Забелін, Б. Кваснюк М. Книш, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Р. Фатхутдинов, А. Юданов та ін.

Актуальність проблеми зумовили вибір теми дослідження: «Конкурентна стратегія як засіб забезпечення конкурентоспроможності в

умовах динамічного ринкового середовища (на прикладі ПАТ «Конотопм'ясо»).

Мета дослідження – узагальнити теоретичні і практичні аспекти формування конкурентної стратегії (на прикладі ПАТ «Конотопм'ясо»).

Згідно з поставленою метою було визначено такі **завдання**:

- розкрити понятійно-категоріальний апарат дослідження;
- охарактеризувати інструментарій формування конкурентних стратегій;
- провести аналіз господарської діяльності та стратегії розвитку ПАТ «Конотопм'ясо»;
- розробити рекомендації щодо формування конкурентної стратегії для ПАТ «Конотопм'ясо» з використанням матриці ADL.

Об'єкт дослідження – стратегія розвитку в соціально-економічній системі.

Предмет дослідження – конкурентна стратегія як засіб забезпечення конкурентоспроможності організації.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз, контент-аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, класифікація; емпіричні: спостереження, методи математичної статистики.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО, МАТРИЦЯ ADL.

РОЗДІЛ 1

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Понятійно-категоріальний апарат дослідження

Цілком погоджуємось із думкою Є. Бельтюкова та Л. Некрасової, що для сучасного етапу розвитку економіки характерним є поєднання суперечливих і складних процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискорення технологічних нововведень, внаслідок чого відзначається посилення конкуренції. Крім того, ускладнилися проблеми виробництва і розподілу, до них додалися турботи про можливість технологічних проривів, структурних змін економіки і ринку. Таким чином, на початку ХХІ століття на перший план вийшли проблеми стратегічні [3, с. 6].

У контексті розгляду сутності досліджуваних процесів набувають детермінації докази того, що однією із вкрай важливих проблем будь-якої організації, що працює в сучасних умовах, є проблема її виживання і забезпечення безупинного стратегічного розвитку. Відповідно до обраної методології дослідження та логіки пред'явлення його результатів розглянемо основні поняття, що реалізують мету дослідження: «конкуренція», «стратегія» і «конкурентна стратегія».

Провідна роль поняття «конкуренція» була виявлена ще у ХVІІ ст. А. Смітом. Вчений підкреслював, що конкуренція, урівноважуючи норми прибутку, призводить до оптимального розміру праці і капіталу, регулюючи відповідність між власними та громадськими інтересами. Прояв конкуренції А. Сміт розглядав через дію «невидимої руки» ринку, що координує діяльність усіх його учасників. Іншими словами, конкуренція – це тип ринкової поведінки щодо найвигідніших умов купівлі-продажу товарів та послуг при менших витратах [20].

Вважаємо за необхідне відзначити, що однією із найбільш визначальних та сучасних теорій конкурентного розвитку є дослідження М. Портера, який у

80-тих рр. XX ст. обґрунтував власне бачення теоретичних основ конкурентних переваг та зробив аналіз причин конкурентоспроможності окремих організацій та національної економіки країни в цілому, встановивши залежність конкурентної переваги організації на внутрішньому та світовому ринках від чинників, що сформувалися всередині країни: наявності трудового потенціалу, сприятливих ресурсних умов та внутрішньої політики держави, а також обраної стратегії розвитку та практики управління організацією [18].

Згідно з Ф. Найтом конкуренція є протистоянням та боротьбою боротьби великої кількості господарюючих суб'єктів на ринку. Так, конкуренція продукує для організації можливість самостійно обирати суб'єктів ринкової взаємодії, таких як: споживачів, конкурентів та контрагентів, враховуючи при цьому максимізацію ефективності використання ресурсів та досягнення кращих результатів [15].

Важливим, на нашу думку, є твердження Й. Шумпетера, який трактував конкуренцію як суперництво старого над новим: нові товари, нові технології, нові джерела забезпечення споживання, нові типи організації виробництва. Тобто, конкуренція, з одного боку, приносить переваги вартості витрат виробництва та якості, а з іншого – зменшує прибуток суб'єктів господарювання впливаючи на їх ринкову стійкість. Проте, можуть забезпечити високий рівень конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [30]. Ф. Хайек вважає конкуренцію «процедурою відкриття», акцентуючи при цьому увагу саме на інформаційному забезпеченні всього процесу [25].

Актуальність дослідження потребують уточнення та конкретизації змісту дефініції «конкуренція» (табл. 1.1).

Конкуренція безпосередньо пов'язана з конкурентними перевагами, які формують конкурентоспроможність організації. Л. Балабанова визначає конкурентні переваги як сильні сторони організації, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку [6].

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення дефініції «конкуренція» [11; 13]

Автор	Визначення
А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль	Суперництво між виробниками матеріальних благ на ринку, які функціонують з метою досягнення кращих результатів, або більш оптимального розподілу наявних ресурсів.
Т. Мен, А. Монкретьєн, Е. Міссельден	Елемент ринкового механізму, що дає можливість врівноважити попит та пропозицію товарів та послуг на ринку.
Ф. Еджворт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлен, А. Юданов	Критерій, за яким визначається тип галузевого ринку. В цьому випадку під конкуренцією розуміють не суперництво, а ступінь залежності загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку.
Г. Л. Азоев, Т.І. Гончарук, А.Ю. Юданов, П.С. Зав'ялов, Б.А. Райзберг, Л.Л. Антонюк	Боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться підприємствами на доступних їм сегментах ринку.
Н. Педченко та Б. Шлюсарчик	Боротьба підприємців за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, прагнення до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці.

Визначаючи конкурентні переваги, вважаємо за необхідне виокремити, що їхня сутність переважно розкривається через такі характеристики як:

- здатність організації ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку, ніж конкуренти;
- сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей організації, що забезпечують їй перевагу над конкурентами.

Логічним продовженням нашого дослідження є визначення змістовного наповнення поняття «конкурентоспроможність». Так, П. Макаровська, Н. Бондаренко, І. Должанський трактують «конкурентоспроможність» як

здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок ефективного використання трудових і фінансових ресурсів [7; 14; 29].

С. Покропивний, П. Зав'ялов, А. Савчук, розглядаючи конкурентоспроможність, звертали увагу на те, що її забезпечення полягає у можливості ефективного ведення діяльності та отриманні прибутку протягом довгострокового періоду [8; 10; 19].

Головна мета й результат господарської діяльності полягає у забезпеченні конкурентних переваг, прояв яких відбувається у нижчих, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додану вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації.

Цілком погоджуємось з думкою Є. Бельтюкова, що «стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва» [3, с. 6].

Далі розглянемо основні підходи щодо визначення поняття «конкурентна стратегія» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення дефініції «конкурентна стратегія» [1; 17; 22]

Автор	Визначення
І. Ансофф	стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні).
М. Портер	стратегія, що спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

Продовження таблиці 1.2

Автор	Визначення
А. Томпсон, А. Стрікленд	розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.

Стратегія – це комплексна програма дій (заходів), що забезпечує реалізацію місії організації і досягнення її цілей. Так, стратегія характеризує логічну побудову програму перспективних заходів. На думку С. Покропивного та В. Колот, відмінність стратегії від інших планів полягає у її комплексній практичній спрямованості, орієнтації на використання переваг організації [16].

Р. Фатхутдинов розглядає стратегію як програму, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності [24].

Т. Хміль та інші розглядають сутність стратегії за змістом та за формою. За змістом стратегію розглядають як модель дій, інструмент для досягнення цілей організації, за формою – як різновид управлінських документів, що може бути представлений у вигляді графіків, таблиць, описів і т.д. [26].

1.2 Інструментарій формування конкурентних стратегій

В залежності від життєвого циклу за А. Томпсоном розрізняють такі типи стратегічної поведінки організації:

- стратегія зростання;
- стратегія підтримки або стабілізації;
- стратегія реструктуризації;
- стратегія скорочення діяльності;
- стратегія ліквідації [9; 21].

Попит на продукт і перехід від однієї фази до іншої, на думку І. Ансоффа, продукує в процесі вироблення стратегії поведінки необхідність перерозподілу ресурсів, впровадження нових технологій виробництва й управління, а також інших управлінських рішень. Так, у результаті І. Ансофф виокремлює такі види стратегій як:

- стратегія удосконалення діяльності;
- стратегія товарної експансії;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія диверсифікації [1].

А. Шегда надає таку класифікацію стратегій:

- загальні (стратегія мінімізації витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування, конкурентна стратегія);
- портфельні (стратегія пов'язаної диверсифікації, стратегія непов'язаної диверсифікації, стратегія відкачування капіталу та ліквідації, стратегія зміни курсу, реструктуризації, виживання; стратегія міжнародної диверсифікації);
- функціональні стратегії (наступальні та оборонні стратегії, стратегії вертикальної інтеграції, стратегія для галузевих лідерів, стратегія для рядових галузевих організацій; стратегія для слабких організацій і тих, які перебувають у стані кризи; стратегія конкуренції на різних етапах життєвого циклу галузі) [28].

Г. Кіндрацька зазначає, що на вибір стратегії також впливає й розмір (масштаб) організації. Зокрема, малі суб'єкти господарювання в процесі формування стратегії можуть використовувати такі переваги як: гнучкість, відсутність надмірного бюрократичного механізму, а також наявність прямого контакту між суб'єктом і об'єктом управління. Для середніх організацій ефективною є знаходження певної ніші при впровадженні стратегії зростання, яка залежить від темпів зростання організації та темпів розширення ніші і

включає: стратегію лідерства в ніші, стратегію пошуку «загарбника», стратегію збереження чи стратегію виходу з ніш [12].

Так, для вибору стратегії пропонується використовувати матрицю «товар – форма організації суб'єкта господарювання», що обумовлює такі типи стратегій:

- копіювання (організація виробляє продукт, подібний до оригінальних продуктів провідних компаній. Однак, через витрати на НДДКР копія має нижчу ціну);
- оптимальний розмір (застосовується за умов відсутності значного попиту на продукцію);
- участь у виробництві з великою організацією (мінімізує витрати, але збільшується ризик поглинання. Тому оптимальним є вибір такої стратегічної поведінки за умов, що частка кожного з учасників не перевищує 20% в загальному обсязі продажів);
- використання переваг великої організації (можливий варіант реалізації – форма франчайзингу) [там само].

Результат стратегічного управління – підвищення конкурентоспроможності організації в довгостроковій та короткостроковій перспективах, що викликає необхідність вирішення таких завдань як:

- виділення найбільш значимих факторів, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність продукції підприємства;
- їх агрегування у єдину цифрову модель, визначення та оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку;
- визначення закономірностей зміни окремих параметрів продукції та її конкурентоспроможності [1].

В сучасних умовах, формуючи і відбираючи стратегію, значного поширення набула матриця ADL, що дозволяє планувати стратегію компанії, товару або послуги у відповідності зі стадією життєвого циклу галузі і силою компанії на ринку [23].

В основі підходу до портфельного аналізу фірми Arthur D. Little (модель ADL) лежить концепція «життєвого циклу галузі або бізнес-одиниці», відповідно до якої кожна бізнес-одиниця проходить у своєму розвитку чотири стадії: 1) народження; 2) розвиток; 3) зрілість; 4) спад.

Іншим параметром є конкурентна позиція бізнесу: від провідної до слабкої (всього в моделі ADL їх розглядається п'ять). Позиція конкретного продукту вказується на матриці поряд з іншими видами бізнесу організації. Залежно від становища певного продукту (бізнес-одиниці) на матриці пропонується ретельно продуманий набір стратегічних рішень (рис. 1.1). Так, модель ADL будується на двох змінних, на осі y відображається зрілість організації (життєвий цикл), а на осі x – рівень конкурентної позиції організації (табл. 1.3) [23].

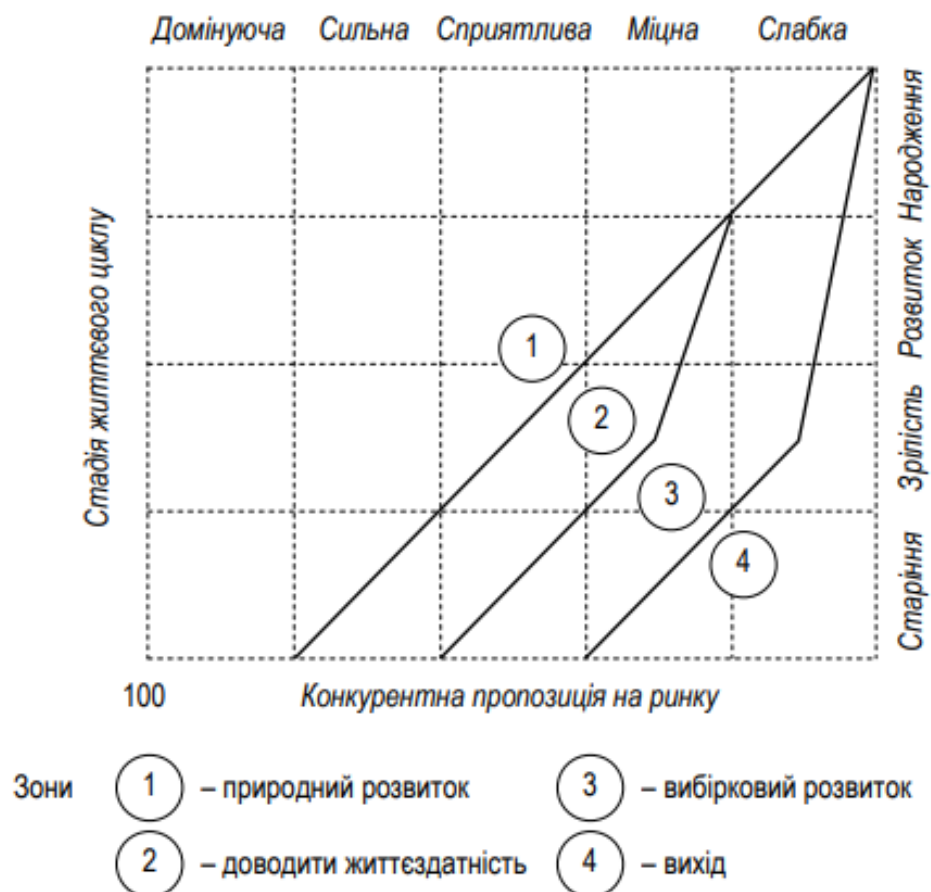


Рис. 1.1 – Матриця ADL

Таблиця 1.3 – Стадії життєвого циклу організації [3, с. 10]

Ситуація організації і стан ринку	Стадії життєвого циклу організації			
	народження	зростання	зрілість	старіння
Обсяг продажів	низький	зростаючий	високий	спадний
Прибуток	незначний	зростаючий	зростаючий	спадний
Грошовий потік	негативний	середній	високий	середній
Споживачі	новатори	масовий ринок	масовий ринок	запізнилися
Кількість конкурентів	незначна	зростаюча	висока	продовжує спадати
Стратегічні цілі, структура збуту	розширення ринку	пониження на ринку	захист частки ринку	підвищення ефективності
Збутові витрати	високі	високі	спадаючі	низькі
Ключові маркетингові інструменти	продукт, реклама	розподіл, реклама	продукт, ціна	розподіл, ціна
Продукт	початковий варіант, подальше доведення	модернізований	диференціація, пошук нових місць застосування, розширення асортименту	раціоналізація, скорочення асортименту продукту
Ціна	висока для «зняття вершків» або низька для проникнення на ринок	підтримання або зниження	тенденція до зниження залежності від диференціації та конкуренції	зниження з метою диференціації з новими продуктами

З метою ефективного практичного застосування моделі ADL необхідно визначити певні показники [4].

Показники, що характеризують відносне становище на ринку (вісь X):

- загальна конкурентоспроможність;

- патенти;
- ефективність виробництва;
- гарантійне обслуговування;
- вертикальна інтеграція;
- ставлення менеджерів до ризику.

Показники, що характеризують стадії життєвого циклу (вісь Y):

- стадія життєвого циклу;
- темпи зростання ринку;
- характеристики конкуренції;
- прихильність клієнтів до торгової марки;
- стабільність частки на ринку;
- вхідні (нетехнологічні) бар'єри;
- ширина виробничих ліній;
- розвиток технологій.

Конкурентні позиції виду бізнесу (вісь X) можна охарактеризувати таким чином у матриці ADL:

1. Домінуюча позиція (лідер). За такої ситуації лише один представник даного бізнесу займає домінуючу позицію. Так, лідер визначає стандарт для галузі і контролює поведінку інших конкурентів. Домінуюча позиція пропонує бізнесу широкий вибір стратегічних альтернатив, якими він може скористатися у разі потреби. Така позиція є результатом надійно захищеного технологічного лідерства.

2. Сильна позиція. Сильний вид бізнесу, зазвичай, самостійно обирає стратегію незалежно від поведінки конкурентів і має певні переваги перед ними. Відносна частка на ринку в 1,5 рази більша, ніж у найбільшого конкурента, але абсолютної переваги у такого бізнесу немає.

3. Сприятлива позиція. Цей вид бізнесу має певні особливості і переваги. Це, як правило, один з лідерів у слабкоконцентрованих галузях, де всі конкуренти перебувають приблизно на одному рівні і жоден з них не домінує.

Якщо у представника галузі зі сприятливою позицією є власна ринкова ніша, то такий вид бізнесу є у відносній безпеці від конкурентів.

4. Міцна позиція. У цій позиції вид бізнесу досягає високої прибутковості, фокусуючись на вузькій та відносно захищеній ніші. Міцний бізнес може довго зберігати своє становище, але практично не має шансів поліпшити його.

5. Слабка позиція. Ця позиція може означати, що вид бізнесу має низку слабких місць, що заважають йому стати «генератором» прибутку. Слабкість може пояснюватися як специфікою бізнесу (він може бути занадто дрібним або може відчуватися брак необхідних ресурсів), так і помилками, допущеними у минулому на стадії його розвитку. У будь-якому випадку такий бізнес не може самостійно вижити в умовах галузевої конкуренції.

Виділяють ще одну позицію, становище якої не відображено у моделі. Це – нежиттєздатна позиція. Такий вид бізнесу не матиме сильних сторін не тільки в наш час, але і в майбутньому. Єдиний можливий вихід для нежиттєздатного бізнесу – намагатися на деякий час продовжити його існування, хоча це, скоріше за все, тактичний, а не стратегічний крок. Іноді деякий час утримують «на плаву» нежиттєздатний бізнес для того, щоб підібрати вигідніший варіант його продажу [27, с. 185-192].

Залежно від позиції у матриці ADL в межах одного з двадцяти квадрантів, консалтингова компанія «Артур Д. Літл» рекомендує використовувати одну з двадцяти уточнюючих стратегій, зокрема:

- А – обернена інтеграція;
- В – розвиток бізнесу за кордоном;
- С – розвиток виробничих потужностей за кордоном;
- Д – раціоналізація системи збуту;
- Е – нарощування виробничих потужностей;
- F – експорт продукції;
- G – пряма інтеграція;
- Н – невпевненість;

- I – початкова стадія розвитку ринку;
- J – ліцензування за кордоном;
- K – повна раціоналізація;
- L – проникнення на ринок;
- M – раціоналізація ринку;
- N – методи та функції ефективності;
- O – нові продукти / нові ринки;
- P – нові продукти на старих ринках;
- Q – раціоналізація продукції;
- R – раціоналізація асортименту продукції;
- S – чисте виживання;
- T – ті ж продукти / нові ринки;
- U – ті ж продукти / старі ринки;
- V – ефективна технологія;
- W – традиційна ефективність зниження витрат;
- X – відмова від виробництва [4].

Усі клітинки матриці, через які по діагоналі проходить межа, будуть мати два (або більше) «природних вибори». Менеджер або аналітик після детального аналізу може вибрати той варіант, що найбільше підходить для конкретного виду бізнесу [27].

Далі розглянемо характеристику різних позицій на матриці ADL:

1. Домінуюча/Зародження – ймовірно прибуткова позиція, втім, не обов’язково. Розвиток реалізується через «повне зосередження на збільшенні частки ринку – швидке зростання» (можливі уточнюючі стратегії: B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) або «утримання позиції – початок нового бізнесу» (можливі уточнюючі стратегії: E, I, L).

2. Домінуюча/Розвиток – прибуткова позиція. Розвиток реалізується через «утримання позиції – досягнення лідерства у ціноутворенні» (можливі уточнюючі стратегії: A, C, N, U, V, W) або «утримання частки ринку – захист становища» (можливі уточнюючі стратегії: A, C, N, U, V, W).

3. Домінуюча/Зрілість – прибуткова позиція, що відіграє роль «генератора» коштів. Розвиток реалізується через «утримання частки ринку – зростання разом з виробництвом» (можливі уточнюючі стратегії: А, В, С, F, G, J, N, P, T, U) або «утримання частки ринку – захист становища» (можливі уточнюючі стратегії: А, С, N, U, V, W).

4. Домінуюча/Занепад – прибуткова позиція. Розвиток забезпечується через «утримання частки ринку – захист становища» (можливі уточнюючі стратегії: А, С, N, U, V, W).

5. Сильна/Зародження – позиція, що може бути неприбутковою. Розвиток можна реалізувати через стратегії «спроба поліпшити становище – старт» (можливі уточнюючі стратегії: E, I, L) або «цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання» (можливі уточнюючі стратегії: В, С, E, G, L, N, O, P, T, V).

6. Сильна/Розвиток – позиція, що з великою ймовірністю є прибутковою. Розвиток здійснюється через «спробу поліпшити становище – досягнення лідерства у ціноутворенні» (можливі уточнюючі стратегії: А, С, N, U, V, W) або «цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання» (можливі уточнюючі стратегії: В, С, E, G, L, N, O, P, T, V).

7. Сильна/Зрілість – прибуткова позиція – «генератор» коштів. Розвиток (вибірковий розвиток) може здійснюватися через «утримання частки ринку – захист становища» (можливі уточнюючі стратегії: А, С, N, U, V, W) або «утримання частки ринку – зростання разом з виробництвом» (можливі уточнюючі стратегії: А, В, С, F, G, J, N, P, T, U).

8. Сильна/Занепад – прибуткова позиція. Звичайний розвиток може реалізовуватись через «утримання частки ринку – захист становища» (можливі уточнюючі стратегії: А, С, N, U, V, W) або «збирання («жнива»)» (можливі уточнюючі стратегії: D, H, K, M, Q, R, V, W). Вибірковий розвиток можна реалізувати за допомогою стратегії «утримання – збереження ніші» можливі уточнюючі стратегії: С, D, N, Q, U.

9. Сприятлива/Зародження – ймовірно, неприбуткова позиція. Розвиток можна здійснювати за допомогою «цілеспрямованого намагання отримати частку ринку – швидке зростання» (можливі уточнюючі стратегії: В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V).

10. Сприятлива/Розвиток – мінімально прибуткова позиція. Розвиток забезпечується «спробу поліпшити становище – лідерство у ціноутворенні на найважливішому ринку» (можливі уточнюючі стратегії: А, С, N, U, V, W).

11. Сприятлива/Зрілість – помірковано прибуткова позиція. Розвиток здійснюється за допомогою стратегії «належна експлуатація – зростання разом з виробництвом» (можливі уточнюючі стратегії: А, В, С, F, G, J, N, Р, Т, U). Для вибіркового розвитку – «знайти свою нішу і захищати її» (можливі уточнюючі стратегії: А, G, I, M, R, Т).

12. Сприятлива/Занепад – помірковано прибуткова позиція. Вибірковий розвиток здійснюється переважно шляхом реалізації «збирання («жнива») – експлуатація ринкової ніші» (можливі уточнюючі стратегії: В, С, Т, L, N, Р, U, V), «утримувати – утримувати нішу» (можливі уточнюючі стратегії: С, D, N, Q, U) або «поетапний вихід – вихід» (можливі уточнюючі стратегії: D, M, Q, R, W).

13. Міцна/Зародження – неприбуткова позиція. Розвиток реалізується через «вибірковий пошук своєї позиції – зосередження, диференціація» (можливі уточнюючі стратегії: G, L, Т) або шляхом доведення життєздатності.

14. Міцна/Зростання – неприбуткова позиція. Розвиток забезпечується через «вибірковий пошук своєї позиції – зосередження, диференціація» (можливі уточнюючі стратегії: G, L, Т) або «швидкий пошук своєї частки – встигнути» (можливі уточнюючі стратегії: D, E, L, M, Р, Q, R).

15. Міцна/Зрілість – мінімально прибуткова позиція. Вибірковий розвиток можна здійснити, реалізувавши стратегію «знайти нішу й утримувати її – утримувати нішу» (можливі уточнюючі стратегії: С, D, N, Q, U). Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендується стратегія «поетапний вихід – вихід» (можливі уточнюючі стратегії: D, M, Q, R, W).

16. Міцна/Занепад – мінімально прибуткова позиція. Розвиток забезпечується через «поетапний вихід – вихід» (можливі уточнюючі стратегії: D, M, Q, R, W) або «відмова – відмова» (можлива уточнююча стратегія: X).

17. Слабка/Зародження – неприбуткова позиція. Необхідно доводити життєздатність, використовуючи стратегію «наздогнати – наздогнати» (можливі уточнюючі стратегії: D, E, L, M, P, Q, R). Якщо це не вдається, тоді «поетапний вихід – вихід» (можливі уточнюючі стратегії: D, M, Q, R, W) або «вихід – відмова від інвестування» (можливі уточнюючі стратегії: D, M, Q, R, W).

18. Слабка/Розвиток – неприбуткова позиція. Основними стратегіями є «зсув» (можливі уточнюючі стратегії: D, L, M, N, Q, R, V, W) або «оновлення» (можливі уточнюючі стратегії: D, M, O, P, Q, R, U). Якщо життєздатність довести неможливо, то реалізовується стратегія «відмова від бізнесу» (можлива уточнююча стратегія: X).

19. Слабка/Зрілість – неприбуткова позиція. Характерними стратегіями є «зсув» (можливі уточнюючі стратегії: D, L, M, N, Q, R, V, W) або «оновлення» (можливі уточнюючі стратегії: D, M, O, P, Q, R, U). Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендується стратегія «поетапний вихід – вихід» (можливі уточнюючі стратегії: D, M, Q, R, W).

20. Слабка/Занепад – неприбуткова позиція. Обирають стратегію – «відмова від бізнесу» (можлива уточнююча стратегія: X). Інвестиції не здійснюються, можливі лише дезінвестиції [4; 6, с. 204-208].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ ПАТ «КОНОТОПМ'ЯСО»

2.1 Загальна характеристика ПАТ «Конотопм'ясо»

ПАТ «Конотопм'ясо» – це спеціалізоване підприємство з виробництва м'яса яловичини та свинини в півтушах, субпродуктів, ковбасних виробів та напівфабрикатів, шкірсировини, жиру-сирцю.

Місцезнаходження: м. Конотоп, вул. Генерала Тхора, 150.

Форма власності підприємства – колективна.

Товариство є юридичною особою з дати його державної реєстрації.

Конотопський м'ясокомбінат почав працювати з жовтня 1943 року, після звільнення міста Конотопа від німецько-фашистських загарбників. ПАТ «Конотопмясо» створено відповідно до рішенням загальних зборів акціонерів від 29 червня 1994 р протокол № 3 шляхом перетворення закритого акціонерного товариства у відкрите акціонерне товариство, яке, в свою чергу, було засновано згідно Установчого договору засновників закритого акціонерного товариства від 8 липня 1993 року.

Предметом діяльності Товариства є:

- 1) виробництво і реалізація на внутрішній ринок держави, в інші країни та на експорт м'яса, м'ясопродуктів, ковбасних виробів, м'ясних консервів, продукції медичних препаратів, м'ясокісткового борошна для худоби та інші види продукції, які незаборонені чинним законодавством України;
- 2) закупівля худоби та сільгосппродукції у населення;
- 3) створення фірмових магазинів;
- 4) проведення будівельних робіт;
- 5) надання послуг виробничого, медичного та побутового характеру юридичним та фізичним особам України;

б) транспортні послуги населенню та підприємствам по перевезенню вантажів та пасажирів в межах та за кордон України;

7) виконання інших функцій, які відповідають цілям та завданням Товариства і не суперечать діючому законодавству.

ПАТ «Конотопм'ясо» безпосередньо спеціалізується на виробництві:

- 1) м'ясо яловичина у півтушах;
- 2) м'ясо свинина у півтушах;
- 3) варені ковбаси, сосиски та сардельки;
- 4) напівкопчені ковбаси;
- 5) варено-копчені ковбаси;
- 6) сирокоччені та сиров'ялені ковбаси;
- 7) ліверні ковбаси;
- 8) сальтисони;
- 9) копченості.

Далі коротко проаналізуємо такий показник майнового стану товариства, як коефіцієнт зносу основних засобів. Так, даний показник характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості. При розрахунку даного коефіцієнту для ПАТ «Конотопм'ясо» за останні 3 роки він становив, відповідно: за 2017 р. – 0,563, за 2018 р. – 0,621, за 2019 р. – 0,598. Значення показника більше 0,5, у тому числі в динаміці, свідчать про негативну тенденцію зносу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину короткострокових позикових зобов'язань (поточних зобов'язань) можна за необхідності погасити негайно. Відповідно для ПАТ «Конотопм'ясо» значення коефіцієнтів за роками : за 2017 р. – 7,4, за 2018 р. – 4,2, за 2019 р. – 2,2. За умови, що критичне значення цього показника – 0,5, можна зробити висновок про спроможність товариства своєчасно здійснювати розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями перед контрагентами. Однак, спостерігається зниження цього показника у динаміці.

Коефіцієнт швидкої ліквідності обчислюється на основі більш вузького кола активів (з розрахунку вилучаються запаси й інші оборотні активи – найменш ліквідна частина оборотних активів), є більш жорстким показником. Значення за роками: за 2017 р. – 3,34, за 2018 р. – 3,01, за 2019 р. – 2,17. Значення показника $> 0,6$ свідчить про адекватну структуру поточного активу та наявну можливість погасити поточні зобов'язання під час виникнення критичної ситуації.

Коефіцієнт покриття дає загальну оцінку платоспроможності підприємства і являє собою відношення суми поточних активів до суми поточних зобов'язань. Значення за роками для ПАТ «Конотопм'ясо» становило відповідно : за 2017 р. – 19,36, за 2018 р. – 13,15, за 2019 р. – 9,75.

Чистий оборотний капітал значення за роками становило: за 2017 р. – 7620, за 2018 р. – 9832, за 2019 р. – 11505, спостерігається тенденція до збільшення суми оборотного капіталу протягом вищезазначеного періоду, що свідчить про поступове зростання суми грошових коштів, необхідних для погашення зобов'язань.

Показники фінансової стійкості підприємства. Одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства – забезпечення стабільності його діяльності в майбутньому. Вона пов'язана із загальною фінансовою структурою підприємства, його залежністю від кредиторів та інвесторів. Фінансова стійкість підприємства ПАТ «Конотопм'ясо» передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок грошових надходжень, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх джерел формування активів.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує яка сума загальної вартості майна припадає на 1 грн. власних коштів. Якщо значення коефіцієнту перевищує одиницю, це означає, що в активах підприємства є частка запозичених коштів. За 2017 р. – 44,47, за 2018 р. – 23,38, за 2019 р. – 15,56. Таким чином можна стверджувати, що протягом вищезазначеного періоду

товариство було не досить фінансово стійким та незалежним, причиною цього зокрема стала нестабільність фінансово-економічного стану с/г підприємств через погіршення кормової бази та різкого скорочення поголів'я худоби, що досить негативно вплинуло на роботу ПАТ «Конотопм'ясо», як і всіх інших підприємств великої потужності м'ясопереробної галузі.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, значення за роками : за 2017 р. – 0,95, за 2018 р. – 0,91. За 2019 р. – 0,89. Спостерігається тенденція до зменшення показника, що свідчить про поступове зменшення забезпеченості підприємства власними оборотними засобами, протягом проаналізованого періоду.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства ПАТ «Конотопм'ясо» в цілому, дохідність різних напрямів діяльності, окупність витрат та ін. Вони повніше, ніж прибуток, відображують кінцеві результати господарювання, тому що їх величина показує кінцеві результати співвідношення ефекту і використання ресурсів.

Проаналізувавши рентабельності підприємства слід зазначити, що ПАТ «Конотопм'ясо» протягом даного періоду за більшою кількістю показників характеризується несприятливою тенденцією розвитку, що пояснюється перш за все вищезазначеними кризовими причинами (погіршення кормової бази, різке скорочення поголів'я худоби, зменшення експорту м'ясної продукції).

2.2 Стратегія розвитку ПАТ «Конотопм'ясо»

ПАТ «Конотопм'ясо» функціонує на ринку в умовах дуже жорсткої конкуренції. Щоб зберігати позицію на ринку, товариству потрібно безперервно відстежувати будь-які зміни, що відбуваються в ринковому середовищі, виробляти власні способи протидії негативним впливам для збереження конкурентоспроможності.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ПАТ «Конотопм'ясо». За допомогою таблиці 1.3 визначимо, на якій стадії життєвого циклу знаходиться товариство та представимо це в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Стадія життєвого циклу ПАТ «Конотопм'ясо»

Ситуація організації і стан ринку	Стадії життєвого циклу організації			
	народження	зростання	зрілість	старіння
Обсяг продажів		+	+	
Прибуток			+	
Грошовий потік			+	
Споживачі			+	
Кількість конкурентів		+		
Стратегічні цілі, структура збуту			+	
Збутові витрати			+	
Ключові маркетингові інструменти			+	
Продукт			+	
Ціна			+	

Так, товариство знаходяться на стадії життєвого циклу – зрілість. На цій фазі прибуток досягає свого максимуму і починає знижуватися через додаткові витрати з підтримання конкурентоспроможності товарів на рекламу, стимулювання збуту.

ПАТ «Конотопм'ясо» позиціонує стратегію свого розвитку як стратегію стабілізації.

Загалом, проведений аналіз дозволив виявити такі проблеми:

- диспропорції у розвитку окремих підгалузей харчової промисловості;
- надмірна енерго- та матеріаломісткість продукції, що обумовлена обмеженою і технологічно недосконалою структурою виробничої бази, її низьким технічним рівнем;
- наявність застарілого і зношеного обладнання та невідповідність стану основних засобів вимогам сучасних новітніх технологій;
- зниження інноваційної активності.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПАТ «КОНОТОПМ'ЯСО»

3.1 Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «Конотопм'ясо»

Для того, щоб товариство зберігало переваги перед конкурентами, потрібно створювати нові переваги з такою швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати наявні. При цьому максимізація конкурентоспроможності виробництва в цілому, й продукції, зокрема, – є однією із цілей діяльності будь-якого підприємства.

Основні джерела резервів збільшення рентабельності продукції, у тому числі й конкурентоспроможності:

- 1) збільшення обсягу реалізації продукції;
- 2) зниження собівартості продукції (робіт, послуг);
- 3) підвищення ціни реалізації при підвищенні якості продукції, продажу на більш вигідних ринках збуту [5, с. 61].

Для оптимального формування конкурентної стратегії та управління конкурентоспроможністю продукції необхідним є проведення аналізу зовнішнього середовища організації, оскільки товариство «має виробляти те, що продається, а не продавати, те що виробляється». З цією метою товариство повинно здійснювати систематичний маркетинговий аналіз, предметом вивчення якого має бути його зовнішнє середовище, зокрема ринкове [там само, с. 62].

Також активна маркетингова діяльність може стати одним з найдієвішим механізмом, що визначатиме можливості зростання та підтримання на високому рівні конкурентоспроможності товару. Основні резерви при цьому повинні максимально співпадати з вимогами споживачів:

- зниження ціни реалізації;
- підвищення якості продукції, сервісу реалізації тощо.

Узагальнення шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції на підприємстві ПАТ «Конотопм'ясо» передбачає необхідність врахування факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції та величину їх впливу.

На досліджуваному товаристві, основними резервами, які б могли забезпечити зростання конкурентоспроможності й рентабельності продукції, є структура реалізації та собівартість реалізації.

Так, структура реалізації може привести до зростання рентабельності продукції в тому випадку, якщо зросте кількість реалізації більш рентабельної продукції порівняно з менш рентабельною. Втім, вплив цього фактора продукує менші можливості для зростання рентабельності продукції порівняно з можливостями, які надає зміна собівартості реалізації.

Так, у випадку зменшення собівартості продукції і утримання того ж рівня доходу від реалізації, звичайно ж, можна досягти вищого рівня рентабельності продукції, що створить передумови для збільшення конкурентоспроможності продукції у розрізі саме забезпечення її рентабельності.

Збільшити рентабельність продукції в цілому та сформувати конкурентну перевагу для ПАТ «Конотопм'ясо» можливо за рахунок зміни таких факторів:

- обсягу реалізації;
- структура реалізації;
- ціна реалізації;
- собівартість реалізації.

3.2 Рекомендації щодо формування конкурентної стратегії для ПАТ «Конотопм'ясо»

Для ПАТ «Конотопм'ясо» рекомендовано здійснити інституалізацію стратегічного управління, щоб сприяти досягненню найвищого рівня ефективності останнього. Можливі варіанти (сценарії) реалізації:

1. Сформувати інститут стратегічного управління, що гуртуватиметься на кадровій політиці товариства, що буде спрямована на максимальне використання людського потенціалу, на визначення працівника як найвищої цінності товариства, на формування результативної та ефективної системи мотивації, що включає як кар'єрну розбудову, так і систему матеріального стимулювання й навчання персоналу.

2. Ґрунтується на економічному підході до використання ресурсного потенціалу як матеріального, так і фінансового чи трудового. Звичайно, що даний сценарій є економічним, втім низькомотиваційним.

3. В якості ціннісноутворюючого компонента системи стратегічного управління рекомендовано визначати споживача, його запити, смаки, уподобання й культурні особливості. Основним інституційним кредо при цьому визначають культуру прогнозування майбутніх змін зовнішнього середовища і проактивні дії суб'єкта управління.

Далі товариству пропонується чітко сформувати корпоративну стратегію, що визначатиме загальний напрям його діяльності, забезпечуючи при цьому реалізацію трьох основних завдань:

- обрати власне головний напрям діяльності товариства і його стратегічних бізнес-одиниць;
- визначити роль кожної бізнес-одиниці в реалізації корпоративної стратегії;
- визначити розміри і способи розподілу ресурсів (можливих інвестицій) між бізнес-одиницями.

Як було зазначено у попередньому підрозділі, ПАТ «Конотопм'ясо» реалізує стратегію стабілізації або обмеженого зростання з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду.

Крім того, слід зазначити, що ПАТ «Конотопм'ясо» існує в умовах динамічного ринкового середовища зі значною кількістю конкуруючих суб'єктів господарювання, зокрема: ТОВ «Сумська м'ясна компанія»,

Сумський, Роменський та Глухівський м'ясокомбінати, ПАТ «Охтирський м'ясокомбінат», ТОВ «Ворожба», ТОВ «Лебединські ковбаси» та ін.

Попередній аналіз ринку та існуючого стану дозволив зробити висновок, що ПАТ «Конотопм'ясо» перебуває в зоні вибіркового розвитку в матриці ADL (рис. 3.1)



Рис. 3.1 – Позиція ПАТ «Конотопм'ясо» в матриці ADL

Так, відповідно до рекомендацій консалтингової компанії «Артур Д. Літл» ПАТ «Конотопм'ясо» потрапляє у квадранти:

1. Оптимістичний сценарій: Міцна/Зрілість – прибуткова позиція, втім з мінімальними значеннями.

2. Песимістичний сценарій: Слабка/Зрілість – неприбуткова позиція.

Для ПАТ «Конотопм'ясо», окрім, стратегії стабілізації рекомендовано забезпечувати як звичайний, так і вибірково розвиток з використанням стратегій:

– «знайти нішу й утримувати її – утримувати нішу» при цьому уточнюючими стратегіями можуть бути:

С – розвиток виробничих потужностей за кордоном;

- D – раціоналізація системи збуту;
- N – методи та функції ефективності;
- Q – раціоналізація продукції;
- U – ті ж продукти / старі ринки.

– «поетапний вихід – вихід» при цьому уточнюючими стратегіями можуть бути:

- D – раціоналізація системи збуту;
- M – раціоналізація ринку;
- Q – раціоналізація продукції;
- R – раціоналізація асортименту продукції;
- W – традиційна ефективність зниження витрат.

– «зсув» при цьому уточнюючими стратегіями можуть бути:

- D – раціоналізація системи збуту;
- L – проникнення на ринок;
- M – раціоналізація ринку;
- N – методи та функції ефективності;
- Q – раціоналізація продукції;
- R – раціоналізація асортименту продукції;
- V – ефективна технологія;
- W – традиційна ефективність зниження витрат.

– «оновлення» з можливими уточнюючими стратегіями:

- D – раціоналізація системи збуту;
- M – раціоналізація ринку;
- O – нові продукти / нові ринки;
- P – нові продукти на старих ринках;
- Q – раціоналізація продукції;
- R – раціоналізація асортименту продукції;
- U – ті ж продукти / старі ринки.

ВИСНОВКИ

У відповідності до поставленої мети та завдань дослідження отримано такі висновки:

1. Конкуренція передбачає таку ринкову поведінку суб'єкта господарювання щодо найвигідніших умов купівлі-продажу товарів та послуг при менших витратах. При цьому конкуренція безпосередньо пов'язана з конкурентними перевагами організації, які формують її конкурентоспроможність.

2. Забезпечення конкурентоспроможності полягає у забезпеченні можливостей ефективного ведення діяльності та отриманні прибутку протягом довгострокового періоду.

3. Конкурентна стратегія – це стратегія, що спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

4. В залежності від життєвого циклу розрізняють такі типи стратегічної поведінки організації як: стратегія зростання; стратегія підтримки або стабілізації; стратегія реструктуризації; стратегія скорочення діяльності; стратегія ліквідації.

5. В сучасних умовах, формуючи і відбираючи стратегію, значного поширення набула матриця ADL, що дозволяє планувати стратегію компанії, товару або послуги у відповідності зі стадією життєвого циклу галузі і силою компанії на ринку.

6. Залежно від позиції у матриці ADL в межах одного з двадцяти квадрантів, консалтингова компанія «Артур Д. Літл» рекомендує використовувати одну з двадцяти уточнюючих стратегій, зокрема: А – обернена інтеграція; В – розвиток бізнесу за кордоном; С – розвиток виробничих потужностей за кордоном; D – раціоналізація системи збуту; Е – нарощування виробничих потужностей; F – експорт продукції; G – пряма інтеграція; Н – невпевненість; I – початкова стадія розвитку ринку; J –

ліцензування за кордоном; К – повна раціоналізація; L – проникнення на ринок; М – раціоналізація ринку; N – методи та функції ефективності; О – нові продукти / нові ринки; Р – нові продукти на старих ринках; Q – раціоналізація продукції; R – раціоналізація асортименту продукції; S – чисте виживання; Т – ті ж продукти / нові ринки; U – ті ж продукти / старі ринки; V – ефективна технологія; W – традиційна ефективність зниження витрат; X – відмова від виробництва.

6. Публічне акціонерне товариство «Конотопм'ясо» є спеціалізованим підприємством з виробництва м'яса яловичини та свинини в півтушах, субпродуктів, ковбасних виробів та напівфабрикатів, шкірсировини, жиру-сирцю, що розташоване у м. Конотоп.

7. Аналіз господарської діяльності за період з 2017 по 2019 рр. дозволив виявити, що майже за всіма показниками виявлена негативна тенденція розвитку, що пояснюється перш за все вищезазначеними кризовими причинами (погіршення кормової бази, різке скорочення поголів'я худоби, зменшення експорту м'ясної продукції).

8. Товариство знаходиться на стадії життєвого циклу – зрілість. Крім того, ПАТ «Конотопм'ясо» позиціонує стратегію свого розвитку як стратегію стабілізації.

9. Для ПАТ «Конотопм'ясо» рекомендовано здійснити інституалізацію системи стратегічного управління.

10. В матриці ADL ПАТ «Конотопм'ясо» перебуває в зоні вибіркового розвитку в матриці ADL, потрапляючи при цьому у квадранти як оптимістичного, так і песимістичного сценаріїв: «Міцна/Зрілість» та «Слабка/Зрілість».

11. ПАТ «Конотопм'ясо» рекомендується дотримуватися таких стратегічних альтернатив як: «знайти нішу й утримувати її – утримувати нішу» (С, D, N, Q, U); «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W); «зсув» (D, L, M, N, Q, R, V, W); «оновлення» (D, M, O, P, Q, R, U).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
3. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. №2(12), 2014. С. 6-13. URL: file:///D:/Downloads/econrch_2014_2_3.pdf (дата звернення: 13.05.2020).
4. Вагнер І.М. Модель ADL/LC як методологічний інструментарій стратегічного аналізу. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/57227/5/Vahner_Model.pdf (дата звернення: 27.04.2020).
5. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю // Актуальні проблеми економіки. 2008. №2. С. 60-66.
6. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Алерта, 2008. 478 с.
7. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. К.: Центр навч. л-ри, 2006. 84 с.
8. Економіка підприємства: підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2011. 528 с.
9. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
10. Завьялов П.С. Формула успеха: маркетинг; сто вопросов – сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке / П.С. Завьялов, В.Е. Демидов. М.: Международные отношения, 1999. 70 с.

11. Історія економічних учень: підручник / [за ред. В.Д. Базилевича. 3-тє вид. випр. і доп.] К.: Знання, 2006. 582 с.
12. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька К. : Знання, 2006. 366 с.
13. Леоненко П.Н. Історія економічних учень: підручник / П.Н. Леоненко, П.І. Юхименко. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К.: Знання, 2008. 188 с.
14. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. К.: МАУП, 2003. 304 с.
15. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль. Энциклопедия маркетинга. URL: <https://msd.com.ua/marketing/encyclopedia-of-marketing/>.
16. Покропивний С. Ф. Підприємництво : стратегія, організація, ефективність / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. К. : КНЕУ, 1998. 352 с.
17. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
18. Портер М. Конкуренция: уч. пособ. / М. Портер; [пер. з англ. О. Л. Пелявского]. М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. 496 с.
19. Савчук С.И. Основы теории конкурентоспособности: монография / С.И. Савчук; [під ред. Б.В. Буркинського]. М.: Рената, 2007. 520 с.
20. Сміт А. Дослідження про природу й причину багатства народів. URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/70320/e6586e522c5a3fb3904b8f70ac939826.pdf?sequence=1>. (дата звернення: 10.05.2020).
21. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А.А. Томпсон, А. Д. Стринкленд ; пер. с англ. ; [под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
22. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2007. 928 с.

23. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев. М.: ПРИОР, 2000. 282 с.
24. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 640 с.
25. Хайек Ф.А. Индивидуализм и экономический порядок. М.: Изограф, 2000. 550 с.
26. Хмиль Т.М. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Т.М. Хмиль, С.К. Василин, Л.О. Шишмарева. Х. : ИД ИНЖЕКТ, 2004. 136 с.
27. Черников А.А., Стрелков Л.В. Методы и модели стратегического управления предприятием URL: [http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2004_2\(6\)/33.pdf](http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2004_2(6)/33.pdf) (дата звернення: 14.04.2020).
28. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб / А.В. Шегда. К. : Т-во «Знання» КОО, 2002. 583 с.
29. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. Харьков: ХНАДУ, 2015. 186 с.
30. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. М.: Прогресс, 1982. 455 с.