

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ**

На правах рукопису

Допущено до захисту
Завідувач кафедри МЕТ
д.е.н., проф. Жовновач Р.І.

«_____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за ступенем вищої освіти «Магістр»

ТЕМА: «Формування стратегій конкурентної боротьби в сучасних умовах ведення бізнесу»

Виконав: здобувач II курсу,
групи МК-23М спеціальності
075 Маркетинг
Кушпіль Андрій Анатолійович

Керівник: доц. к.е.н. Коваль Л.А.
(вчена ступінь, звання, ПІБ)

Рецензент: к.е.н., Бондарь Ю.А.
(вчена ступінь, звання, ПІБ)

Кропивницький – 2024

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет	Економічний
Кафедра	Маркетингу та економічної теорії
Освітній рівень	магістр
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	075 Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри МЕТ
д.е.н., проф. Жовновач Р.І.

«___» _____ 2024р.

ЗАВДАННЯ**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Кушпіль Андрія Анатолійовича

1.Тема роботи: «Формування стратегій конкурентної боротьби в сучасних умовах ведення бізнесу»

Затверджена наказом по університету № від _____ 2024 року.

2.Термін здачі студентом закінченої роботи 30 листопада 2024 року.

3.Вихідні дані до роботи: праці вітчизняних та зарубіжних науковців, періодичні видання, дослідження особливостей формування стратегій конкурентної боротьби підприємства в сучасних умовах бізнесу та аналіз та оцінка конкурентної стратегії підприємства та заходів щодо посилення конкурентної стратегії в мережі Internet, інформація щодо діяльності ФОП «Радченко Микола Володимирович», м.Кропивницький.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити):

-Вступ;

- Теоретичні та методичні підходи до оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства;

- Аналіз та оцінка конкурентної стратегії в діяльності підприємства

- Пропозиції щодо прогнозування соціально-економічної результативності запропонованих заходів

-Висновки;

-Список використаних джерел;

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових

креслень):
таблиць- 22 ,
рисунків - 12 .

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис дата	
		Завдання визначено	Завдання прийнято

7. Дата видачі завдання “05” вересня 2024 р.

Підпис керівника _____

Завдання прийнято до виконання “05” вересня 2024 р.

Підпис здобувача _____

Календарний план

№ п/п	Перелік робіт	Строк виконання		Дод. стро- ки
		По плану	Фактично	
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	11.06-22.06.24	12.06.24	
2.	Одержання індивідуального завдання	05.09.24	05.09.24	
3.	Складання календарного плану–графіка написання кваліфікаційної роботи	05.09-07.09.24	05.09-07.09.24	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: вивчення літератури, складання плану тощо	08.09-14.09.24	08.09-14.09.24	
5.	Уточнення плану кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи із специфіки базового підприємства, установи	15.09-22.09.24	15.09-22.09.24	
6.	Підготовка: – першого розділу; – другого розділу; – третього розділу; – висновки; – задача науковому керівникові	02.10-18.10.24 19.10-25.10.24 25.10-29.10.24 30.10-31.10.24 01.11-02.11.24	02.10-18.10.24 19.10-25.10.24 25.10-29.10.24 30.10-31.10.24 02.11.24	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	03.11-10.11.24	03.11-10.11.24	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	13.11-25.11.24	13.11-25.11.24	
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі.	26.11-27.11.24	27.11.24	

10.	Одержання відгуку наукового керівника	27.11-31.12.24	28.11.24	
11.	Одержання рецензії зовнішнього	02.12-05.01.24	02.12.24	
12.	Висновок завідувача кафедри	08.12-10.01.24	09.12.24	
13.	Захист кваліфікаційної роботи	11.12-23.12.24	12.01.24	

Здобувач

_____ Кушпіль А.А.
(підпис)

Керівник проекту (роботи)

_____ Коваль Л.А.
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентної стратегії підприємства	8
1.2. Особливості формування стратегій конкурентної боротьби підприємства в сучасних умовах бізнесу	18
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства	27
РОЗДІЛ 2	35
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФОП РАДЧЕНКО МИКОЛА ВОЛОДИМИРОВИЧ	35
2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП Радченко Микола Володимирович	35
2.2. Дослідження зовнішнього середовища підприємства	45
2.3. Аналіз та оцінка конкурентної стратегії ФОП Радченко Микола Володимирович	57
РОЗДІЛ 3	66
РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ І МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ БОРТЬБИ ФОП РАДЧЕНКО МИКОЛА ВОЛОДИМИРОВИЧ.....	66
3.1. Обґрунтування заходів щодо посилення конкурентної стратегії ФОП Радченко Микола Володимирович	66
3.2. Прогнозування соціально-економічної результативності запропонованих заходів	83
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ	103
Додаток А	103
Фінансова звітність підприємства за 2021-2023 рр.....	103

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність дослідження формування стратегій конкурентної боротьби в сучасних умовах ведення бізнесу є надзвичайно важливою через швидко змінюване бізнес-середовище та глобалізацію ринків. Сучасні підприємства стикаються з численними викликами, такими як зростання конкурентного тиску, зміни в споживчих перевагах, технологічні інновації та економічні нестабільності. У цьому контексті правильний вибір стратегій може суттєво вплинути на успіх компанії.

Динаміка ринку, що характеризується швидкими змінами, вимагає від компаній адаптації та оперативного реагування на нові умови. Аналіз стратегій конкурентної боротьби дозволяє підприємствам бути проактивними і використовувати нові можливості. Технологічні інновації також змінюють способи ведення бізнесу, відкриваючи можливості для оптимізації виробництв, покращення сервісу та зниження витрат. Дослідження стратегій допомагає підприємствам ефективно інтегрувати ці інновації у свої бізнес-процеси.

Глобалізація посилює конкуренцію, виводячи її за межі місцевих ринків, що зумовлює необхідність формування стратегій, які враховують міжнародні тенденції та адаптацію до різних культур і споживчих звичок. Крім того, сучасні споживачі стають дедалі вимогливішими, шукаючи не лише якість, але й емоційний зв'язок з брендом. Усе це підкреслює важливість розробки ефективних стратегій конкурентної боротьби, здатних забезпечити стійке зростання та розвиток підприємств у сучасних умовах.

Питання конкуренції, конкурентоспроможності підприємств і формування конкурентних стратегій активно досліджуються вітчизняними науковцями, серед яких варто відзначити Ареф'єву О.В., Пілецьку С.Т., Лістрову М.В., Березіну Л.М., Вараксіну О.В., Олійник А.С., Рака А.Г., Бочану І.О., Бугая В.З., Омельченка В.М., Діденка О.Є., Жураківського П.І., Красняка О.П., Мицика В.О., Шульгу М.О. та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування стратегій конкурентної боротьби в сучасних умовах ведення бізнесу.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні **завдання:**

- розкрити сутність конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентної стратегії підприємства;
- дослідити особливості формування стратегій конкурентної боротьби підприємства в сучасних умовах бізнесу;
- вивчити методичні підходи до оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства;
- навести загальну характеристику діяльності ФОП Радченко Микола Володимирович;
- здійснити дослідження зовнішнього середовища підприємства;
- провести аналіз та оцінку конкурентної стратегії ФОП Радченко Микола Володимирович;
- навести обґрунтування заходів щодо посилення конкурентної стратегії ФОП Радченко Микола Володимирович;
- спрогнозувати соціально-економічну результативність запропонованих заходів.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес формування стратегій конкурентної боротьби підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні засади формування стратегій конкурентної боротьби підприємства.

Методи дослідження. В роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод; системний аналіз; спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки, а також прикладні методи: порівняння і групування, екстраполяції та статистичного аналізу.

Інформаційна база дослідження. Для написання кваліфікаційної роботи було використано наукові праці провідних українських та зарубіжних

вчених у сферах стратегічного управління, менеджменту, ціноутворення, конкурентоспроможності та економічної ефективності. Крім того, враховано публікації у фахових виданнях, що висвітлюють тематику конкуренції, менеджменту та економіки. Додатковими джерелами інформації стали матеріали фінансової звітності підприємства та результати власних досліджень автора.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає ___сторінок тексту без урахування додатків. Робота містить 98_ таблиць, 22__рисуноків 12 та __1_ додатки. Список використаних джерел включає 75_ найменувань .

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентної стратегії підприємства

Конкуренція є однією з найважливіших сил, що визначають розвиток сучасного бізнесу. Вона впливає на всі аспекти діяльності компаній і служить рушійною силою інновацій, підвищення ефективності та покращення якості продуктів і послуг.

Розвиток конкуренції є ключовим елементом сучасного глобального економічного середовища, де компанії з різних країн активно конкурують за споживачів та доступ до ресурсів. Цей постійний процес вимагає від підприємств гнучкості та швидкої адаптації до змін як в мікро-, так і в макроекономічних умовах. У той же час, зростання конкуренції має позитивний ефект на споживачів, оскільки стимулює підвищення якості продукції та вдосконалення обслуговування. Споживачі мають доступ до широкого спектру товарів і послуг, що дозволяє їм вибрати найкращі пропозиції на ринку.

Таким чином, розвиток конкуренції сприяє інноваціям, підвищенню економічної ефективності та забезпеченню більш вигідних умов для споживачів.

Конкуренція, як економічна категорія, охоплює різноманітні аспекти і не завжди має однозначні та чіткі визначення. Це явище характеризується суперництвом між підприємствами або організаціями за ресурси, ринкову частку та споживацьку увагу, що в свою чергу впливає на цінову політику, інновації та якість продукції. Вона може проявлятися на різних рівнях економіки і в різних формах, включаючи цінову конкуренцію, конкуренцію за

інновації та якість обслуговування.

Визначення конкуренції може змінюватися в залежності від контексту, в якому воно розглядається. Наприклад, в умовах досконалої конкуренції всі учасники ринку мають рівний доступ до інформації і можливість впливати на ціни, тоді як в умовах монополістичної конкуренції є різноманітність продуктів і значний вплив брендів. У сучасній економіці конкуренція також може включати аспекти глобалізації та технологічного розвитку, що ще більше ускладнює її чітке визначення.

Для глибшого розуміння поняття «конкуренція» варто розглянути визначення, які надають різні автори. Зокрема, Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С. та Рак А.Г. описують конкуренцію як наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, а також можливість вільного входження і виходу з ринку для цих учасників [2, с.35].

Бондаренко С.М. і Свірінюк О.В. визначають конкуренцію як процес взаємодії, зв'язку та боротьби між виробниками та постачальниками при реалізації продукції, підкреслюючи економічне суперництво між відокремленими товаровиробниками за найвигідніші умови збуту [3].

Євтушенко Н.О. і Гончар Д.К. акцентують на тому, що конкуренція є процесом отримання прибутку на вкладений капітал у короткостроковому періоді, що включає перевищення середньостатистичних прибутків у відповідній сфері бізнесу [28, с.17].

Діденко О.Є. і Жураківський П.І. описують конкуренцію як процес суперництва конкурентів за реалізацію конкурентних переваг на конкретному ринку для досягнення перемоги або інших цілей, задоволення потреб у межах законодавства чи природних умов. Вони також підкреслюють, що змагання між господарюючими суб'єктами обмежує можливість одностороннього впливу на умови обороту товарів на ринку [19].

Іванова В.К. і Шелеметьєва Т.В. трактують конкуренцію як економічний процес взаємодії і боротьби між підприємствами на ринку для забезпечення кращих можливостей збуту продукції, задоволення потреб

покупців і досягнення найбільшого прибутку [31].

Красняк О.П. і Мицик В.О. розглядають конкуренцію як процес пошуку нових позицій для залучення потоку споживачів, а також для привернення нових клієнтів на ринок [35].

Лупак Р.Л. і Васильців Т.Г. визначають конкуренцію як форму взаємного суперництва суб'єктів ринкової економіки, що зумовлена правом кожного реалізувати свій економічний потенціал [40, с.28].

Селезньова Г.О. наводить аналогічне визначення, акцентуючи на наявності великої кількості незалежних покупців і продавців на ринку та можливості вільного входження і виходу з ринку [54, с.85].

Отже, на основі наведених визначень конкуренцію можна визначити як динамічний економічний процес, що характеризується змаганням між учасниками ринку за досягнення конкурентних переваг. Цей процес включає взаємодію і боротьбу між підприємствами з метою забезпечення кращих умов збуту продукції, задоволення потреб споживачів та досягнення високих прибутків.

Конкуренція передбачає наявність великої кількості незалежних покупців і продавців, що мають можливість вільного входження та виходу з ринку. Вона стимулює інновації і підвищення якості товарів і послуг, а також забезпечує ефективний розподіл ресурсів у ринковій економіці. Цей процес обмежує можливість окремих учасників ринку односторонньо впливати на умови обороту товарів і забезпечує рівень, при якому підприємства повинні постійно вдосконалювати свої пропозиції і стратегії для досягнення успіху.

Конкуренція є невід'ємною складовою сучасного бізнесу і може виявлятися у різних формах та рівнях (рис.1.1).

Ці види конкуренції відображають різноманітність ситуацій, в яких підприємства змагаються на ринку за залучення клієнтів і збільшення прибутку.

	<p>Пряма конкуренція. Пряма конкуренція відбувається між підприємствами, які пропонують одні й ті ж або дуже схожі продукти чи послуги. Конкуренти у цьому випадку мають схожі товарні пропозиції і борються за тих самих споживачів</p>
	<p>Непряма конкуренція. Непряма конкуренція має місце, коли компанії конкурують за одну і ту ж групу споживачів, але пропонують різні продукти або послуги, які можуть задовольнити подібні потреби</p>
<p>Види конкуренції</p>	<p>Монополістична конкуренція. Монополістична конкуренція характеризується наявністю великої кількості продавців, які пропонують схожі, але не ідентичні продукти або послуги. Кожен продавець має певний рівень контролю над цінами завдяки диференціації товарів</p>
	<p>Олігополія. Олігополія виникає, коли ринок контролюється невеликою кількістю великих підприємств, які мають значний вплив на ринкові ціни і умови. У цьому випадку конкуренція може бути обмеженою через високий рівень концентрації на ринку</p>
	<p>Монополія. Монополія існує, коли один постачальник контролює весь ринок певного товару або послуги. У цьому випадку відсутність конкуренції дозволяє монополісту встановлювати ціни і умови продажу на свій розсуд</p>

Рис.1.1. Види конкуренції [4, с.76]

Отже, у сучасному світі, де технології швидко прогресують і споживацькі очікування зростають, конкуренція стає критично важливою для успіху будь-якого бізнесу. Вона є рушійною силою для інновацій і вдосконалення якості товарів і послуг, спонукаючи компанії до пошуку нових способів задоволення потреб клієнтів та розвитку. Конкуренція також сприяє ефективному управлінню ресурсами, оптимізації виробничих процесів і вдосконаленню маркетингових стратегій. Більше того, вона вимагає від підприємств гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін на ринку, що є ключовими аспектами успішного функціонування в сучасному бізнес-середовищі.

Конкуренція тісно пов'язана з поняттям конкурентоспроможності, оскільки вона є основним механізмом, через який оцінюється і визначається конкурентоспроможність підприємств на ринку. Хоча економічні дослідження

продовжують вивчати сутність конкурентоспроможності, наразі немає єдиного визначення, яке б узагальнило всі аспекти цієї категорії. В даний час існують різноманітні визначення конкурентоспроможності, які наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г..	«...здатність підприємства проектувати, виготовляти, просувати та розподіляти ті товари та послуги, які по ціновим і неціновим характеристикам привабливіші для споживачів, ніж товари та послуги конкурентів» [2, с.36]
Бочана І. О.	«...властивість об'єкта, що зумовлює реальне або потенційне задоволення потреб споживача по порівняно з аналогічними об'єктами цього ринку; здатність товару задовольняти вимоги споживачами» [4, с.76]
Бугай В. З., Омельченко В. М.	«...це здатність та розвиток пристосувальних якостей до боротьби на конкурентному ринку, що нагадує дерево, що намагається всіма можливими способами пристосуватися до агресивного навколишнього середовища» [6, с.34]
Вараксіна О. В.	«...інструмент суб'єкта господарювання, який проявляє себе дихотомічно: з одного боку, він орієнтує суб'єкт на адаптацію до умов ринку, а з іншого, - виявляє здатність активізувати внутрішній ресурсний потенціал суб'єкта на досягнення поставлених орієнтирів, а також побудові внутрішньовиробничих і ринкових відносин» [7,
Василькова Ю. К.	«...є порівняльною характеристикою, пов'язаною з можливістю підприємства суперничати на ринку з іншими підприємствами та визначається наявністю у нього конкурентних переваг та ефективністю його діяльності» [10, с.153]
Діденко О.Є., Жураківський П.І.	«...це здатність використовувати свої сильні та слабкі сторони та концентрувати свої зусилля в тій галузі виробництва товарів та послуг, де воно може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках» [17]
Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В..	«...характеризує змагальність суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів та послуг на відповідному ринку» [27, с.130]
Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О.	«...залежить від оптимального комбінування ресурсів і здатності керівництва компанії грамотно керувати ними: швидше, ефективніше і в більш оригінальному форматі, ніж у конкурентів» [30, с.23]

Красняк О. П., Мицик В. О.	«...це здатність стійко домінувати на ринку товарів і послуг протягом певного періоду, ефективно керуючи своїм економічним потенціалом, володіючи ресурсами та реалізуючи конкурентні
Лу пак Р. Л., Васильців Т. Г.	«...це складна економічна категорія, що виражає результат взаємодії всіх елементів системи внутрішніх та зовнішніх відносин між підприємствами з приводу можливості реалізації певного виду продукції на ринку» [40, с.63]

Джерело: систематизовано автором

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно конкурувати на ринку завдяки оптимальному використанню ресурсів, адаптації до ринкових умов та наявності конкурентних переваг, що дозволяють успішно задовольняти потреби споживачів і підтримувати стабільні позиції на ринку.

Конкурентоспроможне підприємство має здатність утримувати та привертати клієнтів, завдяки наданню їм суттєвих переваг у порівнянні з альтернативними пропозиціями на ринку. Конкурентоспроможність підприємства зазвичай залежить від різноманітних факторів, які можна класифікувати на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори включають [40, с.73]:

- якість продукції або послуг. Висока якість товарів і послуг, що відповідає або перевищує очікування споживачів, є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності;
- інновації та технологічний розвиток. Спроможність підприємства впроваджувати нові технології, продукти та процеси, які підвищують ефективність і пропонують нові переваги для споживачів;
- ефективність управління. Наявність компетентного керівництва, оптимізованих бізнес-процесів і стратегій управління, які забезпечують раціональне використання ресурсів і досягнення цілей.
- кваліфікація та мотивація персоналу. Високий рівень навичок, знань і мотивації співробітників, що сприяє підвищенню продуктивності та якості обслуговування;
- фінансовий стан. Стабільність і здатність підприємства управляти фінансовими ресурсами, інвестувати в розвиток і підтримувати

конкурентні ціни;

- маркетингова стратегія. Ефективні маркетингові кампанії та стратегічні підходи до просування продукції та послуг, що включають рекламу, брендинг і позиціонування;
- операційна ефективність. Оптимізація виробничих і логістичних процесів, що забезпечує зниження витрат і підвищення якості кінцевого продукту;
- управління якістю. Системи контролю якості та стандарти, які гарантують відповідність продукції встановленим вимогам та зменшують ймовірність дефектів;
- інфраструктура та ресурси. Наявність сучасної інфраструктури та доступ до необхідних ресурсів, які підтримують безперебійну діяльність підприємства;
- організаційна культура. Здатність підприємства формувати позитивну робочу атмосферу і корпоративну культуру, яка сприяє інноваціям і високій продуктивності.

Зовнішні фактори включають [40, с.76]:

- економічні умови. Макроекономічні показники, такі як економічне зростання, рівень інфляції, процентні ставки і валютний курс, можуть впливати на витрати і доходи підприємства, а також на купівельну спроможність споживачів;
- конкуренція на ринку. Рівень конкуренції, наявність і сила конкурентів, їхні стратегії і інновації впливають на позиціонування підприємства та його здатність залучати і утримувати клієнтів;
- зміни в споживчих перевагах. Тренди та зміни у вподобаннях споживачів, їхні потреби і очікування можуть зумовити потребу в адаптації продукції або послуг;
- регуляторне середовище. Законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність підприємства, включаючи податки, екологічні вимоги, стандарти якості і безпеки продукції, можуть впливати на

витрати та операції;

- технологічні зміни. Розвиток нових технологій та інновацій, які можуть змінювати правила гри на ринку і вимагати від підприємства швидкої адаптації;
- соціально-культурні фактори. Соціальні тенденції і культурні особливості, які впливають на споживчі звички і переваги, а також на способи ведення бізнесу;
- політичні умови. Політична стабільність, державна політика та міжнародні відносини можуть впливати на бізнес-середовище та економічну ситуацію в країні;
- природні умови і екологічні фактори. Вплив природних катастроф, змін клімату і екологічних регуляцій на виробництво і постачання ресурсів;
- постачальники та партнери. Відносини з постачальниками і партнерами, їхня стабільність і надійність можуть впливати на якість і вартість ресурсів та послуг;
- глобалізація. Міжнародна конкуренція, глобальні ринки і можливості, які відкриваються для підприємства в умовах глобалізації, а також виклики, пов'язані з виходом на нові ринки;
- фінансове середовище. Доступність фінансування, умови кредитування та інвестицій можуть впливати на здатність підприємства реалізовувати свої стратегії розвитку і розширення;
- інфраструктурні умови. Якість інфраструктури, включаючи транспортні і комунікаційні мережі, може впливати на ефективність логістики та управлінських процесів

Взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Для досягнення успіху в умовах конкурентного середовища підприємства повинні впроваджувати ефективні конкурентні стратегії, що ґрунтуються на ретельному аналізі ринкових тенденцій, оцінці діяльності

конкурентів та визначенні власних можливостей. Основні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія» представлені в табл.1.2.

На підставі наведених визначень, конкурентну стратегію можна визначити як комплексний план дій, розроблений підприємством для досягнення конкурентних переваг на ринку. Вона включає визначення напрямків і способів, завдяки яким компанія зможе успішно змагатися з іншими учасниками ринку, ефективно використовувати свої ресурси та досягати своїх бізнес-цілей.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «конкурентна стратегія»

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія»
Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.В.	«...довготерміновий план дій компанії, розроблений для досягнення конкурентних переваг після вивчення слабких і сильних сторін конкурентів і порівняння зі своїми власними» [1]
Дергачова В.В., Мельник В.О.	«...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку» [18]
Дуброва О.С.	«...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [22]
Легомінова С.В.	«...це здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію шляхом ефективного використання потенціалу підприємства» [39, с.251]
П а щ у к Л . В . , Свищук І.Л.	«...це довготерміновий план компанії з досягнення конкурентних переваг над конкурентами у своїй галузі економіки» [48]
Нефедова О.Г.	«...це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває у процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів та власного зростання» [43, с.117]
Ч о р н а Л . О . , Чорна Н.Ю.	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі»[65, с.16]
Щурко У.В.	«...стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку» [68, с.402]

Портер М.	«...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [50]
Романюк І.В.	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [52, с.306]
Селезньова Г. О.	«...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [54, с.86]
Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О.	«...стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності» [30, с.24]

Джерело: систематизовано автором

Конкурентна стратегія підприємства націлена на [1]:

- створення конкурентних переваг. Визначення і реалізація унікальних переваг, які роблять продукцію або послуги компанії привабливішими для споживачів порівняно з пропозиціями конкурентів;
- аналіз ринку та конкурентів. Оцінка ринкових умов, потреб споживачів, сильних і слабких сторін конкурентів, а також можливостей і загроз, які можуть вплинути на бізнес;
- оптимізація ресурсів і процесів. Ефективне використання внутрішніх ресурсів, таких як технології, людські ресурси та фінансові ресурси, для досягнення найкращих результатів;
- вибір стратегічних напрямків. Визначення найбільш перспективних сегментів ринку, стратегій позиціонування, цінової політики, маркетингових стратегій і каналів розподілу;
- адаптація та інновації. Постійне вдосконалення продуктів і послуг, впровадження нових технологій і адаптація до змінюваних умов ринку для підтримки конкурентоспроможності;
- досягнення бізнес-цілей. Забезпечення росту продажів, збільшення частки ринку, підвищення прибутковості та досягнення інших стратегічних цілей компанії.

Таким чином, конкурентна стратегія є важливим компонентом загальної стратегії підприємства і спрямована на забезпечення стійкої конкурентної переваги та успіху на ринку.

Отже, конкуренція є ключовим фактором розвитку сучасного бізнесу, сприяючи інноваціям, підвищенню якості продукції та ефективності. Вона стимулює підприємства до адаптації та вдосконалення, забезпечуючи споживачам більше можливостей і кращі умови. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до ринкових умов і наявності конкурентних переваг. Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність, включають якість продукції, інновації, ефективність управління, фінансовий стан та маркетинг. Конкурентна стратегія є комплексним планом дій, спрямованим на досягнення конкурентних переваг. Вона включає створення унікальних переваг, аналіз ринку та конкурентів, оптимізацію ресурсів, вибір стратегічних напрямків і постійне вдосконалення. Основна мета конкурентної стратегії – забезпечити стійке конкурентне положення і досягти бізнес-цілей.

1.2. Особливості формування стратегій конкурентної боротьби підприємства в сучасних умовах бізнесу

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються динамічними змінами, високою конкуренцією та швидким розвитком технологій. В умовах глобалізації та зростаючих вимог споживачів, формування ефективних стратегій конкурентної боротьби стало ключовим фактором успіху для підприємств різних галузей.

Конкурентні стратегії дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Сучасний ринок постійно еволюціонує: нові гравці входять на ринок, змінюються уподобання споживачів, з'являються нові технології. Вміння швидко реагувати на ці зміни, пропонуючи

конкурентоспроможні продукти або послуги, стає визначальним для збереження ринкових позицій.

Також стратегічне управління допомагає підприємствам чітко визначити свої цілі і пріоритети. У умовах, коли ресурси обмежені, важливо правильно розставити акценти. Стратегії конкурентної боротьби дозволяють зосередитися на тих аспектах бізнесу, які приносять найбільший прибуток, та уникати неефективних витрат.

Крім того, формування стратегій дає можливість підприємствам виділитися серед конкурентів. Через диференціацію продукції або послуг, підприємства можуть створювати унікальну цінність для споживачів. Це не тільки сприяє залученню нових клієнтів, але й підвищує лояльність існуючих, що є важливим чинником у тривалому успіху бізнесу.

Сучасні стратегії також враховують вплив цифровізації на бізнес-процеси. Технології змінюють способи ведення бізнесу, взаємодії з клієнтами та управління ресурсами. Підприємства, які вміють ефективно інтегрувати нові технології в свої стратегії, отримують суттєві конкурентні переваги.

Не менш важливим є і аспект сталого розвитку. Сучасні споживачі все більше уваги приділяють екологічним та соціальним аспектам. Формування стратегій, які враховують ці фактори, не лише відповідає запитам ринку, але й сприяє покращенню іміджу компанії.

На завершення, стратегічне управління в умовах сучасного бізнесу є не лише необхідністю, але й запорукою успішного розвитку підприємств. Ефективні стратегії конкурентної боротьби забезпечують гнучкість, орієнтацію на споживача, використання інновацій і відповідальність перед суспільством. Це все разом формує стійкість підприємства на ринку і його здатність досягати поставлених цілей у постійно змінюваному середовищі.

Розробка конкурентної стратегії підприємства має системний характер і відповідає принципам управління конкурентоспроможністю. Українські вчені визначили різноманітні принципи для формування конкурентної стратегії, зокрема:

- адаптивність і мобільність, ієрархічність, стратегічність, системність, комплексність і узгодженість, конкурентостійкість, партисипативність і соціальна орієнтованість, збалансованість, інноваційність і розвиток (Л. В. Вербівська та І. В. Судук) [11];
- обґрунтованість, прозорість, легітимність, адекватність, підконтрольність і логічність (Л.О.Кустріч) [38];
- системність, комплексність, ефективний контроль, централізація прийняття рішень, охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства (Т. М. Халімон) [62].

Наведені принципи забезпечують ефективність розробки конкурентних стратегій.

Для того щоб конкурентна стратегія підприємства була ефективною, при її розробці необхідно враховувати наступні вимоги [62, с.29]:

- чітке формулювання мети та завдань. Підприємство має визначити стратегічні перспективи своєї діяльності. Без цього немає сенсу починати розробку стратегії;
- формування стратегічного мислення. Всі працівники повинні розуміти та підтримувати цілі підприємства. Якщо їхні інтереси та цінності відповідають покладеним на них завданням, це сприятиме розвитку компанії. Інтелектуальний капітал, включаючи знання, вміння та досвід персоналу, стає все важливішим;
- гнучкість стратегії. Конкурентна стратегія повинна мати можливість адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це включає здатність здійснювати несподівані дії проти конкурентів для зміцнення своїх позицій;
- захист конкурентних позицій. Ефективна стратегія повинна забезпечувати надійний захист від атак конкурентів. Підприємство повинно створити систему оборони, посилювати свої переваги, розширювати можливості, зменшувати ризики і підвищувати ризикозахищеність.

Виконання цих вимог допоможе підприємству розробити успішну та стійку конкурентну стратегію.

При розробці ефективної конкурентної стратегії слід дотримуватись таких основних регламентів [62, с.29]:

- співвідношення з SWOT-аналізом. Конкурентна стратегія повинна враховувати стратегічні чинники, виявлені під час SWOT-аналізу. Якщо стратегічна альтернатива не використовує зовнішні можливості та сильні сторони підприємства, а також не враховує погрози і слабкості, вона, ймовірно, не буде успішною;
- відповідність місії та завданням. Важливо, щоб стратегічна альтернатива забезпечувала виконання раніше поставлених завдань і відповідала загальній місії підприємства;
- взаємозв'язок функціональних стратегій. Усі функціональні стратегії, що підтримують дану конкурентну стратегію, мають бути взаємопов'язані і доповнювати одна одну;
- оцінка ризику. Необхідно враховувати ступінь ризику, пов'язаний із реалізацією конкурентної стратегії, особливо якщо це вимагає значних інвестицій;
- реакція груп впливу. Варто розглянути, як різні групи впливу, як з внутрішнього, так і з зовнішнього середовища, можуть реагувати на цю конкурентну стратегію.

Дотримання цих регламентів допоможе підприємству створити стратегічний план, що буде більш стійким і адаптивним у конкурентному середовищі.

Розробка конкурентної стратегії підприємства є процесом, що складається з кількох етапів (рис.1.2). Кожен з цих етапів має своє значення та впливає на успішність стратегії в цілому.

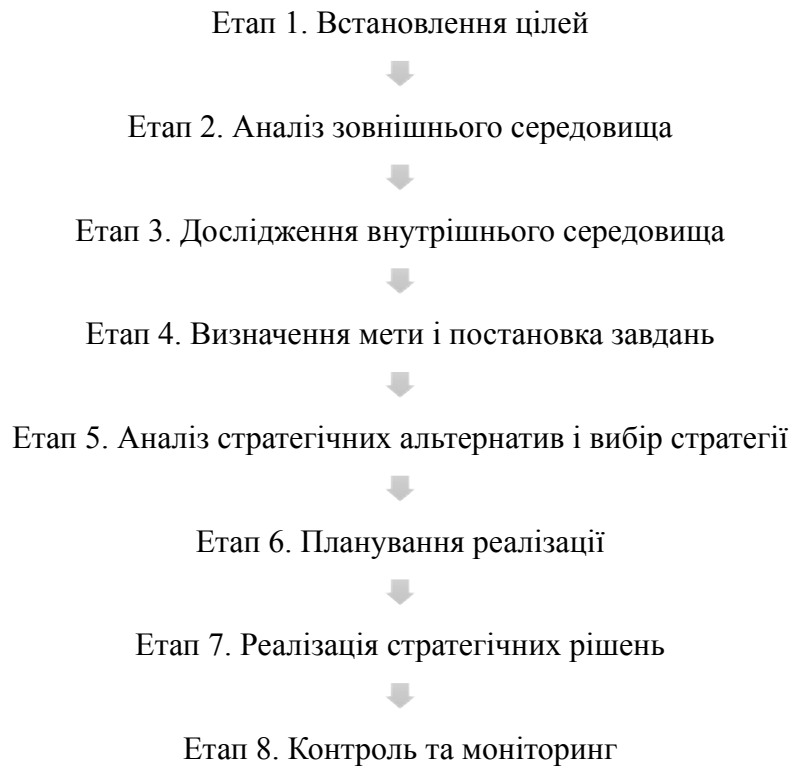


Рис.1.2. Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [11, с.830]

На першому етапі підприємство визначає свої стратегічні цілі. Цілі повинні бути SMART (конкретними, вимірювальними, досяжними, релевантними та обґрунтованими у часі). Це можуть бути цілі щодо збільшення ринкової частки, підвищення прибутковості, розширення асортименту продукції або покращення обслуговування клієнтів. Чітке формулювання цілей дозволяє спрямувати всі зусилля підприємства на досягнення визначених результатів.

Другий етап включає вивчення зовнішніх факторів, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Використовується різноманітні методи, такі як PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори) або аналіз конкурентів. Основна мета – виявлення можливостей та загроз, які можуть вплинути на досягнення цілей підприємства.

Основні методи, які використовуються для цього аналізу, включають [18]:

1. PEST-аналіз. Є інструментом, що дозволяє оцінити політичні,

економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть вплинути на підприємство

2. Аналіз конкурентів. Цей метод передбачає детальне вивчення конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, стратегій, продуктів і послуг

3. Аналіз споживачів. Вивчення споживачів є важливим аспектом, оскільки розуміння їхніх потреб і уподобань може суттєво вплинути на стратегію підприємства.

4. Аналіз макроекономічного середовища. Цей метод охоплює вивчення широких економічних умов, які можуть вплинути на бізнес.

5. Аналіз законодавчого середовища. Цей етап передбачає вивчення законодавчих та регуляторних аспектів, які можуть вплинути на бізнес.

На третьому етапі підприємство аналізує свої внутрішні ресурси та можливості. Використовується SWOT-аналіз, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони. Важливо оцінити фінансові ресурси, людський капітал, технологічні можливості, а також інфраструктуру. Результати цього аналізу допоможуть зрозуміти, які ресурси можна використати для реалізації стратегії.

На основі результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища на четвертому етапі формулюються конкретні завдання, які потрібно виконати для досягнення стратегічних цілей. Завдання повинні бути чіткими, зрозумілими і вимірювальними. Це може включати такі завдання, як збільшення обсягу продажів на певний відсоток або зниження витрат на виробництво [11, с.831].

На п'ятому етапі підприємство розглядає різні стратегічні альтернативи, які можуть допомогти досягти поставлених цілей. Для керівництва підприємства важливо правильно обрати стратегію, яка найбільш ефективно використовуватиме його сильні сторони та можливості, а також знижуватиме вплив слабких сторін і загроз. З цією метою варто розглянути основні види конкурентних стратегій, що застосовуються сучасними підприємствами

До класичних моделей, що використовуються для розробки стратегії, належить матриця можливостей по товарах і ринках, вперше запропонована І. Ансоффом і відома як «Вектор зростання». Цей аналітичний інструмент дозволяє обрати одну з чотирьох стратегічних альтернатив для збереження або збільшення частки ринку та зміцнення конкурентних переваг [74]:

1. Стратегія проникнення на ринок. Орієнтована на збільшення продажів існуючих продуктів на вже освоєних ринках. Це може бути досягнуто шляхом зниження цін, активізації маркетингових кампаній або покращення обслуговування клієнтів.
2. Стратегія розробки нових товарів. Передбачає створення нових продуктів для існуючих ринків. Це дозволяє задовольнити змінні потреби споживачів і підтримувати інтерес до бренду.
3. Стратегія розвитку ринку. Спрямована на вихід з існуючими товарами на нові ринки. Це може включати географічну експансію або таргетування нових сегментів споживачів.
4. Стратегія диверсифікації. Включає розробку нових продуктів для нових ринків. Диверсифікація може бути пов'язана з ризиком, але також пропонує можливості для зростання та зменшення залежності від основного бізнесу.

Майкл Портер [50], відомий вчений у сфері стратегічного управління, виокремлює три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер і можуть бути застосовані в будь-якому конкурентному середовищі, незалежно від специфіки галузі. Ці стратегії забезпечують підприємствам можливість досягнення та підтримання конкурентних переваг, а саме: лідерство у витратах, диференціацію та фокусування на сегменті [50].

1. Лідерство у витратах. Стратегія лідерства у витратах полягає в тому, що компанія прагне стати найнижчим за витратами виробником у своїй галузі. Це досягається через реалізацію ефективних виробничих процесів, зниження витрат на матеріали, оптимізацію робочих процесів і використання масштабів виробництва. Компанії, які реалізують цю стратегію, мають змогу

пропонувати свої продукти за нижчими цінами, що робить їх більш привабливими для цінових споживачів. Додатково, впровадження новітніх технологій може суттєво підвищити продуктивність, що також сприяє зниженню витрат.

2. Диференціація. Стратегія диференціації фокусується на створенні унікальних продуктів або послуг, які відрізняються від конкурентних пропозицій. Це може бути досягнуто шляхом інновацій, високої якості, особливого дизайну чи сильного брендингу. Компанії, які впроваджують цю стратегію, можуть встановлювати вищі ціни на свої продукти, оскільки споживачі готові платити за унікальність та додану вартість. Диференціація дозволяє підприємствам створювати міцнішу лояльність серед клієнтів, а також знижувати ризики впливу цінової конкуренції.

3. Фокусування на сегменті. Стратегія фокусування передбачає зосередження на специфічному сегменті ринку або ніші. Компанії можуть обрати два напрямки: фокусування на витратах або фокусування на диференціації [50]. Перша стратегія передбачає обслуговування вузького сегмента ринку з акцентом на зниження витрат, тоді як друга - створення унікальних пропозицій, що максимально відповідають потребам обраного сегмента. Це дозволяє компаніям глибше розуміти специфічні потреби своїх споживачів і пропонувати їм більш персоналізовані рішення, що часто веде до підвищення лояльності.

Ще одним популярним підходом до ідентифікації конкурентних стратегій є модель, запропонована Ф. Котлером. Вона базується на аналізі частки ринку, що належить виробнику, і включає такі стратегії [70, с.226]:

1. Стратегія лідера. Виробник займає провідну позицію на ринку, контролюючи найбільшу частку. Основною метою є підтримання лідерства через інновації, ефективний маркетинг та оптимізацію витрат.

2. Стратегія «кидає виклик». Цю стратегію обирають компанії, які прагнуть змагатися з лідером, намагаючись відтягнути частину його ринку. Вона може включати агресивні цінові акції або унікальні пропозиції.

3. Стратегія "наступного за лідером". Це компанії, що займають другу або третю позицію на ринку, які прагнуть скористатися помилками лідера або споживчими тенденціями для свого зростання. Вони можуть адаптувати рішення, вивчені у лідера, для своєї стратегії.

4. Стратегія фахівця. Орієнтується на вузьку нішу ринку, де компанія може забезпечити високу якість та спеціалізацію. Ця стратегія дозволяє фахівцям успішно конкурувати завдяки глибокому розумінню потреб конкретної групи споживачів.

Після того як підприємство обрало стратегію конкурентної боротьби починається етап планування реалізації стратегії.

Планування реалізації стратегії включає розробку детального плану дій, який описує, як саме буде здійснюватись реалізація стратегії. Це може включати розподіл ресурсів, встановлення термінів виконання завдань, а також визначення відповідальних осіб. На цьому етапі важливо також передбачити можливі ризики та способи їх мінімізації.

Етап реалізації стратегічних рішень є практичною частиною стратегії, коли заплановані дії реалізуються на практиці. Важливо забезпечити належну координацію між різними підрозділами підприємства, а також контроль за виконанням завдань. Успіх реалізації стратегії залежить від ефективності комунікацій і мотивації співробітників.

Після реалізації стратегії необхідно проводити регулярний контроль і моніторинг досягнення поставлених цілей. Це включає в себе аналіз результатів, порівняння з запланованими показниками, а також виявлення відхилень. На основі отриманих даних підприємство може вносити корективи в стратегію або її реалізацію, щоб забезпечити досягнення бажаних результатів.

Отже, розробка та реалізація конкурентної стратегії підприємства – це комплексний і системний процес, що вимагає детального аналізу, чіткої організації та постійного контролю. Виконання всіх етапів дозволяє підприємству ефективно конкурувати на ринку та досягати своїх стратегічних

цілей.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де ринкові умови постійно змінюються, підприємства змушені постійно адаптуватися та вдосконалювати свої стратегії для підтримки конкурентоспроможності. Оцінка ефективності конкурентної стратегії є ключовим інструментом у цьому процесі. Вона не лише допомагає підприємствам визначити, наскільки успішно вони конкурують на ринку, але й забезпечує основу для стратегічного розвитку і досягнення довгострокових цілей.

Оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства є критично важливим етапом у його стратегічному управлінні. Цей процес полягає в детальному аналізі та оцінці сильних і слабких сторін підприємства в порівнянні з його конкурентами на ринку. Важливість цього процесу в сучасному бізнес-середовищі є надзвичайно значною з кількох ключових причин.

По-перше, оцінка конкурентної стратегії допомагає підприємству зрозуміти свої унікальні можливості та переваги, які відрізняють його від інших учасників ринку. Це можуть бути різноманітні аспекти: висока якість продукції, сильний бренд, ефективна цінова політика чи доступ до передових технологій. Розуміння цих факторів дозволяє підприємству використовувати їх для створення додаткової цінності для своїх клієнтів і зміцнення своїх позицій на ринку. Наприклад, компанії, які володіють унікальними технологіями або мають сильний брендовий імідж, можуть використовувати ці переваги для підвищення лояльності клієнтів і залучення нових споживачів.

По-друге, оцінка конкурентної стратегії дозволяє виявити слабкі сторони підприємства, які можуть стати перешкодою для його успіху.

Наприклад, якщо компанія має низьку якість продукції або відстає в інноваціях, це може негативно вплинути на її конкурентоспроможність. Виявлення цих проблем є критичним, оскільки дозволяє своєчасно вжити необхідні заходи для їх усунення. Це може включати вдосконалення продуктів або послуг, покращення маркетингових стратегій або впровадження нових технологій для підвищення ефективності.

По-третє, оцінка конкурентної стратегії допомагає підприємству адаптуватися до змін на ринку та реагувати на конкурентні стратегії інших учасників. У швидко змінюваному бізнес-середовищі важливо бути гнучким і здатним оперативно реагувати на нові виклики і можливості. Швидка і ефективна оцінка конкурентних переваг дозволяє підприємству зберігати свою конкурентну позицію, адаптуючи стратегії відповідно до нових умов. Це може включати зміни в ціновій політиці, адаптацію до нових технологій або перегляд маркетингових кампаній.

Отже, оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства має велике значення для його успішного розвитку. Вона забезпечує глибоке розуміння власної позиції на ринку, допомагає виявити як сильні сторони, так і слабкі місця, а також надає можливість адаптуватися до змінюваних умов і залишатися конкурентоспроможним. Такий підхід дозволяє підприємству не тільки досягати своїх стратегічних цілей, але й забезпечувати стійке і успішне функціонування у сучасному бізнес-середовищі.

Для ефективної оцінки конкурентної стратегії підприємства важливо вибрати відповідний метод та підхід, адже саме це дозволяє отримати точні та корисні результати для подальшого стратегічного управління. Існує різноманітні розрахункові та розрахунково-графічні методи, які можна класифікувати згідно з представленою на рис.1.3 схемою. Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження.

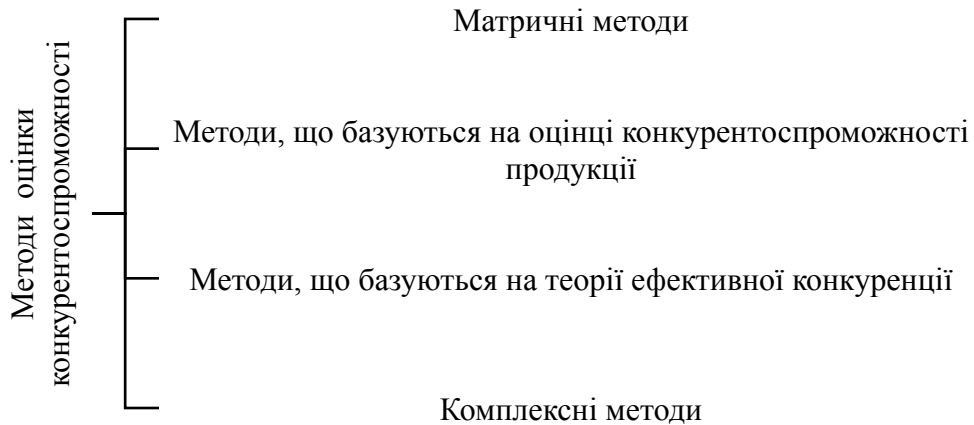


Рис. 1.3. Класифікація методів оцінки конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено автором

Розглянемо основні та значущі методи для визначення та оцінки конкурентної стратегії підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентної стратегії підприємства - це інструменти, які використовують графічні або матричні моделі для аналізу і порівняння різних аспектів бізнесу або стратегії. Ці методи дозволяють структуровано оцінити конкурентні позиції підприємства на ринку, а також розробити відповідні стратегії для покращення конкурентоспроможності [6, с.35]. Ці методи використовуються для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також для визначення можливостей та загроз, з якими воно стикається. Ключові матричні методи оцінки конкурентних переваг:

1. SWOT-аналіз - це метод, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози.
2. BCG-матриця. BCG-матриця (бостонська матриця конкурентної діяльності) класифікує бізнес-одиниці або продукти за двома критеріями: ринкова частка та темп ринкового росту.. Цей аналітичний інструмент допомагає визначити потенційні джерела конкурентних переваг та визначити стратегії розвитку для кожної одиниці бізнесу.
3. GE-матриця. GE-матриця, також відома як матриця General

Electric, є розширеною версією VCG-матриці. Вона оцінює бізнес-одиниці або продукти за більш широким спектром критеріїв, включаючи як зовнішні, так і внутрішні фактори. Це може бути ринковий ріст, конкурентна позиція, технологічна перевага та інші аспекти. Завдяки такому підходу GE-матриця дозволяє отримати детальніше уявлення про позицію підприємства на ринку та можливості для розвитку..

4. Матриця портфеля конкурентної переваги аналізує рівень конкурентної переваги і супутній ризик для кожної бізнес-одиниці чи стратегії. Вона допомагає визначити, які стратегії чи продукти мають найбільший потенціал для досягнення конкурентних переваг і яких ризиків слід уникати. Це дозволяє підприємству розробити оптимальні стратегії для максимізації своїх переваг і зменшення можливих ризиків..

Матричні методи є потужними інструментами для оцінки конкурентної стратегії і прийняття стратегічних рішень. Вибір конкретного методу залежить від цілей аналізу, типу бізнесу та доступності даних [6, с.36].

Методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції, орієнтовані на визначення того, наскільки продукція підприємства здатна конкурувати на ринку в порівнянні з продукцією конкурентів. Наведемо кілька основних методів [46]:

1. Аналіз якості продукції. Цей метод включає порівняння якості продукції підприємства з аналогічними продуктами конкурентів. Оцінюються такі аспекти, як характеристика продукту, його функціональність, надійність та інші елементи якості, що можуть впливати на споживчий вибір.
2. Вартість продукції. Оцінка вартості продукції дозволяє визначити, наскільки конкурентоспроможною є ціна продукту підприємства в порівнянні з цінами конкурентів. Це допомагає виявити, чи є ціна продукції привабливою для споживачів у порівнянні з

пропозиціями на ринку.

3. Дослідження споживчого попиту. Аналіз споживчого попиту на продукцію підприємства в порівнянні з попитом на продукцію конкурентів дозволяє оцінити популярність і затребуваність товарів. Це допомагає визначити, наскільки продукція відповідає потребам і уподобанням споживачів.

4. Маркетингові дослідження. Оцінка маркетингових стратегій та методів просування продукції підприємства порівнюється з стратегіями конкурентів. Це дозволяє зрозуміти ефективність маркетингових зусиль і виявити можливості для поліпшення позиціонування продукції на ринку.

5. Аналіз інноваційності. Визначення рівня інноваційності продукції підприємства у порівнянні з інноваціями, що впроваджуються конкурентами, дозволяє оцінити конкурентну перевагу в технологічному та інноваційному аспектах. Це допомагає виявити, чи є продукція підприємства більш сучасною і технологічно просунутою в порівнянні з конкурентами.

Ці методи дозволяють підприємству оцінити свою конкурентну позицію на ринку та визначити області для поліпшення конкурентоспроможності своєї продукції.

Методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції, є вельми важливими для визначення та оцінки конкурентної стратегії підприємства. Ефективна конкуренція стимулює інновації, покращує якість продукції та послуг, а також забезпечує здорове функціонування ринкової економіки. Наведемо кілька ключових методів, що застосовуються для аналізу конкурентної стратегії підприємства з урахуванням принципів ефективної конкуренції [6, с.37]:

1. Аналіз структури ринку. Цей метод дозволяє оцінити рівень конкуренції на ринку, ідентифікувати типи конкурентів і їх вплив на діяльність підприємства. Аналіз структури ринку допомагає виявити

потенційні загрози та можливості, що можуть вплинути на стратегію підприємства.

2. Аналіз конкурентної боротьби. Вивчення стратегій і дій конкурентів дає змогу оцінити їхній вплив на ринок і реакцію підприємства. Цей аналіз допомагає зрозуміти, як підприємство може виграти в конкурентній боротьбі та що необхідно зробити для досягнення переваги.

3. Аналіз ефективності виробництва. Порівняння продуктивності та витрат виробництва підприємства з конкурентами дозволяє виявити можливості для підвищення ефективності та зниження витрат. Це важливо для забезпечення конкурентоспроможності і оптимізації ресурсів.

4. Аналіз ціноутворення. Оцінка цін на продукцію підприємства в порівнянні з цінами конкурентів допомагає визначити конкурентні переваги у сфері ціноутворення. Це дозволяє оптимізувати цінову політику і підтримувати або підвищувати прибутковість.

5. Стратегічне планування. Розробка стратегій на основі принципів ефективною конкуренції дозволяє підприємству орієнтуватися на досягнення конкурентних переваг і підтримання успішної позиції на ринку. Це включає в себе розробку планів для адаптації до змінюваних умов ринку та конкурентних викликів.

Ці методи допомагають підприємству зрозуміти ринкову динаміку, визначити свої конкурентні переваги та зберегти свою конкурентоспроможність в умовах ефективною конкуренції.

Комплексні методи оцінки конкурентних переваг підприємства є методологічним підходом, який забезпечує всебічний аналіз конкурентних переваг з огляду на різні аспекти діяльності підприємства [46]. Ці методи враховують два ключові аспекти: існуючі конкурентні переваги, які підприємство вже має порівняно з конкурентами, та потенційні конкурентні переваги, які воно може реалізувати в майбутньому. Розглядаючи обидва ці

аспекти, підприємство отримує краще розуміння своїх можливостей і ризиків, що дозволяє ефективніше розробляти стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Комплексні методи об'єднують різні інструменти та підходи для отримання всебічної інформації про конкурентоспроможність підприємства. Це може включати аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, порівняльний аналіз з конкурентами, вивчення їхніх стратегій і тактик, а також аналіз тенденцій ринку. Завдяки цим методам підприємство отримує глибоке розуміння своєї конкурентної позиції та може визначити ефективні шляхи для покращення своєї конкурентоспроможності на ринку.

Виявимо основні переваги та недоліки розглянутих методів. Результати представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентних переваг підприємства

Методи	Переваги	Недоліки
1	2	3
Матричні методи	<p>Систематичний підхід. Дають структуроване уявлення про позицію підприємства на ринку.</p> <p>Візуалізація даних. Зручні для візуального сприйняття та порівняння.</p> <p>Фокус на ключових аспектах. Дозволяють концентруватися на основних чинниках конкурентоспроможності.</p>	<p>Обмеженість. Може не враховувати всі аспекти діяльності підприємства.</p> <p>Залежність від якості даних. Результати можуть бути неточними при недостатності або неточності даних.</p> <p>Може бути статичним. Часто не враховує динамічні зміни на ринку.</p>
Методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції	<p>Конкретність. Оцінюють конкретні характеристики продукції, що дозволяє виявити точні переваги та недоліки.</p> <p>Практичність. Легко застосовуються для порівняння продуктів.</p> <p>Розуміння споживачів. Допомагають краще зрозуміти потреби і вподобання споживачів.</p>	<p>Обмежений фокус. Може не охоплювати всі аспекти стратегії та діяльності підприємства.</p> <p>Витратність. Може вимагати значних витрат на дослідження і аналіз.</p> <p>Залежність від швидко змінюваних умов. Результати можуть швидко ставати застарілими через зміни на ринку.</p>

Продовження табл.1.3

1	2	3
---	---	---

<p>Методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції</p>	<p>Глибкий аналіз. Забезпечують детальне розуміння конкурентного середовища. Адаптивність. Можуть бути адаптовані до різних умов ринку. Реалістичність. Враховують реальні умови ринку і конкурентів.</p>	<p>Складність. Може бути важко реалізувати через складність аналізу. Велика залежність від зовнішніх даних. Результати можуть бути неповними або неточними при відсутності актуальної інформації. Потреба в постійній актуалізації. Необхідність регулярного оновлення даних та стратегії.</p>
<p>Комплексні методи</p>	<p>Всеобсяг. Охоплюють різні аспекти конкурентоспроможності і ринкових умов. Багатофакторний підхід. Залучають багато різних інструментів і підходів. Гнучкість. Можуть бути адаптовані до специфічних умов і потреб підприємства.</p>	<p>Складність. Вимагають значних зусиль для збору та аналізу великої кількості даних. Часовитратність. Процес оцінки може бути тривалим і затратним. Вартість. Може потребувати значних фінансових ресурсів для проведення комплексного аналізу.</p>

Джерело: складено автором

Після детального аналізу різних методів оцінки конкурентних переваг, можна стверджувати, що жоден з них не є універсальним ідеальним рішенням для всіх ситуацій. Однак для підприємства, що спеціалізується на продажу продуктів харчування, оптимальним є комбінація матричних методів з методами оцінки конкурентоспроможності продукції. Комбінуючи ці підходи, підприємство отримує комплексний погляд на свою конкурентну позицію: матричні методи забезпечують загальний стратегічний контекст, тоді як методи оцінки конкурентоспроможності продукції дозволяють більш детально зосередитися на конкретних аспектах товару. Така комбінація допоможе глибше зрозуміти ринкові умови, ефективно визначити конкурентні переваги та слабкі сторони, і розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності у відповідності з вимогами ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФОП РАДЧЕНКО МИКОЛА

ВОЛОДИМИРОВИЧ

2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП Радченко Микола Володимирович

Фізична особа підприємець Радченко Микола Володимирович зареєстрований та взятий на облік платником податків 03.05.2018 р. Основне місце діяльності знаходиться за адресом: Кіровоградська обл., м. Кропивницький, вул. Прилуцька, буд.35. Основний вид економічної діяльності за КВЕД: «46.33. Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами».

Метою заснування ФОП «Радченко Микола Володимирович» є отримання прибутку від виробничої, комерційної, фінансово-господарської та інших видів діяльності, а також задоволення потреб населення в його послугах. Отриманий прибуток спрямовується на реалізацію соціально-економічних потреб учасників підприємства.

Спочатку ФОП був на єдиному податку третьої групи. Через перевищення встановлених критеріїв для цієї групи, зокрема зростання доходу від господарської діяльності, він перейшов на загальну систему оподаткування у 2016 році. Також є платником ПДВ на пільгових умовах.

ФОП «Радченко Микола Володимирович» у своїй діяльності керується чинним законодавством України та Статутом, забезпечуючи дотримання законів і постанов органів державної влади.

Загальна структура управління ФОП «Радченко Микола Володимирович» є лінійно-функціональною (рис. 2.1). Це означає, що організація поділена на функціональні підрозділи, кожен з яких відповідає за певну функцію або спеціалізовану область діяльності.

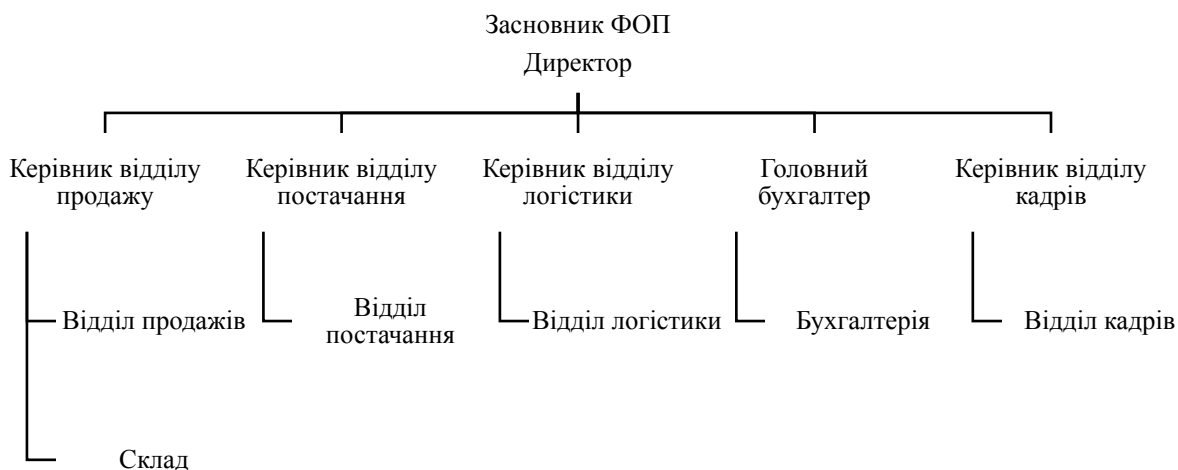


Рис.2.1. Організаційна структура управління ФОП «Радченко Микола Володимирович»

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Переваги даної організаційної структури включають:

- чіткість функцій. Кожен підрозділ має визначені обов'язки, що полегшує управління та контроль;
- спеціалізація. Працівники можуть зосередитися на своїй спеціалізації, що підвищує ефективність і продуктивність;
- легкість в управлінні. Лінійна структура забезпечує простоту підпорядкування і комунікації між керівництвом і підрозділами;
- швидкість прийняття рішень. Завдяки зрозумілій структурі, рішення можуть прийматися швидше, оскільки відповідальність чітко розподілена;
- гнучкість. Організація може легко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, коригуючи діяльність окремих підрозділів;
- зменшення ризиків. Чітке визначення обов'язків знижує ймовірність помилок і конфліктів у роботі.

Недоліки включають:

- складність координації. Взаємодія між різними функціональними підрозділами може бути ускладнена, що призводить до проблем у координації роботи;
- обмежена гнучкість. У разі змін у ринку чи зовнішньому середовищі структура може бути недостатньо адаптивною;
- перевантаження управлінського рівня. Керівництво може бути перевантажене завданнями контролю і координації, що знижує ефективність управління;
- відсутність широкої перспективи. Спеціалізація підрозділів може призводити до вузького фокусу, що заважає врахуванню загальних інтересів організації;
- конфлікти інтересів. Існує ймовірність конфліктів між підрозділами, оскільки кожен може прагнути до своїх цілей, ігноруючи загальні;
- залежність від ключових співробітників. У разі відсутності або звільнення ключових працівників у підрозділі, це може негативно вплинути на функціонування всієї організації.

У ФОП «Радченко Микола Володимирович» працює переважно досвідчений персонал віком від 29 до 54 років. Більшість працівників має стаж роботи у відповідній галузі понад 10 років, а також більшість з них має вищу освіту.

На підприємстві директор несе відповідальність за всі аспекти його діяльності та приймає як стратегічні, так і оперативні рішення. Уся команда безпосередньо підпорядковується директору. Завдяки невеликій кількості працівників директор здатен ефективно керувати і контролювати всі процеси підприємства.

Така організаційна структура є оптимальною для малих підприємств, зокрема для ФОП «Радченко Микола Володимирович», де важливо швидко реагувати на зміни ринку та ухвалювати оперативні рішення. Проте, зростання підприємства або розширення його діяльності можуть зробити цю

структуру менш ефективною.

Слід зазначити, що наразі в організаційній структурі ФОП «Радченко Микола Володимирович» відсутні комерційний та маркетинговий відділи. Ці підрозділи повинні займатися дослідженням і прогнозуванням ринку, просуванням товарів, вивченням попиту споживачів, стимулюванням продажів та покращенням комерційної діяльності. Наразі всі маркетингові функції виконує директор, що може призвести до недостатньої уваги до важливих аспектів та стратегій маркетингу.

Відсутність спеціалізованого маркетингового відділу або фахівця обмежує можливості розвитку бренду, проведення маркетингових досліджень, рекламних кампаній і виявлення нових ринкових можливостей. Крім того, директор може не мати достатніх знань або досвіду в маркетингових стратегіях, що може призвести до неефективних рішень. Тому важливо мати професійний маркетинговий відділ або спеціаліста, який зможе реалізувати ці функції та забезпечити ефективну маркетингову стратегію для досягнення поставлених цілей.

Для аналізу внутрішнього середовища ФОП «Радченко Микола Володимирович» проведемо SNW-аналіз (табл. 2.2), яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства за такими позиціями як: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness). Ступінь значущості параметрів внутрішнього середовища ФОП «Радченко Микола Володимирович» було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.1

SNW-аналіз ФОП «Радченко Микола Володимирович»

№ з/п	Ключові параметри діяльності підприємства	S	N	W
1	2	3	4	5
1	Навчання персоналу		5	
2	Умови праці	9		
3	Мотивація та стимулювання персоналу	8		
4	Плинність кадрів		5	

5	Кваліфікація персоналу		5	
6	Оцінка якості роботи персоналу		6	
7	Соціальний пакет		5	

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5
8	Організація планування			3
9	Рівень технічної оснащеності		5	
10	Інформаційне забезпечення	8		
11	Якість послуг	10		
12	Організація маркетингу для підприємства			2
13	Обсяги реалізації			2
14	Асортимент послуг/продукції		6	
15	Чисельність персоналу			3
16	Заробітна плата	8		
17	Імідж (ділова репутація) підприємства		7	
18	Психологічний клімат у колективі	9		
19	Фінансова стійкість підприємства		5	
20	Територіальне розташування		5	
21	Цінова політика	9		
22	Обсяги продажів			3
23	Орієнтація на споживача	8		
24	Стратегія розвитку підприємства			2

Джерело: складено автором

Сильні сторони ФОП «Радченко Микола Володимирович» включають високу якість послуг, конкурентоспроможну цінову політику, сприятливий психологічний клімат у колективі та комфортні умови праці. Однак, існують і слабкі сторони, до яких належать недосконала стратегія підприємства, недостатня організація маркетингових заходів і обмежений обсяг реалізації послуг. Ці аспекти потребують уваги для подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності.

Для оцінки ефективності діяльності ФОП «Радченко Микола Володимирович» проведемо аналіз фінансово-господарських показників діяльності підприємства за 2021-2023 рр. в табл.2.2.

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ФОП «Радченко Микола Володимирович» за 2021-2023 роки є досить суперечливою. В умовах війни чистий дохід підприємства зазнав істотних змін, зумовлених кількома факторами:

1.Зміни в попиті та пропозиції. Війна суттєво вплинула на ситуацію з попитом на продукцію підприємства, що призвело до зниження чистого доходу у 2022 році на 75,4% (або 1958 тис. грн) у порівнянні з 2021 роком. Проте в 2023 році попит зріс, що відповідно сприяло збільшенню чистого доходу на 155,9%.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ФОП
«Радченко Микола Володимирович» за 2021-2023 рр., тис.грн

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи	6703	6557	6754,2	-146	197,2	-2,18	3,01
Власний капітал	4972	4183	4242,9	-789	59,9	-15,87	1,43
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	28866,8	31358,9	48424	2492,1	17065,1	8,63	54,42
Інші операційні доходи	0	2,4	42,2	2,4	39,8	-	1658,33
Інші доходи	536	0	0	-536	0	-100,00	-
РАЗОМ ДОХОДИ	29402,8	31361,3	48466,2	1958,5	17104,9	6,66	54,54
Собівартість реалізованої продукції	24266,3	22396,2	47532	-1870,1	25135,8	-7,71	112,23

Інші операційні витрати	4891	8622,8	429,2	3731,8	-8193,6	76,30	-95,02
РАЗОМ ВИТРАТИ	29157,3	31019	47961,2	1861,7	16942,2	6,39	54,62
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	245,5	342,3	505	96,8	162,7	39,43	47,53
Податок на прибуток від звичайної діяльності	44,2	61,6	90,9	17,4	29,3	39,37	47,56
Чистий прибуток	201,3	280,7	414,1	79,4	133,4	39,44	47,52

Джерело: складено автором

2. Обмеження реалізації продукції. У 2022 році війна спричинила значні обмеження в реалізації продукції через руйнування інфраструктури, перебої в постачанні сировини та енергії, а також евакуацію працівників. У 2023 році підприємство змогло адаптуватися до нових умов і налагодити процеси реалізації, що дозволило підвищити доходи.

У 2023 році собівартість реалізації продукції ФОП «Радченко Микола Володимирович» зросла на 112,23%. Це зростання викликане кількома факторами, зокрема:

1. Збільшення цін на закупівлю товарів. Нестабільність на ринку та перебої у постачанні призвели до значного зростання цін на продукцію, яку підприємство реалізує.
2. Підвищення витрат на транспортування. Логістичні труднощі, пов'язані з війною, викликали збільшення витрат на доставку товарів до покупців.
3. Зростання витрат на енергію. Зміни в тарифах на енергоресурси також негативно вплинули на загальні витрати підприємства.
4. Нестабільність постачання. Обмеження в постачанні товарів через військові дії призвели до необхідності шукати альтернативні постачальники, що могло підвищити ціни.

5. Зміни в умовах праці. Підприємство зіткнулося з труднощами в забезпеченні безпеки працівників, що також могло вплинути на витрати.

Ці фактори в сукупності створили тиск на собівартість реалізації продукції, що позначилося на фінансових показниках підприємства.

Динаміка чистого прибутку ФОП «Радченко Микола Володимирович» за 2021-2023 рр. наведена на рис.2.3.

Чистий прибуток ФОП «Радченко Микола Володимирович» у 2023 році зріс на 47,52% у порівнянні з 2022 роком, коли він становив лише 280,7 тис. грн. Така позитивна динаміка свідчить про здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх умов і успішно функціонувати на ринку України, незважаючи на складнощі ведення бізнесу.

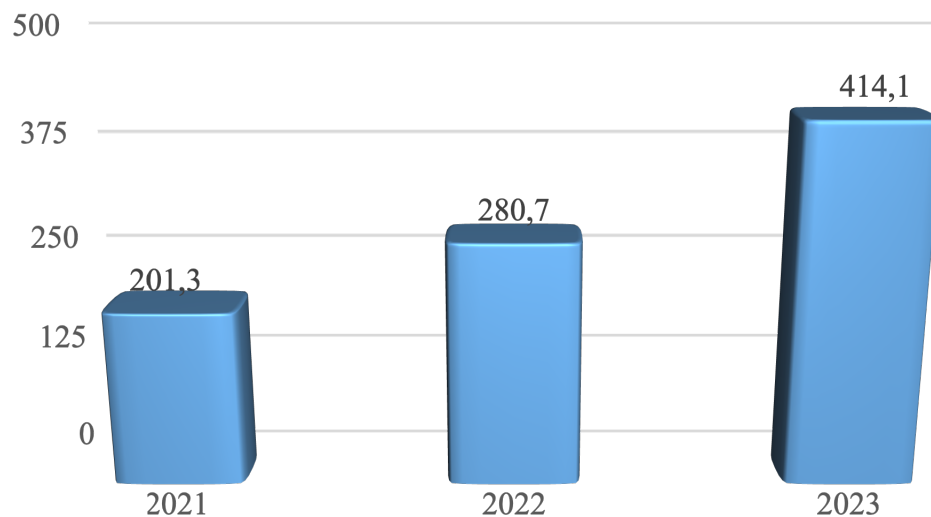


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку ФОП «Радченко Микола Володимирович» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором

Рентабельність є одним з найважливіших показників, що вказує на ефективність діяльності підприємства. Вона відображає співвідношення між прибутком та витратами, дозволяючи оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерації прибутку. Високий рівень рентабельності свідчить про те, що компанія здатна не лише

покривати свої витрати, а й отримувати значний прибуток, що є важливим для забезпечення стабільності та зростання.

Проведемо аналіз показників рентабельності ФОП «Радченко Микола Володимирович» за 2021-2023 р. в табл. 2.3.

У 2023 році спостерігається зростання рентабельності активів ФОП «Радченко Микола Володимирович» на 1,9%. Це підвищення є важливим показником фінансової стійкості та успішності підприємства. Воно може свідчити про ефективне використання ресурсів та результативне управління бізнесом, що, в свою чергу, підкреслює здатність підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі та оптимізувати свої операції для досягнення кращих фінансових результатів.

Таблиця 2.3

Динаміка показників рентабельності ФОП «Радченко Микола Володимирович» за 2021-2023 рр., %

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-	
				2022/ 2021	2023/ 2022
Рентабельність активів	3,0	4,3	6,1	1,3	1,9
Рентабельність власного капіталу	4,0	6,7	9,8	2,7	3,0
Рентабельність продаж	0,7	0,9	0,9	0,2	0,0
Рентабельність послуг	0,8	1,3	0,9	0,4	-0,4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2023 році рентабельність власного капіталу також зросла на 3%. Це свідчить про те, що підприємство стало більш ефективним у використанні своїх власних ресурсів для ведення бізнесу та отримання прибутку. Зростання цього показника є позитивним сигналом для інвесторів і вказує на фінансову стабільність та перспективи підприємства.

Рентабельність продажів ФОП «Радченко Микола Володимирович» у 2023 році залишилася на рівні 2022 року і становила 0,9%. Це свідчить про

те, що підприємство зуміло підтримувати свою прибутковість у продажах, незважаючи на виклики, з якими воно стикається. Збереження цього показника може вказувати на стабільність бізнесу та ефективність управлінських стратегій..

Рентабельність продукції ФОП «Радченко Микола Володимирович» у 2023 році зменшилася на 0,4% і становила 0,9%. Це зниження свідчить про можливі труднощі в контролі витрат або зміни в ціновій політиці, які вплинули на прибутковість продукції. Необхідно провести додатковий аналіз, щоб виявити причини цього зменшення та вжити заходів для покращення показників у майбутньому.

Отже, аналіз фінансово-економічної діяльності ФОП «Радченко Микола Володимирович» підтвердив позитивні тенденції в господарській діяльності підприємства. Збільшення чистого прибутку та показників рентабельності у 2023 році свідчить про те, що підприємство успішно адаптується до змін у ринковому середовищі, ефективно використовує свої ресурси та має потенціал для подальшого зростання. Ці результати демонструють здатність підприємства підтримувати стабільність і конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

Для підвищення рівня прибутковості ФОП «Радченко Микола Володимирович», який займається оптовим продажем продуктів харчування в умовах воєнного стану, можна розглянути кілька стратегій:

1. Розширення портфоліо продуктів, включаючи нові категорії, які користуються попитом, може залучити більше клієнтів.
2. Налагодження співпраці з новими постачальниками та пошук альтернативних каналів доставки можуть зменшити витрати і покращити логістику.
3. Підтримка місцевих виробників та продаж їхніх товарів може не лише зменшити витрати на транспортування, але й залучити споживачів, які прагнуть підтримати українських виробників.
4. Інвестування в електронну комерцію та використання соціальних

мереж для просування продуктів може залучити нових клієнтів і розширити ринкову присутність.

5. Запровадження програм лояльності, знижок для постійних клієнтів та персоналізація сервісу можуть підвищити рівень задоволеності споживачів.

6. Регулярне дослідження ринку дозволить швидко реагувати на зміни в попиті та адаптувати пропозиції відповідно до потреб споживачів.

7. Ретельний аналіз та оптимізація витрат на всі етапи діяльності допоможе підвищити фінансову ефективність.

Ці стратегії, у поєднанні з гнучким і адаптивним управлінням, можуть допомогти ФОП «Радченко Микола Володимирович» зберегти конкурентоспроможність і підвищити рівень прибутковості в умовах воєнного стану. Важливим аспектом є постійний моніторинг ринкових змін і швидка реакція на виклики, що дозволить підприємству ефективно орієнтуватися в нестабільному середовищі та використовувати наявні можливості для зростання.

2.2. Дослідження зовнішнього середовища підприємства

Дослідження зовнішнього середовища є критично важливим для успішного функціонування підприємства в сучасних умовах. Це не лише допомагає адаптуватися до змін, але й виявляти нові можливості, приймати обґрунтовані рішення, покращувати стратегічне планування та сприяти інноваціям.

Для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ФОП «Радченко Микола Володимирович», використаємо PEST-аналіз (табл.2.4). Кожен фактор було оцінено за трьома показниками: 1 - незначний вплив, 2 - помірний вплив на продажі і прибуток, 3 - значний вплив, що викликає значні

зміни в продажах і прибутку.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз ФОП «Радченко Микола Володимирович»

Фактор	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Зважена оцінка
			1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ									
Напад рф на Україну	3	0,3	5	4	4	5	4	4,4	1,32
Недосконала і складна податкова система	2	0,2	2	2	2	3	2	2,2	0,44
Законодавство з охорони навколишнього середовища	1	0,1	2	2	3	3	2	2,4	0,24
Бюрократизація і рівень корупції	1	0,3	3	2	2	2	3	2,4	0,72
Фінансування, гранти та ініціативи, держ. замовлення	1	0,1	1	1	2	1	2	1,4	0,14
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ									
Інфляція	3	0,2	4	5	5	5	4	4,6	0,92
<i>Курси основних валют</i>	2	0,2	4	5	5	4	5	4,6	0,92

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	2	0,1	2	1	3	2	2	2	0,2
Інвестиційний бізнес-клімат	3	0,1	4	2	4	5	2	3,4	0,34
Платоспроможний попит населення	2	0,2	2	3	3	2	3	2,6	0,52
Основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі);	3	0,2	3	3	4	3	4	3,4	0,68
СОЦІАЛЬНО - КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ									
Рівень освіти населення країни	3	0,1	3	4	4	3	5	3,8	0,38

Уподобання кінцевих споживачів продукції	1	0,3	4	5	3	4	4	4	1,2
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	2	0,5	5	4	5	5	5	4,8	2,4
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	2	0,1	2	3	3	2	3	2,6	0,26
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ									
Рівень інновацій та технологічного прогресу в галузі	3	0,2	4	5	5	5	5	4,8	0,96
Витрати на наукові дослідження та розробки	3	0,2	3	4	5	3	5	4	0,8
Доступ до сучасних технологій	3	0,3	3	4	5	2	4	3,6	1,08
Ступінь використання, впровадження та обміну технологіями	2	0,1	2	4	4	4	3	3,4	0,34
Розвиток супутніх технологій (сфера обслуговування та підтримки)	2	0,1	3	2	5	4	4	3,6	0,36
Передача технологій	2	0,1	2	1	2	2	2	1,8	0,18
Всього								69,8	

Джерело: складено автором

Останнім етапом PEST-аналізу є упорядкування всіх оцінок і факторів у матричний формат, де вони розташовуються в порядку зменшення їхньої важливості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця PEST-аналізу ФОП «Радченко Микола Володимирович»

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Напад рф на Україну	1,32	Інфляція	0,92

Бюрократизація і рівень корупції	0,72	Курси основних валют	0,92
Недосконала і складна податкова система	0,44	Основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі);	0,68
Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,24	Платоспроможний попит населення	0,52
Фінансування, гранти та ініціативи, держ. замовлення	0,14	Інвестиційний бізнес-клімат	0,34
		Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	0,2
СОЦІАЛЬНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	2,4	Доступ до сучасних технологій	1,08
Уподобання кінцевих споживачів продукції	1,2	Рівень інновацій та технологічного прогресу в галузі	0,96
Рівень освіти населення країни	0,38	Витрати на наукові дослідження та розробки	0,8
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	0,26	Розвиток супутніх технологій (сфера обслуговування та підтримки)	0,36
		Передача технологій	0,18

Джерело: складено автором

Згідно з проведеним аналізом, політичні фактори мають найбільший вплив на діяльність ФОП «Радченко Микола Володимирович». Особливо це стосується нападу РФ на Україну, а також рівня бюрократизації та корупції в країні. Ці фактори виявилися найзначнішими за ступенем впливу на діяльність підприємства.

Напад РФ на Україну має серйозні негативні наслідки для діяльності ФОП «Радченко Микола Володимирович»:

- 1) зниження попиту. Економічна нестабільність і скорочення доходів населення можуть призвести до зниження споживчого попиту на продукцію.
- 2) перебої з постачанням. Проблеми з логістикою та постачанням товарів можуть негативно вплинути на наявність продуктів у продажу.
- 3) зростання витрат. Інфляція і зростання цін на сировину та

енергію збільшують витрати на ведення бізнесу.

4) бюрократичні перепони. Погіршення політичної ситуації може призвести до збільшення бюрократії та корупції, що ускладнює ведення підприємницької діяльності.

5) втрата партнерів. Війна може призвести до втрати постійних клієнтів або постачальників, що негативно вплине на стабільність бізнесу.

6) ризики безпеки. Загроза для безпеки працівників і майна підприємства також може стати серйозною проблемою.

Отже, вплив війни на діяльність підприємств харчової промисловості є суттєвим і варіюється в залежності від багатьох факторів, зокрема економічної стабільності, постачання сировини та реакції споживачів. Важливо, щоб підприємства харчової промисловості були готові адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також шукали нові можливості для балансування ризиків і вигод.

Оскільки ці фактори не контролюються менеджментом ФОП «Радченко Микола Володимирович», важливо впровадити систему моніторингу та аналізу макроекономічної ситуації, а також реагування уряду та Національного банку України. Розробка різних сценаріїв розвитку подій та відповідних коригувальних стратегій є ключовим кроком для забезпечення стабільності та стійкості підприємства в умовах невизначеності. Наприклад, підприємство може розглянути можливості диверсифікації постачальників сировини або пошуку нових ринків для збуту продукції.

Також важливо мати плани кризового управління, які дозволять швидко реагувати на негативні події та зменшувати їхній вплив на діяльність підприємства. Ці плани можуть включати заходи зі зменшення витрат, реорганізацію виробництва або розвиток альтернативних стратегій збуту.

Усі ці заходи допоможуть ФОП «Радченко Микола Володимирович» бути готовим до різних сценаріїв розвитку подій і зберегти свою стійкість та конкурентоспроможність у складних зовнішніх умовах.

Економічні фактори, такі як інфляція, валютні курси та витрати на енергію, транспорт, сировину, оренду та комплектуючі, мають велике значення для ефективного управління витратами та прибутковістю підприємства. Їх систематичний моніторинг і аналіз є необхідними, оскільки ці фактори можуть суттєво впливати на фінансову стабільність і конкурентоспроможність компанії.

Соціальні фактори також грають важливу роль у успіху бізнесу. Вимоги до якості продукції, рівень обслуговування та уподобання споживачів визначають конкурентоспроможність компанії на ринку. Дотримання стандартів безпеки та етичних норм у виробництві є критично важливими для підтримання довіри споживачів і уникнення ризиків.

Технологічні фактори, зокрема доступ до новітніх технологій та рівень інновацій у галузі, можуть суттєво вплинути на конкурентні переваги підприємства. Використання передових технологій дозволяє поліпшувати продуктивність, знижувати витрати та розширювати ринки збуту, що в свою чергу сприяє підвищенню успішності та стійкості компанії на ринку.

Розглянемо конкурентне середовище ФОП «Радченко Микола Володимирович», яке охоплює інші підприємства в м. Кропивницький та Кіровоградській області, і проведемо аналіз за допомогою моделі «п'яти сил» Майкла Портера. Цей підхід дозволить виявити переваги та загрози, з якими стикається підприємство в даній галузі.

Використання моделі «п'яти сил» Портера демонструє, що чим сильніший тиск з боку окремих факторів, тим складніше компанії підвищити свій прибуток. Проте, шляхом зміни своєї стратегії, підприємство може адаптуватися до цих сил і використовувати їх на свою користь. Це може включати, наприклад, покращення якості продукції, підвищення рівня обслуговування клієнтів або розвиток унікальних пропозицій, які відрізняють ФОП «Радченко Микола Володимирович» від конкурентів.

Результати оцінки впливу головних конкурентних сил на діяльність ФОП «Радченко Микола Володимирович», відповідно до моделі М.Портера

наведено у табл.2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз п'яти сил М.Портера для ФОП «Радченко Микола
Володимирович»

Параметр	Рівень впливу	Опис	Напрямок робіт
Продукти-замінники «ціна-якість»	Середній	На ринку є альтернативні продукти, які можуть задовольнити потреби споживачів за прийнятною ціною.	Вдосконалення якості продукції та розробка конкурентоспроможних цінових пропозицій.
Р і в е н ь внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Висока конкуренція серед існуючих гравців на ринку молочних продуктів, що ускладнює завоювання нових споживачів.	Аналіз конкурентів та розробка стратегій для підвищення своєї частки ринку.
Рівень появи нових гравців	Низький	Високі бар'єри для входу на ринок, такі як капіталовкладення, ліцензування та налагодження постачань, стримують нових учасників.	Підтримка існуючих переваг і використання брендової впізнаваності для зміцнення позицій на ринку.
Ринкова влада споживача	Високий	Споживачі мають великий вибір, що надає їм силу впливати на ціни та якість продуктів.	Підвищення рівня обслуговування та адаптація продуктів до потреб споживачів.
З а г р о з а нестабільності постачальників	Високий	Невизначеність у постачаннях сировини через економічну ситуацію та можливі перебої у ланцюгах постачання.	Диверсифікація постачальників та пошук альтернативних джерел сировини.

Джерело: складено автором

Для зниження впливу загроз головних конкурентних сил на діяльність

ФОП «Радченко Микола Володимирович» можна розглянути наступні напрямки робіт:

1. Розширення асортименту. Залучення нових постачальників для розширення асортименту товарів, що пропонуються, може залучити нових клієнтів.
2. Адаптація до потреб клієнтів. Регулярне опитування існуючих та потенційних клієнтів для виявлення їхніх уподобань і потреб.
3. Установлення довгострокових партнерських відносин з постачальниками. Пошук надійних постачальників, з якими можна укласти довгострокові угоди для забезпечення стабільних цін і якості.
4. Оптимізація логістики. Поліпшення процесів постачання та доставки товарів для зменшення витрат і покращення обслуговування клієнтів.
5. Розвиток ефективних каналів збуту. Залучення нових дистриб'юторів і партнерів для розширення ринку збуту.
6. Активні маркетингові кампанії. Впровадження стратегій просування, щоб підвищити обізнаність про компанію та її продукцію серед потенційних клієнтів.
7. Забезпечення високого рівня обслуговування. Надання додаткових послуг, таких як консультації або підтримка в логістиці, для зміцнення відносин з клієнтами.
8. Аналіз конкурентів. Регулярний моніторинг конкурентів для виявлення їхніх сильних і слабких сторін, що дозволить адаптувати власну стратегію.

Ці заходи можуть допомогти зменшити вплив загроз конкурентних сил і зміцнити позиції ФОП «Радченко Микола Володимирович» на ринку оптової торгівлі.

Використовуючи SWOT – аналіз підприємства маємо можливість виявити слабкі та сильні сторони ФОП «Радченко Микола Володимирович» та визначити загрози і можливості підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища організації дозволив виявити основні сильні сторони ФОП «Радченко Микола Володимирович»:

- 1) налагоджені партнерські відносини. Стабільні та довгострокові відносини з постачальниками, що забезпечують надійність поставок та конкурентні ціни.
- 2) гнучкість і швидкість реагування. Можливість швидко адаптуватися до змін на ринку та потреб клієнтів завдяки невеликій структурі підприємства.
- 3) знання ринку. Глибоке розуміння специфіки ринку молочних продуктів, що дозволяє ефективно обирати стратегії просування та продажу.
- 4) високий рівень обслуговування клієнтів. Індивідуальний підхід до кожного клієнта, що сприяє побудові довготривалих відносин.
- 5) різноманітність асортименту. Наявність широкого вибору товарів, що дозволяє задовольнити потреби різних сегментів ринку.
- 6) конкурентоспроможні ціни. Здатність пропонувати конкурентоспроможні ціни завдяки ефективному управлінню витратами.
- 7) добре організована логістика. Ефективні процеси доставки та зберігання товарів, що зменшують витрати та покращують обслуговування.

Слабкі сторони ФОП «Радченко Микола Володимирович»:

- 1) обмежені фінансові ресурси. Нестача капіталу може ускладнювати інвестиції в розвиток бізнесу та маркетинг.
- 2) невеликий штат працівників. Можливі проблеми з навантаженням на персонал та обмеженими можливостями для спеціалізації.
- 3) відсутність маркетингового відділу. Недостатня увага до маркетингових стратегій може призвести до втрачених можливостей для залучення нових клієнтів.
- 4) залежність від постачальників. Велика залежність від кількох

ключових постачальників може створити ризики у разі перебоїв у постачанні.

5) обмежена присутність на ринку. Відсутність активної реклами та просування може призвести до недостатньої впізнаваності бренду.

6) недостатня інноваційність. Відсутність інвестицій в нові технології або продукти може обмежити конкурентоспроможність.

7) обмежені можливості для розширення. Невелика компанія може зіткнутися з труднощами при виході на нові ринки або в нові сегменти.

8) вразливість до ринкових змін. Непередбачувані зміни в економічному середовищі можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

Матриця SWOT-аналізу ФОП «Радченко Микола Володимирович» наведена у табл.2.7.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу ФОП «Радченко Микола Володимирович»

Можливості	Загрози
<p>1) розширення асортименту продукції. Введення нових товарів або продуктів може задовольнити різноманітні потреби споживачів і залучити нових клієнтів.</p> <p>2) зростання попиту на натуральні продукти. Суспільний інтерес до здорового харчування може створити можливості для просування органічних або натуральних молочних продуктів.</p> <p>3) експансія на нові ринки. Можливість виходу на регіональні або міжнародні ринки, що дозволить збільшити обсяги продажу.</p> <p>4) використання цифрових технологій. Впровадження онлайн-продажів та цифрових маркетингових стратегій може суттєво збільшити охоплення аудиторії.</p> <p>5) співпраця з ресторанами та кафе. Налагодження партнерських відносин з закладами громадського харчування може забезпечити стабільний збут продукції.</p> <p>6) державні програми підтримки бізнесу. Використання можливостей, які пропонуються державою для малого та середнього бізнесу, може забезпечити фінансову підтримку або пільги.</p> <p>7) зростаюча увага до сталого розвитку. Позиціонування бізнесу як екологічного та соціально відповідального може підвищити імідж та привабливість для споживачів.</p> <p>8) інвестиції в інновації. Залучення інвестицій для впровадження нових технологій у виробництво та обслуговування може підвищити ефективність.</p>	<p>1) зростання конкуренції. Поява нових гравців на ринку може знизити частку підприємства та тиск на ціни.</p> <p>2) економічна нестабільність. Вплив економічних криз, інфляції або коливань валютних курсів може негативно позначитися на витратах і прибутках.</p> <p>3) зміни в законодавстві. Нові регуляції або зміни в податковій політиці можуть створити додаткові витрати або обмеження для бізнесу.</p> <p>4) залежність від постачальників. Проблеми з постачанням сировини, пов'язані з політичними або економічними факторами, можуть призвести до перебоїв у роботі.</p> <p>5) зміна споживчих уподобань. Зміни в смаках і перевагах споживачів можуть знизити попит на певні товари.</p> <p>6) технологічні ризики. Відставання в технологічному розвитку або недостатня інноваційність можуть призвести до втрати конкурентоспроможності.</p> <p>7) криза в секторі харчової промисловості. Негативні наслідки, пов'язані з пандемією або іншими кризами, можуть істотно вплинути на обсяги продажів.</p> <p>8) ризики у сфері безпеки. Загрози з боку кібератак або порушень безпеки даних можуть вплинути на репутацію і фінансові показники підприємства.</p>

Продовження табл.2.7

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1) налагоджені партнерські відносини. Стабільні та довгострокові відносини з постачальниками, що забезпечують надійність поставок та конкурентні ціни.</p> <p>2) гнучкість і швидкість реагування. Можливість швидко адаптуватися до змін на ринку та потреб клієнтів завдяки невеликій структурі підприємства.</p> <p>3) знання ринку. Глибоке розуміння специфіки ринку молочних продуктів, що дозволяє ефективно обирати стратегії просування та продажу.</p> <p>4) високий рівень обслуговування клієнтів. Індивідуальний підхід до кожного клієнта, що сприяє побудові довготривалих відносин.</p> <p>5) різноманітність асортименту. Наявність широкого вибору товарів, що дозволяє задовольнити потреби різних сегментів ринку.</p> <p>6) конкурентоспроможні ціни. Здатність пропонувати конкурентоспроможні ціни завдяки ефективному управлінню витратами.</p> <p>7) добре організована логістика. Ефективні процеси доставки та зберігання товарів, що зменшують витрати та покращують обслуговування.</p>	<p>1) обмежені фінансові ресурси. Нестача капіталу може ускладнювати інвестиції в розвиток бізнесу та маркетинг.</p> <p>2) невеликий штат працівників. Можливі проблеми з навантаженням на персонал та обмеженими можливостями для спеціалізації.</p> <p>3) відсутність маркетингового відділу. Недостатня увага до маркетингових стратегій може призвести до втрачених можливостей для залучення нових клієнтів.</p> <p>4) залежність від постачальників. Велика залежність від кількох ключових постачальників може створити ризики у разі перебоїв у постачанні.</p> <p>5) обмежена присутність на ринку. Відсутність активної реклами та просування може призвести до недостатньої впізнаваності бренду.</p> <p>6) недостатня інноваційність. Відсутність інвестицій в нові технології або продукти може обмежити конкурентоспроможність.</p> <p>7) обмежені можливості для розширення. Невелика компанія може зіткнутися з труднощами при виході на нові ринки або в нові сегменти.</p> <p>8) вразливість до ринкових змін. Непередбачувані зміни в економічному середовищі можуть негативно вплинути на діяльність підприємства</p>

Джерело: складено автором

Для подолання загроз, які виявлені у SWOT-аналізі, можна запропонувати наступні стратегії:

1. Стратегія диференціації. Розробка унікальної продукції або послуг, що відрізняються за якістю або характеристиками, може

зменшити конкуренцію та залучити нових споживачів.

2. Диверсифікація постачальників. Залучення кількох постачальників сировини допоможе зменшити залежність від одного джерела і знизити ризики перебоїв у постачанні.

3. Впровадження технологічних інновацій. Інвестування в нові технології та автоматизацію процесів підвищить ефективність і знизить витрати, що допоможе залишатися конкурентоспроможними.

4. Адаптація до змін у законодавстві. Постійний моніторинг змін у регуляціях та швидка адаптація до них допоможе уникнути штрафів і зберегти репутацію.

5. Аналіз ринку та споживчих уподобань. Регулярне проведення маркетингових досліджень дозволить оперативно реагувати на зміни в потребах споживачів і адаптувати асортимент.

6. Розробка кризового плану. Створення планів дій у випадку економічних криз або нестабільності допоможе зберегти фінансову стійкість і забезпечити безперервність бізнесу.

7. Покращення комунікаційної стратегії. Активне інформування клієнтів про нові продукти та послуги, а також підтримка зворотного зв'язку підвищать лояльність споживачів.

8. Співпраця з асоціаціями та державними органами. Участь у галузевих об'єднаннях та співпраця з державними структурами можуть забезпечити додаткову підтримку та доступ до інформації.

Дані стратегії допоможуть ФОП «Радченко Микола Володимирович» знизити вплив загроз і максимізувати можливості для розвитку та збільшення прибутковості.

2.3. Аналіз та оцінка конкурентної стратегії ФОП Радченко Микола Володимирович

У 2023 році ФОП «Радченко Микола Володимирович» займає 11,4% на

ринку постачання продуктів харчування у м. Кропивницький. Основні конкуренти підприємства такі: ТОВ «ТРИАДА ВКФ» - 14,1%, ТОВ «Градоля» - 16,3%, ПП «Агро Євро Партнер» - 15%, ТОВ «Зернарі» - 7,3%, ТОВ «Круп'яний дім» - 6,8%, ТОВ «Майнінг» - 3,7%, а решта компаній складає 25,4% ринку (рис. 2.4).

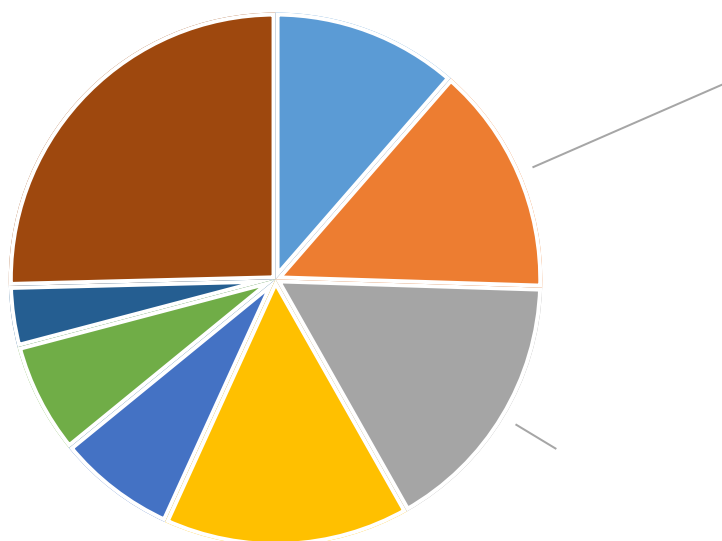


Рис.2.4. Частка ринку ФОП «Радченко Микола Володимирович» та його основних конкурентів, станом на 01.09.2024 року

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Розрахуємо індекс ринкової концентрації Херфіндаля-Хіршмана (ІНН) використовуючи формулу:

$$IHH = \sum_{i=1}^n (P_i^s)^2, \quad (2.1)$$

де, ІНН – індекс Херфіндаля ($0 < Ix < 1$);

P_i – частка i -ої організації в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

$$IHH = \sum (15^2 + 14,1^2 + 16,3^2 + 11,4^2 + 7,3^2 + 6,8^2 + 3,7^2 + 25,4^2) = 1577,84.$$

Отримане значення індексу Херфіндаля-Хіршмана становить 1577,81, що свідчить про високий рівень концентрації на ринку, де функціонує ФОП «Радченко Микола Володимирович».

Високо концентрований ринок характеризується тим, що діяльність контролюється або домінує невелика кількість великих компаній. У такому середовищі великі гравці займають значну частку ринку та мають значний вплив на його функціонування. Це може призводити до зменшення конкуренції, оскільки домінуючі компанії здатні контролювати ціни та умови, за яких відбуваються торгові операції.

Для детальнішого аналізу сильних сторін внутрішнього середовища та критеріїв ринкової привабливості, а також для визначення проблемних аспектів діяльності ФОП «Радченко Микола Володимирович», доцільно застосувати модель GE/McKinsey. Ця багатofакторна модель дозволяє оцінити конкурентні переваги бізнесу в стратегічній перспективі, а також рівень привабливості галузі та позиції підприємства. Результати розрахунків для побудови матриці наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка факторів конкурентної позиції ФОП «Радченко Микола Володимирович»

Сильні сторони (вісь X)	Макс. бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	Макс. бал	Оцінка

1. Партнерські відносини	20	15	1. Попит на продукцію	15	12
2. Гнучкість і швидкість реагування	15	10	2. Платоспроможність	20	15
3. Знання ринку	15	10	3. Розвиток інформаційних технологій	15	10
4. Рівень обслуговування клієнтів	10	7	4. Темпи зростання ринку	20	15
5. Конкурентоспроможні ціни	20	10	5. Галузева норма прибутку	20	16
6. Логістика	20	15	6. Особливості конкуренції	10	8
Загальна оцінка, балів	100	67	Загальна оцінка,	100	76

Джерело: складено автором

Дані свідчать, що сильні сторони компанії (відносна перевага на ринку) оцінюються в 67 балів, натомість привабливість ринку становить 76 балів. Тобто, положення бізнесу характеризується середнім рівнем переваг при високому рівні привабливості ринку. Відповідно до використаної методики ФОП «Радченко Микола Володимирович» опинилося в секторі №2 «Переможець/ вибіркоче інвестування у розвиток» та характеризує зону зростаючого бізнесу (рис. 2.5).

Рівень привабливості галузі	100	(1) «Переможець/інвестування, збереження сильних сторін»	(2) «Переможець/вибіркове інвестування» ФОП «Радченко Микола Володимирович»	(-?+) «Сумнівний бізнес/пошук шляхів подолання слабкостей, вихід із бізнесу»
	67	(3) «Переможець/зростання прибутковості»	«Середній бізнес/захист існуючих позицій»	(1) «Переможений/пошук безризикових напрямів, мін.інвестицій»
	0	«Генератор прибутку/захист сильних сторін»	(2) «Переможений/отримання доходів і скорочення діяльності»	(3) «Переможений/пошук вихід з бізнесу»

Відносна перевага на ринку(рівень конкурентоспроможності)

1. Рівень цін	0,2	5	1	5	1	4	0,8	3	0,6
2. Якість обслуговування	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6	3	0,45
3. Асортимент продукції	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8	4	0,8
4. Інноваційність технологій	0,1	3	0,3	4	0,4	5	0,5	3	0,3
5. Кваліфікація персоналу	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2
6. Маркетинг і реклама	0,25	3	0,75	4	1	4	1	2	0,5
Всього	1	24	4	27	4,55	25	4,1	17	2,85

Примітка: Раі – оцінка фактору, бали; Кбі – зважена оцінка

Джерело: складено автором

Для наочності результатів наведемо дані табл.2.9 на рис.2.6.

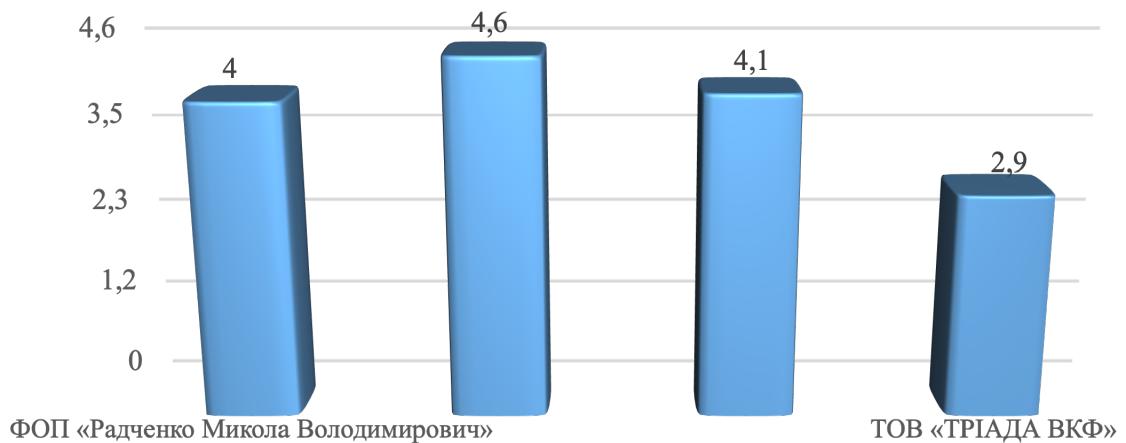


Рис. 2.6. Оцінка конкурентоспроможності ФОП «Радченко Микола Володимирович» та його основних конкурентів

Джерело: складено автором на основі інформації табл. 2.9

Зважений рейтинг конкурентоспроможності ФОП «Радченко Микола Володимирович» становив 4,0 балів, тобто знаходиться на 3 місці з чотирьох виділених конкурентів, випереджаючи ТОВ «ТРИАДА ВКФ»

За результатами аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.2.7).

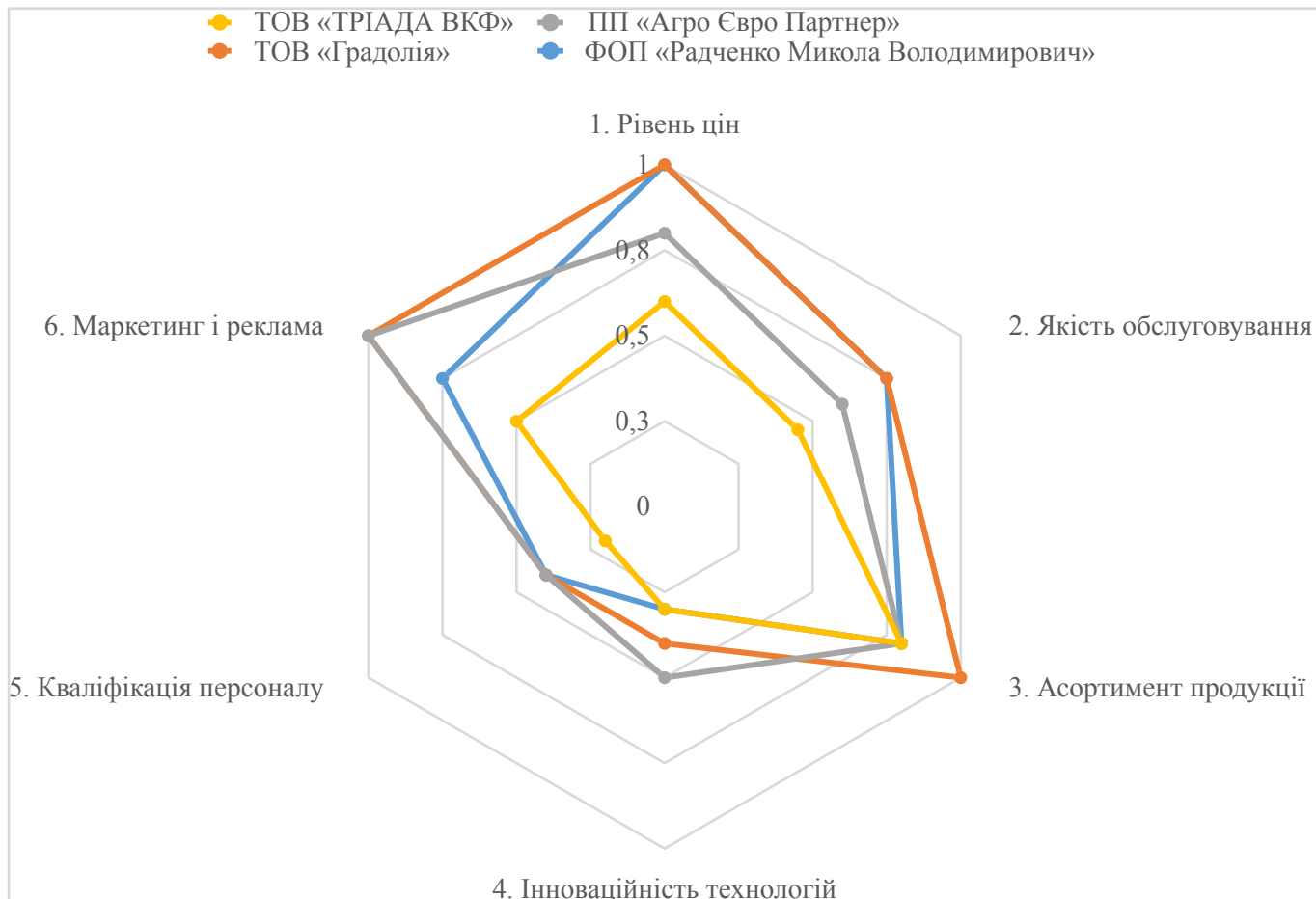


Рис. 2.7. Багатокутник конкурентоспроможності ФОП «Радченко Микола Володимирович» і його основних конкурентів

Джерело: складено на основі даних таб.2.9

За результатами проведеної оцінки факторів, які впливають на конкурентні позиції ФОП «Радченко Микола Володимирович» та його основних конкурентів, можна зробити наступні висновки:

- низькі ціни на продукцію сприяють підвищенню конкурентоспроможності ФОП «Радченко Микола Володимирович» і ТОB «Градолия», проте є слабкою стороною для ТОB «ТРИАДА ВКФ»;
- висока якість обслуговування притаманна ФОП «Радченко Микола Володимирович» та ТОB «Перша пекарня», в той час як низький рівень цього показника негативно позначається на ТОB «ТРИАДА ВКФ»;
- інноваційність технологій не є сильною стороною ФОП

«Радченко Микола Володимирович», тоді як більш інноваційними виявилися ПП «Агро Євро Партнер» та ТОВ «Градоля»;

– асортимент продукції є перевагою як для ФОП «Радченко Микола Володимирович», так і для ТОВ «Градоля»;

– кваліфікація персоналу отримала високу оцінку у ТОВ «Градоля», ФОП «Радченко Микола Володимирович» та ПП «Агро Євро Партнер»;

– реклама та маркетинг добре розроблені у ТОВ «Градоля» та ПП «Агро Євро Партнер», тоді як для ФОП «Радченко Микола Володимирович» цей аспект є слабкою стороною.

Побудова багатокутника конкурентоспроможності виявила, що ФОП «Радченко Микола Володимирович» має певні сильні сторони, які позитивно впливають на його позиції на ринку. Основні переваги включають низький рівень цін на продукцію та широкий асортимент, що підвищує привабливість для споживачів. Однак також були виявлені і слабкі сторони, зокрема недостатня розробка реклами та маркетингових стратегій, що може обмежувати зростання конкурентоспроможності підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Загалом, результати показують, що для покращення конкурентних позицій необхідно зосередитися на підвищенні інноваційності та маркетингових активностях.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ І МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ ФОП РАДЧЕНКО МИКОЛА ВОЛОДИМИРОВИЧ

3.1. Обґрунтування заходів щодо посилення конкурентної стратегії ФОП Радченко Микола Володимирович

У сучасному світі бізнесу, де конкуренція зростає з кожним днем, посилення конкурентної стратегії стає ключовим фактором для досягнення успіху. Компанії стикаються з численними викликами: швидко змінюються технології, зростають споживчі вимоги, а також змінюються умови ведення бізнесу на глобальному рівні. В таких умовах підприємствам необхідно адаптувати свої стратегії, щоб зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток.

Однією з основних причин, чому посилення конкурентної стратегії є важливим, є швидкість змін у зовнішньому середовищі. Технологічні новинки, зміни у законодавстві, а також нові споживчі тенденції вимагають від підприємств гнучкості та швидкості реакції. Компанії, які не встигають адаптувати свої стратегії, ризикують втратити позиції на ринку. Наприклад, в умовах цифровізації бізнесу підприємства повинні впроваджувати новітні технології та використовувати онлайн-платформи для залучення споживачів.

Посилення конкурентної стратегії також передбачає акцент на інновації. Сучасні споживачі цінують не лише якість продукції, але й її унікальність. Інновації можуть стосуватися як самих товарів, так і процесів їх виробництва. Наприклад, компанії, які впроваджують екологічні технології або створюють продукти, що відповідають новим стандартам здорового способу життя, можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність.

Не менш важливим аспектом є створення сильної брендової ідентичності. В умовах насиченого ринку, де споживачі мають великий вибір,

відрізнити себе від конкурентів можна лише через якісний брендинг. Сильний бренд викликає довіру, формує лояльність споживачів і здатний залучати нових клієнтів. Сучасні маркетингові стратегії, які використовують цифрові канали та соціальні мережі, дозволяють підприємствам ефективно комунікувати зі своєю цільовою аудиторією.

Отже, посилення конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу є необхідною умовою для досягнення успіху. Адаптація до змін, інновації, ефективний брендинг та маркетинг — це ті елементи, які формують успішну стратегію. В умовах високої конкуренції підприємства повинні постійно вдосконалювати свої підходи, щоб не лише вижити, а й процвітати у динамічному бізнес-середовищі.

В Україні ринок продажу продуктів харчування має високий рівень розвитку, що супроводжується значною конкуренцією.

Запропоновані напрямки щодо посилення конкурентної стратегії ФОП «Радченко Микола Володимирович» наведено в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Запропоновані напрямки удосконалення маркетингової товарної політики ФОП «Радченко Микола Володимирович»

№ з/п	Заходи	Термін проведення	Кошторисні витрати, тис.грн	Відповідальна особа
1	2	3	4	5
1	Розробити маркетингову програму, що включатиме активну рекламу в соціальних мережах та онлайн-платформах	1 кв.2025 р.	125,5	Відділ продажу, відділ постачання, відділ маркетингу
2	Впровадити у практику управління асортиментом ФОП «Радченко Микола Володимирович» портфельного аналізу		-	

3	Вивчення запитів, реакцій і переваг покупців за допомогою маркетингових досліджень	Протягом року	24,5	Відділ продажу, відділ маркетингу
---	--	---------------	------	-----------------------------------

Продовження табл.3.1

1	2	3	4	5
4	Включити нові категорії товарів, зокрема органічні або екологічно чисті продукти, що відповідають сучасним споживчим трендам	1 кв.2025 р.	-	Відділ продажу, відділ постачання, відділ маркетингу
5	Зміцнити партнерські відносини шляхом розвитку співпраці з місцевими підприємствами	Протягом року	-	Відділ продажу, відділ маркетингу
6	Розробити програму лояльності для постійних клієнтів, що включає знижки, бонуси та акції	4 кв.2024 р.	-	
7	Розробити нові канали збуту. Вивчити можливості для розширення каналів збуту, таких як онлайн-продажі або партнерство з іншими роздрібно/оптовими мережами	1 кв.2025 р.	15,5	
8	Провести навчання для персоналу з метою підвищення рівня обслуговування	Протягом року	25,6	Відділ кадрів
	Всього		191,1	

Джерело: складено автором

Розглянемо більш детально запропоновані напрямки.

В першу чергу, для посилення конкурентної стратегії ФОП «Радченко Микола Володимирович» необхідно розробити маркетингову програму, що включатиме активну рекламу в соціальних мережах та онлайн-платформах. Це дозволить не лише підвищити впізнаваність бренду, але й залучити нових клієнтів, а також утримати існуючих.

Пропонована маркетингова програма для ФОП «Радченко Микола Володимирович» наведена в табл.3.2.

Впровадження запропонованих заходів дозволить досягти кількох важливих цілей. По-перше, активна реклама в соціальних мережах сприятиме залученню нових клієнтів, допомагаючи створити сильний імідж бренду та

досягти нових сегментів аудиторії. По-друге, розширення каналів збуту через онлайн-магазини та партнерства з іншими платформами дозволить значно підвищити обсяги продажів, охоплюючи більше споживачів. Крім того, розробка програми лояльності та персоналізовані розсилки допоможуть зміцнити лояльність клієнтів, створюючи глибший зв'язок та стимулюючи повторні покупки. Навчання персоналу, яке також є частиною стратегії, підвищить якість обслуговування, що позитивно вплине на загальне задоволення клієнтів.

Таблиця 3.2

Пропонована маркетингова програма для ФОП «Радченко Микола Володимирович»

Елементи маркетингової програми	Пропоновані заходи	Очікуваний ефект
Активна реклама в соціальних мережах	Створення та ведення профілів на популярних платформах, таких як Facebook, Instagram, TikTok. Використання візуально привабливого контенту для демонстрації продукції.	Залучення нових клієнтів через активну присутність у соцмережах.
	Запуск цільових рекламних кампаній, які дозволять досягти конкретних аудиторій, зокрема молоді, сімей, або людей, зацікавлених у здоровому харчуванні.	Збільшення продажів за рахунок належної сегментації аудиторії.
Використання онлайн-платформ	Співпраця з популярними онлайн-магазинами та платформами для продажу продуктів, такими як Rozetka, Prom.ua, або місцевими e-commerce платформами.	Розширення ринку збуту та збільшення обсягу продажів.
	Розробка власного інтернет-магазину, що забезпечить зручність покупки та доставку товарів.	Поліпшення обслуговування клієнтів і збільшення лояльності.
Контент-маркетинг	Створення корисного та цікавого контенту, такого як рецепти, поради щодо приготування їжі або статті про переваги продуктів.	Залучення і утримання аудиторії через цінний контент.
	Ведення блогу або використання відео-контенту для розповсюдження інформації про продукти та їх використання.	Підвищення впізнаваності бренду та покращення іміджу

Email-маркетинг	Формування бази підписників для регулярних розсилок з новинами, акціями, знижками та іншою корисною інформацією.	Підвищення залученості клієнтів і стимулювання повторних покупок
	Персоналізація розсилок, щоб кожен клієнт отримував контент, що відповідає його інтересам.	Зростання конверсії за рахунок релевантного контенту

Джерело: складено автором

Загалом, реалізація контент-маркетингу та активне використання соціальних медіа сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та створенню конкурентних переваг. Гнучка маркетингова програма дозволить швидко адаптуватися до змінюваного ринку, реагуючи на споживчі уподобання і тренди.

Таким чином, оптимізація витрат на рекламу через цільові кампанії і ефективний контент забезпечить рентабельність інвестицій. В цілому, ці заходи створять міцну основу для стійкого розвитку та зростання ФОП «Радченко Микола Володимирович» у конкурентному середовищі.

Впровадження портфельного аналізу у практику управління асортиментом ФОП «Радченко Микола Володимирович» може стати потужним інструментом для зміцнення конкурентних позицій підприємства. Цей підхід дозволяє систематизувати продукцію та визначити, які товари є найбільш прибутковими, а які потребують додаткових зусиль або можуть бути виведені з асортименту. Переваги впровадження портфельного аналізу у практику управління асортиментом ФОП «Радченко Микола Володимирович» наступні:

- портфельний аналіз дозволить виявити найбільш прибуткові та перспективні продукти, а також визначити ті, які потребують вдосконалення або можуть бути зняті з продажу;
- зосередившись на продуктах з високою рентабельністю, підприємство зможе ефективніше використовувати свої фінансові та матеріальні ресурси, що призведе до зниження витрат і підвищення

прибутковості;

- регулярний аналіз асортименту дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни в попиті та ринкових умовах, адаптуючи свої пропозиції до потреб споживачів;
- портфельний аналіз допоможе виявити слабкі місця в асортименті, що дозволить уникнути інвестицій у не вигідні продукти та зменшити фінансові ризики;
- завдяки чіткій стратегії розвитку асортименту ФОП «Радченко Микола Володимирович» зможе виокремитися серед конкурентів, підкреслюючи свої унікальні пропозиції та переваги;
- портфельний аналіз надасть необхідні дані для формування обґрунтованих стратегій розвитку підприємства, що базуються на реальних показниках ефективності;
- завдяки оптимізації асортименту, підприємство зможе забезпечити вищу якість обслуговування клієнтів, пропонуючи лише найбільш затребувані та якісні продукти.

Матриця портфельного аналізу Бостонської консалтингової групи (BCG) і матриця McKinsey (GE-матриця) є двома з найбільш відомих та часто використовуваних моделей портфельного аналізу в економічній літературі.

Матриця портфельного аналізу Бостонської консалтингової групи (BCG) відображає позицію різних підрозділів або продуктів компанії на основі їхнього ринкового росту та частки ринку. Ця матриця допомагає визначити, які продукти потребують додаткових інвестицій, а які можуть бути стабільним джерелом прибутку. Класифікація на зірки, дійні корови, питання та собак дозволяє зрозуміти, де компанії варто зосередити зусилля для оптимізації портфеля.

Матриця McKinsey (GE-матриця) також використовується для аналізу портфеля бізнес-одиниць або продуктів, але з більш комплексним підходом. Вона оцінює конкурентоспроможність і привабливість ринку кожного з бізнес-одиниць за такими параметрами, як ринкова привабливість,

конкуентоспроможність, потенціал для розвитку та ризику. Ця матриця допомагає компаніям приймати стратегічні рішення щодо інвестування, розвитку або відмови від певних підрозділів.

Обидві моделі є корисними інструментами для аналізу портфеля компанії та стратегічного планування. Вони дозволяють визначити, які продукти чи бізнес-одиниці потребують більшої уваги та інвестицій, а які можуть бути оптимізовані або зняті з виробництва. Використання таких моделей може суттєво підвищити ефективність управлінських рішень і сприяти сталому розвитку компанії.

Для прикладу застосування портфельного аналізу асортименту ФОП «Радченко Микола Володимирович» здійснимо побудову матрицю БКГ, яка надасть можливість зробити розрахунки додаткових необхідних показників і надати пропозицію по покращанню товарної стратегії ФОП «Радченко Микола Володимирович». Матриця БКГ для ФОП «Радченко Микола Володимирович» за 2023 рік наведена на рис. 3.1.

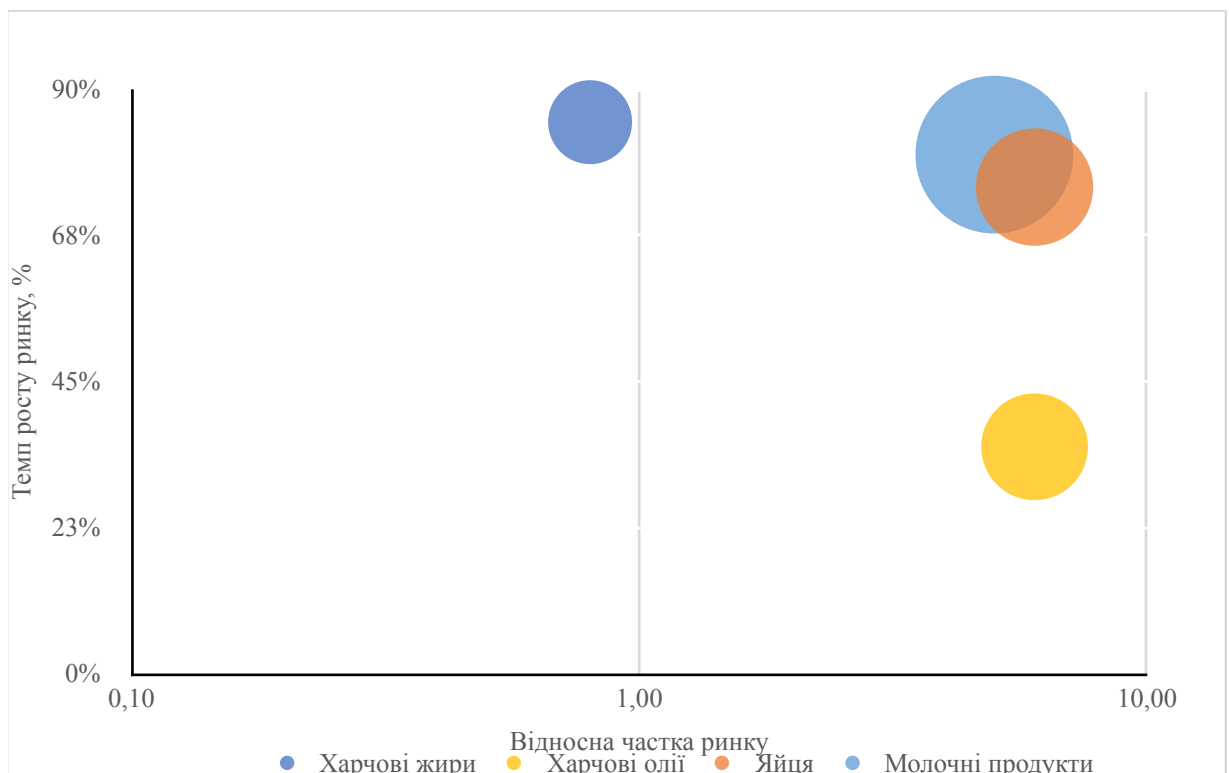


Рис.3.1 Матриця БКГ для ФОП «Радченко Микола Володимирович» за

2023 рік

Джерело: складено автором

На основі рис.3.1, можна зробити такі висновки:

Продукти, які потрапили до квадранту «Проблеми» матриці БКГ, включають харчові жири. Для їх розвитку необхідні інвестиції, і схема розвитку може включати етапи створення конкурентної переваги, поширення ринкової присутності та підтримки позицій на ринку.

Квадрант «Мертвий вантаж» не містить жодної товарної позиції підприємства, що свідчить про те, що всі продукти мають певний потенціал для розвитку.

Продукти, що потрапили до квадранту «Зірки», включають молочні продукти та яйця. Основне завдання підприємства полягає в підтримці та зміцненні цих продуктів, оскільки вони є стабільним джерелом прибутку. На них слід спрямовувати найкращі ресурси для забезпечення подальшого зростання.

«Дійні корови» представлені харчовими оліями. Ці товари мають високу частку ринку в сегменті з повільним зростанням. Вони не потребують значних інвестицій і слугують основним джерелом прибутку. Виручка від їх реалізації повинна бути направлена на розвиток продуктів, що знаходяться в квадрантах «Зірки» або «Проблеми», забезпечуючи таким чином баланс і стійкий розвиток підприємства.

Проаналізуємо бізнес-портфель ФОП «Радченко Микола Володимирович» за допомогою матриці McKinsey. Побудову матриці було здійснено за допомогою Microsoft Excel. Матриця McKinsey для ТОВ «Альвар» подана на рис. 3.2.

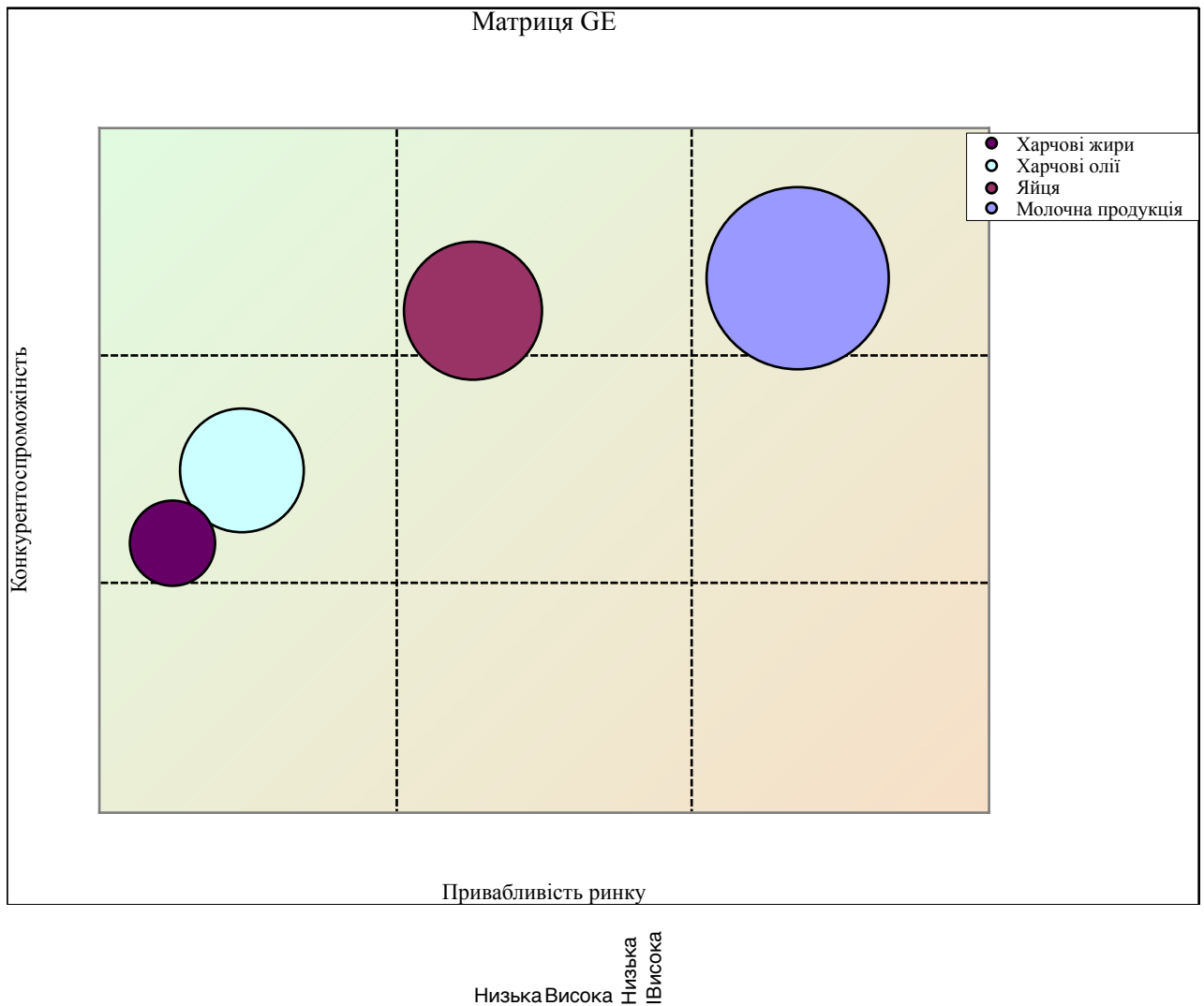


Рис. 3.2. Матриця McKinsey для ФОП «Радченко Микола Володимирович»

Джерело: складено автором

Молочна продукція та яйця займають позиції в першому та другому квадрантах матриці. У першому квадранті їхня ринкова позиція потребує збереження та зміцнення. Ці бізнес-одиниці є сильними і функціонують на привабливих ринках, тому варто направляти інвестиції на забезпечення високого доходу. Рекомендації включають: збереження лідерства та активне інвестування для підтримки швидкого зростання. У другому квадранті ці продукти також потребують інвестицій для подальшого зростання на ринку. Хоча вони працюють на привабливих ринках, наразі їм необхідно підсилити свої позиції. Рекомендації: зосередження зусиль на підтримці сильних сторін і конкурентних переваг, а також виявлення та усунення слабких моментів.

Харчові олії та жири потрапили до шостого квадранту, де варто застосувати стратегію «збору врожаю». Це означає, що ці бізнес-одиниці мають сильні ринкові позиції, проте ринок вже відмирає. Головна мета — максимізувати поточну прибутковість, оскільки можливості для подальшого зростання фактично відсутні. Рекомендації включають: підтримання лідируючих позицій, максимізацію поточного прибутку та інвестування лише в підтримку конкурентоспроможності.

В цілому, впровадження портфельного аналізу в управлінні асортиментом ФОП «Радченко Микола Володимирович» відкриє нові можливості для підвищення ефективності бізнесу. Це не лише дозволить покращити управління асортиментом, але й зміцнить позиції підприємства на ринку, сприяючи його сталому розвитку у конкурентному середовищі.

Щодо вивчення запитів, реакцій і переваг покупців ФОП «Радченко Микола Володимирович» можна запропонувати наступні інструменти маркетингових досліджень:

- проведення опитувань серед клієнтів для збору даних про їхні вподобання, очікування та рівень задоволення продуктами;
 - організація зустрічей з невеликими групами споживачів для глибшого аналізу їхніх думок, ставлень та побажань щодо продукції;
 - вивчення даних про обсяги продажу, що дозволить зрозуміти, які продукти користуються найбільшим попитом;
 - моніторинг поведінки споживачів у магазинах для виявлення їхніх звичок і переваг при виборі продуктів;
 - використання цифрових платформ для збору інформації про потреби і реакції клієнтів, що дозволяє охопити ширшу аудиторію;
 - вивчення стратегій та пропозицій конкурентів для виявлення ринкових трендів і можливостей для вдосконалення;
 - збір та аналіз відгуків клієнтів через соціальні мережі та платформи відгуків для визначення сильних і слабких сторін продукції.
- Використання цих інструментів дозволить ФОП «Радченко Микола

Володимирович» краще зрозуміти потреби своїх покупців і адаптувати свою стратегію для задоволення цих потреб.

Наступним важливим заходом для посилення конкурентної стратегії ФОП «Радченко Микола Володимирович» є розширення асортименту шляхом додавання нових категорій товарів, зокрема органічних або екологічно чистих продуктів. Це рішення відповідає сучасним споживчим трендам, які акцентують увагу на здоровому способі життя, екологічній свідомості та відповідальному споживанні.

Сьогодні споживачі все більше цікавляться якістю продуктів, які вони вживають. Зростаючий інтерес до органічних продуктів обумовлений бажанням уникнути шкідливих добавок, пестицидів і інших хімічних речовин, які можуть негативно впливати на здоров'я. Запровадження в асортимент органічних молочних продуктів, яєць, олій і жирів не лише задовольнить ці потреби, але й дозволить ФОП «Радченко Микола Володимирович» стати конкурентоспроможнішим на ринку.

Крім того, розширення асортименту органічних продуктів може позитивно вплинути на імідж компанії. Споживачі все частіше обирають бренди, які демонструють свою екологічну відповідальність та підтримують сталі практики виробництва. Запровадження таких товарів не лише підвищить довіру до бренду, але й зміцнить позиції підприємства як інноваційного і прогресивного гравця на ринку.

Важливим аспектом впровадження нових товарних категорій є необхідність проведення маркетингових досліджень для виявлення найбільш затребуваних продуктів серед цільової аудиторії. Це дозволить точніше адаптувати асортимент до потреб споживачів і підвищити шанси на успішний продаж.

Крім того, для успішного запуску нових продуктів необхідно забезпечити їх високу якість, а також розробити ефективну рекламну кампанію, що підкреслить переваги органічних товарів. Залучення споживачів через соціальні мережі, участь у місцевих ярмарках та організація

дегустацій можуть значно підвищити впізнаваність нової продукції.

Отже, розширення асортименту ФОП «Радченко Микола Володимирович» за рахунок органічних та екологічно чистих продуктів не лише відповідає сучасним тенденціям, але й створює нові можливості для зростання та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Ще одним важливим заходом для посилення конкурентної стратегії ФОП «Радченко Микола Володимирович» є зміцнення партнерських відносин шляхом розвитку співпраці з місцевими підприємствами. Це може включати створення спільних акцій, знижок та програм лояльності, що забезпечать вигоду як для компанії, так і для її партнерів.

Співпраця з місцевими виробниками, кафе, ресторанами та іншими підприємствами допоможе створити комплексну пропозицію для споживачів. Наприклад, ФОП «Радченко Микола Володимирович» може реалізувати спільні акції, де покупці отримують знижки на продукцію, якщо вони купують товари в партнерських точках продажу. Це не лише стимулює продажі, але й підвищує впізнаваність бренду.

Розробка спільних акцій також дозволяє об'єднати ресурси та зусилля для проведення ефективних рекламних кампаній. Наприклад, спільні промоції можуть включати дегустації, виставки продуктів або спеціальні події, що привернуть увагу потенційних покупців. Спільна реклама через соціальні мережі та інші канали комунікації дозволить охопити ширшу аудиторію.

Зміцнення партнерських відносин також може включати обмін досвідом, ресурсами та знаннями, що сприятиме розвитку інноваційних рішень. Наприклад, спільна розробка нових продуктів або технологій виробництва може підвищити конкурентоспроможність обох сторін.

Отже, розвиток партнерських відносин з місцевими підприємствами створить вигідну синергію, дозволить оптимізувати витрати на маркетинг і рекламу, а також сприятиме зміцненню позицій ФОП «Радченко Микола Володимирович» на ринку. Це, в свою чергу, позитивно вплине на імідж

підприємства та залучення нових споживачів.

У сучасних умовах бізнесу важливо адаптуватися до змінюваних ринкових умов і споживчих звичок. Розширення каналів збуту може суттєво підвищити конкурентоспроможність ФОП «Радченко Микола Володимирович». Пропонуються наступні напрямки для реалізації, що наведені у табл.3.3.

Створення власного інтернет-магазину дозволить підприємству забезпечити зручний доступ до своєї продукції для клієнтів. Важливо розробити інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що дозволить покупцям легко знаходити потрібні товари та оформляти замовлення. Також можна розглянути можливість продажу продукції через популярні платформи, такі як Prom.ua, Rozetka або Amazon. Ці канали вже мають велику клієнтську базу, що дозволить залучити нових покупців.

Активна присутність у соціальних мережах, таких як Facebook та Instagram, є важливим аспектом сучасного маркетингу. Створення бізнес-сторінок, де можна не лише рекламу продуктів, але й здійснювати продажі безпосередньо через пости, допоможе залучити нову аудиторію. Розробка рекламних кампаній та акцій для підписників сприятиме підвищенню лояльності клієнтів.

Таблиця 3.3

Пропоновані нові канали збуту для ФОП «Радченко Микола
Володимирович»

Канал збуту	Опис	Переваги
1. Онлайн-продажі	Створення інтернетмагазину для продажу продукції	Зручність для покупців, можливість охопити ширшу аудиторію
	Використання платформ, таких як Promua, Rozetka, або Amazon для розширення доступу	Додатковий дохід від онлайнзамовлень

2. Соціальні мережі	Активна торгівля через Facebook та Instagram з можливістю покупки безпосередньо через пост	Прямий зв'язок з клієнтами, залучення нової аудиторії
	Використання функцій «Магазин» у соцмережах	Легкість у створенні акцій та просування товарів
3. Партнерство з мережами	Співпраця з місцевими супермаркетами та продуктовими магазинами для продажу продукції	Підвищення впізнаваності бренду через нові точки продажу
	Участь у програмах «поставки під маркою» для великих мереж	Доступ до великої клієнтської бази
4. Роздрібні акції	Проведення акцій у співпраці з місцевими магазинами (дегустації, спеціальні пропозиції)	Залучення нових клієнтів, підвищення лояльності
	Розробка системи знижок для постійних клієнтів	Стимулювання повторних покупок
5. Участь у ярмарках	Прийняття участі в місцевих ярмарках та виставках продовольчих товарів	Залучення нових клієнтів та дистриб'юторів
	Демонстрація продукції, проведення дегустацій	Зворотний зв'язок від клієнтів та можливість адаптації

Джерело: складено автором

Встановлення партнерських відносин з місцевими супермаркетами та продуктовими магазинами дозволить розширити географію продажів. Пропозиція вигідних умов співпраці, наприклад, участь у спільних акціях чи пропозиція знижок для оптових покупців, стане потужним стимулом для співпраці.

Прийняття участі в місцевих ярмарках не лише дозволить продемонструвати продукцію, але й налагодити контакти з потенційними дистриб'юторами та партнерами. Дегустації та презентації можуть стати чудовою можливістю для залучення нових клієнтів і збору зворотного зв'язку.

Розширення каналів збуту через онлайн-продажі, активність у соціальних мережах, партнерство з роздрібними та оптовими мережами, участь у ярмарках дозволить ФОП «Радченко Микола Володимирович» значно підвищити обсяги продажів, залучити нових клієнтів і залишитися конкурентоспроможним на ринку.

Ще одним пропонованим заходом щодо посилення конкурентної стратегії ФОП «Радченко Микола Володимирович» є розробка програми лояльності. Розробка програми лояльності для ФОП «Радченко Микола Володимирович» має кілька ключових переваг, які можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства. По-перше, програма лояльності може залучити нових клієнтів. Споживачі, які бачать можливість отримати знижки або бонуси, з більшою ймовірністю оберуть продукцію саме цього підприємства. По-друге, утримання постійних клієнтів стає простішим. Лояльні покупці, які відчують, що їхня вірність винагороджується, більш схильні повертатися за новими покупками. Це створює стабільний дохід.

Третім важливим аспектом є підвищення середнього чека. Клієнти, які беруть участь у програмах лояльності, часто готові витратити більше, щоб отримати додаткові винагороди. Це може суттєво вплинути на фінансові показники підприємства. Четверта перевага полягає у зборі даних про споживачів. Програма лояльності дозволяє збирати інформацію про вподобання клієнтів, що допомагає краще налаштовувати маркетингові кампанії та удосконалювати асортимент продукції.

П'ята перевага - підвищення впізнаваності бренду. Задоволені клієнти часто стають амбасадорами бренду, рекомендуючи продукцію своїм знайомим. Це може призвести до додаткових продажів і підвищення популярності підприємства. Крім того, програма лояльності надає конкурентні переваги. У жорсткій конкуренції такі програми можуть стати вирішальним фактором для вибору споживачів, які прагнуть отримати більше вигод.

Останнім, але не менш важливим, є позитивний імідж підприємства. Компанії, які дбають про своїх клієнтів і пропонують їм додаткові вигоди, формують довіру та позитивне сприйняття у споживачів.

Отже, запровадження програми лояльності є стратегічно важливим кроком для ФОП «Радченко Микола Володимирович», оскільки вона забезпечить стабільний ріст і розвиток в умовах конкурентного середовища.

Пропонована програма лояльності для ФОП «Радченко Микола Володимирович» наведена в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Пропонована програма лояльності для ФОП «Радченко Микола Володимирович»

Елемент програми лояльності	Опис
Система знижок	Знижки для постійних клієнтів: 5% на другу, 10% на третю покупку
	Спеціальні акції на свята: знижки в певні дати
Бонусна програма	Нарахування бонусів: 1 бал за кожні 10 грн витрачених у магазині
	Ексклюзивні бонуси за покупки певних товарів
Акції та спеціальні пропозиції	Акції «Приведи друга» - знижки для клієнта та нового покупця.
	Тематичні акції - знижки на свята та сезони
Персоналізація	Персоналізовані пропозиції на основі історії покупок
	Листи вдячності на день народження або ювілей
Взаємодія через соціальні мережі	Проведення конкурсів і розіграшів для учасників програми
	Обговорення новинок з учасниками програми через соціальні мережі

Джерело: складено автором

Проведення навчання для персоналу є важливим елементом для підвищення рівня обслуговування і, відповідно, посилення конкурентних позицій ФОП «Радченко Микола Володимирович». Це може суттєво вплинути на успіх підприємства, оскільки обслуговування клієнтів безпосередньо пов'язане з їхніми враженнями від продуктів і послуг.

Пропозиції щодо для навчання продавців ФОП «Радченко Микола Володимирович» наведено в табл.3.5.

Загалом, систематичне навчання та підвищення кваліфікації персоналу є важливими заходами для ФОП «Радченко Микола Володимирович», які

можуть значно зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку. Це не лише поліпшує обслуговування, але й створює довгострокові відносини з клієнтами, що є запорукою успіху в умовах високої конкуренції.

Таблиця 3.5

Пропозиції щодо для навчання продавців ФОП «Радченко Микола Володимирович»

Пропозиція	Опис
Основи ефективного спілкування	Тренінги з комунікаційних навичок, що навчають продавців правильно формулювати думки, слухати клієнтів та реагувати на їх запити.
Продуктове навчання	Інформування продавців про асортимент продукції, особливості молочних продуктів, яєць і харчових олій.
Техніки продажу	Навчання різним технікам продажу, таким як активне слухання, переконання, робота з запереченнями та укладання угод.
С е р в і с і о б с л у г о в у в а н н я клієнтів	Тренінги з обслуговування клієнтів, підкреслюючи важливість надання високоякісного сервісу та обробки скарг.
Психологія продажу	Тренінги на ознайомлення з основами психології споживачів, щоб продавці могли краще розуміти потреби клієнтів і адаптувати свої підходи до продажу.

Джерело: запропоновано автором

Запровадження запропонованих заходів ФОП «Радченко Микола Володимирович» призведе до суттєвого покращення конкурентних позицій підприємства. Активна реклама в соціальних мережах і онлайн-платформах дозволить залучити нових клієнтів та зміцнити лояльність існуючих. Портфельний аналіз і впровадження нових категорій товарів відповідно до сучасних трендів сприятимуть задоволенню запитів споживачів. Нові канали збуту, включаючи онлайн-продажі, дозволять досягти більшої аудиторії та забезпечити зручність для клієнтів. Навчання персоналу підвищить якість обслуговування, що позитивно вплине на споживчий досвід. Співпраця з місцевими підприємствами створить нові можливості для розвитку та обміну ресурсами.

В результаті реалізації цих заходів ФОП «Радченко Микола Володимирович» зможе не лише збільшити свою частку на ринку, але й створити стійкі конкурентні переваги, що забезпечить стабільне зростання в довгостроковій перспективі.

3.2. Прогнозування соціально-економічної результативності запропонованих заходів

Посилення конкурентних позицій підприємства на ринку - це процес, який потребує часу та систематичних зусиль. Оцінка ефективності запропонованих заходів для ФОП «Радченко Микола Володимирович» буде можлива лише через деякий час, оскільки реальні результати та вплив можуть стати очевидними тільки з плином часу. Темп досягнення конкретних результатів буде визначатися оперативністю та ефективністю впровадження запланованих заходів для ФОП «Радченко Микола Володимирович». Швидке втілення запропонованих заходів сприятиме швидшому досягненню позитивних результатів.

Жахлива війна, яка нині відбувається в Україні, не має аналогів у сучасній європейській історії, що унеможлиблює на даному етапі проведення аналогій або оцінку можливого впливу запропонованих заходів у такій ситуації. Ми можемо лише спробувати спрогнозувати успішність реалізації запропонованих заходів щодо посилення конкурентної стратегії ФОП «Радченко Микола Володимирович».

Прогнозується, що впровадження запропонованих заходів дозволить ФОП «Радченко Микола Володимирович» збільшити обсяги реалізації продукції та, відповідно, отримати додатковий прибуток.

Використовуючи метод стандартного розподілу ймовірностей, оцінено можливі результати, враховуючи різні сценарії та ймовірності їх виникнення. Для цього застосовуємо формулу::

$$ОП = \frac{О + 4*P + П}{6}, \quad (3.1)$$

де О - оптимістичний прогноз;

Р - реалістичний прогноз;

П - песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних обсягів реалізації продукції на проектний рік на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів та отримано такі результати (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	650	700	800	900	1000	1100	1200

Джерело: розроблено автором на основі експертного опитування

Для перевірки надійності та типовості прогнозу важливо визначити середнє квадратичне відхилення (σ), яке покаже, наскільки різняться думки окремих експертів від середнього значення (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розсіювання думок окремих експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	650	700	800	900	1000	1100	1200	
Осер	907							
Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{сер})$	257	207	107	7	-93	-193	-293	
ΔO^2	66049	42849	11449	49	8649	37249	85849	252143

$$a = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{сер})^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$a = \sqrt{\frac{252143}{7}} = 189,8.$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$w = \frac{a}{O_{сер}} * 100\% = \frac{189,8}{907} * 100 = 20,9\% \quad (3.3)$$

Таким чином, оскільки значення w менше 33%, це свідчить про низький рівень різноманітності думок експертів, що дозволяє припустити однорідність їхніх оцінок. Це підтверджує можливість використання отриманих експертних даних для подальших розрахунків.

За найбільш вірогідний обсяг продаж приймаємо.

Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	650	700	800	900	1000	1100	1200
---------------------------------------	-----	-----	-----	------------	------	------	------

За оптимістичним прогнозом (О) обсяг реалізації становитиме 1200 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 650 тис. грн.

Розрахуємо очікуване значення обсягу збуту за формулою (3.1):

$$ОП = \frac{O + 4*P + П}{6} = \frac{1200 + 4*900 + 650}{6} = 908 \text{ тис. грн.}$$

Для розрахунку приросту повних витрат необхідно розрахувати приріст чистого доходу від реалізації продукції:

$$\frac{ОП}{ЧД} = \frac{908}{48424} * 100\% = 1,9\%$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$ЧД+ОП = 48424+908 = 49332 \text{ тис.грн.}$$

Обчислимо повні витрати у проектному році. У базовому році вони склали 47961,2 тис. грн. Серед них постійні витрати становили 7194,18 тис. грн (15% від загальної суми), а змінні витрати – 40767,2 тис. грн (85% від

загального обсягу витрат). Тепер розрахуємо зростання змінних витрат у проектному році через збільшення обсягів реалізації на 13,4%.

$$З_{мВ} * \frac{ОП}{ЧД} = 40467,2 * 0,019 = 774,57 \text{ тис. грн} \quad (3.4)$$

Оскільки реалізація проекту не передбачає додаткові капітальні інвестиції, то повні витрати підприємства зростуть на 774,57 тис.грн і становитимуть:

$$ПВ = 40467,2 + 774,57 = 41241,77 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток, або приріст прибутку від реалізації продукції, розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в абсолютному вираженні та приростом повних витрат.

$$\Delta ПР = \Delta ЧД - \Delta ПВ \quad (3.5)$$

$$\Delta ПР = 908 - 774,57 = 133,43 \text{ тис. грн.}$$

Можемо вирахувати фінансовий результат до оподаткування:

$$505 + 133,43 = 638,43 \text{ тис. грн}$$

де 505 – базове значення фінансового результату до оподаткування за 2023 рік.

Очікуване зростання чистого прибутку від реалізації продукції (додаткового чистого прибутку) визначиться як різниця між додатковим прибутком та сумою податку, що становить 18% додаткового прибутку від реалізації продукції.

$$\Delta ЧПР = \Delta ПР * (1 - 0,18\%) \quad (3.6)$$

$$\Delta ЧПР = 133,43 * (1 - 0,18) = 24,01 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином ЧП в проектному році складе:

$$414,1 + 24,01 = 438,11 \text{ тис. грн.}$$

414,1 – базове значення ЧП за 2023 рік.

Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів зведемо до табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	908
Приріст повних витрат	774,57
Приріст прибутку від реалізації продукції	133,43
Приріст чистого прибутку	24,01

Джерело: складено та розраховано автором

Використовуючи визначені очікувані показники впровадження запропонованих заходів, можна проаналізувати їхній вплив на діяльність підприємства. Ключові показники, такі як рентабельність продукції та рентабельність продажів, слугуватимуть для оцінки ефективності реалізації цих заходів.

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ФОП «Радченко Микола Володимирович» наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ФОП
«Радченко Микола Володимирович»

Показники	Одиниці виміру	Базові значення	Прогноз	Відхилення	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	48424	49 332,00	908	1,9
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн	47961,2	48 735,77	774,57	1,6
Прибуток від реалізації продукції	тис.грн	505	638,43	133,43	26,4
Чистий прибуток	тис.грн	414,1	438,11	24,01	5,8
Рентабельність продаж	%	0,9	0,91	0,01	-
Рентабельність послуг	%	0,9	0,91	0,01	-

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, згідно з таблицею 3.9, очікується, що чистий прибуток ФОП «Радченко Микола Володимирович» у прогностному періоді складе 438,11 тис. грн., що на 24,1 тис. грн., або на 5,8% більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів діяльності підприємства. Ця позитивна тенденція має також позитивний вплив на показники рентабельності.

Розрахунок показників економічної ефективності підтвердив, що запропоновані рекомендації є економічно обґрунтованими і можуть бути успішно впроваджені на підприємстві ФОП «Радченко Микола Володимирович».

Також з метою оцінки результативності заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ФОП «Радченко Микола Володимирович» проведемо порівняльну оцінку конкурентоспроможності ресторану до та після реалізації запропонованих заходів (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Порівняльний аналіз рівня конкурентоспроможності ФОП «Радченко Микола Володимирович» до та після реалізації запропонованих заходів

Показники конкурентоспроможності	До впровадження заходів		Після впровадження заходів	
	Paі	Kбі	Paі	Kбі
1. Рівень цін	5	1	5	1
2. Якість обслуговування	5	0,75	5	0,75
3. Асортимент продукції	4	0,8	5	1
4. Інноваційність технологій	3	0,3	4	0,4
5. Мотивація персоналу	4	0,4	5	0,5
6. Маркетинг і реклама	3	0,75	5	1,25
Всього	24	4	27	4,9

Джерело: складено автором

За результатами аналізу побудуємо багатокутник

конкурентоспроможності (рис.3.3).



Рис.3.4. Багатокутник конкурентоспроможності ФОП «Радченко Микола Володимирович» до та після реалізації запропонованих заходів

Джерело: складено автором на основі інформації табл. 3.10

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить ФОП «Радченко Микола Володимирович» підвищити конкурентоспроможність, зокрема за рахунок покращення асортименту продукції, інноваційності технологій, мотивації персоналу та ефективності маркетингу і реклами. Це, в свою чергу, може сприяти збільшенню ринкової частки та підвищенню загальної ефективності бізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження теоретичних та практичних аспектів формування стратегій конкурентної боротьби в сучасних умовах ведення бізнесу дозволило зробити наступні висновки:

- 1) конкуренція - це динамічний економічний процес, що характеризується змаганням між учасниками ринку за досягнення конкурентних переваг. Цей процес включає взаємодію і боротьбу між підприємствами з метою забезпечення кращих умов збуту продукції, задоволення потреб споживачів та досягнення високих прибутків. конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно конкурувати на ринку завдяки оптимальному використанню ресурсів, адаптації до ринкових умов та наявності конкурентних переваг, що дозволяють успішно задовольняти потреби споживачів і підтримувати стабільні позиції на ринку. Конкурентоспроможне підприємство має здатність утримувати та привертати клієнтів, завдяки наданню їм суттєвих переваг у порівнянні з альтернативними пропозиціями на ринку. Конкурентоспроможність підприємства зазвичай залежить від різноманітних факторів, які можна класифікувати на внутрішні та зовнішні. Конкурентна стратегія - це комплексний план дій, розроблений підприємством для досягнення конкурентних переваг на ринку. Вона включає визначення напрямків і способів, завдяки яким компанія зможе успішно змагатися з іншими учасниками ринку, ефективно використовувати свої ресурси та досягати своїх бізнес-цілей.
- 2) процес розробки конкурентної стратегії передбачає кілька етапів: формулювання стратегічних цілей, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, формулювання конкретних завдань та вибір оптимальних стратегічних альтернатив. Важливими інструментами для цього є SWOT-аналіз та матриці стратегічних альтернатив. Для успішної реалізації стратегій необхідно забезпечити належну організацію,

координацію та моніторинг результатів. Це дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, досягати своїх цілей та адаптуватися до постійно змінюваного ринкового середовища;

3) після детального аналізу різних методів оцінки конкурентних переваг, можна стверджувати, що жоден з них не є універсальним ідеальним рішенням для всіх ситуацій. Однак для підприємства, що спеціалізується на продажу продуктів харчування, оптимальним є комбінація матричних методів з методами оцінки конкурентоспроможності продукції. Комбінуючи ці підходи, підприємство отримує комплексний погляд на свою конкурентну позицію: матричні методи забезпечують загальний стратегічний контекст, тоді як методи оцінки конкурентоспроможності продукції дозволяють більш детально зосередитися на конкретних аспектах товару. Така комбінація допоможе глибше зрозуміти ринкові умови, ефективно визначити конкурентні переваги та слабкі сторони, і розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності у відповідності з вимогами ринку.

4) фізична особа підприємець Радченко Микола Володимирович зареєстрований та взятий на облік платником податків 03.05.2018 р. Основний вид економічної діяльності за КВЕД: «46.33. Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами». ФОП «Радченко Микола Володимирович» у своїй діяльності керується чинним законодавством України та Статутом, забезпечуючи дотримання законів і постанов органів державної влади. Сильні сторони ФОП «Радченко Микола Володимирович» включають високу якість послуг, конкурентоспроможну цінову політику, сприятливий психологічний клімат у колективі та комфортні умови праці. Однак, існують і слабкі сторони, до яких належать недосконала стратегія підприємства, недостатня організація маркетингових заходів і обмежений обсяг реалізації послуг. Ці аспекти потребують уваги для

подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності. Аналіз фінансово-економічної діяльності ФОП «Радченко Микола Володимирович» підтвердив позитивні тенденції в господарській діяльності підприємства. Збільшення чистого прибутку та показників рентабельності у 2023 році свідчить про те, що підприємство успішно адаптується до змін у ринковому середовищі, ефективно використовує свої ресурси та має потенціал для подальшого зростання. Ці результати демонструють здатність підприємства підтримувати стабільність і конкурентоспроможність навіть у складних умовах. , політичні фактори мають найбільший вплив на діяльність ФОП «Радченко Микола Володимирович». Особливо це стосується нападу РФ на Україну, а також рівня бюрократизації та корупції в країні. Ці фактори виявилися найзначнішими за ступенем впливу на діяльність підприємства.

5) у 2023 році ФОП «Радченко Микола Володимирович» займає 11,4% на ринку постачання продуктів харчування у м. Кропивницький. Основні конкуренти підприємства такі: ТОВ «ТРИАДА ВКФ» - 14,1%, ТОВ «Градоля» - 16,3%, ПП «Агро Євро Партнер» - 15%, ТОВ «Зернарі» - 7,3%, ТОВ «Круп'яний дім» - 6,8%, ТОВ «Майнінг» - 3,7%, а решта компаній складає 25,4% ринку. Побудова багатокутника конкурентоспроможності виявила, що ФОП «Радченко Микола Володимирович» має певні сильні сторони, які позитивно впливають на його позиції на ринку. Основні переваги включають низький рівень цін на продукцію та широкий асортимент, що підвищує привабливість для споживачів. Однак також були виявлені і слабкі сторони, зокрема недостатня розробка реклами та маркетингових стратегій, що може обмежувати зростання конкурентоспроможності підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Загалом, результати показують, що для покращення конкурентних позицій необхідно зосередитися на підвищенні інноваційності та маркетингових активностях;

б) запропоновані напрямки щодо посилення конкурентної стратегії

ФОП «Радченко Микола Володимирович» Розробити маркетингову програму, що включатиме активну рекламу в соціальних мережах та онлайн-платформах, впровадити у практику управління асортиментом ФОП «Радченко Микола Володимирович» портфельного аналізу, вивчення запитів, реакцій і переваг покупців за допомогою маркетингових досліджень, Включити нові категорії товарів, зокрема органічні або екологічно чисті продукти, що відповідають сучасним споживчим трендам, зміцнити партнерські відносини шляхом розвитку співпраці з місцевими підприємствами, розробити програму лояльності для постійних клієнтів, що включає знижки, бонуси та акції, розробити нові канали збуту, провести навчання для персоналу з метою підвищення рівня обслуговування. Запровадження запропонованих заходів ФОП «Радченко Микола Володимирович» призведе до суттєвого покращення конкурентних позицій підприємства. Активна реклама в соціальних мережах і онлайн-платформах дозволить залучити нових клієнтів та зміцнити лояльність існуючих. Портфельний аналіз і впровадження нових категорій товарів відповідно до сучасних трендів сприятимуть задоволенню запитів споживачів. Нові канали збуту, включаючи онлайн-продажі, дозволять досягти більшої аудиторії та забезпечити зручність для клієнтів. Навчання персоналу підвищить якість обслуговування, що позитивно вплине на споживчий досвід. Співпраця з місцевими підприємствами створить нові можливості для розвитку та обміну ресурсами. В результаті реалізації цих заходів ФОП «Радченко Микола Володимирович» зможе не лише збільшити свою частку на ринку, але й створити стійкі конкурентні переваги, що забезпечить стабільне зростання в довгостроковій перспективі;

7) очікується, що чистий прибуток ФОП «Радченко Микола Володимирович» у прогностному періоді складе 438,11 тис. грн., що на 24,1 тис. грн., або на 5,8% більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про

позитивну динаміку фінансових результатів діяльності підприємства. Ця позитивна тенденція має також позитивний вплив на показники рентабельності. Розрахунок показників економічної ефективності підтвердив, що запропоновані рекомендації є економічно обґрунтованими і можуть бути успішно впроваджені на підприємстві ФОП «Радченко Микола Володимирович». Реалізація запропонованих заходів дозволить ФОП «Радченко Микола Володимирович» підвищити конкурентоспроможність, зокрема за рахунок покращення асортименту продукції, інноваційності технологій, мотивації персоналу та ефективності маркетингу і реклами. Це, в свою чергу, може сприяти збільшенню ринкової частки та підвищенню загальної ефективності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.В. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, № 43. 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42
3. Бондаренко С.М., Свірінюк О.В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.
4. Бочана І. О. Конкурентоспроможність у системі категорій ринкової економіки. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. Львів. 2020. № 5. С. 75– 80.
5. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34

6.Бугай В. З., Омельченко В. М. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. Київ. 2018. № 1. С. 34-39.

7.Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. - 2020. № 5. С. 24-28.

8.Василига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>.

9. Василига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 121-125

10.Василькова Ю. К. Теоретичний базис конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. Дніпро: ПДАБА. 2018. № 129. С. 153-163.

11.Вербівська Л.В., Судук І.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 827-833

12.Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2021, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>

13.Гавриш О. А., Дунська А. Р., Жигалкевич Ж. М., Кравченко М. О. Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в умовах інтеграції в світовий економічний простір. *Київ: Політехніка*. 2019. 249 с.

14.Гресь-Євреїнова С. В., Іванова В. К. Конкурентні переваги малих підприємств. Тиждень науки – 2021 : матеріали щорічної наук.- пакт. конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів. 19- 23 квітня 2021.р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка». 2021. С. 87-90.

15.Грищенко О. Ф. Використання матричних методів портфельного

аналізу для виявлення напрямів розвитку промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск № 3(71). С. 229–237.

16.Гречко А.В., Джумакиєва Д.Д. Імплементация зарубіжного досвіду стратегічного управління на вітчизняних підприємствах аграрного сектору. *Економічний вісник КПП*. 2021 (18). URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240580> (DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240580>).

17.Гура О. Л. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181

18.Дергачова В.В., Мельник В.О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*, 2017. №11. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/102731-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-217278-1-10-20170529%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/102731-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-217278-1-10-20170529%20(1).pdf).

19.Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>

20.Довбня С. Б. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 1. С. 115-128.

21.Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.

22.Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 8 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>

23.Дудченко А., Прокопенко І. Теоретичні засади конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. №6(6). С. 23-31.

24.Дунська А. Р., Письмена У. Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. №

12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8443>

25.Дунська А., Бондаренко О. Управління сталим розвитком підприємств оборонно-промислового комплексу України. *Економіка і держава*. 2021. № 12. С. 23-29.

26.Дунська А.Р., Глущенко Г.Ю. Підходи до управління організаційним розвитком підприємств в умовах сучасних динамічних змін. *Economics and Finance*. 2019. № 7. С. 19-35.

27.Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*, (156), 2020, С.129-135.

28.Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.

29.Зайка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>

30.Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.

31.Іванова В. К., Шелеметьєва Т. В. Цифровізація як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Наука і вища освіта – 2021 : матеріали щорічної ХХІХ міжнародної наукової конференції студентів і молодих учених 10 листопада 2021*. Запоріжжя : НУ «Класичний приватний університет». 2021. С. 167-168.

32.Ілляшенко Н.С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128.

33.Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022, (2(66)), 107–115. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>

34.Кобелева Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук, С. Стратегічне

управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2022, (1), 52–57.

35.Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7383>

36.Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2019). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612/5473>

37.Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8118>

38.Кустрич Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 112-116.

39.Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. №18. С. 250-255.

40.Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

41. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. № 41. С. 74-78

42.Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія; Міністерство освіти і науки України,

Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут".
Харків : Точка, 2018. 207 с.

43.Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства.
Вісник економічної науки України. 2018. № 2(14). С. 117-120.

44.Опаленко А. М. Стратегія диверсифікації виробництва як інструмент
інноваційного розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Серія:
Економічні науки. 2018. № 50. С. 102–114.

45.Офіційний сайт ТОВ

46.Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня
стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5.
URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7902>

47.Пандяк І. Конкурентоспроможність підприємств: ресурси, ризики,
стратегія управління. *Вісник Львівського університету*. Сер. Географічна.
2018. № 52. С. 222-231.

48.Пащук Л.В., Свищук І.Л. Вибір конкурентних стратегій на
міжнародних ринках одягу. *Економіка та суспільство*, (53). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-71>

49.Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих
результатів. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.

50.Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і
конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

51.Романенко О. О. Еволюція підходів до стратегічного управління
розвитком підприємства. *Управління розвитком : зб. наук. пр.* Харків. нац.
екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2016. № 4. С. 117–123.

52.Р о м а н ю к І . В . Т е о р е т и ч н і о с н о в и у п р а в л і н н я
конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Актуальні проблеми
ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих: Зб.
наук. пр. XII Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 20 квітня 2023 р.).
Вінниця : ВРР ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.176. С. 305-311.

53.Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного

управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>

54.Селезньова Г. О. Формування конкурентного потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 85–90.

55.Сидоренко Ю. В. Методологічні аспекти оцінки стійкого розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Т. 33. С. 137–140.

56. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117.

57.Соколенко В. А. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 53 (1162). С. 70-74.

58.Сумець О.М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

59.Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

60. Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О. Вплив воєнних дій на економічну безпеку та розвиток промислових підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 15. С.6-9.

61.Тульчинська С.О., Овсак Б.О. Детермінанти стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2023, №79. С. 124–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-18> http://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/20.pdf

62.Халімон Т. М. Розробка конкурентної стратегії підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 26-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_1_7.

63.Ходирєва О. О. Дослідження наукових підходів до аналізу розвитку промислових підприємств. Модернізація економіки: сучасні реалії,

прогнозні сценарії та перспективи розвитку : матеріали IV Міжнар. науково-практ. конф., м. Херсон, 28-29 квіт. 2022 р. С. 41–44.

64. Ходирєва О. О. Обґрунтування необхідності впровадження стратегічного контролінгу для управління розвитком підприємства. «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціальноорієнтованій системі управління підприємством» : Матеріали V Всеукр. науково-практ. інтернет-конф., присвяч. пам'яті проф., заслуж. працівника вищ. шк. Дмитра Мусійов. Фесенка, м. Полтава, 14-15 квіт. 2022 р. С. 544–546.

65. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства . *Управління розвитком* : зб. наук. пр. / Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2015. № 3. С. 131-137.

66. Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства - система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 15–18.

67. Швед В.В., Шлінчук В.П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. № 1(25). 2023. С. 81-89

68. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*, 2020, (12), с. 135-141.

69. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. №17. 2018. С.402-412.

70. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 222-229.

71. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 214–226.

72. Ansoff H. Igor. *Strategic Management* Wiley, 1989. 519 p.

73. Ernst & Young URL: <http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Real-Estate>
74. Ihnatenko, M., Marmul, L., & RomaniukI. (2023). Development of competitive strategies by enterprises in the globalization of market. *University Economic Bulletin*, (57), 45-51. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-57-45-51>
75. Strategies of Foreign Markets Entry: Expand Business Rightly URL:<http://powerbranding.ru/marketingstrategy/market-entry/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства за 2021-2023 рр.

I. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	1 815,3	1 883,0
первісна вартість	1011	2 193,9	2 292,0
знос	1012	(378,6)	(409,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 815,3	1 883,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 119,0	3 412,5
у тому числі готова продукція	1103	3 025,0	555,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 622,7	1 458,0
Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	-	0,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	4 741,7	4 871,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	6 557,0	6 754,2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паісовий) капітал	1400	500,0	500,0
Додатковий капітал	1410	11,5	11,5
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 671,5	3 731,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 183,0	4 242,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 302,0	2 489,0
розрахунками з бюджетом	1620	66,0	10,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	61,6	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	6,0	12,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	2 374,0	2 511,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	6 557,0	6 754,2

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	48 424,0	31 358,9
Інші операційні доходи	2120	42,2	2,4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	48 466,2	31 361,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(47 532,0)	(22 396,2)
Інші операційні витрати	2180	(429,2)	(8 622,8)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(47 961,2)	(31 019,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	505,0	342,3
Податок на прибуток	2300	(90,9)	(61,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	414,1	280,7

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	656,0	1 815,3
первісна вартість	1011	1 218,0	2 193,9
знос	1012	(562,0)	(378,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	656,0	1 815,3
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	4 429,0	3 119,0
у тому числі готова продукція	1103	1 663,0	3 025,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 618,0	1 622,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	6 047,0	4 741,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	6 703,0	6 557,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 690,0	500,0
Додатковий капітал	1410	11,0	11,5
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 271,0	3 671,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 972,0	4 183,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	888,0	2 302,0
розрахунками з бюджетом	1620	16,0	66,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	16,0	61,6
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	2,0	6,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	906,0	2 374,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	6 703,0	6 557,0

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022 _____ Р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 358,9	28 866,8
Інші операційні доходи	2120	2,4	-
Інші доходи	2240	-	536,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	31 361,3	29 402,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(22 396,2)	(24 266,3)
Інші операційні витрати	2180	(8 622,8)	(4 891,0)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(31 019,0)	(29 157,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	342,3	245,5
Податок на прибуток	2300	(61,6)	(44,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	280,7	201,3