

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

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 658.114.7:330.341.1

«До захисту допущено»
Завідувачка кафедри
Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА
«18» листопада 2024 р.

**Магістерська дисертація
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою «Економіка і бізнес»
зі спеціальності 051 «Економіка»
на тему: «Стратегія розвитку ПП "Пекар" з метою підвищення його
конкурентоспроможності»**

Виконала:
студентка II курсу, групи УЕ-з31мп
Єрсіна Катерина Вікторівна

Науковий керівник:
Д.е.н., професорка
Шашина Марина Володимирівна

Консультант з економіко-математичного підрозділу :
К.е.н., доцентка
Кузьмінська Наталія Леонідівна

Рецензент:
Д.е.н., професорка
Шевчук Олена Анатоліївна

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань.

Студентка _____

Київ – 2024 року

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

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність 051 «Економіка»

ОПП «Економіка і бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА
«26» жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

Єрсиній Катерині Вікторівні

1. Тема роботи «Стратегія розвитку ПП "Пекар" з метою підвищення його конкурентоспроможності», наукова керівниця Шашина Марина Володимирівна д.е.н., професорка кафедри економіки і підприємництва, затверджена наказом по університету від «12» листопада 2024 р. №5069-с
2. Термін подання студентом дисертації 5 грудня 2024.
3. Об'єкт дослідження: об'єктом дослідження є процеси формування стратегії розвитку підприємства.
4. Предмет дослідження – теоретичні та методичні засади формування стратегії розвитку підприємства.
5. Перелік завдань: розкрити економічну сутність стратегії розвитку підприємства; визначити поняття конкуренції, конкурентоспроможності та стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства; оцінити економіко-господарський стан ПП «Пекар»; здійснити аналіз фінансово-економічного стану ПП «Пекар»; провести аналіз основних факторів, що впливають на розвиток ПП «Пекар»; здійснити оцінювання впливу чинників на стратегію розвитку підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності за допомогою методу аналізу ієрархій;

розробити та обґрунтувати стратегію розвитку ПП «Пекар» для підвищення його конкурентоспроможності; запропонувати шляхи посилення стратегії розвитку з метою підвищення конкурентоспроможності; здійснити прогнозування ефективності запропонованої стратегії розвитку ПП «Пекар» розвитку з метою підвищення конкурентоспроможності.

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 31 таблиць 12 рисунків.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1. Шашина М. В., Єрсіна К. В. Вплив стратегії розвитку на конкурентоспроможність підприємства. *Наукові перспективи*. 2024. № 6 (48). С. 492-503. DOI: 10.52058/2708-7530-2024-6(48)-492-503.

2. Шашина М. В., Єрсіна К. В. Інноваційні методи формування персоналу підприємства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології» (м. Київ, 5-6 березня 2024), С. 431-435.

3. Шашина М. В., Єрсіна К. В. Стратегічне управління розвитком підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Science and society: modern trends in a changing world». Відень, Австрія, 10-12 червня 2024 р. - С. 534-536.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	Доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцентка кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В. доцентка кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання 25.10.2023 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	25.10.2023р.	
2	1-ий розділ написання магістерської дисертації	18.03.2024р	
3	2-ий розділ написання магістерської дисертації	23.09.2024р	
4	3-ій розділ написання магістерської дисертації	01.11.2024р.	
5	Попередній захист магістерської дисертації	18.11.2024р	
6	Строк подання м/д на кафедру	05.12.2024р.	
7	Захист магістерської дисертації	16.12. - 20.12.2024р	

Студент

Науковий керівник

Катерина ЄРСІНА

Марина ШАШИНА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Єрсіної Катерини Вікторівни на тему «Стратегія розвитку ПП "Пекар"» з метою підвищення його конкурентоспроможності», зі спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка і бізнес», КПІ, 2024, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків, рекомендацій і додатків.

Робота виконана в обсязі 104 сторінки друкованого тексту, містить 31 таблиць, 12 рисунків.

Метою дослідження є розробка теоретичних та практичних засад формування стратегії розвитку для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади формування стратегії розвитку для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для аналітичного дослідження й розробки пропозицій було застосовано абстрактно-логічний метод, системний аналіз, спостереження і узагальнення, методи експертної оцінки, графічний і табличний методи, метод прогнозування.

У роботі запропоновано програму заходів для реалізації стратегії розвитку ПП «Пекар», яка спрямована на збільшення чистого прибутку на 21% протягом наступних трьох років. До заходів входять поліпшення характеристик продукту шляхом переведення продукції на нарізку, використання паперової упаковки, розробка системи знижок для постійних клієнтів, брендування автомобілів підприємства та рекламування в інтернеті.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, конкуренція, стратегія розвитку, аналіз ринку, інновації.

ABSTRACT

Master's thesis by Yersina Kateryna Viktorivna on the topic "Development Strategy of the Private Enterprise "Pekar" to Enhance Its Competitiveness," in the specialty 051 "Economics," educational and professional program "Economics and Business," KPI, 2024, Kyiv.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, recommendations, and appendices.

The work comprises 104 pages of printed text and includes 31 tables and 12 figures.

The purpose of the research is to develop theoretical and practical foundations for forming a development strategy to enhance the competitiveness of the enterprise.

The object of the research is the processes of forming the development strategy of the enterprise.

The subject of the research is the theoretical and practical foundations for forming a development strategy to enhance the competitiveness of the enterprise.

For the analytical research and development of proposals, methods such as abstract-logical method, system analysis, observation and generalization, expert evaluation methods, graphical and tabular methods, and forecasting methods were applied.

The work proposes a program of measures for implementing the development strategy of the Private Enterprise "Pekar" aimed at increasing net profit by 21% over the next three years. The measures include improving product characteristics by transitioning to sliced products, using paper packaging, developing a discount system for regular customers, branding the enterprise's vehicles, and advertising online.

Keywords: competitiveness, enterprise, competition, development strategy, market analysis, innovations.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Стратегія розвитку підприємства: сутність, значення та особливості.....	12
1.2. Сутність конкуренції, конкурентоспроможності та стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	21
1.3. Вплив стратегії розвитку на конкурентоспроможність підприємства.....	32
Висновки до 1 розділу.....	43
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «Пекар» НА РИНКУ.....	44
2.1. Оцінювання економіко-господарського стану ПП «Пекар».....	44
2.2. Аналіз факторів впливу на розвиток підприємства.....	54
2.3. Визначення рівня конкурентоспроможності ПП «Пекар».....	63
Висновки до 2 розділу.....	78
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «Пекар».....	80
3.1. Обґрунтування вибору стратегії розвитку ПП «Пекар» з метою підвищення його конкурентоспроможності.....	80
3.2. Шляхи посилення стратегії розвитку для підвищення конкурентоспроможності ПП «Пекар».....	89
3.3. Прогнозування ефективності реалізації стратегії розвитку ПП «Пекар» з метою підвищення його конкурентоспроможності.....	96
Висновки до 3 розділу.....	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації та постійних змін у ринковому середовищі конкурентоспроможність підприємства стає ключовим фактором для його успішності та стійкого розвитку. З цієї причини стратегія розвитку, спрямована на підвищення конкурентоспроможності, набуває особливого значення.

Підприємство, яке має ефективну стратегію розвитку, здатне адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, виявляти та використовувати нові можливості, а також ефективно конкурувати на ринку. У цьому контексті розробка та впровадження стратегії розвитку, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, є важливим завданням для будь-якого підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Питання планування стратегічного розвитку підприємства активно досліджують вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.В., Брінь П.В., Голтвянська Ю.В., Васи́лига С. М., Тульчинська С.О., Овсак Б.О., Гречко А.В., Джумакиєва Д.Д., Вербівська Л.В., Судук І.В., Гудзинський О. Д., Гура О. Л., Довбня С.Б., Найдовська А.О., Дунська А. Р., Письмена У. Є., Маліношевська К. І., Москаленко В. В., Романенко О. О., Савченко С. М., Нікітін В. Г., Ходирєва О. О., Ястремська О. М., Ястремська О. О. та інші.

Зв'язок роботи з науково-дослідними темами. Роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та підприємництва НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» за темою: «Потенціал розвитку суб'єктів економіки в умовах цифровізації» (НДР 01123U103307), у межах якої авторкою досліджено теоретичні основи формування стратегії розвитку для підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також здійснено аналіз та обґрунтування доцільності впровадження практичних заходів для ПП «Пекар».

Метою магістерської дисертації є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування стратегії розвитку для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні

завдання:

- розкрити сутність, значення та особливості стратегії розвитку підприємства;
- дослідити сутність конкуренції, конкурентоспроможності та стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати вплив стратегії розвитку на конкурентоспроможність підприємства;
- провести оцінку економіко-господарського стану ПП «Пекар»;
- здійснити аналіз факторів впливу на розвиток підприємства;
- визначити рівень конкурентоспроможності ПП «Пекар» для підвищення його конкурентоспроможності.
- обґрунтувати вибір стратегії розвитку ПП «Пекар» для підвищення його конкурентоспроможності.
- запропонувати шляхи посилення стратегії розвитку для ПП «Пекар» для підвищення його конкурентоспроможності .
- обґрунтувати ефективність реалізації стратегії розвитку ПП «Пекар» для підвищення його конкурентоспроможності

Об'єктом магістерської дисертації є процеси формування стратегії розвитку підприємства.

Предметом магістерської дисертації є теоретичні та практичні засади формування стратегії розвитку для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. В роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод (дослідження теоретичних основ, а також узагальнення та систематизація концепції стратегії розвитку та конкурентоспроможності підприємства – розділ 1); системний аналіз (аналіз підприємства як системи, що взаємодіє з іншими елементами навколишнього середовища, враховуючи різні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність - розділ 2); спостереження і узагальнення (вивчення впливу різних факторів на конкурентоспроможність ПП «Пекар» - 2 розділ); аналіз і синтез (оцінка економіко-господарського стану підприємства, аналіз фінансових показників

і синтез їх у загальний висновок – розділ 2); методи експертної оцінки (дослідження факторів зовнішнього середовища, рівня конкурентоспроможності підприємства – розділ 2). Графічні й табличні методи для наочного зображення результатів оцінювання конкурентоспроможності ПП «Пекар».

Інформаційна база дослідження. Основою для написання магістерської дисертації були наукові праці провідних українських та зарубіжних вчених у галузі стратегічного управління, менеджменту, ціноутворення, конкурентоспроможності та економічної ефективності, а також публікації в періодичній пресі, присвяченій тематиці менеджменту та економіки. Додатковим джерелом інформації були матеріали фінансової звітності підприємства, а також результати власних досліджень автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в оптимізації теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо ефективного формування стратегії розвитку для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні конкретних інструментів та рекомендацій для керівництва підприємства щодо удосконалення його стратегії розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого економічного росту в умовах глобальних змін на ринку.

Структура та обсяг роботи. Магістерська дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 107 сторінок тексту без урахування додатків. Робота містить 31 таблиць, 12 рисунків та додатки. Список використаних джерел включає 75 найменувань, викладений на 8 сторінках.

Апробація наукових досліджень.

1. Шашина М. В., Єрсіна К. В. Вплив стратегії розвитку на конкурентоспроможність підприємства. *Наукові перспективи*. 2024. № 6 (48). С. 492-503. DOI: 10.52058/2708-7530-2024-6(48)-492-503.

2. Шашина М.В., Єрсіна К.В. Інноваційні методи формування персоналу підприємства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології» (м. Київ, 5-6 березня 2024), С. 431-435.

3. Шашина М. В., Єрсіна К. В. Стратегічне управління розвитком підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Science and society: modern trends in a changing world». Відень, Австрія, 10-12 червня 2024 р. - С. 534-536.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія розвитку підприємства: сутність, значення та особливості

У сучасних умовах, коли конкуренція стає дедалі більш інтенсивною, стратегічний розвиток стає ключовим чинником для досягнення успіху підприємства. Кожен крок, рішення і ініціатива повинні бути орієнтовані на стратегічні цілі, щоб забезпечити стабільність та зростання компанії.

Стратегічний розвиток підприємства передбачає процес формулювання та реалізації довгострокових планів і завдань, спрямованих на досягнення успіху та отримання конкурентних переваг. Основною метою стратегічного розвитку є забезпечення адаптації діяльності підприємства до змін економічного середовища, вимог ринку та потреб споживачів. Важливою основою стратегічного розвитку та управління є саме стратегія, її розробка та ефективне впровадження. Розглянемо різноманітність визначень цього поняття, яке наводиться різними авторами в науковій літературі (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «стратегія розвитку підприємства»

Автор	Визначення поняття «стратегія розвитку»
1	2
Брінь П.В., Голтвянська Ю.В.	«...це працездатні підходи до розвитку складових діяльності суб'єкта (самого суб'єкта, а також умов, ресурсів, цілей, мотивів, результатів, процедур та інструментів)» [5, с.31]
Гура О. Л.	«...проактивний стиль управління, заснований на баченні майбутнього образу фірми і на її динамічних організаційних здібностях до оновлення, з урахуванням змін зовнішнього середовища, своєю бізнес - моделі, що забезпечує присвоєння недоступних конкурентам економічних вигод» [17, с.175]
Довбня С.Б., Найдовська А.О.	«...генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення» [21, с.15]
Василига С. М.	«...це комплекс рішень, що приймаються менеджментом розміщення ресурсів підприємства та досягнення довготривалих конкурентних переваг на цільових ринках» [9, с.121]

Продовження табл.1.1

1	2
Тульчинська С.О., Овсак Б.О	«...це розроблений та реалізований певний план дій, який сприяє досягненню певної мети» [41, с.75]
Гудзинський О. Д.	«...комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства» [16, с.45]
Маліношевська К. І.	«...це логічно обґрунтований і збалансований у часі та ресурсах опис цільового стану підприємства та сукупності способів його досягнення із зазначенням складу, послідовності дій та необхідних для їх реалізації матеріальних та нематеріальних ресурсів» [41, с.75]
Романенко О. О.	«...це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаєностосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей» [51, с.118]
Опаленко А. М.	«... це прийняті її вищим керівництвом напрямки або способи її діяльності для досягнення важливого результату, який має довгострокові наслідки» [44, с.103]
Савченко С. М., Нікітін В. Г.	«...це довгострокові, найбільш важливі установки, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів та видатків, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту» [53]
Соколенко В. А.	«...це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку» [57, с.71]

Джерело: систематизовано автором на основі [5, 9, 16, 17, 21 41, 44, 51, 53, 57]

Аналізуючи наведені поняття «стратегія розвитку підприємства», можна визначити що воно може розглядатися з різних підходів залежно від контексту та особливостей самого підприємства:

- стратегічний підхід - з цієї точки зору, стратегія розвитку підприємства - це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення конкретних цілей та забезпечення сталого розвитку компанії. Цей підхід враховує зовнішнє середовище, внутрішні ресурси та можливості підприємства для розробки оптимальних стратегій;
- функціональний підхід - з цієї точки зору, стратегія розвитку підприємства охоплює різні функціональні аспекти діяльності компанії, такі як маркетинг, фінанси, операції, технології тощо. Цей підхід розглядає, як кожна

функціональна область зробить внесок у загальний успіх стратегії розвитку;

– еволюційний підхід - з цієї точки зору, стратегія розвитку підприємства - це постійний процес, який постійно змінюється та адаптується до змін в економічному середовищі та внутрішніх умовах компанії. Цей підхід визнає, що стратегія не є статичною, але постійно розвивається і вдосконалюється з часом;

– системний підхід - з цієї точки зору, стратегія розвитку підприємства розглядається як система взаємопов'язаних елементів, які працюють разом для досягнення спільної мети. Цей підхід враховує взаємодію різних складових стратегії та їх вплив на загальний успіх компанії.

Кожен з цих підходів має свої переваги і може бути корисним у певних ситуаціях. Обираючи підхід до визначення стратегії розвитку підприємства, важливо враховувати конкретні потреби, цілі та умови компанії.

Отже, стратегія розвитку підприємства є довгостроковим планом, спрямованим на досягнення визначених цілей та зміцнення конкурентоспроможності. Вона окреслює напрямки, якими компанія буде рухатися для реалізації своїх завдань, беручи до уваги як внутрішні ресурси і можливості, так і зовнішні чинники, що можуть впливати на її діяльність. Стратегія розвитку дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, зберігаючи при цьому орієнтацію на довгострокову стабільність і зростання.

Мета стратегії розвитку підприємства полягає в досягненні довгострокового успіху та сталого зростання. Ця стратегія спрямована на визначення шляхів, які дозволять підприємству розширити свої можливості, підвищити ефективність, підтримати конкурентоспроможність та забезпечити задоволення потреб клієнтів [58, с.47]. Основна мета полягає в створенні умов для тривалого і стабільного зростання підприємства, щоб воно могло ефективно функціонувати в змінному бізнес-середовищі.

Цілі стратегії розвитку підприємства можуть бути різноманітними, в залежності від його специфіки, цілей та стратегічних пріоритетів. Однак, загальними цілями можуть бути [64, с.132]:

– збільшення обсягів продажів і прибутку. Підприємство може

встановлювати цілі щодо збільшення обсягів продажів своїх товарів або послуг, а також збільшення рівня прибутковості;

- розширення ринків. Ця ціль передбачає розширення географічної присутності підприємства на нові ринки або введення нових продуктів на існуючих ринках;

- підвищення конкурентоспроможності. Включає в себе цілі, спрямовані на підвищення якості продукції або послуг, вдосконалення процесів виробництва, а також оптимізацію управління підприємством;

- інновації та розвиток нових продуктів. Підприємство може встановлювати цілі щодо розробки та впровадження нових інноваційних продуктів або технологій;

- підвищення задоволеності клієнтів. Включає в себе цілі з покращення якості обслуговування клієнтів, задоволення їхніх потреб і очікувань, а також побудову довгострокових відносин з ними;

- створення стабільної та ефективної організаційної культури. Ця ціль передбачає розвиток внутрішнього середовища підприємства, підвищення мотивації працівників, покращення комунікації та співпраці в колективі.

Успішна стратегія розвитку має включати ряд ключових елементів для того, щоб забезпечити конкретні та вимірювані результати [36, с. 134]:

- чітку місію та візію. Це визначає цілі та напрямки розвитку підприємства. Місія повинна відображати основні цінності та завдання компанії, а візія - бажаний стан, до якого вона прагне;

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Важливо оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Це допомагає визначити потенційні шляхи розвитку та встановити пріоритети;

- формулювання стратегічних цілей та завдань. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часовими. Вони повинні відповідати місії та візії компанії;

- розробку конкурентної стратегії. Вибір оптимального напрямку розвитку, який дозволить підприємству зберегти або здобути конкурентні переваги на ринку;
- створення дієвих ділових планів. Розробка конкретних стратегій та тактик, що дозволять досягти стратегічних цілей, а також встановлення ресурсів, строків та відповідальності за їх виконання;
- впровадження та контроль. Реалізація стратегії через виконання ділових планів та систематичний контроль за їхнім виконанням. Потрібно постійно відстежувати прогрес та коригувати стратегію відповідно до змін у середовищі.

Ці елементи разом створюють систему, яка дозволяє підприємству ефективно розвиватися та досягати поставлених цілей.

Побудова стратегій розвитку підприємства може відбуватися на різних організаційних рівнях, кожен з яких має свої особливості і відповідальності. Наведемо кілька основних організаційних рівнів, на яких можуть будуватися стратегії розвитку підприємства:

1. Корпоративний рівень [5, с.31]:
 - на цьому рівні розробляється загальна стратегія розвитку компанії, яка визначає цілі, великі стратегічні рішення та портфель бізнесу;
 - корпоративна стратегія також встановлює загальні принципи та цінності, які визначають культуру підприємства і впливають на всі інші рівні.
2. Бізнес-рівень [5, с.32]:
 - на цьому рівні розробляються стратегії для окремих бізнес-одиниць або продуктових ліній компанії;
 - стратегії бізнес-рівня фокусуються на досягненні цілей, які стосуються конкретної діяльності або продукту.
3. Функціональний рівень [5, с.32]:
 - на цьому рівні розробляються стратегії для окремих функціональних областей, таких як маркетинг, фінанси, операції, людські ресурси тощо;
 - стратегії функціонального рівня спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів та ресурсів для підтримки виконання стратегій на корпоративному та бізнес-

рівнях.

Кожен з цих рівнів взаємодіє з іншими, щоб забезпечити вирішення стратегічних завдань підприємства на всіх рівнях його діяльності. Успішна стратегія розвитку підприємства зазвичай потребує співпраці та координації між цими різними організаційними рівнями.

У ході дослідження наукової літератури встановлено, що стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії.

Активна стратегія розвитку підприємства - це систематичний підхід до досягнення успіху та росту, що передбачає активне використання різних інструментів та методів для досягнення поставлених цілей. Пасивна стратегія розвитку підприємства - це підхід, який полягає в основному у зосередженні на підтримці поточного стану справ і уникненні радикальних змін або ризиків.

Активна та пасивна стратегії розвитку підприємства відрізняються за своїм підходом та способом впровадження. Розглянемо їх відмінності у табл.1.2.

Таблиця 1.2 - Основні характеристики активної і пасивної стратегій розвитку підприємства

Активна стратегія розвитку підприємства	Пасивна стратегія розвитку підприємства
Інноваційна орієнтація. Активна стратегія передбачає активне впровадження новаторських технологій, продуктів чи послуг, що дозволяє підприємству займати передові позиції на ринку	Стабільність і консервативність. Пасивна стратегія передбачає зосередження на збереженні поточного стану справ та уникнення ризиків, пов'язаних зі значними змінами
Розширення ринків. Підприємство активно вивчає нові ринки та можливості для розширення своєї діяльності, включаючи залучення нових клієнтів та розвиток нових сегментів ринку	Орієнтація на оптимізацію витрат. Підприємство може обирати пасивну стратегію, спрямовану на оптимізацію витрат та збільшення ефективності процесів, замість пошуку нових можливостей
Стратегічні партнерства і придбання. Активна стратегія може включати стратегічні партнерства з іншими компаніями або придбання інших підприємств для розширення своєї галузі діяльності	Консервативний підхід до ризиків. Підприємство обирає більш обережний підхід до ризиків, уникнення або зменшення яких може бути пріоритетом над потенційними можливостями

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 17, 21, 29]

Обидві стратегії мають свої переваги та недоліки і можуть бути використані в залежності від конкретних умов та цілей підприємства. Активна стратегія частіше

використовується в умовах швидкозмінюваного ринкового середовища, тоді як пасивна стратегія може бути вибрана в умовах стабільності або економічної нестійкості.

За видами виділяють три типові стратегії розвитку підприємства (рис.1.1).

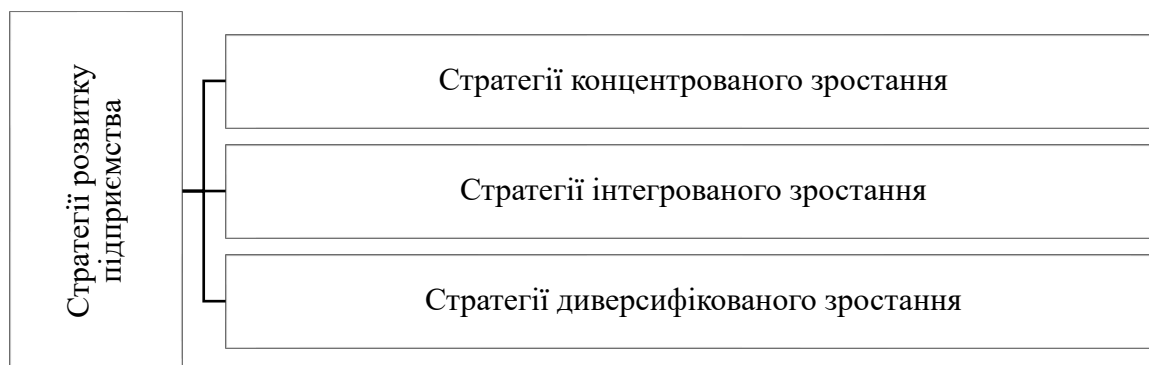


Рисунок 1.1 - Стратегії розвитку підприємства [57, с.72]

Розглянемо докладніше типові стратегії розвитку підприємства.

Стратегії концентрованого зростання - це підходи до розвитку бізнесу, що передбачають зосередження зусиль на певних аспектах або сегментах ринку з метою досягнення зростання та збільшення конкурентоспроможності.

Основні типи стратегій концентрованого зростання включають [57, с.72]:

1. Розвиток нових продуктів або послуг. Ця стратегія передбачає створення та випуск на ринок нових продуктів або послуг, які задовольняють потреби цільових аудиторій. Це може бути розробка товарів або послуг з унікальними характеристиками або вдосконалення існуючих продуктів.

2. Розвиток нових ринків. Ця стратегія передбачає введення продуктів або послуг на нові ринки або розширення географічної присутності компанії. Це може включати запуск продукції в нових регіонах, країнах або містах.

3. Розвиток нових сегментів ринку. Ця стратегія полягає в тому, щоб виявити нові сегменти ринку або ніші, де компанія може знайти успіх. Це може бути специфічна аудиторія з певними потребами або характеристиками, які можуть бути задоволені продуктами або послугами компанії.

4. Розвиток нових технологій або інновацій. Ця стратегія передбачає інвестування в дослідження та розвиток нових технологій або інноваційних рішень,

які дозволяють підприємству виготовляти продукти або послуги, що відповідають сучасним потребам ринку або виходять за їх межі.

Ці стратегії дозволяють підприємствам фокусуватися на конкретних напрямках розвитку, що сприяє досягненню стійкого зростання та збільшенню конкурентоспроможності.

Стратегії інтегрованого зростання - це підходи до розвитку бізнесу, що передбачають поєднання різних методів інтеграції, які дозволяють компанії розширювати свою діяльність та зміцнювати своє положення на ринку. Основні види стратегій інтегрованого зростання включають [64, с.133]:

1. Вертикальна інтеграція. Ця стратегія передбачає поширення діяльності компанії вгору або вниз по ланцюжку виробництва. Вертикальна інтеграція вгору означає придбання або створення підприємств, які постачають сировину або інші компоненти для виробництва основних товарів компанії. Вертикальна інтеграція вниз означає придбання або створення підприємств, які здійснюють дистрибуцію або реалізацію готової продукції.

2. Горизонтальна інтеграція. Ця стратегія передбачає зростання компанії за рахунок придбання або злиття з іншими підприємствами, які діють у тому ж сегменті ринку або в суміжних галузях. Горизонтальна інтеграція дозволяє розширити ринкову присутність, отримати доступ до нових технологій та зменшити конкурентний тиск.

3. Конгломератна інтеграція. Ця стратегія передбачає розширення діяльності компанії шляхом придбання або створення підприємств у суміжних або неспоріднених галузях. Конгломератна інтеграція дозволяє диверсифікувати портфель продуктів або послуг, зменшуючи ризики, пов'язані з конкретною галуззю або ринком.

Ці стратегії інтегрованого зростання допомагають підприємствам зміцнити своє положення на ринку, розширити ділові можливості та забезпечити стале зростання доходів і прибутків.

Стратегії диверсифікованого зростання - це підходи до розвитку бізнесу, які передбачають розширення діяльності компанії шляхом входу на нові ринки або в нові

галузі, які можуть бути не пов'язані з основним бізнесом компанії. Основні види стратегій диверсифікованого зростання включають [64, с.135]:

1. Горизонтальна диверсифікація. Ця стратегія передбачає розширення діяльності компанії на нові ринки або в нові сегменти ринку, які є схожими або пов'язаними з основним бізнесом компанії. Наприклад, виробник автомобільних запчастин може розширити свою діяльність на виробництво мотоциклів або велосипедів.

2. Вертикальна диверсифікація. Ця стратегія передбачає входження компанії в нові сегменти ринку або в нові галузі, які є пов'язаними зі сферою виробництва або збуту її основної продукції. Наприклад, виробник автомобілів може розширити свою діяльність на виробництво комплектуючих або на роздрібну торгівлю автозапчастинами.

3. Конгломератна диверсифікація. Ця стратегія передбачає входження компанії в нові галузі, які є повністю відокремленими від її основного бізнесу. Наприклад, виробник автомобілів може розширити свою діяльність на готельний бізнес або виробництво харчових продуктів.

Ці стратегії диверсифікованого зростання дозволяють підприємствам зменшити ризики, пов'язані з концентрацією в одній галузі чи на одному ринку, та розширити свої можливості для прибуткового розвитку.

Єдиної стратегії розвитку для всіх компаній не існує. Стратегія розвитку підприємства повинна являти собою сукупність декількох стратегій, які необхідно узгодити і привести в тісний контакт одну з одною.

Особливості стратегії розвитку можуть варіюватися в залежності від специфіки підприємства, його галузі, ринкових умов та інших факторів. Проте, вона завжди має бути гнучкою, адаптивною та спрямованою на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, стратегія розвитку є одним з ключових аспектів успішного функціонування будь-якого підприємства в сучасному світі бізнесу. Вона визначає напрямок та шляхи досягнення мети компанії, а також визначає її конкурентні переваги та стійкість у довгостроковій перспективі.

Перш за все, стратегія розвитку визначає мету та цілі підприємства. Вона допомагає зрозуміти, куди компанія прагне розвиватися, які ринки завоювати, які продукти або послуги розробляти, і які партнерства встановлювати. Ці цілі мають бути конкретними, вимірюваними та досяжними, щоб створити основу для успішного виконання стратегії.

Далі, стратегія розвитку визначає конкурентні переваги компанії. Вона допомагає зрозуміти, у чому саме сильні сторони підприємства порівняно з конкурентами і як вони можуть бути використані для досягнення конкурентної переваги на ринку. Це може бути інноваційність продукту, ефективна система виробництва або відмінний обслуговування клієнтів.

Крім того, стратегія розвитку допомагає підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вона дозволяє попередньо прогнозувати та враховувати тенденції ринку, економічні умови, політичні фактори та інші змінні, що можуть впливати на діяльність підприємства.

Також, стратегія розвитку відіграє важливу роль у створенні внутрішньої спрямованості та координації. Вона об'єднує всіх працівників та структурні підрозділи навколо спільної мети, що сприяє підвищенню ефективності та досягненню кращих результатів.

Можна зробити висновок, що стратегія розвитку відіграє ключову роль у функціонуванні підприємства, визначаючи його мету, конкурентні переваги та шляхи досягнення успіху. Вона є основою для управління підприємством та забезпечує його стійкість та конкурентоспроможність у динамічному світі бізнесу.

1.2. Сутність конкуренції, конкурентоспроможності та стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція - невід'ємна складова сучасного бізнесу, яка стимулює підприємства до пошуку ефективних рішень, підвищення якості продукції та надання кращих послуг споживачам. Розвиток конкуренції - це постійний процес, який відбувається в умовах постійних змін у глобальному економічному середовищі.

Конкуренція належить до економічних категорій, сутність яких немає єдиного та однозначного тлумачення. Для глибшого розуміння конкуренції розглянемо її визначення, сформульовані різними авторами (табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Визначення поняття «конкуренція»

Автор	Визначення поняття «конкуренція»
Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г.	«...наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців та продавців та можливість для покупців та продавців вільно входити на ринок і залишати його» [2, с.35]
Бондаренко С.М., Свірінюк О.В.	«...процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби виробників та постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відокремленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту» [3]
Євтушенко Н.О., Гончар Д.К.	«...процес отримання прибутку на вкладений капітал у короткостроковому періоді не нижче заданого або як перевищення над середньостатистичними прибутками у відповідній сфері бізнесу» [28, с.17]
Діденко О.Є., Жураківський П.І.	«...процес суперництва конкурентів щодо реалізації конкурентних переваг на конкретному ринку (території) для отримання перемоги або досягнення інших цілей щодо задоволення об'єктивних та суб'єктивних потреб у межах законодавства чи природних умов. Змагання господарюючих суб'єктів, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обороту товарів на відповідному товарному ринку» [19]
Іванова В. К., Шелеметьєва Т. В.	«...економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення потреб покупців та отримання найбільшого прибутку» [31]
Красняк О. П., Мицик В. О.	«...процес пошуку нових позицій, які забезпечать потік споживачів, вже існуючих на цьому ранку, або залучення на ринок абсолютно нових споживачів» [35]
Лупак Р. Л., Васильців Т. Г.	«...це форма взаємного суперництва суб'єктів ринкової економіки, обумовлена суверенним правом кожного їх реалізацію свого економічного потенціалу» [40, с.28]
Селезньова Г. О.	«...наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців, можливість для покупців та продавців вільно виходити на ринок та залишати його» [54, с.85]

Джерело: систематизовано автором на основі [2, 3, 19,28, 31, 35, 40, 54]

Конкуренція - це процес змагання між двома або більше сторонами за досягнення певної мети, такої як отримання більшої частку ринку, залучення клієнтів, максимізація прибутку тощо. Це є невід'ємною частиною будь-якого ринку і може мати різні форми, такі як цінова конкуренція, конкуренція за якість продукту, інноваційна конкуренція тощо.

У сфері бізнесу конкуренція визначається як боротьба між компаніями за

залучення споживачів і забезпечення їхніх потреб та бажань. Це може включати зусилля з реклами, маркетингу, підвищення якості продукції та послуг, розробку нововведень, оптимізацію виробничих процесів та інші стратегії для досягнення конкурентних переваг. Конкуренція стимулює підприємства до пошуку нових способів покращення, інновацій та ефективності, що в кінцевому підсумку призводить до поліпшення продуктів і послуг, а також до вигоди споживачів. Однак для бізнесу важливо ретельно аналізувати ринкову ситуацію та розробляти стратегії, які дозволять ефективно конкурувати в умовах постійних змін і зростаючої конкуренції.

Щодо сутності конкурентоспроможності, то в економічних дослідженнях досі немає однозначного визначення, яке б повністю відображало всі аспекти цієї економічної категорії. На сьогоднішній день існують різноманітні визначення конкурентоспроможності, які розглядаються у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - 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 онкурентному 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, с.24]
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» [19]

Продовження табл. 1.4.

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 переваги» [35]
Лупак 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 на основі [2, 4, 6, 7, 10, 19, 27, 30, 35, 40]

Отже, конкурентоспроможність - це здатність підприємства, продукту чи послуги конкурувати на ринку і здобувати переваги перед іншими учасниками ринку, зокрема за рахунок якості, ціни, інноваційності, ефективності виробництва, обслуговування клієнтів тощо.

Конкурентоспроможність підприємства зазвичай залежить від різноманітних факторів, які можна класифікувати на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори включають [40, с.73]:

- якість продукції або послуг. Рівень якості, інноваційність і ефективність продукції чи послуг, що пропонує підприємство;
- управління та ресурси. Ефективність управління ресурсами, фінансами та персоналом, якість лідерства та організаційна культура;
- маркетинг та продажі. Спроможність ефективно просувати продукцію на ринку, розуміння потреб споживачів і побудова відповідної маркетингової стратегії;
- інновації та дослідження. Здатність до розвитку та впровадження нових технологій, продуктів і послуг;
- фінансова стабільність. Наявність достатніх фінансових ресурсів для забезпечення потреб підприємства.

Зовнішні фактори включають [40, с.76]:

- конкуренція. Рівень конкуренції на ринку і стратегії конкурентів;

- попит на ринку. Зміни в попиті споживачів, їхні вподобання та поведінка;
- законодавство і регулювання. Вплив правових норм, стандартів та регулювань на діяльність підприємства;
- економічні умови. Загальна економічна ситуація, включаючи тенденції в ринкових цінах, валютних курсах та процентних ставках;
- соціокультурні чинники. Зміни в соціальних та культурних уподобаннях, тенденції та цінностях споживачів;
- технологічні інновації. Розвиток нових технологій та їх вплив на галузь та споживчий попит.

Взаємодія цих внутрішніх і зовнішніх факторів визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є надзвичайно важливим аспектом його успішності та стійкості в сучасних умовах. У світі, де конкуренція посилюється, а ринкові умови постійно змінюються, здатність підприємства ефективно конкурувати і відповідати на виклики стає ключовим фактором для його виживання та успіху.

Для успішного функціонування в умовах конкуренції підприємства повинні розробляти ефективні стратегії підвищення конкурентоспроможності, які базуються на вивченні ринкових тенденцій, аналізі діяльності конкурентів та власних можливостей.

Основні підходи до визначення поняття «стратегія підвищення конкурентоспроможності» представлені в табл.1.5.

Отже, стратегії підвищення конкурентоспроможності - це план або набір дій, які обираються підприємством з метою досягнення конкурентної переваги на ринку. Ця стратегія включає в себе різні аспекти бізнесу, такі як ціноутворення, маркетинг, дистрибуція, дослідження та розвиток, обслуговування клієнтів тощо. Метою стратегії підвищення конкурентоспроможності є здобуття переваги над конкурентами, щоб забезпечити успішне позиціонування підприємства на ринку.

Таблиця 1.5 - Визначення поняття «стратегія підвищення конкурентоспроможності»

Автор	Сутність поняття «стратегія підвищення конкурентоспроможності»
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'язанні 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]
Пащук 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]
Чорна 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 на основі [1, 18, 22, 30, 39, 43, 48, 50, 52, 54, 65, 68]

Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності - це складний процес, який включає кілька етапів. Основні етапи розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності наведено на рис.1.2.

Розглянемо ці етапи більш детально.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства є першим і одним з ключових етапів розробки конкурентної стратегії. Під час цього етапу проводиться детальне

вивчення різних аспектів внутрішньої діяльності підприємства для визначення його сильних і слабких сторін.

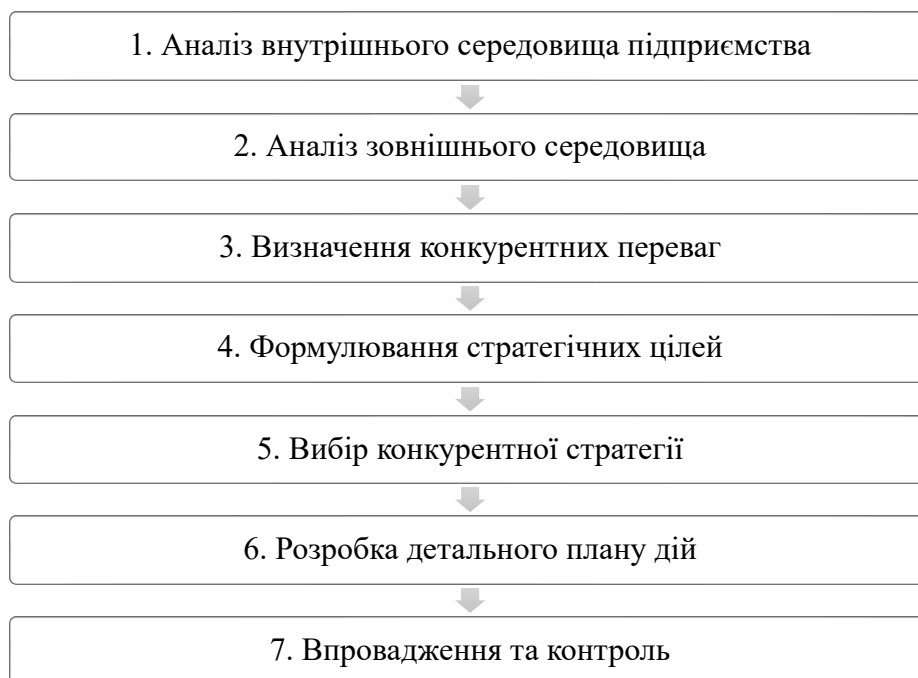


Рисунок 1.2 - Основні етапи розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором

Основні кроки аналізу внутрішнього середовища включають [26, с.21]:

1. Оцінка фінансових показників. Аналіз фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та ефективності використання ресурсів підприємства.
2. Вивчення операційних процесів. Оцінка ефективності виробничих та операційних процесів, включаючи якість продукції, процеси постачання та логістики.
3. Аналіз людських ресурсів. Оцінка кадрового потенціалу, компетенцій, мотивації та культури організації.
4. Оцінка маркетингових стратегій. Вивчення маркетингових стратегій та програм, а також визначення позиціонування продуктів на ринку.
5. Аналіз технологічних можливостей. Оцінка наявної технологічної бази, інноваційного потенціалу та готовності до впровадження нових технологій.

Цей аналіз дозволяє зрозуміти внутрішні ресурси, здатності та обмеження підприємства, що є важливим для формулювання конкурентної стратегії, спрямованої

на досягнення конкурентної переваги на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища є другим важливим етапом розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Під час цього етапу вивчаються зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства та його конкурентоспроможність. Основні кроки аналізу зовнішнього середовища включають [29]:

1. Аналіз ринку. Оцінка розміру ринку, темпів його зростання, тенденцій споживчих уподобань, поведінки конкурентів та потенційних загроз від нових учасників.

2. Вивчення економічного середовища. Оцінка економічних факторів, таких як інфляція, безробіття, зміни валютних курсів, які можуть впливати на споживчу покупну силу та загальну економічну стабільність.

3. Аналіз політичного та правового середовища. Вивчення політичних та правових факторів, включаючи регулювання, податкову політику, торгові угоди та стабільність політичної ситуації.

4. Оцінка соціокультурного середовища. Аналіз культурних, соціальних та демографічних чинників, таких як зміни у споживчих уподобаннях, демографічні тенденції та соціальні тренди.

5. Аналіз технологічних та інноваційних трендів. Вивчення новітніх технологій, інновацій та їхнього впливу на ринок, а також можливостей для впровадження нових технологій в діяльність підприємства.

Цей аналіз допомагає зрозуміти зовнішні чинники, які можуть впливати на стратегічні рішення підприємства та допомагає розробити ефективну стратегію підвищення конкурентоспроможності, яка враховує зовнішнє середовище.

Визначення конкурентних переваг - це третій етап розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. На цьому етапі аналізуються внутрішні можливості підприємства з метою визначення тих аспектів, які дозволяють йому вирізнятися на ринку і забезпечити йому конкурентну перевагу. Основні кроки цього етапу включають [35]:

1. Визначення основних конкурентних переваг. Аналіз ресурсів, здібностей,

технологій та інших факторів, які роблять підприємство унікальним і конкурентоспроможним на ринку.

2. Вибір стратегічних напрямків розвитку. Виходячи із визначених конкурентних переваг, визначаються стратегічні напрямки розвитку, які дозволять підприємству максимально використовувати свої потенціальні можливості.

Цей етап є ключовим для підприємства, оскільки від правильної ідентифікації та використання конкурентних переваг залежить його успішність на ринку.

Формулювання стратегічних цілей є важливим наступним етапом розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. На цьому етапі визначаються основні цілі, які підприємство прагне досягти у середньостроковому та довгостроковому періодах, і які визначають напрямок його розвитку. Основні кроки цього етапу включають [42, с.39]:

1. Аналіз місії та цілей підприємства. Розуміння місії та цілей підприємства допомагає сформулювати стратегічні цілі, які відображають його основні завдання та напрямки розвитку.

2. Визначення стратегічних областей. Виходячи з місії та цілей підприємства, визначаються основні напрямки його діяльності, які будуть визначати стратегічні області, що потребують розвитку.

3. Формулювання конкретних цілей. На основі визначених стратегічних областей формулюються конкретні, вимірювані та досяжні цілі, які відповідають місії та завданням підприємства.

4. Встановлення пріоритетів. Цілі ранжуються за ступенем їхньої важливості та визначаються пріоритети для їх досягнення.

5. Розробка ключових показників. Для оцінки досягнення стратегічних цілей формулюються ключові показники успіху (КПІ), які дозволяють вимірювати прогрес та ефективність стратегії.

Формулювання стратегічних цілей визначає напрямок діяльності підприємства та встановлює основні пріоритети, які слід враховувати при розробці конкурентної стратегії.

Вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності є одним із ключових

етапів розробки стратегії підприємства. На цьому етапі вирішується, який конкретний шлях буде обраний для досягнення стратегічних цілей та конкурентної переваги на ринку. Формулюються конкретні стратегії, які відображають шляхи досягнення вибраної стратегічної позиції. Ці стратегії можуть включати різноманітні заходи, такі як розширення асортименту продукції, зниження вартості виробництва, підвищення якості продукції тощо. Вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності є критично важливим етапом, який визначає майбутній успіх підприємства на ринку. Відповідно до обраної стратегії будуть прийматися всі наступні рішення щодо діяльності підприємства.

Розробка детального плану дій є одним з ключових етапів розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. На цьому етапі конкретизуються стратегічні цілі та визначаються конкретні кроки, які потрібно виконати для досягнення цих цілей. Основні кроки розробки детального плану дій включають [53]:

1. Формулювання конкретних завдань. Кожна стратегічна ціль формулюється у вигляді конкретного завдання або набору завдань, які потрібно виконати для досягнення цілі.

2. Визначення відповідальних осіб. Для кожного завдання визначаються відповідальні особи або відділи, які будуть відповідати за його виконання.

3. Встановлення термінів виконання. Для кожного завдання встановлюються чіткі терміни виконання, які дозволять контролювати процес реалізації плану.

4. Визначення ресурсів. Для успішної реалізації плану дій визначаються необхідні ресурси, такі як фінансові, людські, матеріальні та інші.

5. Розробка механізмів контролю. Розробляються механізми контролю за виконанням плану дій, які дозволять вчасно виявляти та вирішувати проблеми, які можуть виникнути під час його реалізації.

Розробка детального плану дій дозволяє забезпечити систематичний підхід до виконання стратегії та ефективно керувати процесом досягнення поставлених цілей.

Впровадження та контроль є заключним етапом розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. На цьому етапі реалізуються розроблені

стратегічні плани, а також здійснюється постійний контроль за їх виконанням для забезпечення досягнення стратегічних цілей. Основні аспекти цього етапу включають [56, с.111]:

1. Впровадження стратегій. На цьому етапі розроблені стратегії конвертуються в конкретні дії та процеси, які необхідно впровадити на практиці. Це може включати запуск нових продуктів, впровадження нових технологій, здійснення маркетингових заходів тощо.

2. Створення контрольних механізмів. Розробляються системи та процедури контролю за впровадженням стратегій. Це включає в себе встановлення метрик успішності, показників виконання, систем звітності та моніторингу, а також визначення відповідальних осіб за контроль.

3. Постійний моніторинг та оцінка. Протягом усього процесу впровадження проводиться постійний моніторинг результатів та оцінка відповідності до стратегічних цілей. Це дозволяє вчасно виявляти будь-які відхилення від плану та вживати заходів для їх виправлення.

4. Коригування та адаптація. У випадку необхідності проводяться коригування та адаптація стратегій з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Це дозволяє підтримувати актуальність стратегій та забезпечувати їх ефективність в умовах змін.

5. Звітність та аналіз результатів. Після завершення впровадження проводиться аналіз результатів та складання звітів про виконання стратегій. Це дозволяє оцінити ефективність впровадження та визначити найбільші досягнення, а також ідентифікувати області для подальшого вдосконалення.

Ці етапи дозволяють підприємству ретельно проаналізувати своє середовище, визначити свої переваги і недоліки, а також сформулювати ефективну стратегію для забезпечення конкурентоспроможності і успішності на ринку.

Отже, конкуренція - це важливий елемент будь-якого ринку, який вимагає від підприємств постійного вдосконалення та адаптації для збереження та розширення своїх позицій. Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи якість своїх продуктів або послуг,

ефективне використання ресурсів та задоволення потреб клієнтів. Стратегія підвищення конкурентоспроможності визначається планами та діями, спрямованими на досягнення конкурентних переваг підприємства в порівнянні з іншими гравцями на ринку. Вибір оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності залежить від унікальних характеристик підприємства, його цілей та можливостей, а також від особливостей конкурентного середовища. Успішна реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності вимагає від підприємства постійного моніторингу ринку, аналізу змін в середовищі, а також гнучкості та здатності швидко реагувати на нові виклики та можливості.

1.3. Вплив стратегії розвитку на конкурентоспроможність підприємства

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін на ринку стратегія розвитку стає основним фактором, який визначає успіх і конкурентоспроможність підприємства. Це систематичний підхід до досягнення поставлених цілей та покращення результатів діяльності компанії, спрямований на створення конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку.

Розробка та ефективне впровадження стратегії розвитку дозволяє підприємству не лише зберігати конкурентоспроможність на ринку, але й активно розвиватися, займаючи лідируючі позиції в своїй галузі.

Взаємозв'язок між стратегією розвитку і конкурентоспроможністю підприємства є критично важливим для його успішної діяльності на ринку (рис. 1.3).

Стратегія розвитку та конкурентоспроможність підприємства взаємозв'язані та взаємозалежні концепції. Залежно від сфери діяльності та організаційно-правової форми підприємства, механізми цієї взаємодії можуть суттєво відрізнятися. Однак у кожному випадку стратегія розвитку безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, а конкурентоспроможність, в свою чергу, є індикатором успішності реалізації стратегії.

У виробничих підприємствах стратегія розвитку часто орієнтована на інвестиції в нові технології, оптимізацію виробництва, підвищення якості продукції та зниження

витрат. Тут конкурентоспроможність переважно визначається здатністю виробляти продукцію з високою якістю за конкурентними цінами.

У технологічних компаніях стратегія розвитку орієнтована на впровадження інновацій, пошук нових ринків, розвиток висококваліфікованих кадрів і захист інтелектуальної власності. Конкурентоспроможність таких підприємств залежить від здатності швидко адаптуватися до змін, інвестувати в нові технології, забезпечувати високу якість програмних продуктів чи послуг.

Для підприємствах сфери послуг (наприклад, готелі, фінансові установи) стратегія розвитку може бути зосереджена на покращенні обслуговування клієнтів, персоналізації послуг та впровадженні нових форматів послуг. Конкурентоспроможність у цьому випадку залежить від рівня обслуговування, бренду та лояльності клієнтів.

У малих підприємствах стратегія розвитку часто є більш гнучкою та оперативною через менш складну структуру управління. Механізми взаємодії між стратегією і конкурентоспроможністю часто зосереджуються на адаптації до швидко змінюваного ринку та ефективному використанні ресурсів.

У великі компанії (наприклад, акціонерні товариства) стратегія розвитку часто є довгостроковою і включає різноманітні ініціативи щодо експансії на нові ринки, диверсифікації портфелю або оптимізації великих масштабів виробництва.

У державних підприємствах взаємодія між стратегією розвитку та конкурентоспроможністю має певні особливості через більш формалізовані бюрократичні процеси, а також через обмеження, що накладаються державними політиками та фінансуванням. Стратегія розвитку часто орієнтована на забезпечення суспільних потреб (підтримка рівня зайнятості, розвиток інфраструктури), а конкурентоспроможність визначається здатністю оптимізувати витрати та забезпечувати необхідну якість послуг за низькими цінами для держави та громадян.

Отже, механізми взаємодії між стратегією розвитку та конкурентоспроможністю підприємства змінюються залежно від сфери діяльності та організаційно-правової форми. У малих підприємствах процеси більш гнучкі та адаптивні, тоді як у великих і державних компаніях вони зазвичай більш

формалізовані й охоплюють різноманітні аспекти ризиків, інвестицій та управління.

Одним із основних аспектів стратегії розвитку є формулювання мети та цілей підприємства. Це дозволяє чітко спрямувати діяльність і ресурси компанії на досягнення визначених результатів. Встановлення стратегічних цілей запобігає розпорощенню зусиль і зосереджує увагу на ключових напрямках розвитку.



Рисунок 1.3 - Взаємозв'язок між стратегією розвитку та конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором

Крім того, стратегія визначає оптимальні шляхи для досягнення цих цілей, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Вона передбачає вивчення конкурентних переваг і вибір найбільш ефективних стратегічних напрямків. Це дозволяє максимально раціонально використовувати ресурси підприємства, знижувати ризики та підвищувати його фінансові результати [58, с.49].

Стратегія розвитку, орієнтована на задоволення потреб і очікувань клієнтів, дає підприємству змогу отримати конкурентну перевагу. Глибоке розуміння потреб клієнтів дозволяє створювати продукти та послуги, що відповідають їх вимогам, що є ключовим чинником успіху на ринку. Орієнтація на клієнтів дає можливість підприємству:

- розробляти цінні пропозиції. Вивчення потреб і проблем клієнтів дає

змогу створювати продукти та послуги, які вирішують їхні завдання і відповідають вимогам, що дозволяє виділитися серед конкурентів і привернути увагу споживачів;

- забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів. Задоволені клієнти частіше звертаються знову та рекомендують компанію іншим. Фокус на потребах клієнтів сприяє побудові довготривалих стосунків і лояльності;

- підвищувати конкурентоспроможність. Підприємства, які постійно вдосконалюють свої пропозиції з урахуванням клієнтських потреб, зазвичай мають перевагу на ринку. Це дозволяє розширювати ринкову частку, виходити на нові сегменти та забезпечувати стабільне зростання [62, с.44].

Таким чином, орієнтація на потреби клієнтів є важливим аспектом, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності і успіху підприємства.

Впровадження стратегії, орієнтованої на оптимізацію використання фінансових, людських і матеріальних ресурсів, може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства. Така стратегія забезпечує більш ефективне використання доступних ресурсів, зменшує неефективні витрати та сприяє покращенню продуктивності бізнес-процесів.

Оптимізація фінансових ресурсів може включати управління бюджетами, оптимізацію податкових стратегій, зниження фінансових ризиків і впровадження надійного контролю за витратами. Це дозволяє підприємству більш ефективно використовувати фінансові засоби для досягнення своїх стратегічних цілей.

Оптимізація людських ресурсів зосереджується на ефективному управлінні персоналом, підвищенні кваліфікації працівників, мотивації та стимулюванні їхньої продуктивності. Це дає змогу створити високопродуктивну команду, здатну забезпечити підприємству конкурентні переваги на ринку.

Оптимізація матеріальних ресурсів передбачає удосконалення виробничих процесів, інтеграцію передових технологій, вдосконалення логістичних операцій та ефективне управління ланцюгами постачання. Така стратегія сприяє зменшенню виробничих витрат, підвищенню якості продукції та оперативному реагуванню на коливання ринкової ситуації [70, с.224].

Таким чином, стратегічна оптимізація ресурсів сприяє значному покращенню

конкурентоспроможності підприємства, дозволяючи йому ефективніше конкурувати на ринку і досягати успіху.

Стратегія розвитку, орієнтована на гнучкість і здатність до адаптації, є ключовою для забезпечення успіху підприємства в умовах змінного бізнес-середовища. Такий підхід дає змогу ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, а також активно використовувати нові можливості на ринку. Гнучка стратегія розвитку передбачає не тільки готовність до змін, але й здатність активно їх управляти. Підприємство має бути здатним швидко адаптуватися до змін попиту, технологій, законодавчих вимог та інших факторів. Це вимагає постійного моніторингу як зовнішніх тенденцій, так і внутрішніх процесів, а також ефективної комунікації з клієнтами, партнерами та конкурентами. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти зміни та адаптуватися до них, підтримуючи свою конкурентоспроможність і стабільність.

Отже, стратегія, заснована на гнучкості та адаптивності, дозволяє підприємству залишатися в курсі останніх тенденцій, швидко та ефективно реагувати на них, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Стратегія розвитку, яка фокусується на інноваціях та активному впровадженні нових технологій, може суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства. Вона не лише дозволяє підприємству йти в ногу з останніми технологічними тенденціями, але й ефективно використовувати їх для досягнення визначених цілей. Інноваційна стратегія розвитку може покращити конкурентні позиції компанії завдяки таким перевагам [24]:

- підвищення ефективності виробництва. Впровадження сучасних технологій дає змогу автоматизувати і оптимізувати виробничі процеси, що зменшує витрати ресурсів і збільшує продуктивність;
- поліпшення якості продукції. Новітні технології сприяють вдосконаленню виробничих процесів і контролю якості, що дозволяє випускати високоякісну продукцію, що відповідає вимогам споживачів;
- стимулювання інновацій. Постійне впровадження нових технологій активізує інноваційний процес на підприємстві, що може призвести до розробки

нових продуктів чи послуг, які задовольняють змінювані потреби ринку;

– створення нових можливостей для розвитку. Інновації та нові технології відкривають для підприємства нові бізнес-галузі та ринки, що дозволяє розширювати асортимент, виходити на нові ринки і збільшувати обсяги продажів.

Таким чином, стратегія, орієнтована на інновації та впровадження нових технологій, є важливим інструментом для досягнення успіху і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Стратегія розвитку, орієнтована на формування та зміцнення бренду, має важливий вплив на репутацію підприємства. У конкурентному середовищі репутація бренду є ключовим чинником, оскільки вона визначається тим, як споживачі сприймають компанію, її продукти, послуги та цінності.

Підвищення репутації бренду може бути досягнуто за допомогою різноманітних стратегій, таких як забезпечення високої якості продукції, надання відмінного сервісу, етична поведінка та соціальна відповідальність. Крім того, компанія може активно працювати над створенням позитивного іміджу через маркетингові кампанії, участь у спонсорських заходах, благодійних проектах та підтримку місцевої спільноти [38, с.115].

Позитивний імідж бренду створює довіру серед споживачів, що є важливим чинником при виборі продуктів або послуг. Компанії з сильною репутацією часто мають перевагу перед конкурентами, оскільки споживачі схильні довіряти таким брендам і надавати їм перевагу. Стратегія розвитку, націлена на підвищення репутації бренду, може значно зміцнити конкурентоспроможність підприємства.

Отже, стратегія розвитку визначає напрямок, в якому підприємство буде рухатися в майбутньому, враховуючи свої цілі, мету та поточну ситуацію на ринку. Вона також має важливе значення для створення конкурентних переваг, які допомагають підприємству виділитися серед конкурентів і підтримувати стабільне становище на ринку.

В умовах постійних змін та високої конкуренції підприємства повинні не лише розробляти стратегії розвитку, але й уважно оцінювати їх вплив на конкурентоспроможність. Основні моменти, які потрібно враховувати при оцінці

впливу стратегії на конкурентоспроможність, такі:

1) ефективне стратегічне управління. Це основа успішного розвитку підприємства. Розробка та реалізація стратегії дозволяють чітко визначити цілі, завдання та шляхи досягнення успіху в умовах конкурентного ринку.

2) оцінка впливу стратегії на конкурентоспроможність дає можливість зрозуміти поточне становище підприємства на ринку, а також виявити можливості для поліпшення конкурентних позицій. Це може включати аналіз зміни ринкової частки, зростання або втрату клієнтів, а також ефективність маркетингових та рекламних кампаній.

3) ідентифікація сильних та слабких сторін, можливостей і загроз. Оцінка стратегії розвитку дозволяє підприємству виявити ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність, і приймати обґрунтовані рішення щодо напрямків розвитку та адаптації до змін у ринковому середовищі.

Таким чином, оцінка впливу стратегії розвитку на конкурентоспроможність є критично важливою. Вона дозволяє підприємству прогнозувати і реагувати на зміни на ринку, забезпечуючи ефективне функціонування і стабільне зростання в майбутньому.

Оцінка впливу стратегії розвитку на конкурентоспроможність підприємства є багатоступеневим процесом, що дозволяє виявити ефективність прийнятих рішень і виявити можливості для подальшого вдосконалення стратегії. Основні етапи цього процесу включають наступні кроки [46]:

1. Визначення мети оцінки. Перший етап полягає у чіткому формулюванні мети оцінки, що дозволяє зосередити увагу на ключових аспектах стратегії. Це може включати аналіз змін у ринкових позиціях підприємства, зростання обсягів продажів, поліпшення фінансових результатів, зниження витрат або зміни в рівні задоволеності клієнтів. Формулювання конкретної мети дає змогу чітко орієнтувати оцінку на найбільш важливі аспекти.

2. Вибір ключових показників ефективності (КПІ). Другий етап передбачає вибір показників, за якими буде здійснюватися оцінка впливу стратегії. Ключові показники можуть бути як фінансовими (чистий прибуток, рентабельність, обсяги

продажів), так і нефінансовими, наприклад, частка ринку, рівень інновацій, задоволеність клієнтів, репутація бренду, рівень лояльності споживачів. Вибір показників має бути обґрунтованим і відповідати цілям стратегії розвитку.

3. Збір та аналіз даних. На цьому етапі відбувається збирання всієї необхідної інформації для подальшої оцінки. Це може включати як внутрішні дані, наприклад, фінансові звіти, операційні показники, так і зовнішні дані, зокрема результати маркетингових досліджень, аналіз конкурентів, зворотний зв'язок від клієнтів, а також відомості про ринкові тенденції та економічну ситуацію. Цей етап є важливим для забезпечення точності та надійності подальшого аналізу.

4. Оцінка результатів. Після збору даних проводиться їх аналіз. Оцінка впливу стратегії на конкурентоспроможність здійснюється шляхом порівняння ключових показників до і після впровадження стратегії, а також із результатами конкурентів або середніми показниками галузі. Важливо також враховувати зовнішні фактори, які можуть впливати на результати, як-от зміни в економічному середовищі чи законодавстві.

5. Формулювання висновків і рекомендацій. Останнім етапом є підведення підсумків оцінки, на основі яких робляться висновки щодо ефективності впровадженої стратегії розвитку. Якщо результати позитивні, підприємство може зберегти поточний напрямок стратегії або адаптувати її для покращення результатів. Якщо ж оцінка показала негативний вплив на конкурентоспроможність, можуть бути розроблені рекомендації щодо корекції стратегії, вдосконалення окремих аспектів або зміни підходів до управління.

Таким чином, ці етапи оцінки дозволяють структуровано і системно аналізувати вплив стратегії розвитку на конкурентоспроможність підприємства. Вони забезпечують об'єктивний підхід до оцінки результатів, дозволяючи точно визначити сильні та слабкі сторони реалізованої стратегії і внести необхідні корективи для досягнення максимального ефекту.

Оцінка впливу стратегії розвитку на конкурентоспроможність підприємства може бути здійснена за допомогою різноманітних методів, кожен з яких дає можливість глибше зрозуміти ефективність стратегії. Основні методи оцінки

включають [55, с.139]:

1) фінансовий аналіз. Цей метод полягає в оцінці фінансових результатів підприємства до і після впровадження стратегії. Основні показники, які можуть бути включені в аналіз, - це чистий прибуток, обсяги продажів, рентабельність капіталу, оборотність активів та інші. Порівняння цих показників дозволяє зрозуміти, наскільки успішно стратегія впливає на фінансові показники підприємства та чи забезпечує вона бажані результати в плані зростання та стабільності.

2) аналіз ринкової позиції. Цей метод передбачає вивчення ринкової частки підприємства, динаміки змін у цьому показнику, а також оцінку конкурентного середовища. Аналіз ринкової позиції дає змогу зрозуміти, наскільки ефективно підприємство впроваджує свою стратегію на ринку і як вона дозволяє утримувати або зміцнювати конкурентні позиції, особливо в умовах високої конкуренції.

3) SWOT-аналіз. SWOT-аналіз включає в себе оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, які можуть вплинути на його діяльність. Це дозволяє виявити, як стратегія розвитку відповідає наявним можливостям і загрозам, а також як підприємство може використовувати свої сильні сторони та мінімізувати слабкості. SWOT-аналіз дає чітке розуміння того, де підприємство може досягти успіху і які аспекти потребують покращення.

4) маркетингові дослідження. Включають опитування клієнтів, аналіз їхніх уподобань, поведінки на ринку, а також оцінку сприйняття бренду підприємства. Маркетингові дослідження допомагають з'ясувати, наскільки успішно стратегія впливає на сприйняття підприємства клієнтами та в цілому на його конкурентоспроможність серед цільової аудиторії. Вони дозволяють виявити, наскільки відповідає стратегія вимогам і очікуванням споживачів.

5) порівняльний аналіз. Цей метод полягає в порівнянні показників ефективності підприємства з аналогічними показниками конкурентів. Він дозволяє виявити, які переваги чи недоліки має стратегія підприємства порівняно з іншими учасниками ринку, а також дає змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства в галузі.

Кожен з цих методів дає певний вклад у загальну картину оцінки ефективності

стратегії розвитку. Вони можуть використовуватися окремо або в комбінації, що дозволяє провести більш детальний і всебічний аналіз. Завдяки цьому підприємство може отримати комплексне розуміння результатів впровадженої стратегії та визначити можливості для подальшого розвитку, удосконалення процесів і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Отже, стратегія розвитку є надзвичайно важливим чинником для підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона дозволяє формувати чіткий курс для досягнення поставлених цілей, оптимально використовувати наявні ресурси, створювати унікальні конкурентні переваги та гнучко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки правильно обраній стратегії підприємство може ефективно реагувати на виклики, що виникають на ринку, і забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Крім того, стратегія розвитку допомагає підприємству створювати унікальні переваги, які дозволяють йому вирізнитися серед конкурентів. Це може бути досягнуто через інноваційні підходи, використання нових технологій, оптимізацію бізнес-процесів, а також через чітке орієнтування на потреби клієнтів. Успішна стратегія розвитку має на меті не лише збільшення ринкової частки, але й покращення ефективності використання ресурсів і відповідність запитам ринку.

Однак, вплив стратегії розвитку на конкурентоспроможність підприємства не є універсальним і може значно відрізнитися в залежності від сфери його діяльності. Кожна галузь має свої специфічні вимоги та пріоритети, що вимагає різних підходів до розробки стратегічних планів.

– виробнича сфера. У підприємствах, що займаються виробництвом продукції, стратегія розвитку часто орієнтована на удосконалення технологічних процесів, зниження витрат на виробництво, покращення якості продукції та розширення асортименту. Це дозволяє не лише зменшити собівартість продукції, але й задовольнити широкий спектр потреб споживачів, підвищити лояльність клієнтів та зміцнити позиції на ринку. Виробничі компанії можуть також застосовувати стратегії з оптимізації ланцюгів постачання, що дозволяє збільшити ефективність і знизити витрати;

– послугові компанії. Для компаній, що надають послуги, таких як ІТ-компанії або фінансові організації, стратегія розвитку може бути орієнтована на вдосконалення сервісів, створення нових програмних продуктів або послуг, а також на покращення ефективності обслуговування клієнтів. Важливим напрямом є розширення географії надання послуг, що дозволяє вийти на нові ринки та збільшити базу клієнтів;

– маркетинг та продажі. У сферах, де ключову роль відіграють продажі та маркетинг, таких як роздрібна торгівля чи готельний бізнес, стратегія розвитку може включати в себе розширення мережі філій або магазинів, підвищення якості обслуговування клієнтів, а також розробку програм лояльності та рекламних кампаній для зміцнення бренду. Важливими елементами є також розробка стратегій цінової політики та інвестиції в онлайн-продажі. У B2B-сегменті підприємства можуть фокусуватися на розвитку нових каналів збуту та налагодженні партнерських відносин з іншими компаніями для розширення своєї присутності на ринку;

– дослідження та розробка. У високотехнологічних галузях, таких як фармацевтика чи інформаційні технології, стратегія розвитку часто орієнтована на інновації, розвиток нових продуктів та технологій, а також на вдосконалення існуючих технологічних процесів. Це дозволяє компаніям створювати конкурентоспроможні продукти та забезпечувати сталий ріст у майбутньому. Водночас, для компаній у сфері телекомунікацій чи медичних послуг стратегія може включати розробку нових сервісів та впровадження сучасних технологій для підвищення якості обслуговування клієнтів.

Отже, стратегія розвитку підприємства є важливим фактором, що визначає його конкурентоспроможність, проте в залежності від специфіки діяльності, підприємства мають різні пріоритети і підходи до її формування. Кожна галузь має свої унікальні умови та вимоги, що впливають на напрямки стратегії та її ефективність на ринку. Врахування цих особливостей дозволяє підприємствам не лише досягати високих результатів у своїй сфері, а й ефективно адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища, що забезпечує їх сталий розвиток та зростання конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

Стратегія розвитку підприємства є довгостроковим планом дій, який спрямований на досягнення конкретних цілей та зміцнення конкурентоспроможності. Вона визначає напрямки, за якими підприємство буде рухатися до своїх цілей, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. Основною метою стратегії є досягнення сталого успіху та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Така стратегія визначає шляхи, що дозволяють розширити можливості підприємства, підвищити його ефективність, підтримати конкурентоспроможність і забезпечити високий рівень задоволення потреб клієнтів.

Конкуренція є важливою умовою функціонування ринку, оскільки стимулює підприємства до пошуку нових рішень і вдосконалення стратегій. Конкурентоспроможність є критичним чинником успіху на ринку, і для її забезпечення необхідний системний підхід до управління та розвитку. Стратегія підвищення конкурентоспроможності дає підприємству можливість створити та зберігати конкурентні переваги, що дозволяють йому ефективно боротися з конкурентами та забезпечувати стабільний розвиток.

Стратегія розвитку та конкурентоспроможність підприємства взаємопов'язані та взаємозалежні. Правильно розроблена і ефективно реалізована стратегія дозволяє компанії здобути конкурентну перевагу, забезпечуючи її сталий розвиток та успіх. Стратегія розвитку є основою для підвищення конкурентоспроможності, оскільки визначає напрямок майбутнього розвитку, дозволяє оптимально використовувати ресурси та можливості, створювати унікальні конкурентні переваги і швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки успішній стратегії підприємство може досягти високого рівня конкурентоспроможності, ефективно використовуючи свої ресурси і зосереджуючись на потребах ринку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ПП «Пекар» НА РИНКУ

2.1. Оцінювання економіко-господарського стану ПП «Пекар»

Приватне підприємство «Пекар (ПП «Пекар») є сімейною пекарнею, що спеціалізується на виробництві та продажу хліба, випічки та інших пекарських виробів.

ПП «Пекар» є юридичною особою. Форма власності - приватна. Юридична адреса підприємства: 65005, Одеська обл., м.Одеса, вул. Бугаївська, будинок 41. Основний вид діяльності ПП «Пекар» за КВЕД: «10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості» [31].

ПП «Пекар» здійснює такі види діяльності:

1. Виробництво хлібобулочних виробів.
2. Торгово-закупівельна та посередницька діяльність.
3. Інші види діяльності, які не заборонені чинним законодавством.

Тип виробництва на ПП «Пекар» - масове виробництво. Масове виробництво характеризується кількісною та ефективною виробничою діяльністю, спрямованою на виготовлення великої кількості однотипної або стандартизованої продукції.

Місія ПП «Пекар»: «Наша місія - створювати найсмачніші та найякісніші пекарські вироби для задоволення потреб наших клієнтів. Ми присвячені пропонувати свіжий, смачний та здоровий хліб і випічку, виготовлені з найкращих інгредієнтів, з любов'ю та турботою. Наша сімейна пекарня прагне стати серцем спільноти, де кожен клієнт відчуває тепло та гостинність, а кожен укус наших виробів робить день кращим. Ми робимо все можливе, щоб принести радість і задоволення нашим клієнтам через нашу пекарню» [26].

Бачення ПП «Пекар»: «Ми бачимо себе як витончену сімейну пекарню, що є символом традиції, якість якої знають і цінують усі у нашій спільноті. Ми прагнемо створювати неперевершені пекарські вироби, які будуть радувати смаки і зберігати дух сімейних традицій. Наші пекарі майстерно поєднують сучасні техніки з віковими рецептами, щоб кожен кусень хліба, кожна булочка чи пиріжок ставали справжньою

насолодою для наших клієнтів. Ми прагнемо бути не просто місцем, де можна купити випічку, але і центром сімейного затишку, де кожен відчуває себе частиною великої родини [26].

Основні цілі, що слугують орієнтиром для функціонування та розвитку ПП «Пекар» включають:

- забезпечення високої якості продукції;
- задоволення потреб клієнтів;
- створення сприятливого робочого середовища;
- розвиток бізнесу;
- впровадження стандартів сталого розвитку.

На ПП «Пекар» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління (рис. 2.1).

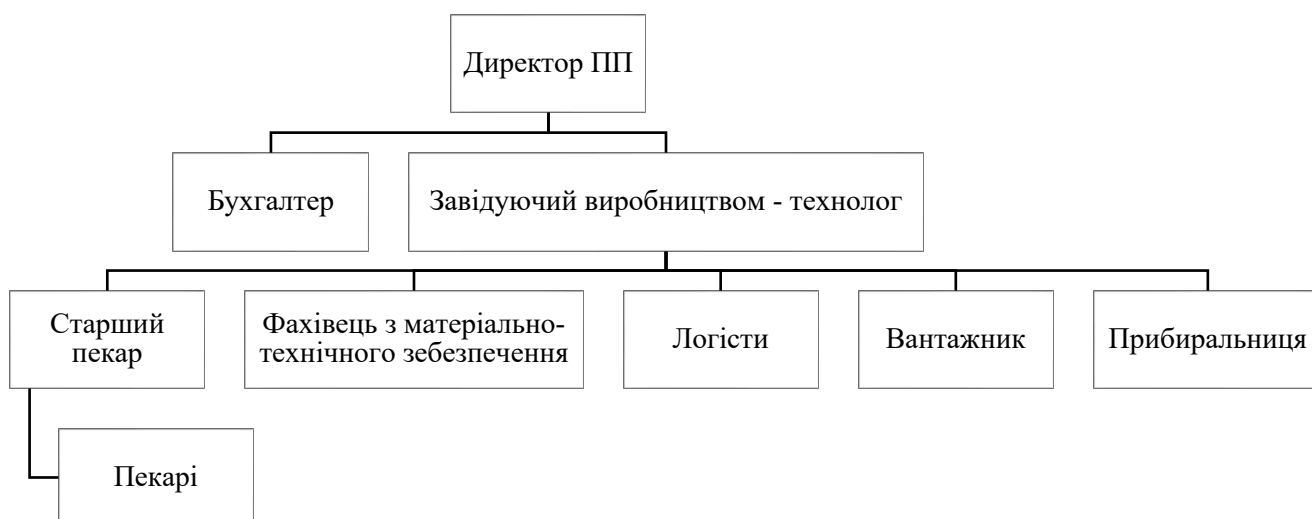


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ПП «Пекар»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Переваги даної організаційної структури включають:

- висока компетентність функціональних керівників. Кожен керівник відповідає за свою спеціалізовану область і має глибокі знання та досвід у своєму напрямку;
- зменшення дублювання зусиль. Розділення функціональних областей

дозволяє уникнути дублювання роботи та оптимізувати використання ресурсів;

- поліпшення координації в функціональних галузях. Кожен відділ має свої чіткі обов'язки, що сприяє кращій координації та спільній роботі всередині галузі;

- висока ефективність при невеликій різноманітності продукції.

Організаційна структура дозволяє зосередитися на виробництві обмеженої кількості продуктів, що сприяє підвищенню ефективності та якості.

Недоліки включають:

- проблеми міжфункціональної координації. Існує ризик того, що різні відділи можуть працювати неспільно або неефективно спілкуватися між собою, що може впливати на загальний розвиток підприємства;

- вузька спеціалізація працівників. Через вузьку спеціалізацію працівників може виникнути обмежене розуміння загальної стратегії підприємства або неспроможність вирішувати проблеми, що виходять за межі їхньої функціональної області.

На даний момент на пекарні працює 15 осіб. Але у зв'язку з тим, що передбачається розширення асортименту продукції, планується розширити штат пекарні.

На підприємстві директор відповідає за усі аспекти діяльності підприємства і приймає всі стратегічні та оперативні рішення. Весь персонал, включаючи комерційного директора, бухгалтера, технолога, пекарів, вантажника, прибиральницю та водіїв, безпосередньо підпорядковується директору. З урахуванням невеликої кількості працівників, директор може забезпечити ефективне керівництво та контроль над усіма аспектами діяльності підприємства.

Така організаційна структура підходить для невеликих підприємств, в тому числі і для ПП «Пекар», де необхідно швидко реагувати на зміни на ринку та приймати оперативні рішення.

Слід зазначити, що на даний момент в організаційній структурі ПП «Пекар» відсутній комерційний відділ та відділ маркетингу, які у свою чергу мають займатися дослідженням та прогнозуванням ринку товарів, просуванням товарів, виявленням попиту споживачів, стимулюванням збуту товарів та більш ефективною організацією

комерційної діяльності.

Усі маркетингові функції виконуються директором підприємства, а це, в свою чергу, може призвести до недостатньої уваги до маркетингових аспектів та стратегій через відсутність достатніх знань або досвіду. Відсутність маркетингового відділу/фахівця може обмежувати розвиток іміджу бренду, проведення маркетингових досліджень, рекламні кампанії та взагалі можливість виявлення нових ринкових можливостей. Важливо мати професійний маркетинговий відділ або фахівця, який може виконувати ці функції, щоб забезпечити ефективну маркетингову стратегію і досягнення поставлених цілей.

Станом на 01.04.2024 року асортимент продукції ПП «Пекар» складається з 14 видів найменувань. Продукція ПП «Пекар» є конкурентоспроможною. Висока якість продукції досягається завдяки використанню високоякісної сировини та наявності обладнання, що дозволяє випускати якісний продукт. Хлібний ринок досить насичений та стабільний. Тому організація має йти шляхом реконструкції виробничих потужностей, розширювати асортимент, збільшувати частку ринку.

ПП «Пекар» спеціалізується на виробленні хлібів із суміші житнього та пшеничного борошна. Щоб ціна на продукцію була відносно стабільною, організація співпрацює безпосередньо з постачальниками, не користуючись послугами посередників.

Собівартість – основа оцінки витрат на виробництво продукції. Виробнича собівартість та позавиробничі витрати організації утворюють повну собівартість. Оптова ціна продукції складається з повної собівартості та прибутку. Ціна розраховується за методом «витрати + прибуток», з урахуванням величини очікуваного попиту та поведінки конкурентів.

При встановленні ціни на продукцію важливим чинником є ціни відповідну продукцію підприємств – конкурентів, а також ціни на сировину й матеріали.

ПП «Пекар» реалізує свою продукцію на території міста Одеса та прилеглих до нього територій.

Організація збуту хліба здійснюється за такими каналами:

1. Прямий продаж кінцевому споживачеві (роздрібна торгівля):

- через мережу інших міських магазинів, зокрема кіосків.

Збут продукції здійснюється за допомогою горизонтального однорівневого каналу розподілу (рис.2.2).

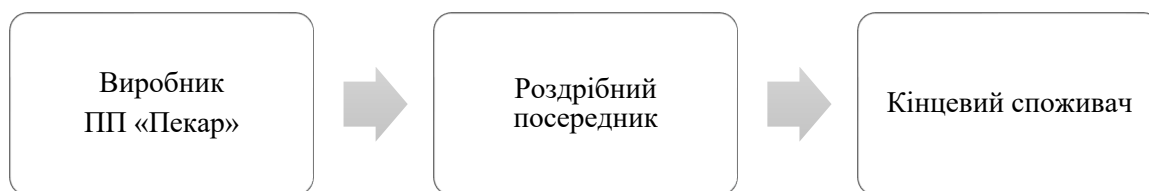


Рисунок 2.2 - Горизонтальний однорівневий канал розподілу продукції ПП «Пекар»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Продукція ПП «Пекар» доставляється роздрібному посереднику працівником організації автомобілем.

2. Продаж за договорами постачання (оптова торгівля):

- освітні установи (дитячі ясла, дитячі садки, школи).

3. Продаж через систему одноразових замовлень:

- лікарні;

- бази відпочинку.

На даний момент про ПП «Пекар» та його продукцію можна дізнатися лише за допомогою сарафанного радіо, так званий вірусний маркетинг - з вуст в уста. Підприємство не проводить рекламно-маркетингові заходи, не розробляє методи просування продукції підприємства та не приділяє увагу заходам щодо збільшення частки ринку.

Для оцінки ефективності діяльності ПП «Пекар» проведемо аналіз фінансово-господарських показників діяльності підприємства за 2021-2023 рр. в табл.2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ПП «Пекар» за 2021-2023 рр., тис.грн

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
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

Продовження табл. 2.1.

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

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ПП «Пекар» за 2021-2023 рр. доволі не однозначна. У контексті війни чистий дохід ПП «Пекар» зазнав значних змін через ряд факторів:

1. Зміни в попиті та пропозиції. Війна суттєво змінила ситуацію з попитом на ветеринарні препарати, що вплинуло на зниження чистого доходу підприємства у 2022 році на 75,4% (або на 1958 тис.грн) у порівнянні з 2021 р.. Але, у 2023 році, попит на ветеринарні препарати зріс через збільшення потреби в лікуванні поранених та захисті військових та цивільних тварин. Чистий дохід підприємства в 2023 році зріс на 155,9%.

2. Обмеження виробництва. У 2022 році війна призвела до обмежень у виробництві через руйнування інфраструктури, перерви в постачанні сировини, енергії, та через евакуацію працівників.. В 2023 році підприємство змогло підлаштуватися до змін зовнішнього середовища і налагодити виробничі процеси, що дозволили підвищити доходи підприємства.

В 2023 році відбулося зростання собівартості реалізації послуг ПП «Пекар» на

112,23%. Зростання собівартості реалізації продукції ПП «Пекар» під час війни спричинене кількома факторами:

1. Збільшення витрат на сировину і матеріали. Умови війни призвели до зростання цін на сировину та матеріали, що використовуються для виробництва продукції. Це позначилося на загальних виробничих витратах.

2. Підвищення вартості енергії. Війна призвела до перебоїв у постачанні енергії та зростання вартості електроенергії та інших енергетичних ресурсів, що використовуються в виробництві.

3. Збільшення витрат на транспортування і логістику. Перешкоди на шляхах транспортування через воєнні дії призвели до зростання витрат на транспортування сировини та готової продукції.

4. Зниження продуктивності праці. війна призвела до зменшення продуктивності праці через зміну умов праці, втрату працівників та перерви в роботі виробничих потужностей.

5. Зростання витрат на захист і безпеку. Умови воєнного стану вимагають додаткові витрати на захист виробничих об'єктів, персоналу та майна підприємства.

Динаміка чистого прибутку ПП «Пекар» за 2021-2023 рр. наведена на рис.2.3.

Чистий прибуток ПП «Пекар» в 2023 році зріс на 47,52% від показника 2022 року, який становив лише 280,7 тис.грн. Позитивна динаміка даного показника у важких умовах ведення бізнесу говорить про здатність підприємства підлаштовуватися під зовнішні фактори та функціонувати на ринку України. Це свідчить про ефективну стратегію управління та адаптацію до змін в економічному середовищі.

Значні зусилля та ефективне управління підприємством. Умови ведення бізнесу в умовах воєнного стану складні та непередбачувані, але підприємство зуміло адаптуватися до нових умов і забезпечити зростання чистого прибутку. Це свідчить про ефективність стратегій управління, здатність швидко реагувати на зміни у середовищі та використання можливостей, які можуть виникнути в умовах кризи. Таке зростання чистого прибутку важливе для стабілізації фінансового стану підприємства та забезпечення його подальшого розвитку.

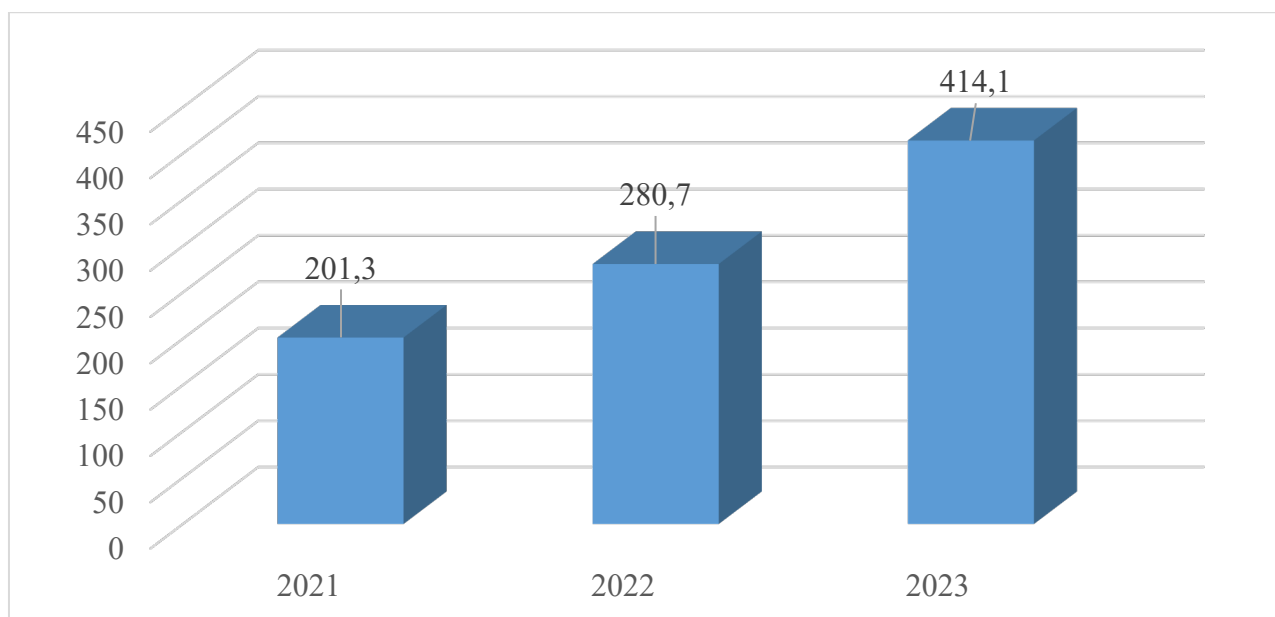


Рисунок 2.3 - Динаміка чистого прибутку ПП «Пекар» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором

Рентабельність є одним з найважливіших показників, який вказує на ефективність діяльності підприємства. Вона відображає, наскільки успішно компанія вдається використовувати свої ресурси та капітал для генерації прибутку. Вимірюється рентабельність у відсотках і може бути розрахована для різних аспектів діяльності підприємства, таких як рентабельність активів, власного капіталу, продажів тощо. Цей показник допомагає керівництву підприємства оцінити ефективність управління ресурсами та вжити необхідних заходів для покращення фінансової стабільності та прибутковості компанії.

Проведемо аналіз показників рентабельності ПП «Пекар» за 2021-2023 р. в табл. 2.2.

У 2023 році відбувається зростання рентабельності активів ПП «Пекар» на 1,9%. Зростання рентабельності активів є важливим показником фінансової стійкості та успішності підприємства. Таке зростання може свідчити про ефективне використання ресурсів і результативне управління бізнесом. Крім того зростання рентабельності активів може вказувати на вдосконалення бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій або оптимізації витрат, що в свою чергу

підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.2 - Динаміка показників рентабельності ПП «Пекар» 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

Основні причини зростання рентабельності активів ПП «Пекар»:

1. Ефективне управління активами. ПП «Пекар» у 2023 році вдосконалила свої процеси управління активами, таким чином покращивши їх використання та оптимізацію.

2. Підвищення продуктивності. Підприємство вдосконалило свої виробничі процеси, використовуючи ефективніші технології та оптимізуючи робочі процеси, що призвело до підвищення продуктивності та зниження витрат.

3. Фінансова ефективність. Підприємство вдосконалило управління своїми фінансами, що дозволило їй ефективніше використовувати свої ресурси та зменшити фінансові витрати.

Щодо рентабельності власного капіталу, то відбувається також його зростання у 2023 році на 3%. Підвищення рентабельності власного капіталу є ключовою метою для будь-якого підприємства. Це означає, що підприємство ефективно використовує свої власні ресурси для здійснення операцій та генерації прибутку. Зростання рентабельності власного капіталу ПП «Пекар» відбулося під впливом наступних факторів:

1. Ефективне управління ресурсами. Підприємство є успішним у залученні та ефективному використанні власних ресурсів, що призвело до збільшення рентабельності капіталу.

2. Покращення фінансових показників. Підприємство покращило свої

фінансові результати, такі як прибуток та чистий дохід, що призвело до зростання рентабельності капіталу.

Рентабельність продаж ПП «Пекар» в 2023 році залишилася на рівні 2022 року і становила 0,9%. Стабільність рентабельності продаж може вказувати на ефективне управління витратами та оптимізацію процесів виробництва. Така стабільність може бути результатом ефективного контролю за витратами, удосконалення процесів виробництва та управління запасами. Також, це може свідчити про високу якість продукції та стабільний попит на неї.

Рентабельність послуг ПП «Пекар» в 2023 році зменшилася на 0,4% і становила 0,9%. Зменшення рентабельності послуг на 0,4% може вказувати на те, що витрати на виробництво продукції зросли вище, ніж прибуток, який вони приносять. Це може бути спричинено різними факторами, такими як зростання вартості ресурсів, підвищення витрат на маркетинг чи зниження попиту на послуги. Для покращення ситуації, підприємство може розглянути стратегії зниження витрат або підвищення ефективності надання послуг, щоб збільшити їхню рентабельність.

Отже, аналіз фінансово-економічної діяльності ПП «Пекар» підтвердив позитивні тенденції в господарській діяльності підприємства. Збільшення чистого прибутку та показників рентабельності у 2023 році свідчать про те, що на підприємстві успішно використовується раціональний та творчий потенціал управління для досягнення та підтримки стійкого рівня прибутковості навіть в умовах економічної нестабільності.

Для підвищення рівня прибутковості ПП «Пекар» в умовах воєнного стану можна розглянути кілька стратегій:

- оптимізація виробництва. Вдосконалення виробничих процесів та оптимізація витрат сировини та ресурсів можуть допомогти знизити виробничі витрати та підвищити ефективність виробництва;
- розширення асортименту продукції. Введення нових видів продукції або модифікація існуючих може розширити аудиторію споживачів та збільшити обсяги продажів;
- маркетингові заходи. Інтенсифікація рекламних кампаній, впровадження

програм лояльності та акційних пропозицій може привернути нових клієнтів та підвищити відвідуваність магазинів;

- розвиток онлайн-продажів. Збільшення присутності у соціальних мережах та інтернет-платформах дозволить розширити аудиторію та забезпечити більший обсяг продажів;

- оптимізація управління запасами. Ефективне управління запасами дозволить уникнути надмірного залишку товарів та зменшити затрати на складське утримання;

- диверсифікація ринків. Розширення експортних ринків може зменшити залежність від внутрішнього ринку та забезпечити додаткові джерела доходу;

- інвестиції в інновації. Розвиток та впровадження нових технологій може підвищити ефективність виробництва та конкурентоспроможність продукції.

Ці стратегії, в поєднанні з гнучким та адаптивним управлінням, можуть допомогти ПП «Пекар» зберегти конкурентоспроможність та збільшити рівень прибутковості в умовах воєнного стану.

2.2. Аналіз факторів впливу на розвиток підприємства

Аналіз факторів впливу на розвиток підприємства виявляється ключовим інструментом для стратегічного управління та його успішного розвитку. У сучасному конкурентному середовищі, де смаки споживачів змінюються, а технології швидко розвиваються, аналіз факторів стає необхідним етапом для визначення стратегічних пріоритетів та адаптації до ринкових умов.

Аналіз факторів впливу на розвиток є важливим інструментом для ПП «Пекар», який допомагає зберегти конкурентоспроможність, адаптуватися до змін у середовищі та реалізувати свій потенціал на ринку. Він створює можливості для стратегічного управління та сприяє успішному розвитку бізнесу у вимогливому сегменті харчової промисловості.

Для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ПП «Пекар», використаємо PEST-аналіз (табл.2.3). Кожен фактор було оцінено фахівцями

підприємства (директором, бухгалтером та завідуючим виробництва) 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 2.3 - PEST-аналіз ПП «Пекар»

Фактор	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Зважена оцінка
			1	2	3	4	5		
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
Курси основних валют	2	0,2	4	5	5	4	5	4,6	0,92
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 і технологічного розвитку галузі	3	0,2	4	5	5	5	5	4,8	0,96
Витрати на дослідження і розробки	3	0,2	3	4	5	3	5	4	0,8
Доступ до новітніх технологій	3	0,3	3	4	5	2	4	3,6	1,08
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	2	0,1	2	4	4	4	3	3,4	0,34
Розвиток пов'язаних технологій (сфера обслуговування і підтримки)	2	0,1	3	2	5	4	4	3,6	0,36
Трансфер 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. 2.4).

Таблиця 2.4 - Матриця PEST-аналізу ПП «Пекар»

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 новітніх технологій	1,08
Уподобання кінцевих споживачів продукції	1,2	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,96
Рівень освіти населення країни	0,38	Витрати на дослідження і розробки	0,8
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	0,26	Розвиток пов'язаних технологій (сфера обслуговування і підтримки)	0,36
		Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	0,34
		Трансфер технологій	0,18

Джерело: складено автором

Згідно з проведеним аналізом, виявлено, що політичні фактори мають найбільший вплив на діяльність ПП «Пекар», зокрема напад рф на Україну та рівень бюрократизації та корупції. Ці фактори виявилися найсильнішими за ступенем впливу.

Напад рф на Україну має серйозні негативні наслідки для діяльності ПП «Пекар»:

– економічні наслідки. Війна призвела до зниження економічної стабільності в країні. Що, в свою чергу, призвело до зниження споживчого попиту, зменшення оборотів та прибутку підприємств хлібопекарської промисловості. Зниження економічного зростання також призвело до загального погіршення економічної ситуації в країні, що впливає на купівельну спроможність споживачів;

- постачання сировини. Війна впливає на торгові відносини між країнами, це має наслідком ускладнення постачання сировини для пекарень. Зокрема, затримки на кордоні, збільшення тарифів або обмеження на імпорт товарів ускладнюють отримання необхідних інгредієнтів для виробництва;
- політична нестабільність. Війна спричинила загальну політичну нестабільність, що впливає на умови ділової діяльності, включаючи правову систему, ринкові регуляції та умови праці. Нестабільність призвела до зростання ризиків для бізнесу та несприятливого клімату для інвестицій;
- реакція споживачів. Війна вплинула на відношення споживачів до продукції пекарні. Наприклад, споживачі виявили бажання підтримати вітчизняних виробників, що є як позитивним, так і негативним для пекарні, залежно від того, як вона реагує на цю ситуацію;

Отже, вплив війни на діяльність підприємств хлібопекарської промисловості є значним і варіюється в залежності від багатьох факторів, включаючи економічну стабільність, постачання сировини та реакцію споживачів. Важливо, щоб підприємства хлібопекарської промисловості були готовими адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також шукати нові можливості для збалансування ризиків та можливостей.

Оскільки ці фактори не підконтрольні менеджменту ПП «Пекар», важливо мати систему моніторингу та аналізу макроекономічної ситуації та реакції уряду та Національного банку України. Розробка різних сценаріїв розвитку ситуації та відповідних коригувальних стратегій є важливим кроком для забезпечення стабільності та витримки підприємства в умовах невизначеності. Наприклад, виробництво може розглядати можливості диверсифікації постачальників сировини або пошуку альтернативних ринків збуту. Крім того, важливо мати плани кризового управління, які дозволять швидко реагувати на негативні події та мінімізувати їх вплив на діяльність пекарні. Такі плани можуть включати в себе заходи з зменшення витрат, реорганізацію виробництва або розвиток альтернативних стратегій збуту.

Усі ці заходи допоможуть ПП «Пекар» бути готовим до різних сценаріїв розвитку ситуації і зберегти стійкість та конкурентоспроможність в умовах зовнішніх

викликів.

Економічні фактори, такі як інфляція, курси валют і витрати на енергію, транспорт, сировину, оренду та комплектуючі, є важливими для ефективного управління витратами та прибутковістю підприємства. Їх необхідно систематично моніторити та аналізувати, оскільки вони можуть значно впливати на фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства.

Соціальні фактори також мають велике значення для успіху бізнесу. Вимоги до якості продукції, рівень обслуговування та уподобання кінцевих споживачів визначають конкурентоспроможність компанії на ринку. Дотримання стандартів безпеки та етичних норм у виробництві також важливо для підтримання довіри споживачів та уникнення ризиків.

Технологічні фактори, зокрема доступ до передових технологій та рівень інновацій у галузі, можуть значно впливати на конкурентну перевагу підприємства. Володіння передовими технологіями дозволяє підприємству покращувати продуктивність, знижувати витрати та розширювати ринки збуту, що сприяє підвищенню його успішності та стійкості на ринку.

Розглянемо конкурентне середовище ПП «Пекар», яке включає інші хлібопекарні в місті Одеса та Одеській області, і проведемо аналіз за допомогою моделі «п'яти сил» Майкла Портера. Це дозволить визначити переваги та загрози, з якими стикається підприємство в даній галузі. Застосування моделі «п'яти сил» Портера демонструє, що чим більший тиск від окремих факторів, тим складніше для компанії збільшити свій прибуток. Проте, за допомогою зміни своєї стратегії, підприємство може вплинути на ці сили на свою користь.

Результати оцінки впливу головних конкурентних сил на діяльність ПП «Пекар», відповідно до моделі М.Портера наведено у табл.2.5.

Для зниження впливу загроз головних конкурентних сил на діяльність ПП «Пекар» можна розглянути наступні напрямки робіт:

- диверсифікація продукції. Розширення асортименту продукції або введення нових продуктів може допомогти знизити вплив конкурентів, оскільки це дозволить залучити нових клієнтів та забезпечити більшу стійкість до змін у ринкових

умовах;

Таблиця 2.5 - Аналіз п'яти сил М.Портера для ПП «Пекар»

Параметр	Рівень впливу	Опис	Напрямок робіт
Продукти-замінники «ціна-якість»	Середній	Наявність альтернативних продуктів на ринку, які можуть конкурувати за ціною та якістю	Покращення якості продукції, оптимізація ціноутворення
Рівень внутрішнього лузевої конкуренції	Високий	У ринковому оточенні спостерігається велика кількість учасників, які активно конкурують за ринкову частку та увагу покупців. Підприємство змушене змагатися за клієнтів з іншими виробниками хлібобулочних продуктів, що може призвести до зниження цін та прибутковості.	Підвищення та підтримка конкурентоспроможності продукції. Моніторинг дій конкурентів
Рівень появи нових гравців	Низький	Вступ на ринок хлібобулочної продукції вимагає значних інвестицій у виробничі потужності та технології. Нові учасники стикаються з труднощами у забезпеченні необхідних ресурсів та доступу до технологій, що дозволяють їм конкурувати з вже існуючими гравцями на ринку. Існуючі компанії можуть вже мати переваги у масштабуванні виробництва, що ускладнює вступ нових учасників на ринок.	Моніторинг появи новачків на ринку
Ринкова влада споживача	Високий	У зв'язку з великим конкурентним тиском та високою чутливістю споживачів до цін на хлібобулочну продукцію підприємство може мати обмежений контроль над цінами. Конкуренція може спричинити зниження цін на хлібобулочні продукти, що може вплинути на прибутковість підприємства.	Підтримувати якість на необхідному рівні. Формування унікальної торгової пропозиції. Вивчення та облік думок споживачів під час розробки стратегії
Загроза нестабільності постачальників	Високий	Можливість отримати якісну сировину за розумною ціною має велике значення для виробництва хлібобулочної продукції. Оскільки існує обмежена кількість виробників сировини, це може обмежувати вибір для підприємства.	Формування довгострокових відносин з постачальниками та особливо фермерськими господарствами

Джерело: складено автором

– підвищення якості продукції. Зосередження на якості продукції та впровадження стандартів якості може допомогти підприємству зберегти та розширити свою клієнтську базу, забезпечуючи конкурентну перевагу на ринку;

– розвиток маркетингових стратегій. Вдосконалення маркетингових

стратегій, таких як рекламні кампанії, програми лояльності та участь у спеціальних пропозиціях, може сприяти залученню та утриманню клієнтів;

– постійний моніторинг ринку. Аналіз ринкових тенденцій, конкурентів та споживчих уподобань дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни та адаптувати свої стратегії для збереження конкурентоспроможності;

– партнерство та співпраця. Встановлення партнерських зв'язків з постачальниками сировини, дистриб'юторами та іншими гравцями на ринку може забезпечити доступ до додаткових ресурсів та можливостей для розвитку.

Використовуючи SWOT – аналіз підприємства маємо можливість виявити слабкі та сильні сторони ПП «Пекар» та визначити загрози і можливості підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища організації дозволив виявити основні сильні сторони ПП «Пекар»:

1) висока якість продукції. ПП «Пекар» відома своєю високоякісною хлібобулочною продукцією, що дозволяє їй займати стійку позицію на ринку та зберігати лояльність клієнтів.

2) ефективне виробництво. Підприємство має добре налагоджену виробничу ланцюг, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та забезпечує високу продуктивність.

3) широка мережа розподілу. ПП «Пекар» має розвинуту мережу збуту своєї продукції, включаючи власні магазини, партнерські точки продажу та онлайн-платформи, що дозволяє їй ефективно досягати своїх цільових аудиторій.

4) кваліфікований персонал. Персонал підприємства має високий рівень кваліфікації та досвіду роботи, що сприяє високій якості обслуговування та виробництва.

5) інноваційний підхід. ПП «Пекар» активно впроваджує нові технології та інноваційні підходи у свою діяльність, що дозволяє їй залишатися на передній рубежі в галузі та задовольняти змінні потреби споживачів.

Слабкі сторони ПП «Пекар»:

1) залежність від постачальників. Підприємство має обмежений вибір

постачальників сировини або інших необхідних матеріалів, це призводить до ризику збоїв у постачанні або збільшення витрат.

2) високі витрати на виробництво. Витрати на сировину, енергію, працю або інші складові виробництва зростають, це негативно позначається на прибутковості підприємства.

3) конкуренція на ринку: У галузі хлібопекарства конкуренція є досить великою. Оскільки у підприємства немає чіткої стратегії конкурентного переваги, воно може втратити свою позицію на ринку.

4) вразливість до змін у споживчому попиті. Смакові уподобання споживачів змінюються або виникають нові тенденції в харчовій індустрії, тому підприємство може стати вразливим до втрати своєї аудиторії.

5) обмежена маркетингова стратегія. У підприємства обмежені можливості для маркетингової діяльності і воно не інвестує достатньо в просування своєї продукції, що призводить до обмеження зростання та втрати ринкової частки.

Матриця SWOT-аналізу ПП «Пекар» наведена у табл.2.6.

Таблиця 2.6 - Матриця SWOT-аналізу ПП «Пекар»

Можливості	Загрози
<p>1) розширення асортименту продукції. ПП «Пекар» може розглядати можливість введення нових видів хлібобулочних виробів або інноваційних продуктів, що відповідають змінним потребам споживачів.</p> <p>2) розвиток дистрибуційних мереж. ПП «Пекар» може розглядати можливість розширення мережі роздрібних точок продажу або входу на нові ринки через партнерство зі супермаркетами, кафе або ресторанами.</p> <p>3) впровадження екологічно чистих технологій. У зв'язку зі зростаючим попитом на екологічно чисті продукти, ПП «Пекар» може розглядати можливість використання екологічно чистих технологій виробництва та упаковки.</p> <p>4) розвиток онлайн-продажів. ПП «Пекар» може розглядати можливість розвитку онлайн-продажів своїх товарів через власний інтернет-магазин або платформи електронної комерції.</p>	<p>1) конкуренція на ринку. Зменшення ринкової частки через виникнення нових конкурентів або збільшення конкуренції з боку існуючих гравців може негативно позначитися на прибутковості підприємства.</p> <p>2) зміни в споживчому попиті. Зміни в уподобаннях споживачів або зміна попиту на певні види продукції може призвести до зниження популярності деяких продуктів ПП «Пекар».</p> <p>3) зростання витрат на виробництво. Підвищення цін на сировину, енергію, працю або інші виробничі ресурси може підірвати прибутковість підприємства, особливо якщо воно не може перенести ці збільшення на ціни продукції.</p> <p>4) ризики здоров'я та безпеки. ПП «Пекар» може стикнутися з ризиками, пов'язаними зі змінами в законодавстві щодо безпеки харчової продукції або випадками негативного впливу на здоров'я споживачів через неякісну продукцію.</p>

Продовження табл.2.6

<p>5) партнерство з регіональними виробниками. ПП «Пекар» може розглядати можливість співпраці з місцевими виробниками сировини або інших харчових продуктів для забезпечення стабільності постачання та підтримки місцевої спільноти</p>	<p>5) ризики виробництва. Збої в виробничих процесах, аварії обладнання або інші проблеми з виробництвом можуть призвести до затримок у постачанні продукції та втрати довіри споживачів</p>
<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <p>1) висока якість продукції. ПП «Пекар» відома своєю високоякісною хлібобулочною продукцією, що дозволяє їй займати стійку позицію на ринку та зберігати лояльність клієнтів.</p> <p>2) ефективне виробництво. Підприємство має добре налагоджену виробничу ланцюг, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та забезпечує високу продуктивність.</p> <p>3) широка мережа розподілу. ПП «Пекар» має розвинуту мережу збуту своєї продукції, включаючи власні магазини, партнерські точки продажу та онлайн-платформи, що дозволяє їй ефективно досягати своїх цільових аудиторій.</p> <p>4) кваліфікований персонал. Персонал підприємства має високий рівень кваліфікації та досвіду роботи, що сприяє високій якості обслуговування та виробництва.</p> <p>5) інноваційний підхід. ПП «Пекар» активно впроваджує нові технології та інноваційні підходи у свою діяльність, що дозволяє їй залишатися на передній рубежі в галузі та задовольняти змінні потреби споживачів</p>	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <p>1) залежність від постачальників. Підприємство має обмежений вибір постачальників сировини або інших необхідних матеріалів, це призводить до ризику збоїв у постачанні або збільшення витрат.</p> <p>2) високі витрати на виробництво. Витрати на сировину, енергію, працю або інші складові виробництва зростають, це негативно позначається на прибутковості підприємства.</p> <p>3) конкуренція на ринку: У галузі хлібопекарства конкуренція є досить великою. Оскільки у підприємства немає чіткої стратегії конкурентного переваги, воно може втратити свою позицію на ринку.</p> <p>4) вразливість до змін у споживчому попиті. Смакові уподобання споживачів змінюються або виникають нові тенденції в харчовій індустрії, тому підприємство може стати вразливим до втрати своєї аудиторії.</p> <p>5) обмежена маркетингова стратегія. У підприємства обмежені можливості для маркетингової діяльності і воно не інвестує достатньо в просування своєї продукції, що призводить до обмеження зростання та втрати ринкової частки</p>

Джерело: складено автором

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

– диверсифікація продукції. Розширення асортименту продукції може допомогти зменшити ризик втрати ринкової частки через зміни в споживчому попиті або конкуренцію. ПП «Пекар» може додавати нові види хлібобулочних виробів або інші продукти, які відповідають популярним трендам та потребам споживачів;

– оптимізація виробництва. Впровадження передових технологій та методів управління може допомогти знизити витрати на виробництво та підвищити ефективність виробничих процесів;

– розробка маркетингових стратегій. ПП «Пекар» може активізувати свою

маркетингову діяльність для залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Це може включати проведення рекламних кампаній, акцій та програм лояльності;

– партнерство з постачальниками. Встановлення стабільних партнерських відносин з постачальниками сировини може допомогти забезпечити надійне постачання та знизити ризик збоїв у постачанні;

– інвестиції у дослідження та розвиток. ПП «Пекар» може інвестувати у дослідження та розвиток для вдосконалення своєї продукції, впровадження інноваційних технологій та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Ці стратегії допоможуть ПП «Пекар» знизити вплив загроз і максимізувати можливості для розвитку та збільшення прибутковості.

2.3. Визначення рівня конкурентоспроможності ПП «Пекар»

Пекарні в місті Одеса - це важлива складова харчової інфраструктури, яка забезпечує мешканців міста та його околиць свіжими хлібобулочними виробами. Вони відіграють значну роль у задоволенні основних потреб населення та виконують важливу функцію у господарському житті міста. Пекарні в Одесі зазвичай пропонують широкий асортимент хлібобулочних виробів, включаючи хліб, булки, пироги, печиво та інші продукти.

Ці пекарні є як масовими виробниками, що постачають продукцію на різноманітні точки продажу у місті, так і малими сімейними підприємствами з власною традиційною рецептурою. Одеса, будучи культурно різноманітним містом, має також пекарні, які спеціалізуються на традиційних стравах різних кухонь, що відображає багатство культурного різноманіття міста.

Пекарні Одеси допомагають створювати атмосферу гостинності та комфорту у місті, а також сприяють розвитку місцевої економіки, забезпечуючи робочі місця та сприяючи розвитку малого бізнесу.

У 2023 році ПП «Пекар» займає 11,4% на ринку хлібобулочної продукції у м. Одеса. Основні конкуренти підприємства такі: ТОВ «Здобушка» - 14,1%, ТОВ «Перша пекарня» - 16,3%, ТОВ «Улюблена пекарня» - 15%, ПП «Містер Булкінс» -

7,3%, ПП «Домашня випічка» - 6,8%, ПП «Сільський хліб» - 3,7%, а решта компаній складає 25,4% ринку (рис. 2.4).

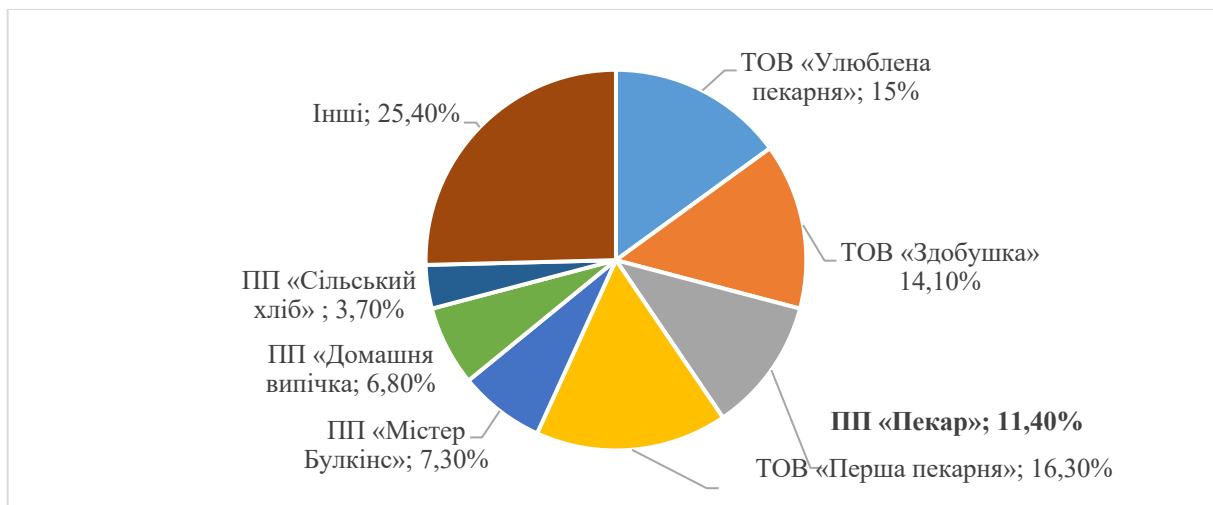


Рисунок 2.4 - Частка ринку ПП «Пекар» та його основних конкурентів, станом на 01.03.2024 року

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

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

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

де ННІ – індекс Херфіндаля ($0 < I_x < 1$);

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

За розрахунком даного індексу передбачається наступний розподіл отриманих результатів за шкалою:

ННІ менше 1000 — низька концентрація;

ННІ від 1000 до 1800 — помірна концентрація.

ННІ більше 1800 — висока концентрація (монополія).

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

Отримане значення індексу Херфіндаля-Хіршмана дорівнює 1577,81.

Отримане значення індексу дозволяє характеризувати ринок функціонування ПП «Пекар» як помірно концентрований.

Помірно концентрований ринок – це ситуація на ринку, де діяльність контролюють або домінують кілька великих компаній чи гравців. У такому ринковому середовищі великі компанії мають значну частку ринку та вплив на його функціонування. Часто це призводить до того, що конкуренція між учасниками ринку зменшується, оскільки домінуючі компанії можуть мати здатність контролювати ціни та умови на ринку.

Проведемо порівняння конкурентних переваг ПП «Пекар» та його основних конкурентів. Для цього було використано анкетування через соціальні мережі, яке є ефективним методом для отримання повної та достовірної інформації про ставлення споживачів до підприємства. У анкетуванні взяли участь 100 респондентів, а проведено його було в серпні 2024 року. В якості критеріїв порівняння були використані: асортимент продукції, ціна, інноваційність технологій, якість обслуговування, кваліфікація персоналу, реклама і маркетинг. Отримані результати дозволять виявити сильні та слабкі сторони підприємства у порівнянні з його конкурентами.

У зв'язку з загостренням конкурентної боротьби на ринку хлібобулочних виробів та для підвищення рівня ефективності діяльності ПП «Пекар», серед відвідувачів даного підприємства проводилося два опитування, перше з яких проводилося для оцінки показників конкурентних переваг ПП «Пекар». Для тестування було обрано 100 осіб, які є споживачами хлібобулочних виробів ПП «Пекар» та які раніше могли віддавати перевагу іншим виробникам та безпосереднім конкурентам досліджуваного підприємства. Отримані результати допоможуть визначити ключові фактори, які впливають на вибір споживачів.

Варто відмітити, що опитування респондентів проводилося за допомогою системи анкетування (Додаток Б).

Оцінка конкурентних переваг ПП «Пекар» і його основних конкурентів представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка конкурентних переваг ПП «Пекар» і його основних конкурентів

Показники конкурентоспроможності	Вага фактору	ПП «Пекар»		ТОВ «Перша пекарня»		ТОВ «Здобушка»		ТОВ «Улюблена пекарня»	
		P_{ai}	K_{bi}	P_{ai}	K_{bi}	P_{ai}	K_{bi}	P_{ai}	K_{bi}
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: P_{ai} – оцінка фактору, бали; K_{bi} – зважена оцінка

Джерело: складено автором

Для аналізу даних в таблиці 2.7 використовувалися показники конкурентоспроможності, що на думку автора є найбільш значимими для споживачів. Таке рішення було прийнято після проведення анкетування споживачів ПП «Пекар», саме вони визначали, які фактори найбільше мають для них вплив при виборі місця придбання хлібобулочних виробів. В даному анкетуванні приймали участь 100 осіб.

Для наочності результатів наведемо дані табл.2.7 на рис.2.5.

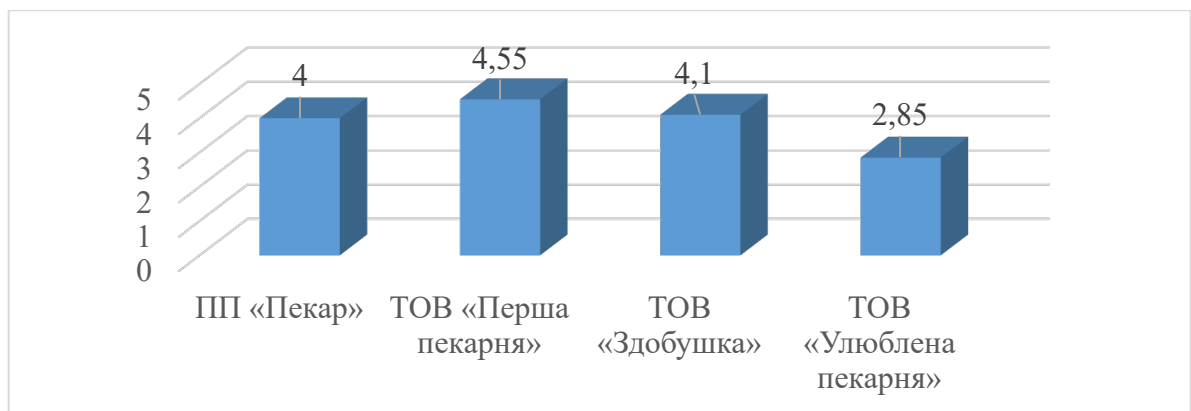


Рисунок 2.5 - Оцінка конкурентоспроможності ПП «Пекар» та його основних конкурентів

Джерело: складено автором на основі інформації табл. 2.7

Зважений рейтинг конкурентоспроможності ПП «Пекар» становив 4,0 балів, тобто знаходиться на 3 місці з чотирьох виділених конкурентів, випереджаючи ТОВ «Улюблена пекарня».

За результатами аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.2.6).

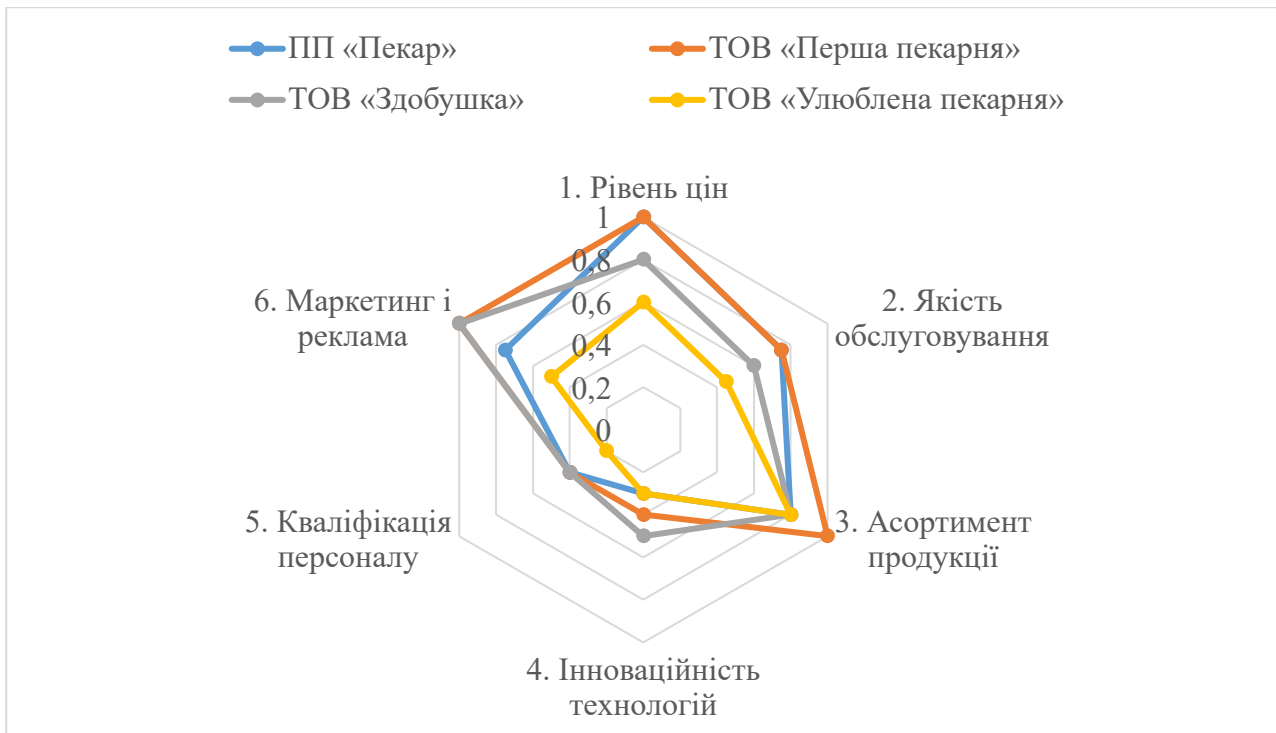


Рисунок 2.6 - Багатокутник конкурентоспроможності ПП «Пекар» і його основних конкурентів

Джерело: складено на основі даних табл.2.7

За результатами проведеної оцінки факторів, які впливають на конкурентні позиції ПП «Пекар» та його основних конкурентів, можна зробити наступні висновки:

- низький рівень цін на пропоновані послуги сприяє підвищенню конкурентоспроможності ПП «Пекар» та ТОВ «Перша пекарня», але є слабкою стороною для ТОВ «Здобушка»;
- висока якість обслуговування характерна для ПП «Пекар» та ТОВ «Перша пекарня», в той час як низьке бальне значення цього чинника характеризує діяльність ТОВ «Улюблена пекарня», що негативно впливає на його конкурентні позиції;
- інноваційність технологій для ПП «Пекар» не є найсильнішою стороною, а більш інноваційними конкурентами є ТОВ «Перша пекарня» та ТОВ «Улюблена пекарня».
- висока якість послуг є перевагою для ПП «Пекар» та ТОВ «Перша пекарня».

– кваліфікація персоналу високо оцінена для ТОВ «Перша пекарня», ПП «Пекар» та ТОВ «Улюблена пекарня».

– реклама і маркетинг добре опрацьовані в ТОВ «Перша пекарня» та ТОВ «Улюблена пекарня», але для ПП «Пекар» цей чинник є слабкою стороною.

Побудова багатокутника конкурентоспроможності показала, що інноваційність технологій ПП «Пекар» є його слабкою стороною, а також реклама, на що слід звернути особливу увагу керівництва для підвищення конкурентоспроможності організації.

Також проведемо оцінку конкурентоспроможності продукції ПП «Пекар» та його основних конкурентів. Оцінка проводилася на прикладі хліба по селянські з борошна вищого ґатунку, оскільки усі аналізовані підприємства здійснюють виготовлення даної продукції.

Спочатку визначимо критерії (вимоги) споживачів до хлібобулочної продукції. Маркетингові дослідження показали, що для споживачів хліба найбільш важливою є його якість. Для оцінки цього фактору було проведено оцінку органолептичних характеристик продуктів, які були придбані методом випадкової вибірки в різних торгових точках м. Одеси. Придбано по два зразки продукту кожного з досліджуваних підприємств.

Для здійснення оцінки якості хліба була сформована експертна група з числа споживачів хлібобулочної продукції. Вони оцінювали якість хліба органолептичним методом. Органолептична оцінка полягає в тому, що людина виступає в ролі «інструменту» для вимірювання якості продукту. Така оцінка є суб'єктивною за своєю природою, оскільки базується на особистих враженнях та смакових уподобаннях.

Привабливість якості товару для споживачів визначає їх конкурентоспроможність в значній мірі. Однак, складність полягає в тому, що споживачі оцінюють якість продукції переважно за своїми власними смаками та уявленнями про ідеальний товар, а не за регламентованими нормативами. Розуміння якості товару багатьма споживачами є досить поверхневим і в основному обмежується органолептичними показниками.

Кожен з розглянутих зразків оцінювався за шкалою представленої в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Бальна характеристика ступеню оцінки продукту [75]

Бали	Характеристика ступеню оцінки
5	Продукт характеризується як позитивно; помітних недоліків та дефектів не виявлено
4	У продукті виявлено незначні недоліки та дефекти, але вони майже не впливають на смакові якості продукту
3	У продукті виявлено недоліки та дефекти, але він відповідає мінімальним вимогам стандарту
2	У продукті виявлено недоліки та дефекти, які, хоча і не порушують мінімальні вимоги стандарту, але не виключають його вживання в їжу та його можна продавати після відповідної обробки
1	У продукті виявлено значні недоліки та дефекти, що унеможливають його використання за прямим призначенням. Продукт не придатний для продажу, але після відповідної обробки його можна використовувати за відповідних умов
0	У продукті виявлено настільки значні недоліки та дефекти, що його слід розглядати як зіпсований і він не придатний для вживання в їжу

Отримані результати за визначенням якості хліба з пшеничного борошна вищого гатунку ПП «Пекар» та його основних конкурентів відображені в табл. 2.9.

Відповідно до таблиці 2.9, продукція ПП «Пекар» зайняла друге місце серед аналізованих підприємств за показниками якості хлібу з середнім балом 4,2. На першому місці за цим показником знаходиться продукція ТОВ «Перша пекарня». Найнижчі бали за якістю отримали продукція ТОВ «Улюблена пекарня» та ТОВ «Здобушка».

Таблиця 2.9 - Зведені результати за визначенням якості хліба по селянські з борошна вищого гатунку ПП «Пекар» та його основних конкурентів

Показники	Вимог стандарту	Бальна оцінка			
		ПП «Пекар»	ТОВ «Улюблена пекарня»	ТОВ «Перша пекарня»	ТОВ «Здобушка»
1. Органолептичні Стан м'якшю	Після випічки продукт повинен бути пропеченим, не вологим, еластичним, без комочків і слідів непропеченості. Також він не повинен мати пустот або ущільнень.	4,1	4,0	4,0	4,0

Продовження табл. 2.9.

Зовнішній вигляд	Форма продукту повинна відповідати його виду, не повинна бути деформованою, не має бути притискань або бокових впливів. Поверхня повинна бути гладкою, без великих тріщин. Забарвлення корки повинно бути рівномірним, без підгоріlostей і не занадто блідим	3,9	3,5	4	3,3	
Смак та запах	Форма продукту повинна відповідати його виду і не містити сторонніх смаків або запахів.	3,7	4	4	3,4	
Середній бал за органолептичними властивостями хлібу		3,9	3,7	4	3,6	
2. Фізико-хімічні	Вологість	Залежить від виду, сорту та рецептури (у %):	44-48	43-47	47-49	43-47
		пшеничного -47,0-50,0% в балах	3,6	3,1	5,0	3,1
Кислотність	Залежить від способу виготовлення та сорту муки, впливає на смакові переваги хлібу (5-6 град.) в балах	5	6	5	5	
		5	5	5	5	
Пористість	Пшеничний хліб – 54-68% в балах	55-57	56	57-60	55-57	
		5	5	5	5	
Середній бал за фізико-хімічними властивостями хлібу		4,5	4,4	5,0	4,4	
Середній бал за якістю		4,2	4,0	4,5	4,0	

Джерело: складено автором

Визначимо коефіцієнти вагомості обраних показників конкурентоспроможності хлібобулочної продукції в табл.2.10, що визначені шляхом анкетування споживачів ПП «Пекар» та виявлення найбільш значимих факторів для придбання хлібобулочних виробів в конкретного виробника. В даному анкетуванні

приймали участь 100 осіб (Додаток В).

Таблиця 2.10 – Коефіцієнти вагомості показників конкурентоспроможності хлібобулочної продукції [5]

Показники конкурентоспроможності продукції	Коефіцієнт вагомості
Смакові якості продукції	0,2
Зовнішній вигляд продукції	0,1
Відсутність штучних харчових добавок	0,1
Ціна продукції	0,1
Дотримання екологічних вимог виробництва	0,07
Термін зберігання	0,06
Асортимент (відповідність структури попиту)	0,05
Частка товарів «ринкової новизни»	0,05
Упакування продукції	0,05
Адаптивність каналів збуту продукції	0,1
Рекламування продукції	0,06
Стимулювання споживачів	0,06
Всього	1

Джерело: складено автором

Здійснимо підсумкову оцінку конкурентоспроможності хліба по селянські з борошна вищого гатунку ПП «Пекар» та його основних конкурентів.

Оцінка проводилася за формулою 2.2.

$$Q_n = \sum_{i=1}^n q_i * a_{ni} \quad (2.2)$$

де Q_n - груповий показник конкурентоспроможності;

q_i - фактор конкурентоспроможності;

a_{ni} - вагомість показника.

Результати оцінки конкурентоспроможності хліба по селянські з борошна вищого гатунку ПП «Пекар» та його основних конкурентів представлені в табл. 2.11.

Як видно з даних табл. 2.11, значення групових показників конкурентоспроможності продукції ПП «Пекар» знаходяться на другому місці, тобто розглянутий товар є більш конкурентоздатніший за аналогічний товар ТОВ «Улюблена пекарня» та ТОВ «Здобушка», але має нижчий рівень за показник ТОВ «Перша пекарня». Ці результати свідчать про те, що ПП «Пекар» має певні переваги, які можуть бути використані для покращення позицій на ринку.

Таблиця 2.11 - Підсумкова оцінка конкурентоспроможності продукції ПП «Пекар» та його основних конкурентів

Показники	Коефіцієнт вагомості	ПП «Пекар»	ТОВ «Улюблена пекарня»	ТОВ «Перша пекарня»	ТОВ «Здобушка»
1	2	3	4	5	6
Смакові якості продукції	0,2	0,85	0,95	1,07	0,85
Зовнішній вигляд продукції	0,1	1	0,94	1,2	0,92
Відсутність штучних харчових добавок	0,1	0,85	0,85	1	0,75
Ціна продукції	0,1	1,17	1,1	1,12	1,1
Дотримання екологічних вимог виробництва	0,07	0,95	1	1,3	0,85
Термін зберігання	0,06	1,5	1,2	1,5	1
Асортимент (відповідність структури попиту)	0,05	1	0,95	1,2	0,85
Частка товарів «ринкової новизни»	0,05	0,95	0,84	1	0,75
Упакування продукції	0,05	1,2	1	1,2	1
Адаптивність каналів збуту продукції	0,1	1,3	0,83	1,02	0,82
Рекламування продукції	0,06	1,5	0,75	1	0,74
Стимулювання покупців	0,06	1,1	0,74	0,98	0,65
Груповий показник конкурентоспроможності	1	1,07	0,93	1,12	0,86

Джерело: складено автором

Для наочності результатів відобразимо дані табл.2.11 на рис.2.7.

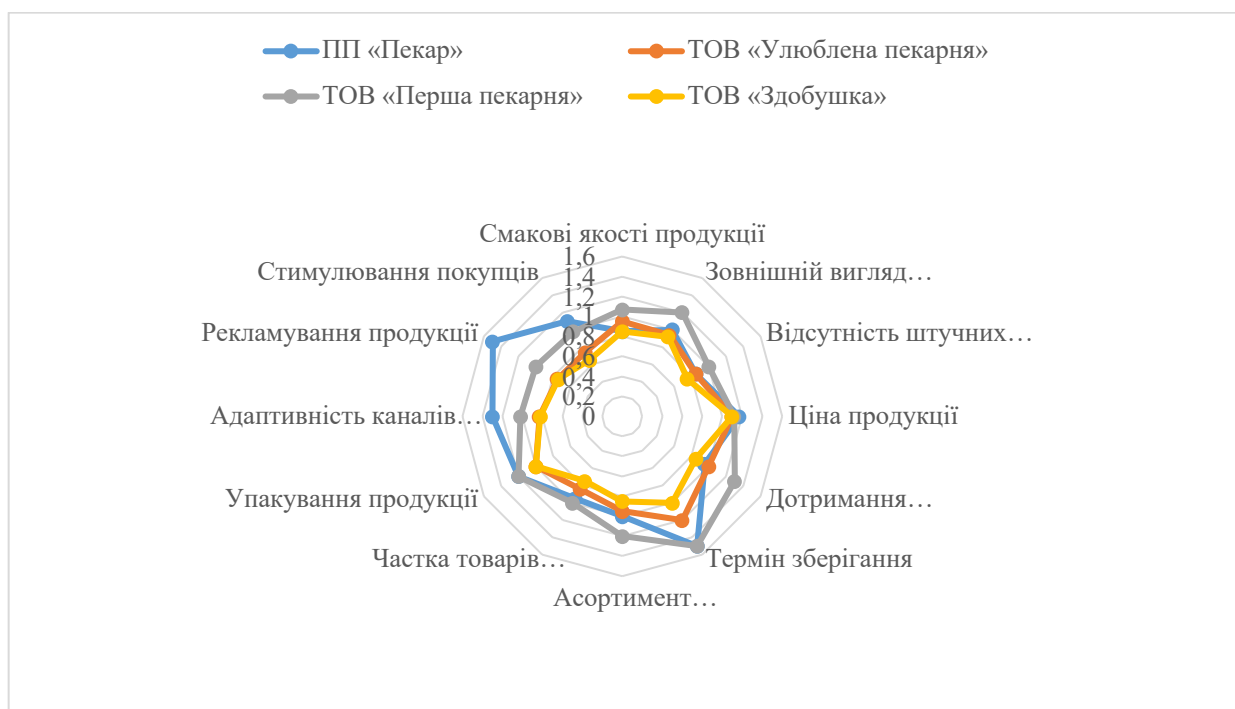


Рисунок 2.7 - Радар конкурентоспроможності продукції ПП «Пекар» та його основних конкурентів

Джерело: складено на основі табл.2.11

Після порівняння показників конкурентоспроможності продукції ПП «Пекар» з продукцією конкурентів, ми прийшли до висновку, що найбільш конкурентоздатною є продукція ТОВ «Перша пекарня» ($1,07 < Q_n < 1,12$).

Продукція ПП «Пекар» посідає друге місце за рівнем конкурентоспроможності ($0,93 < Q_n \leq 1,07$), а продукція ТОВ «Улюблена пекарня» розміщується на третьому місці ($0,86 < Q_n < 0,96$).

Найнижчий рівень конкурентоспроможності (0,86) зафіксований у продукції ТОВ «Здобушка».

Отже, ПП «Пекар» має хороші конкурентні позиції, проте продукція компанії не позбавлена недоліків (табл.2.12).

Таблиця 2.12 - Проблеми конкурентоспроможності продукції ПП «Пекар» та можливі шляхи їх вирішення

Проблеми конкурентоспроможності продукції ПП «Пекар»	Можливі шляхи їх вирішення
Вузький асортимент продукції	Розширення асортименту шляхом випуску нових видів хлібобулочних виробів та інноваційних продуктів
Низький рівень маркетингового просування продукції підприємства	Проведення маркетингових досліджень для визначення потреб споживачів та впровадження ефективної стратегії просування продукції на ринку

Джерело: складено автором

Отже, ПП «Пекар» має стабільну позицію на ринку. Проте, щоб її зберегти та подолати можливі проблеми конкурентоспроможності, важливо постійно працювати над розширенням асортименту продукції та покращенням маркетингових стратегій.

Для дослідження впливу факторів на конкурентоспроможність досліджуваного підприємства досить ефективним є метод Сааті. Суть цього методу полягає в тому, щоб виразити якісні судження кількісно. Проблема має ієрархічний характер. Верхній рівень ієрархії – це, як правило, глобальна мета.

З метою створення матриці порівнянь, для цього методу буде оцінюватися рівень конкурентної переваги досліджуваного ПП «Пекар» поряд з його основними конкурентами: ТОВ «Перша пекарня», ТОВ «Здобушка» та ТОВ «Улюблена пекарня».

Першим кроком у застосуванні методу аналізу ієрархій є створення ієрархічної системи, яка буде використовуватися для подальшого аналізу.

Для здійснення ефективного аналізу було залучено спеціалістів компанії «Pro-Consulting», що протягом багатьох років здійснює роботу з дослідження ринків, конкурентів, маркетингових стратегій, каналів збуту та інших показників, що визначають рівень розвитку компаній, ринків та загалом економіки країни.

Нижче наведено позначення критеріїв, які використовувалися в дослідженні і мають вплив на стратегічне управління розвитком підприємства та використовуються для аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства. Дані показники були запропоновані працівниками «Pro-Consulting», як такі що найкращим чином надають оцінку рівня конкурентоздатності підприємств та їх економічного розвитку, а також потенціалу для подальшого розвитку.

К1 – рівень прибутковості підприємства;

К2 – рівень ліквідності підприємства;

К3 – рівень платоспроможності підприємства;

К4 – оцінка зростання частки ринку;

К5 – оцінка підвищення вартості бренду;

К6 – оцінка адаптації до різних ринків.

Окрім зазначених критеріїв аналізу, після здійснення дослідження ринку хлібобулочних виробів в Одесі було обрано схожі підприємства за рівнем діяльності та економічного розвитку з ПП «Пекар», ними стали: ТОВ «Перша пекарня», ТОВ «Здобушка», ТОВ «Улюблена пекарня».

Варто відмітити, що для ефективної оцінки в методі Сааті використовується шкала відносної важливості (Додаток Г – Таблиця Г1).

Для оцінки прийнятності отриманого узгодження, його порівнюють з випадковим індексом (ВІ).

Випадковий індекс – це індекс узгодженості, розрахований для квадратної n -вимірної додатної обернено-симетричної матриці, елементи якої генеруються датчиком випадкових чисел, розподілених за рівномірним законом на інтервалі значень: $1/9, 1/8, 1/7, 1/6, 1/5, 1/4, 1/3, 1/2, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9$. Якщо матриця з фіксованими значеннями n індекс розраховується як середнє з вибірок N . У даному дослідженні випадковий індекс дорівнює 1,24.

Значення випадкового індексу для матриць різних порядків наведено в Додатку Г (таблиця Г2).

Відношення ВІ до середнього ВІ матриць того ж порядку називається відношенням погодженості (ВП); він вважається прийнятним, якщо значення даного показника знаходиться в межах від 0,1 до 0,3 або менше.

Далі варто здійснити порівняння обраних критеріїв відповідно до визначено рівня важливості кожного з них (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Оцінка критеріїв для дослідження конкурентних переваг

Критерії	Рівень прибутковості підприємства	Рівень ліквідності підприємства	Рівень платоспроможності підприємства	Оцінка зростання частки ринку	Оцінка підвищення вартості бренду	Оцінка адаптації до різних ринків	Середнє значення	Вагомість критерія (w_{ij})	
Рівень прибутковості підприємства	1	3	5	6	8	7	5,00	0,35	
Рівень ліквідності підприємства	1/3	1	3	5	7	9	4,22	0,30	
Рівень платоспроможності підприємства	1/5	1/3	1	3	5	4	2,26	0,16	
Оцінка зростання частки ринку	1/6	1/5	1/3	1	3	5	1,62	0,11	
Оцінка підвищення вартості бренду	1/8	1/7	1/5	1/3	1	3	0,80	0,06	
Оцінка адаптації до різних ринків	1/7	1/9	1/4	1/5	1/3	1	0,34	0,02	
Сума	1,97	4,79	9,78	15,53	24,33	29,00	14,23	1,00	
λ_{max}	7,485								
ІІ	0,297								
ВІ	1,240								
ВП	0,240								

У табл. 2.13 наведено матрицю парних порівнянь для оцінки важливості критеріїв. З неї випливає, що найважливішими критеріями оцінки рівня стратегічного управління розвитком підприємства є рівень прибутковості ліквідності та платоспроможності підприємства. Ці показники є основними, оскільки вони найбільш чітко відображають точність і здатність стратегічного управління підвищувати конкурентоспроможність підприємств. Зокрема, високий рівень прибутковості свідчить про ефективність використання ресурсів, а ліквідність і платоспроможність є важливими для оцінки фінансової стабільності підприємства.

Випадковий показник з матриці дорівнює 0,240, що входить у значення діапазону 0,1-0,3, тому оцінки експертів вважаються надійними та прийнятними.

Другим кроком в оцінці рівня стратегічного управління конкурентоспроможністю компанії є проведення попарного порівняння між досліджуваним підприємством ПП «Пекар» та його основними конкурентами. Таке порівняння здійснюється за кожним критерієм аналогічно тому, як це було розраховано в табл. 2.13. Результати розрахунків представлені в Додатку Д (таблиці Д1-Д6).

Третім і останнім кроком в оцінці рівня стратегічного управління розвитком підприємства є розрахунок загального значення пріоритетів. У табл. 2.14 наведено матрицю, яка враховує всі попередні етапи, тобто порівняння важливості критеріїв між собою та попарне порівняння підприємств за кожним критерієм. Також розраховуються глобальні пріоритети, які показують найкращі варіанти серед досліджуваних компаній відповідно до проаналізованих критеріїв.

Для розрахунку ваги кожної альтернативи використовується формула, що відображено нижче та отримані результати розрахунків відображаються в табл. 2.16.

$$U(A_i) = \sum_{k=1}^N W_j \times w_{ij},$$

де $U(A_i)$ – цінність і-ої альтернативи,

W_j – вага окремого критерію,

k, w_{ij} – оцінка і-ої альтернативи за j-им критерієм.

Таблиця 2.14 – Вага альтернатив за здійсненими розрахунками

Назва об'єкта дослідження	Вагомість критеріїв						Вага альтернативи
	Рівень прибутковості підприємства	Рівень ліквідності підприємства	Рівень платоспроможності підприємства	Оцінка зростання частки ринку	Оцінка підвищення вартості бренду	Оцінка адаптації до різних ринків	
w_{ij}	0,32	0,30	0,16	0,10	0,10	0,02	-
ПП «Пекар»	0,47	0,38	0,26	0,15	0,51	0,17	0,37
ТОВ «Перша пекарня»	0,36	0,38	0,54	0,24	0,28	0,49	0,38
ТОВ «Здобушка»	0,13	0,19	0,16	0,55	0,15	0,28	0,20
ТОВ «Улюблена пекарня»	0,05	0,04	0,04	0,06	0,06	0,05	0,05

Джерело: складено автором

Далі за розрахунками варто здійснити сортування об'єктів дослідження за рівнем їх конкурентоздатності на ринку (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Сортування об'єктів дослідження за рівнем конкурентоздатності

Назва об'єкта дослідження	Вага альтернативи
ТОВ «Перша пекарня»	0,38
ПП «Пекар»	0,37
ТОВ «Здобушка»	0,20
ТОВ «Улюблена пекарня»	0,05

Джерело: складено автором

Отже, за здійсненими розрахунками, варто відмітити, що саме ТОВ «Перша пекарня» за дослідженими альтернативами має найбільший рівень конкуренції на ринку, проте досліджуване ПП «Пекар» має досить високі перспективи для розвитку та отримання цілком високого відсотку ринку. На перспективу керівництву досліджуваного ПП «Пекар» варто працювати над підтриманням ефективної роботи та сталого розвитку підприємства, нарощування обсягів реклами, популяризації ТМ,

впровадженням в діяльність інноваційних технологій роботи та навчанням персоналу, залученням світових технологій роботи в сфері харчових технологій.

Висновки до розділу 2

ПП «Пекар» є сімейною пекарнею, що спеціалізується на виробництві та продажу хліба, випічки та інших пекарських виробів. Основні цілі, що слугують орієнтиром для успішного функціонування та розвитку ПП «Пекар» включають: забезпечення високої якості продукції; задоволення потреб клієнтів; створення сприятливого робочого середовища; розвиток бізнесу; впровадження стандартів сталого розвитку. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПП «Пекар» підтвердив позитивні тенденції в господарській діяльності підприємства. Збільшення чистого прибутку та показників рентабельності у 2023 році свідчать про те, що на підприємстві успішно використовується раціональний та творчий потенціал управління для досягнення та підтримки стійкого рівня прибутковості навіть в умовах економічної нестабільності.

Політичні фактори мають найбільший вплив на діяльність ПП «Пекар», зокрема напад РФ на Україну та рівень бюрократизації та корупції. Ці фактори виявилися найсильнішими за ступенем впливу. Вплив війни на діяльність підприємств хлібопекарської промисловості є значним і варіюється в залежності від багатьох факторів, включаючи економічну стабільність, постачання сировини та реакцію споживачів. Економічні фактори, такі як інфляція, курси валют і витрати на енергію, транспорт, сировину, оренду та комплектуючі, є важливими для ефективного управління витратами та прибутковістю підприємства. Їх необхідно систематично моніторити та аналізувати, оскільки вони можуть значно впливати на фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства. Соціальні фактори також мають велике значення для успіху бізнесу. Вимоги до якості продукції, рівень обслуговування та уподобання кінцевих споживачів визначають конкурентоспроможність компанії на ринку. Технологічні фактори, зокрема доступ до передових технологій та рівень інновацій у галузі, можуть значно впливати на

конкурентну перевагу підприємства.

Зважений рейтинг конкурентоспроможності ПП «Пекар» становив 4,0 балів, тобто знаходиться на 3 місці з чотирьох виділених конкурентів, випереджаючи ТОВ «Улюблена пекарня». Побудова багатокутника конкурентоспроможності показала, що інноваційність технологій ПП «Пекар» є його слабкою стороною, а також реклама, на що слід звернути особливу увагу керівництва для підвищення конкурентоспроможності організації. Продукція ПП «Пекар» посідає друге місце за рівнем конкурентоспроможності, а продукція ТОВ «Улюблена пекарня» розміщується на третьому місці. Найнижчий рівень конкурентоспроможності зафіксований у продукції ТОВ «Здобушка».

Було проведено оцінювання впливу факторів на стратегію розвитку ПП «Пекар» з метою підвищення його конкурентоспроможності. Для аналізу було застосовано метод Сааті. В ході аналізу ми виявили, що найбільш важливими критеріями є рівень прибутковості, ліквідності та платоспроможності підприємства. Наступним кроком в оцінці факторів є проведення попарного порівняння між досліджуваним підприємством ПП «Пекар» та його основними конкурентами: ТОВ «Перша пекарня», ТОВ «Здобушка» та ТОВ «Улюблена пекарня». Результати дослідження показали, що найбільший рівень конкуренції на ринку має ТОВ «Перша пекарня», проте ПП «Пекар» демонструє високий потенціал для розвитку та можливість збільшити свою частку на ринку. Для досягнення цих цілей підприємству необхідно підтримувати стабільний розвиток, розширювати маркетингову діяльність, проводити навчання персоналу та впроваджувати інноваційні технології.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «Пекар»

3.1. Обґрунтування вибору стратегії розвитку ПП «Пекар» з метою підвищення його конкурентоспроможності

Унаслідок зухвалого нападу РФ на Україну більшість секторів вітчизняної економіки опинилися в кризовому стані. Однією з перших постраждалих галузей стала хлібопекарська, яка зазнала значних труднощів, що призвели до порушення виробничих процесів і перебоїв у постачанні. Така непередбачувана ситуація ще раз підкреслює важливість стратегічного планування для будь-якого підприємства, зокрема для ПП «Пекар», оскільки саме планування дозволяє передбачити можливі шляхи подолання кризових явищ та швидко адаптуватися до нових умов.

Стратегічний розвиток є важливим інструментом планування, що дозволяє ПП «Пекар» не лише адаптуватися до змін у ринковому середовищі, але й прогнозувати ці зміни, коригуючи свою діяльність відповідно до нових реалій, враховуючи власні конкурентні переваги. У сучасних умовах, коли відбуваються економічні, політичні та технологічні трансформації, підприємство стикається з новими викликами, оскільки його діяльність дедалі більше залежить від змін у навколишньому середовищі. Зокрема, ПП «Пекар» особливо чутливе до зовнішніх факторів, оскільки виробництво хлібобулочних виробів залежить від сезонності, природних умов, наявності сировини та інших обставин, на які компанія не може суттєво впливати.

Таким чином, для забезпечення довгострокової стійкості ПП «Пекар» необхідно не лише ефективно управляти поточними процесами, а й розробляти стратегічний план розвитку, який враховуватиме широкий спектр потенційних ризиків та можливих шляхів їх мінімізації. Урахування таких чинників дозволяє формувати адаптивні механізми, здатні забезпечити стабільність і конкурентоспроможність підприємства навіть в умовах постійних змін і непередбачуваних обставин.

Для зниження ризику погіршення поточних результатів діяльності підприємства, необхідно розробити стратегію розвитку ПП «Пекар» за допомогою

методу SPACE-аналізу. Цей метод дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони підприємства на основі чотирьох ключових груп критеріїв:

- стабільність бізнесу (СБ),
- привабливість бізнесу (ПБ),
- конкурентні переваги (КП),
- стратегічний потенціал (СП).

Під час визначення критеріїв оцінки потрібно враховувати особливості підприємства, його цілі та стратегії, доступні ресурси, виробничі можливості, а також досвід роботи. Це дає змогу формувати об'єктивні показники, які відображають реальні можливості підприємства на ринку. Кожному з критеріїв у межах кожної групи надається оцінка за 6-бальною шкалою, яку встановлює експерт. Результатом цього аналізу стане зважена оцінка для кожного критерію та загальна оцінка для кожної з груп.

Конкурентні переваги ПП «Пекар» наведено в табл.3.1.

Таблиця 3.1 - Конкурентні переваги ПП «Пекар»

Показники конкурентних переваг	Мінімум	Оцінка							Максимум
		0	1	2	3	4	5	6	
1. Частка бізнесу компанії в галузі	Сильне скорочення	0	1	2	3	4	5	6	Сильне зростання
2. Зміна рівня персоналу	Сильне скорочення	0	1	2	3	4	5	6	Сильне зростання
3. Наповнення портфеля замовлень	Незадовільний	0	1	2	3	4	5	6	Задовільне
4. Прихильність покупців до продукції підприємства	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
5. Фінансове становище підприємства	Погане	0	1	2	3	4	5	6	Хороше
6. Стан бізнесу у конкурентів	Гарний	0	1	2	3	4	5	6	Поганий
7. Рівень ділових зв'язків	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий

Джерело: складено автором

КП = Сума оцінок показників/Кількість показників = 25/7=3,6.

Стратегічний потенціал ПП «Пекар» наведено в табл.3.2.

СП = Сума оцінок показників/Кількість показників = 27/8=3,4.

Таблиця 3.2 - Стратегічний потенціал ПП «Пекар»

Показники стратегічного потенціалу	Мінімум	Оцінка							Максимум
		0	1	2	3	4	5	6	
1. Можливість виходу на нових клієнтів	Сильно обмежені	0	1	2	3	4	5	6	Необмежені
2. Можливості визначення і діагностики проблем клієнта	Низькі	0	1	2	3	4	5	6	Високі
3. Науково - дослідний потенціал	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
4. Упроваджувальний потенціал, можливості підтримки і супроводу	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
5. Рівень дослідження та експертизи проблем клієнта	Незадовільний	0	1	2	3	4	5	6	Високий
6. Рівень новизни ідей і рекомендацій	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
7. Ефективність впровадження розробок	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
8. Навчально-методичний рівень	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий

Джерело: складено автором

Фактори, що визначають стабільність бізнесу ПП «Пекар» наведено в табл.3.3.

Таблиця 3.3 - Фактори, що визначають стабільність бізнесу ПП «Пекар»

Показники стабільності бізнесу	Мінімум	Оцінка							Максимум
		0	1	2	3	4	5	6	
1. Технологічні зміни	Незадовільні	0	1	2	3	4	5	6	Дуже хороші
2. Темпи інфляції	Незадовільні	0	1	2	3	4	5	6	Дуже хороші
3. Зміни попиту	Незадовільні	0	1	2	3	4	5	6	Дуже хороші
4. Діапазон цін конкуруючих послуг	Незадовільні	0	1	2	3	4	5	6	Дуже хороші
5. Перешкоди доступу до ринку	Незадовільні	0	1	2	3	4	5	6	Дуже хороші
6. Тиск конкурентів	Незадовільні	0	1	2	3	4	5	6	Дуже хороші
7. Цінова еластичність попиту	Незадовільні	0	1	2	3	4	5	6	Дуже хороші

Джерело: складено автором

СБ = Сума оцінок показників/Кількість показників = 23/7=3,3.

Фактори, що визначають привабливість бізнесу ПП «Пекар» наведено в табл.3.4.

Таблиця 3.4 - Фактори, що визначають привабливість бізнесу ПП «Пекар»

Показники привабливості бізнесу	Максимум	Оцінка						Мінімум	
		0	1	2	3	4	5		6
1. Імовірність витіснення продукції компанії продуктами - заміниками	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька
2. Рівень купівельної спроможності в даній галузі	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
3. Здатність покупців орієнтуватися в продукції, що випускаються в галузі	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька
4. Рівень попиту на дані продукти на ринку	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
5. Імовірність появи в галузі нових компаній-конкурентів	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька
6. Вимоги, що пред'являються споживачами до якості продукції	Високі	0	1	2	3	4	5	6	Низькі
7. Ступінь суперництва між основними конкурентами	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький

Джерело: складено автором

$$ПБ = \text{Сума оцінок показників} / \text{Кількість показників} = 33/7=4,7$$

У ПП «Пекар» оцінка конкурентних переваг є досить високою і складає 4,57 бала. Також підприємство має значний стратегічний потенціал, який оцінено на рівні 4,43 бали. Однак оцінки привабливості бізнесу та стабільності бізнесу виявились дещо нижчими.

Результати розрахунків наносяться на координатну систему, де кожна піввісь відображає загальний рівень оцінки для кожної з груп критеріїв (рис. 3.1).

З урахуванням рекомендацій, отриманих через SPACE-аналіз, для ПП «Пекар» можна запропонувати наступні стратегічні напрями:

- 1) збереження та посилення поточних конкурентних переваг, що дозволить підтримувати рівень конкурентоспроможності пекарні на досягнутому рівні.
- 2) покращення фінансового становища пекарні та підвищення ефективності використання наявних виробничих можливостей для забезпечення стабільної та безперебійної роботи підприємства.
- 3) інвестування в напрями, які сприятимуть зміцненню позицій пекарні на ринку та забезпеченню стабільної частки на ринку хлібобулочних виробів.

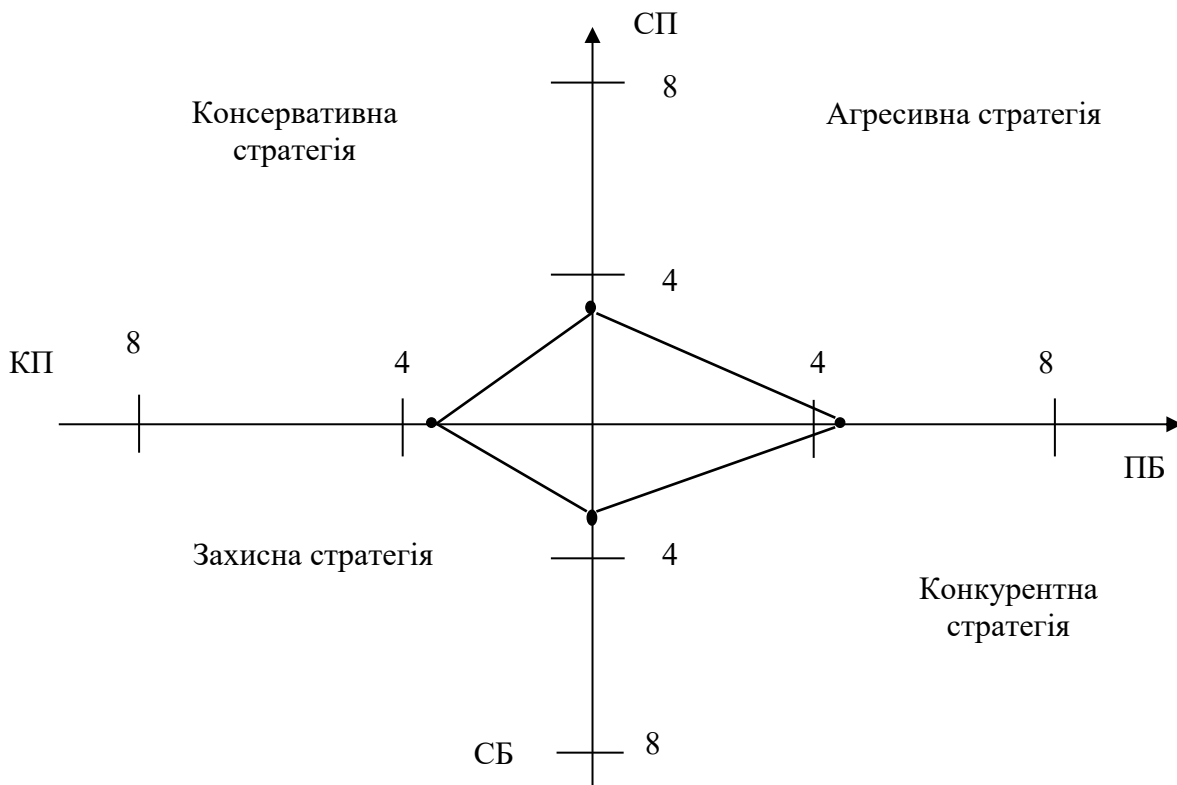


Рисунок 3.1 - Побудова вектору рекомендованої стратегії розвитку за методом SPASE для ПП «Пекар»

Джерело: складено автором на підставі табл. 3.1-3.4

Для визначення конкретного напрямку розвитку ПП «Пекар» у стратегічному просторі пропонується використовувати матрицю І. Ансоффа. Вибір стратегії розвитку підприємства за цією матрицею представлений у таблиці 3.5. Верифікація обраної стратегії здійснювалась за допомогою двох основних інструментів: оцінки факторів зовнішнього середовища та SWOT-аналізу ПП «Пекар».

Вибір стратегії розвитку залежить від товарної групи та етапу життєвого циклу продукту. Згідно з отриманими оцінками, найбільше балів отримали стратегії розвитку ринку – 13 балів, а також стратегії розвитку продукту – 12 балів. Це свідчить про те, що ці напрямки є найбільш перспективними для ПП «Пекар» на поточному етапі, і саме на них слід зосередити основні зусилля для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 3.5 - Вибір стратегії розвитку ПП «Пекар» за матрицею І.Ансоффа

Показник	Оцінка, бали
1. Аналіз передумов використання стратегії проникнення на ринок та можливість її реалізації	
- темп зростання ринку та його життєвий цикл	1
- рівень споживання продукції	2
- ступінь насичення продукцією	3
- ступінь поінформованості про продукцію компанії на ринку	2
- ступінь економії на масштабі при зростанні продажів	1
- унікальність продукції компанії	1
- обсяг інвестицій, що залучаються для реалізації даної стратегії	1
Всього, балів	11
2. Можливість реалізації стратегії розвитку ринку	
- успіх підприємства на поточному ринку	3
- рівень конкуренції нового ринку	2
- сила вхідних бар'єрів на новому ринку	1
- темп зростання нового ринку	3
- унікальність послуг/продукту (порівняно з ключовими конкурентами нового ринку)	2
- можливості здійснення високих інвестицій	2
Всього балів	13
3. Оцінка ймовірності реалізації стратегії розвитку продукту	
- темпи зростання та величина поточного ринку, а також його життєвий цикл	3
- конкурентоспроможність поточної продукції	3
- рівень конкуренції	3
- загрози входу нових гравців	1
- інноваційність поточного ринку	3
- рівень оновлення асортименту та появи новинок у ключових конкурентів на поточному ринку	2
Всього, балів	12
4. Оцінка можливості реалізації стратегії диверсифікації	
- перспектива ринку на найближчі три роки	2
- бізнес-моделі ключових конкурентів	2
- інструменти та методи продажів на новому ринку	3
- обсяги власних грошових та тимчасових ресурсів для входу на ринок та захоплення потрібної частки ринку	1
- надійність плану фінансування стратегії, включаючи рівень інвестицій у технології, обладнання та просування товару	2
- критерії оцінки ефективності стратегії з горизонтом планування у три роки	1
Всього, балів	9

Джерело: складено автором

Вибір стратегії розвитку підприємства за допомогою матриці І. Ансоффа є надзвичайно ефективним інструментом в умовах сучасної економічної нестабільності. Незважаючи на свою на перший погляд простоту, ця матриця надає змогу чітко окреслити стратегічні напрямки та визначити пріоритети розвитку

підприємства. Використання матриці дозволяє не тільки знизити рівень невизначеності та управлінських ризиків, але й забезпечити більш структуроване і науково обґрунтоване планування. Це, в свою чергу, сприяє більш ефективному прийняттю рішень та оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища, що є критичним для підтримки конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку.

Враховуючи теоретичні засади і практичні аспекти, представлені у матриці І. Ансоффа, підприємство може чітко визначити оптимальні стратегії розвитку, орієнтуючись на поточні можливості та ризики. Таблиця 3.6 відображає застосування цієї матриці для ПП «Пекар», з урахуванням оцінок, отриманих під час вибору стратегії. Це дозволяє підприємству розробити конкретні кроки для реалізації обраних стратегій, а також забезпечити адаптивність та гнучкість в умовах змінюваного ринкового середовища.

Таблиця 3.6 - Матриця І.Ансоффа для ПП «Пекар»

	Існуючий товар		Новий товар	
	Стратегія	Бал	Стратегія	Бал
Новий ринок	Проникнення на ринок Вихід на нові ринки за рахунок сформованої збутової політики та насиченого асортименту продукції	11	Розвиток продукту Розширення асортименту за рахунок впровадження нових видів продукції та послуг	12
Існуючий ринок	Розвиток ринку Активізація роботи з просування продукції на ринку в рамках існуючого асортименту	13	Диверсифікація Стратегію диверсифікації можна розглядати у перспективі. В даний час підприємство не має достатніх можливостей для її реалізації	9

Джерело: складено автором на основі [3]

З аналізу таблиці 3.6 можна зробити висновок, що найефективнішою стратегією для ПП «Пекар» є стратегія «Розвитку ринку». Реалізація цієї стратегії, яка спрямована на збільшення обсягів продажу хлібобулочних виробів та розширення клієнтської бази через цілеспрямовані маркетингові заходи, дозволить зміцнити ринкові позиції підприємства в умовах економічної нестабільності. Основною метою

цієї стратегії є забезпечення стабільного зростання ПП «Пекар», підвищення його конкурентоспроможності та укріплення впливу на ринку в довгостроковій перспективі, що допоможе підприємству витримати кризи та зберегти свою стійкість.

Враховуючи результати аналізу, проведеного у другому розділі, виявлені внутрішні можливості підприємства, вибір даної стратегії можна вважати цілком обґрунтованим, що підтверджується оцінкою зовнішніх і внутрішніх факторів впливу (табл.3.7).

Таблиця 3.7 - Чинники, що впливають на вибір стратегії розвитку ПП «Пекар»

Чинники зовнішнього середовища підприємства, що впливають на вибір стратегії	Внутрішні можливості підприємства для реалізації стратегії
ПП «Пекар» працює в галузі виробництва хлібобулочних виробів, яка до початку війни демонструвала стабільне зростання. Проте війна значно вплинула на економічну ситуацію в країні, що спричинило коригування умов ведення бізнесу. Незважаючи на ці труднощі, пекарська галузь продовжує функціонувати і вимагає постійного вдосконалення продукції та пошуку нових ринків збуту.	ПП «Пекар» має необхідні трудові ресурси та організаційні можливості для розширення виробництва хлібобулочних виробів та освоєння нових ринків збуту.
Спостерігається тенденція до відновлення ринку хлібобулочних виробів, що створює можливості для підприємства вийти на нові сегменти ринку і розширити свою присутність	Підприємство володіє достатніми виробничими потужностями та сучасним обладнанням для виготовлення високоякісної продукції, що відповідає вимогам ринку.
Попит на хлібобулочні вироби залишається стабільно високим, і багато лояльних клієнтів готові підтримати підприємства, які пропонують нові чи вдосконалені продукти.	ПП «Пекар» має високий рівень технологічного потенціалу, що дозволяє оперативного адаптуватися до змін у попиті та потребах споживачів.
Зміни в споживчих уподобаннях, що сприяють зростанню попиту на здорове харчування та натуральні продукти, відкривають нові перспективи для виробництва та просування хлібобулочних виробів.	Налагоджені міцні зв'язки з постачальниками та споживачами хлібобулочних виробів забезпечують стабільність та безперебійність процесу виробництва й реалізації продукції, що дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Джерело: складено автором

Пропонована стратегія для ПП «Пекар», яка ґрунтується на комплексному підході до реалізації заходів на різних ринкових сегментах, дозволить значно розширити присутність підприємства на ринку хлібобулочних виробів, поліпшити фінансову стабільність та підвищити інвестиційну привабливість компанії. Враховуючи поточні економічні виклики та зміни на ринку, ця стратегія має стати

основою для довгострокового розвитку ПП «Пекар», оскільки вона дозволить адаптуватися до нових умов і оптимізувати бізнес-процеси для забезпечення стабільного росту.

Розвиток підприємства має відбуватися таким чином, щоб усі зміни в технологічній, виробничій та організаційно-управлінській сферах сприяли підвищенню рентабельності та відповідали інтересам усіх зацікавлених сторін — від власників і менеджерів до працівників. Важливим завданням цієї стратегії є підвищення вартості бізнесу, що є особливо актуальним у умовах загального економічного спаду і тенденцій до скорочення українського фондового ринку. У такій ситуації багато підприємств прагнуть збільшити свою ринкову капіталізацію, зокрема шляхом покращення нематеріальних активів, таких як бренд і маркетингові інструменти, що підвищить компанії цінність у очах потенційних інвесторів.

Оскільки ПП «Пекар» наразі не займається активно брендовою комунікацією, стратегічним завданням на найближчі роки має стати розробка та зміцнення бренду компанії на ринку хлібобулочних виробів. Це дозволить не тільки більш ефективно просувати свої продукти на нових ринках, а й завойовувати нових клієнтів, підвищуючи довіру до якості послуг. Брендінг стане також важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки допоможе виділитися серед конкурентів і привернути увагу до унікальних переваг ПП «Пекар».

Крім розвитку бренду, компанії необхідно активізувати просування своїх товарів, зокрема через розробку та впровадження ефективних маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів та зміцнення лояльності серед наявних споживачів. Це дозволить забезпечити стабільне зростання, покращити взаємовідносини з партнерами і розширити бізнес-можливості.

Отже, стратегія розвитку ринку є найбільш доцільною для ПП «Пекар». Вона дозволить компанії не лише збільшити свою частку на ринку хлібобулочних виробів, але й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Шляхи посилення стратегії розвитку для підвищення конкурентоспроможності ПП «Пекар»

Підвищення конкурентоспроможності є важливою стратегічною метою для будь-якого підприємства у сучасних умовах ведення бізнесу. У глобальному світі, де змагання за ринкові позиції надзвичайно жорстке, здатність до ефективної конкуренції стає вирішальним фактором для успіху компанії.

Однією з ключових причин, чому підвищення конкурентоспроможності є настільки важливим завданням, є здатність підприємства адаптуватися до змінюваних умов ринку. Сьогоднішній бізнес оточений постійними технологічними інноваціями, швидкими змінами споживчих уподобань і стрімким розвитком глобалізації. Щоб зберегти і зміцнити свою позицію, компанія повинна мати гнучкість у впровадженні нових технологій, удосконаленні виробничих процесів та наданні інноваційних продуктів і послуг.

До того ж, підвищення конкурентоспроможності сприяє збереженню і розширенню клієнтської бази. Сучасні споживачі мають доступ до величезної кількості інформації і вимагають від компаній швидкої реакції на їхні потреби і бажання. Здатність швидко реагувати на зміни в ринкових умовах дозволяє підприємствам не лише зберегти існуючих клієнтів, але й залучити нових.

Крім того, підвищення конкурентоспроможності змушує підприємства постійно вдосконалюватися і розвиватися. Цей процес стимулює інновації та вдосконалення в усіх аспектах бізнесу, від управлінських практик до стратегій маркетингу та взаємодії з клієнтами.

Таким чином, можна зробити висновок, що підвищення конкурентоспроможності не є просто стратегією, але життєво важливою умовою успішної діяльності будь-якого сучасного підприємства. Тільки компанії, що здатні швидко реагувати на виклики ринку і постійно удосконалюватися, зможуть забезпечити своє місце в конкурентному бізнес-середовищі.

Обравши стратегію розвитку ПП «Пекар» на 3 роки, складемо місію підприємства: Ми не просто виробляємо хлібобулочні вироби, наше головне завдання

- забезпечити високу якість продукції та задоволення потреб наших клієнтів. Ми прагнемо стати лідером на ринку хлібобулочних виробів м.Одеса, пропонуючи тільки найкраще для наших споживачів, використовуючи інноваційні технології та працюючи на результат.

Відповідно до місії підприємства складемо цілі ПП «Пекар»:

1. Збільшення обсягів продажу на 20% за 3 роки. Забезпечення сталого фінансового зростання через оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат та підвищення обсягів продажу.

2. Підвищення ринкової частки підприємства до 15%. Розширення географії продажів та активне просування бренду на ринку хлібобулочних виробів для залучення нових клієнтів.

Програма заходів з реалізації стратегії розвитку та досягнення поставлених цілей ПП «Пекар» наведена в табл.3.8.

Таблиця 3.8 - Програма заходів з реалізації стратегії розвитку ПП «Пекар»

Цілі стратегії розвитку	Захід	Термін реалізації	Відповідальний	Вартість, тис.грн	Очікувані результати
Збільшення обсягів продажу на 20% за 3 роки	Поліпшення характеристики продукту (переведення продукції на нарізку)	4 кв.2024 р.	Завідуючий виробництвом - технолог	51,67	Збільшення попиту на продукцію, отже, збільшення показників економічної ефективності у майбутньому
	Використання паперової упаковки	Протягом року		8,15	Підвищення якості продукції, збільшення попиту на продукцію,
Підвищення ринкової частки підприємства до 15%	Розробка системи знижок для постійних клієнтів		Бухгалтер	3-5% від вартості продукції	Збільшення кількості споживачів на 10%, підтримка взаємодії з постійними споживачами продукції
	Брендування автомобілів підприємства	4 кв.2024 р.	Логісти, бухгалтер	35,0	Збільшення кількості споживачів, підвищення іміджу організації
	Рекламування в Інтернет	Протягом року	Усі працівники підприємства	-	Інформованість споживачів про продукцію,

Продовження табл. 3.4.

					збільшення кількості споживачів
Всього	Всього			94,82	

Джерело: складено автором

Розглянемо запропоновані заходи більш детально.

Переведення продукції на нарізку може бути ефективним способом поліпшення характеристик продукту та збільшення обсягу продажів продукції, зокрема ПП «Пекар». Можна навести деякі переваги цього підходу для ПП «Пекар»:

- розширення асортименту. Нарізка продукції дозволить підприємству розширити свій асортимент, пропонуючи споживачам більший вибір варіантів. Це може привернути нових клієнтів та задовольнити потреби тих, хто шукає різноманіття;

- зручність для споживачів. Нарізка продуктів може зробити їх більш зручними для споживачів. Вони можуть купувати лише необхідну кількість продукту, не відходячи від зайвого виробництва, що підвищує їхню задоволеність та лояльність;

- маркетингові можливості. Новий формат продукції може бути використаний для маркетингових цілей, наприклад, для привернення уваги до нового продукту або підвищення свідомості бренду;

- ефективне використання сировини. Нарізка продуктів може дозволити ефективніше використовувати сировину, оскільки вона може бути використана в точних кількостях для кожного продукту;

- підвищення конкурентоспроможності; Новий формат продукції може допомогти підприємству виділитися серед конкурентів та зайняти свою нішу на ринку.

Проте переведення продукції на нарізку може вимагати інвестицій у нове обладнання. Пропонується ПП «Пекар» придбати промислову хліборізку «CG-37 Frosty», що коштує 51670 грн.

Також, одним із запропонованих заходів з реалізації стратегії розвитку ПП «Пекар» пропонується обрати використання паперової упаковки для хлібної

продукції підприємства. Використання паперової упаковки може значно сприяти підвищенню конкурентоспроможності ПП «Пекар» через кілька ключових аспектів:

- екологічність. Перехід на паперову упаковку відповідає сучасним екологічним стандартам і вимогам споживачів, які все більше звертають увагу на сталість виробництва та використання пакувальних матеріалів;
- зниження вартості. Паперова упаковка може бути ефективнішою за пластикову з точки зору витрат на виробництво та відновлення ресурсів. Це може дозволити знизити загальні виробничі витрати ПП «Пекар»;
- підвищення впізнаваності бренду. Якщо паперова упаковка буде оформлена з урахуванням корпоративного стилю та бренду ПП «Пекар», вона може сприяти підвищенню впізнаваності продукції серед споживачів;
- імідж якісної продукції. Паперова упаковка асоціюється з натуральністю і якістю, що може підсилити сприйняття продуктів ПП «Пекар» як високоякісних і дбайливо виготовлених;
- удосконалення користувальницького досвіду. Легкість відкривання та зручність у використанні паперової упаковки може позитивно позначитися на враженні від взаємодії з продуктом, що важливо для задоволення потреб споживачів.

Розглянемо необхідні витрати на використання паперової упаковки для хлібної продукції ПП «Пекар» в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Розрахунок витрат на використання паперової упаковки для хлібної продукції ПП «Пекар»

Стаття витрат	Вартість, грн	Розрахунок	Сума, тис. грн
1. Паперовий крафт пакет Саше 150х280х50мм, пакування 1000 шт	494,0	494,0* 5 уп.	2,47
2. Паперовий крафт пакет Саше 220х340х60мм, пакування 1000 шт	710,0	710,0*5 уп.	3,55
3. Паперовий крафт пакет Саше 120х280х50мм , пакування 1000 шт	425,0	425,0*5 уп.	2,13
Всього			8,15

Джерело: складено автором

Загальновідомо, що споживачі все більше віддають перевагу екологічним і простим у використанні пакувальним матеріалам. Таким чином, впровадження

паперової упаковки може стати важливим кроком у стратегії підвищення конкурентоспроможності ПП «Пекар», допомагаючи вирізнитися на ринку і відповідати сучасним вимогам споживачів.

Розробка системи знижок для постійних клієнтів може бути ефективним інструментом для залучення нових та збереження існуючих клієнтів для ПП «Пекар». Можна запропонувати деякі ідеї, які може врахувати ПП «Пекар» при впровадженні такої системи:

- система накопичувальних знижок. Клієнти можуть отримувати знижки або безкоштовні товари за кожну певну кількість покупок або за певну суму витрат. Наприклад, після кожних 10 покупок клієнт може отримати певну суму знижки або безкоштовний товар;

- програма лояльності. Реєструючись в програмі лояльності, клієнти можуть заробляти бонусні бали або пункти за кожну покупку, які потім можна обміняти на знижки або безкоштовні товари. Наприклад, за кожні 100 гривень витрачених клієнт отримує 1 бонусний бал, а за 10 балів може отримати 1% знижку на наступну покупку;

- знижки на об'ємні покупки. Клієнти, які купують товари великими партіями (наприклад, для ресторанів, кав'ярень або офісів) або на великі суми, можуть отримувати спеціальні знижки. Наприклад, знижка може бути встановлена для покупців, які купують товари на суму понад певну визначену вартість;

- спеціальні пропозиції для постійних клієнтів. ПП «Пекар» може надавати спеціальні пропозиції та акції лише для постійних клієнтів, що стимулюватиме їх зробити покупку. Наприклад, безкоштовна доставка для постійних клієнтів або спеціальні набори товарів зі знижкою;

- сезонні акції. Проведення сезонних знижок або спеціальних пропозицій, пов'язаних з підходом до свят або сезонними змінами в попиті (наприклад, знижки на паски перед Великоднем чи на печиво перед Різдвом);

- знижки на обмежений термін. Впровадження акційних пропозицій на певні товари або послуги протягом обмеженого часу. Наприклад, «година знижок» або «спеціальна пропозиція до закінчення дня»;

– знижки за рекомендації. Надання знижок клієнтам, які рекомендують ваші продукти своїм друзям або колегам. Наприклад, програма рекомендацій, де обидві сторони отримують знижку на наступні покупки;

– знижки на певні дні тижня. Введення акцій зі знижками на певні дні тижня або в конкретні години, коли попит зазвичай менший.

Ці ідеї можуть бути адаптовані залежно від специфіки бізнесу ПП «Пекар» та потреб його клієнтів. Важливо враховувати ефективність та вигоди для обох сторін - підприємства і його клієнтів - при розробці та впровадженні системи знижок.

Брендування автомобілів ПП «Пекар» може бути дуже ефективним інструментом для залучення уваги та підвищення впізнаваності його бренду, що в свою чергу, призведе до збільшення обсягу продажу продукції підприємства. Можна запропонувати ПП «Пекар» декілька ідей, щодо брендування автомобілів:

– розміщення логотипу ПП «Пекар» та інших інформаційних елементів, таких як контактні дані, веб-сайт на автомобілях підприємства;

– розміщення на автомобілях рекламних пропозицій, які стимулюватимуть клієнтів до дії, такі як знижки, спеціальні пропозиції або безкоштовні вигоди;

– використання транспортних маршрутів. Планування маршрутів для транспорту підприємства так, щоб вони проходили через густонаселені райони та основні транспортні вузли, де можна залучити найбільше уваги до свого бренду.

Розглянемо необхідні витрати на брендування автомобілів ПП «Пекар» в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Розрахунок витрат на брендування автомобілів ПП «Пекар»

Стаття витрат	Вихідні дані для розрахунку	Розрахунок	Сума, тис. грн
1. Брендування вантажного транспорту (обклеювання плівкою)	14 тис. грн	14 тис. грн* 2 од.	28,0
2. Повне брендування легкового автомобіля (обклеювання плівкою)	7 тис. грн	7 тис. грн* 1 од.	7,0
Всього			35,0

Джерело: складено автором

З брендуванням автомобілів ПП «Пекар» може стати помітнішим та більш впізнаваним в місцевому співтоваристві, що може сприяти збільшенню кількості

клієнтів та підвищенню продажів.

Щодо реклами в інтернет то, оскільки, на підприємстві немає фахівця з маркетингу, такою рекламою можуть зайнятися усі працівники підприємства. Можна запропонувати кілька ідей, які можуть бути виконані існуючими працівниками підприємства:

- використання соціальних мереж. Працівники ПП «Пекар» можуть бути задіяні до рекламування у соціальних мережах, яке спрямоване на просування підприємства. Наприклад, вони можуть створювати цікавий контент, ділитися новинами про ПП «Пекар» та взаємодіяти з клієнтами через коментарі та повідомлення;

- створення власного контенту. Професійні навички використання камери і обробки відео можуть допомогти працівникам ПП «Пекар» створювати якісний відео-контент про його продукцію та процес їх виготовлення. Це може бути використано для реклами на веб-сайті, соціальних мережах або навіть на місці продажу;

- електронні новини (email-маркетинг). Розроблення регулярних розсилок електронних листів з актуальними новинами, спеціальними пропозиціями та оновленнями продукції. Продавці можуть збирати адреси електронної пошти від клієнтів під час покупок.

Використання цих підходів допоможе ПП «Пекар» залучати нових клієнтів та зберігати існуючих, не зважаючи на відсутність фахівця з маркетингу.

3.3. Прогнозування ефективності реалізації стратегії розвитку ПП «Пекар» з метою підвищення його конкурентоспроможності

Розглянемо вигоди від реалізації заходів, направлених на реалізацію стратегію розвитку ПП «Пекар» та складемо прогноз розвитку компанії після запровадження запропонованих заходів.

Розвиток підприємства – це процес, який вимагає часу, постійних зусиль та послідовності. Запропонована програма заходів, спрямованих на формування позитивного уявлення про продукцію та бренд ПП «Пекар», є важливим кроком у цьому напрямку.

Сприйняття бренду споживачами відбувається поетапно, тому очікувати миттєвих результатів не варто. Запроваджені заходи будуть потребувати часу для того, щоб досягти своєї максимальної ефективності та впливу на цільову аудиторію.

Важливою також є швидкість та ефективність впровадження запропонованих заходів на ПП «Пекар». Чим оперативніше вони будуть реалізовані, тим швидше можна очікувати перших позитивних результатів. Однак, тривала присутність та активність на ринку є ключовими для побудови ефективної репутації та сприйняття бренду.

На даному етапі ми можемо лише спробувати спрогнозувати успішність реалізації запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку ПП «Пекар». Прогнозується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню обсягів продаж компанії на 10% в перший рік та на 5% щорічно.

Складемо план доходів та витрат ПП «Пекар» на 2024-2027 роки в табл.3.11.

Таблиця 3.11 – План доходів та витрат ПП «Пекар» на 2024-2027 рр.

Показники	2023	2024	2025	2026	Відносне відхилення, 2026/2023	
					+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	48424	53266,4	55929,7	58726,2	10302,2	21,3
Інші операційні доходи	42,2	46,4	48,7	51,2	9,0	21,3
Інші доходи	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
РАЗОМ ДОХОДИ	48466,2	53312,8	55978,5	58777,4	10311,2	21,3

Продовження табл.3.11.

Собівартість реалізованої продукції	47532	52285,2	54899,5	57644,4	10112,4	21,3
Інші операційні витрати	429,2	566,9	500,5	525,5	96,3	22,4
РАЗОМ ВИТРАТИ	47961,2	52852,1	55399,9	58169,9	10208,7	21,3
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	505	460,7	578,5	607,5	102,5	20,3
Податок на прибуток від звичайної діяльності	90,9	82,9	104,1	109,3	18,4	20,3
Чистий прибуток	414,1	377,8	474,4	498,1	84,0	20,3

Джерело: складено автором

Як бачимо, ПП «Пекар» зможе досягти поставленої мети та збільшити обсяг чистого прибутку за 3 роки на 21%.

Порівняємо показники конкурентоспроможності ПП «Пекар» після реалізації запропонованих заходів (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 - Порівняльний аналіз рівня конкурентоспроможності ПП «Пекар» після реалізації запропонованих заходів

Показники конкурентоспроможності	Вага фактору	ПП «Пекар» (до реалізації запропонованих заходів)		ПП «Пекар» (після реалізації запропонованих заходів)		ТОВ «Перша пекарня»		ТОВ «Здобушка»	
		Раі	Кбі	Раі	Кбі	Раі	Кбі	Раі	Кбі
1. Рівень цін	0,2	5	1	5	1	5	1	4	0,8
2. Якість обслуговування	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75	4	0,6
3. Асортимент продукції	0,2	4	0,8	5	0,8	5	1	4	0,8
4. Інноваційність технологій	0,1	3	0,3	4	0,5	4	0,4	5	0,5
5. Кваліфікація персоналу	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
6. Маркетинг і реклама	0,25	3	0,75	4	1,25	4	1	4	1
Всього	1	24	4,0	27	4,7	27	4,55	25	4,1

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

Джерело: складено автором

За результатами аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.3.2).

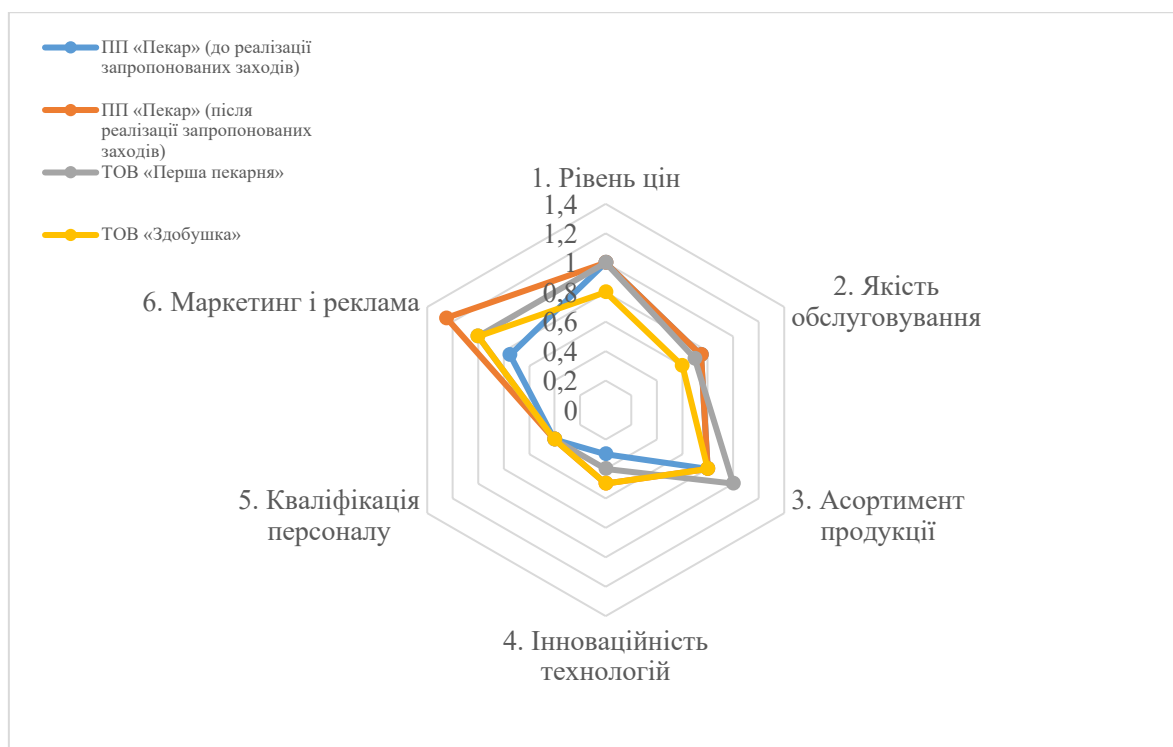


Рисунок 3.2 - Багатокутник конкурентоспроможності ПП «Пекар» після реалізації запропонованих заходів та його основних конкурентів

Джерело: складено автором на основі інформації табл. 3.12

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить ПП «Пекар» підвищити свій рівень конкурентоспроможності на ринку м. Одеси, а відповідно і свою частку ринку та обсяг продажів продукції.

Висновки до розділу 3

Для визначення конкретного напрямку розвитку ПП «Пекар» у стратегічному просторі використано матрицю І. Ансоффа. Найефективнішою стратегією для ПП «Пекар» є стратегія «Розвитку ринку». Реалізація цієї стратегії, яка спрямована на збільшення обсягів продажу хлібобулочних виробів та розширення клієнтської бази через цілеспрямовані маркетингові заходи, дозволить зміцнити ринкові позиції підприємства в умовах економічної нестабільності. Основною метою цієї стратегії є забезпечення стабільного зростання ПП «Пекар», підвищення його конкурентоспроможності та укріплення впливу на ринку в довгостроковій

перспективі, що допоможе підприємству витримати кризи та зберегти свою стійкість.

Пропонована програма заходів з реалізації стратегії розвитку ПП «Пекар»: Поліпшення характеристики продукту (переведення продукції на нарізку), використання паперової упаковки, розробка системи знижок для постійних клієнтів, брендування автомобілів підприємства, рекламування в Інтернет.

ПП «Пекар» зможе досягти поставленої мети та збільшити обсяг чистого прибутку за 3 роки на 21%. Реалізація запропонованих заходів дозволить ПП «Пекар» підвищити свій рівень конкурентоспроможності на ринку м. Одеси, а відповідно і свою частку ринку та обсяг продажів продукції.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження теоретичних та практичних аспектів формування стратегії розвитку для підвищення конкурентоспроможності підприємства дозволило зробити наступні висновки:

– стратегія розвитку підприємства - це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення конкретних цілей та посилення конкурентоспроможності. Ця стратегія визначає шляхи, якими підприємство буде рухатися для досягнення своїх цілей, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. Мета стратегії розвитку підприємства полягає в досягненні довгострокового успіху та сталого зростання. Ця стратегія спрямована на визначення шляхів, які дозволять підприємству розширити свої можливості, підвищити ефективність, підтримати конкурентоспроможність та забезпечити задоволення потреб клієнтів.

– конкуренція є необхідною умовою для ефективного функціонування ринку і стимулює підприємства до пошуку ефективних рішень та стратегій. Конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором його успіху на ринку і вимагає системного підходу до управління та розвитку. Конкурентна стратегія дозволяє підприємству створити та зберегти конкурентні переваги, необхідні для подолання конкуренції та забезпечення стабільного розвитку.

– стратегія розвитку і конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язані та взаємозалежні. Вірно розроблена та ефективно реалізована стратегія допомагає компанії здобути конкурентну перевагу на ринку, забезпечуючи її сталий розвиток і досягнення успіху. Стратегія розвитку є основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона дозволяє визначити напрямок майбутнього розвитку, оптимально використовувати доступні ресурси та можливості, створювати унікальні конкурентні переваги й швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки успішній стратегії підприємство може досягти вищого рівня конкурентоспроможності, забезпечуючи ефективне використання своїх ресурсів та орієнтацію на потреби ринку.

– ПП «Пекар» є сімейною пекарнею, що спеціалізується на виробництві та продажу хліба, випічки та інших пекарських виробів. Основні цілі, що слугують орієнтиром для успішного функціонування та розвитку ПП «Пекар» включають: забезпечення високої якості продукції; задоволення потреб клієнтів; створення сприятливого робочого середовища; розвиток бізнесу; впровадження стандартів сталого розвитку. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПП «Пекар» підтвердив позитивні тенденції в господарській діяльності підприємства. Збільшення чистого прибутку та показників рентабельності у 2023 році свідчать про те, що на підприємстві успішно використовується раціональний та творчий потенціал управління для досягнення та підтримки стійкого рівня прибутковості навіть в умовах економічної нестабільності.

– політичні фактори мають найбільший вплив на діяльність ПП «Пекар», зокрема напад РФ на Україну та рівень бюрократизації та корупції. Ці фактори виявилися найсильнішими за ступенем впливу. Вплив війни на діяльність підприємств хлібопекарської промисловості є значним і варіюється в залежності від багатьох факторів, включаючи економічну стабільність, постачання сировини та реакцію споживачів. Економічні фактори, такі як інфляція, курси валют і витрати на енергію, транспорт, сировину, оренду та комплектуючі, є важливими для ефективного управління витратами та прибутковістю підприємства. Їх необхідно систематично моніторити та аналізувати, оскільки вони можуть значно впливати на фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства. Соціальні фактори також мають велике значення для успіху бізнесу. Вимоги до якості продукції, рівень обслуговування та уподобання кінцевих споживачів визначають конкурентоспроможність компанії на ринку. Технологічні фактори, зокрема доступ до передових технологій та рівень інновацій у галузі, можуть значно впливати на конкурентну перевагу підприємства.

– зважений рейтинг конкурентоспроможності ПП «Пекар» становив 4,0 балів, тобто знаходиться на 3 місці з чотирьох виділених конкурентів, випереджаючи ТОВ «Улюблена пекарня». Побудова багатокутника конкурентоспроможності показала, що інноваційність технологій ПП «Пекар» є його слабкою стороною, а

також реклама, на що слід звернути особливу увагу керівництва для підвищення конкурентоспроможності організації. Продукція ПП «Пекар» посідає друге місце за рівнем конкурентоспроможності, а продукція ТОВ «Улюблена пекарня» розміщується на третьому місці. Найнижчий рівень конкурентоспроможності зафіксований у продукції ТОВ «Здобушка».

– для визначення конкретного напрямку розвитку ПП «Пекар» у стратегічному просторі використано матрицю І. Ансоффа. Найефективнішою стратегією для ПП «Пекар» є стратегія «Розвитку ринку». Реалізація цієї стратегії, яка спрямована на збільшення обсягів продажу хлібобулочних виробів та розширення клієнтської бази через цілеспрямовані маркетингові заходи, дозволить зміцнити ринкові позиції підприємства в умовах економічної нестабільності. Основною метою цієї стратегії є забезпечення стабільного зростання ПП «Пекар», підвищення його конкурентоспроможності та укріплення впливу на ринку в довгостроковій перспективі, що допоможе підприємству витримати кризи та зберегти свою стійкість.

– пропонована програма заходів з реалізації стратегії розвитку ПП «Пекар»: Поліпшення характеристики продукту (переведення продукції на нарізку), використання паперової упаковки, розробка системи знижок для постійних клієнтів, брендування автомобілів підприємства, рекламування в Інтернет.

– ПП «Пекар» зможе досягти поставленої мети та збільшити обсяг чистого прибутку за 3 роки на 21%. Реалізація запропонованих заходів дозволить ПП «Пекар» підвищити свій рівень конкурентоспроможності на ринку м. Одеси, а відповідно і свою частку ринку та обсяг продажів продукції.

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. N 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. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>.
9. Васи́лига 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). URL : <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 правління*, 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.nauka.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.nauka.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. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022, (43). URL : <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. Кобелєва 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.nayka.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.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>

38. Кустріч 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. Макалюк І. В., Кривда О. В., Лайкова А. О. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3950/3874>
42. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. № 41. С. 74-78
43. Мартиненко В. П., Макалюк І. В. Запобігання банкрутства промислових підприємств у нестійкому ринковому середовищі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 5 (264). С. 23-29. URL: <http://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/08/5-2023.pdf>
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 ПП «Пекар»
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. Романюк І. В. Теоретичні основи управління 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. Тульчинський Р. В. Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії

конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 6. С. 5-9.

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. 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.

65. 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.

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

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

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

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

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

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

72. Ernst & Young URL: <http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Real-Estate>

73. Ihnatenko M., Marmul L., Romaniuk I. (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>

74. Strategies of Foreign Markets Entry: Expand Business Rightly

[URL:http://powerbranding.ru/marketingstrategy/market-entry/](http://powerbranding.ru/marketingstrategy/market-entry/)

75. <https://analit-pribor.com.ua/uk/developments/yak-vyznachyty-yakist-hliba/>

ДОДАТКИ

Фінансова звітність підприємства за 2021-2023 рр.

Фінансова звітність малого підприємства		Код		
		2024	01	01
Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	31597020		
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПЕКАР"	за ЄДРПОУ	UA31100270010175193		
Територія	за КАТОТТГ	120		
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ	46.38		
Вид економічної діяльності	за КВЕД			
Середня кількість працівників, осіб		5		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком	7377274		
Адреса, телефон	вулиця Бугаївська, буд. 41, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65005			

I. Баланс на 31 грудня 2023 р.		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	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	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 622,7	1 458,0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська 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			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товарів, 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



 Керівник _____ (підпис)

 Головний бухгалтер _____ (підпис)

ЕП ІСАКОВ ОЛЕГ
ІВАНОВИЧ

ІСАКОВ ОЛЕГ ІВАНОВИЧ

(ініціали, прізвище)

ДОНЧЕНКО НАТАЛІЯ ВІКТОРІВНА

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПЕКАР"	Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
Територія	ОДЕСЬКА	за ЄДРПОУ	31597020		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КАТОТГ	UAM1100279010175193		
Вид економічної діяльності	Сптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі роботою, раціоналізованими та молочними	за КОПФГ	120		
Середня кількість працівників, осіб	5	за КВЕД	46.38		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Бугайська, буд. 41, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65005		7377274		

1. Баланс на 31 грудня 2022 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	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 звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паєвий) 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



(підпис)

(підпис)

ЕП ІСАКОВ ОЛЕГ
ІВАНОВИЧ

ІСАКОВ ОЛЕГ ІВАНОВИЧ

(ініціали, прізвище)

ДОНЧЕНКО НАТАЛІЯ ВІКТОРІВНА

(ініціали, прізвище)

Додаток Б

Анкета для оцінки конкурентних переваг ПП «Пекар» і його основних конкурентів

Шановні клієнти ПП «Пекар»!

З метою впровадження заходів щодо підвищення культури та якості виробництва хлібобулочних виробів, і для покращення подальшої співпраці просимо відповісти на питання анкетування. Ваші відповіді допоможуть здійснити в майбутньому кращий рівень обслуговування та якість продукції.

Заздалегідь вдячні Вам за відповіді!

Що для Вас має найбільше значення при виборі виробника хлібобулочних виробів?

1. Рівень цін;
2. Якість обслуговування;
3. Асортимент продукції;
4. Інноваційність технологій;
5. Кваліфікація персоналу;
6. Маркетинг і реклама.

Таким чином за результатом даного тестування можна визначити найбільш вагомі показники, що мають вплив при виборі виробника хлібобулочних виробів серед споживачів.

Далі здійснимо в табличному вираженні акумулювання всіх результатів анкетування і відповідно до них проаналізуємо найбільш важливі фактори для споживачів.

Таблиця Б1 – Зведена відомість результатів анкетування

№ п/п	Варіант відповідей	Кількість відповідей	Коефіцієнт
Що для Вас має найбільше значення при виборі виробника хлібобулочних виробів?			
1	Рівень цін	20	0,2
2	Якість обслуговування	15	0,15
3	Асортимент продукції	20	0,2
4	Інноваційність технологій	10	0,1
5	Кваліфікація персоналу	10	0,1
6	Маркетинг і реклама	25	0,25
	Разом	100	1

Додаток В

Анкета для оцінки коефіцієнтів вагомості показників
конкурентоспроможності хлібобулочної продукції

Що для Вас має найбільше значення при виборі виробника хлібобулочних виробів?

1. Смакові якості продукції;
2. Зовнішній вигляд продукції;
3. Відсутність штучних харчових добавок;
4. Ціна продукції;
5. Дотримання екологічних вимог виробництва;
6. Термін зберігання;
7. Асортимент (відповідність структури попиту);
8. Частка товарів «ринкової новизни»;
9. Упакування продукції;
10. Адаптивність каналів збуту продукції;
11. Рекламування продукції;
12. Стимулювання споживачів.

Таким чином за результатом даного тестування можна визначити найбільш вагомі показники, що мають вплив при оцінці конкурентоспроможності виробника хлібобулочних виробів серед споживачів.

Далі здійснимо в табличному вираженні акумулювання всіх результатів анкетування і відповідно до них проаналізуємо найбільш важливі фактори для споживачів.

Таблиця В1 – Зведена відомість результатів анкетування

№ п/п	Варіант відповідей	Кількість відповідей	Коефіцієнт
Що для Вас має найбільше значення при виборі виробника хлібобулочних виробів?			
1	Смакові якості продукції	20	0,2
2	Зовнішній вигляд продукції	10	0,1
3	Відсутність штучних харчових добавок	10	0,1
4	Ціна продукції	10	0,1

Продовження табл. В1

5	Дотримання екологічних вимог виробництва	7	0,07
6	Термін зберігання	6	0,06
7	Асортимент (відповідність структури попиту)	5	0,05
8	Частка товарів «ринкової новизни»	5	0,05
9	Упакування продукції	5	0,05
10	Адаптивність каналів збуту продукції	10	0,1
11	Рекламування продукції	6	0,06
12	Стимулювання споживачів	6	0,06
	Разом	100	1

Таблиця Г1 – Шкала відносної важливості

Ступінь	Визначення
1	Однакова значущість
3	Незначна перевага значущості одного елемента над іншим
5	Суттєва або сильна перевага одного елемента над іншим
7	Сильна перевага одного елемента над іншим
9	Абсолютна перевага одного елемента над іншим
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між сусідніми

Таблиця Г2 – Значення випадкового індексу

Порядок матриці (n x n)	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Випадковий індекс (ВІ)	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Додаток Д

Таблиця Д1 – Оцінка альтернатив за рівнем прибутковості підприємства

Рівень прибутковості підприємства	ПП «Пекар»	ТОВ «Перша пекарня»	ТОВ «Здобушка»	ТОВ «Улюблена пекарня»	Середнє значення	Вагомість критерія
ПП «Пекар»	1	3	5	7	4,00	0,47
ТОВ «Перша пекарня»	1/3	1	5	6	3,08	0,36
ТОВ «Здобушка»	1/5	1/5	1	3	1,10	0,13
ТОВ «Улюблена пекарня»	1/7	1/6	1/3	1	0,41	0,05
Сума	1,68	4,37	11,33	17,00	8,59	1,00
λ_{\max}	4,610					
ІІ	0,203					
ВІ	0,900					
ВІІ	0,226					

Таблиця Д2 – Оцінка альтернатив за рівнем ліквідності підприємства

Рівень ліквідності підприємства	ПП «Пекар»	ТОВ «Перша пекарня»	ТОВ «Здобушка»	ТОВ «Улюблена пекарня»	Середнє значення	Вагомість критерія
ПП «Пекар»	1	1	4	7	3,25	0,38
ТОВ «Перша пекарня»	1/1	1	4	7	3,25	0,38
ТОВ «Здобушка»	1/4	1/4	1	5	1,63	0,19
ТОВ «Улюблена пекарня»	1/7	1/7	1/5	1	0,37	0,04
Сума	2,39	2,39	9,20	20,00	8,50	1,00
λ_{\max}	4,464					
ІІ	0,155					
ВІ	0,900					
ВІІ	0,172					

Таблиця Д3 – Оцінка альтернатив за рівнем платоспроможності підприємства

Рівень платоспроможності підприємства	ПП «Пекар»	ТОВ «Перша пекарня»	ТОВ «Здобушка»	ТОВ «Улюблена пекарня»	Середнє значення	Вагомість критерія
ПП «Пекар»	1	1/4	3	5	2,31	0,26
ТОВ «Перша пекарня»	4	1	6	8	4,75	0,54
ТОВ «Здобушка»	1/3	1/6	1	4	1,38	0,16
ТОВ «Улюблена пекарня»	1/5	1/8	1/4	1	0,39	0,04
Сума	5,53	1,54	10,25	18,00	8,83	1,00
λ_{\max}	4,677					
ІІ	0,226					
ВІ	0,900					
ВІІ	0,251					

Таблиця Д4 – Оцінка альтернатив за зростанням частки ринку

Оцінка зростання частки ринку	ПП «Пекар»	ТОВ «Перша пекарня»	ТОВ «Здобушка»	ТОВ «Улюблена пекарня»	Середнє значення	Вагомість критерія
ПП «Пекар»	1	1/2	1/5	3	1,18	0,15
ТОВ «Перша пекарня»	2	1	1/3	4	1,83	0,24
ТОВ «Здобушка»	5	3	1	8	4,25	0,55
ТОВ «Улюблена пекарня»	1/3	1/4	1/8	1	0,43	0,06
Сума	8,33	4,75	1,66	16,00	7,69	1,00
λ_{\max}	4,213					
ІІ	0,071					
ВІ	0,900					
ВІІ	0,079					

Таблиця Д5 – Оцінка альтернатив за підвищенням вартості бренду

Оцінка підвищення вартості бренду	ПП «Пекар»	ТОВ «Перша пекарня»	ТОВ «Здобушка»	ТОВ «Улюблена пекарня»	Середнє значення	Вагомість критерія
ПП «Пекар»	1	3	5	6	3,75	0,51
ТОВ «Перша пекарня»	1/3	1	3	4	2,08	0,28
ТОВ «Здобушка»	1/5	1/3	1	3	1,13	0,15
ТОВ «Улюблена пекарня»	1/6	1/4	1/3	1	0,44	0,06
Сума	1,70	4,58	9,33	14,00	7,40	1,00
λ_{\max}	4,406					
ІІ	0,135					
ВІ	0,900					
ВІІ	0,151					

Таблиця Д6 – Оцінка альтернатив за адаптацією до різних ринків

Оцінка адаптації до різних ринків	ПП «Пекар»	ТОВ «Перша пекарня»	ТОВ «Здобушка»	ТОВ «Улюблена пекарня»	Середнє значення	Вагомість критерія
ПП «Пекар»	1	1/3	1/3	4	1,42	0,17
ТОВ «Перша пекарня»	3	1	5	7	4,00	0,49
ТОВ «Здобушка»	3	1/5	1	5	2,30	0,28
ТОВ «Улюблена пекарня»	0,25	1/7	1/5	1	0,40	0,05
Сума	7,25	1,68	6,53	17,00	8,11	1,00
λ_{\max}	4,778					
ІІ	0,259					
ВІ	0,900					
ВІІ	0,288					