

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Ольга ПЕТУХОВА
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
на тему: « Дослідження конкурентних переваг підприємства»**

Виконав: здобувач ____ курсу, групи ____

Семенюк Владислав Михайлович
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Бергер Аліна Дмитрівна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент Олена ДРАГАН
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здбувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“30” вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Семенюк Владислав Михайлович

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Дослідження конкурентних переваг підприємства

керівник роботи Бергер А.Д., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 29.09.2022 р. № 587-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.01.2023 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади діагностики конкурентних переваг підприємства. Розділ 2. Комплексний аналіз середовища підприємства Fozzy Group. Розділ 3. Розроблення пропозицій і маркетингових заходів щодо посилення позиції Fozzy Group відносно конкурентів. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

Перелік графічного матеріалу Рис. 1.1 - Класифікація конкурентних переваг залежно від джерел їх виникнення, Рис. 1.2 - Класифікація внутрішніх конкурентних переваг, Рис. 1.3 - Класифікація зовнішніх конкурентних переваг, Рис. 1.4 - Класифікація роздрібних торговельних підприємств

Рис. 1.5 - Характеристика економічних принципів конкурентного середовища в роздрібній торгівлі

Рис. 1.6 - Формальні методи аналізу конкурентних переваг, Рис. 1.7. Матричні методи аналізу конкурентних переваг, Рис. 2.1. Темпи зростання торговельного обігу АТ «ФОЗЗІ ГРУП» за роками,

млрд. доларів США, Рис. 2.2. Порівняльний аналіз розміру виручки АТ «ФОЗЗІ ГРУП» та його головних конкурентів станом на 2021 рік, млрд. грн., Рис. 2.3. Співвідношення кількості працівників АТ "ФОЗЗІ ГРУП" та конкурентних підприємств станом на 2021 рік, чол.

Рисунок 3.1. Асортимент молочної продукції торгової марки «Премія» АТ «ФОЗЗІ ГРУП»

Таблиця 2.1 Динаміка структури асортименту продукції на АТ «ФОЗЗІ ГРУП»

Таблиця 2.2 Основні показники діяльності АТ «ФОЗЗІ ГРУП», тис. грн.

Таблиця 2.3 SWOT-аналіз діяльності АТ «ФОЗЗІ ГРУП», Таблиця 2.4 Оцінка привабливості сегментів, Таблиця 2.5 Оцінка конкурентних позицій АТ «ФОЗЗІ ГРУП» та основних конкурентів, Таблиця 2.6 Матриця «привабливості галузі - конкурентної позиції»

АТ «ФОЗЗІ ГРУП», Таблиця 3.1 Бюджет компанії АТ «ФОЗЗІ ГРУП» для впровадження нового продукту (безлактозне молоко «Премія») шляхом реклами, Таблиця 3.2 Результати опитування експертів, Таблиця 3.3 Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Таблиця 3.4 Очікувані результати від впровадження та реалізації нового продукту

АТ «ФОЗЗІ ГРУП», тис. грн., Таблиця 3.5 Вплив запропонованого заходу на основні фінансові показники діяльності АТ «ФОЗЗІ ГРУП»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання 30.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.10.2022 - 16.10.2022	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2022 - 30.10.2022	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади діагностики конкурентних переваг підприємства»	31.10.2022 - 20.11.2022	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Комплексний аналіз середовища підприємства Fozzy Group»	21.11.2022 - 11.12.2022	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій і маркетингових заходів щодо посилення позиції Fozzy Group відносно конкурентів»	12.12.2022 - 01.01.2023	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	02.01.2023- 15.01.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2023- 25.01.2023	Виконано

Здобувач _____ Владислав СЕМЕНЮК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Аліна БЕРГЕР
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню конкурентного середовища та конкурентних переваг ФОЗЗІ ГРУП на ринку у порівнянні до його основних конкурентів. У першому розділі розкрито теоретичні засади діагностики конкурентних переваг підприємства. У другому розділі проведено комплексний аналіз середовища підприємства Fozzy Group. У третьому розділі розроблено пропозиції і маркетингові заходи щодо посилення позиції Fozzy Group відносно конкурентів.

Актуальність обраної теми полягає у тому, що сучасне суспільство швидко змінюється та потребує таких же швидких змін, тому визначення конкурентної стратегії для одного з найбільших рітейлерів України Fozzy Group необхідна як для дослідників цієї сфери, так і для підприємців.

Метою кваліфікаційної роботи є проведення аналізу конкурентних переваг підприємства АТ «ФОЗЗІ ГРУП».

Кваліфікаційна робота складається з 73 сторінок, має 11 таблиць та 11 рисунків, а також 1 додаток. Кількість використаних джерел – 37 найменувань.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади діагностики конкурентних переваг підприємства.....	9
1.1. Визначення поняття конкурентне середовище підприємства.....	9
1.2. Специфіка конкуренції в роздрібній торгівлі.....	21
1.3. Методичні підходи щодо дослідження конкурентних переваг.....	28
Розділ 2. Комплексний аналіз середовища підприємства Fozzy Group.....	36
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства Fozzy Group.....	36
2.2. Порівняльна характеристика основних конкурентів підприємства.....	45
2.3. Діагностика конкурентного середовища підприємства.....	47
Розділ 3. Розроблення пропозицій і маркетингових заходів щодо посилення позиції Fozzy Group відносно конкурентів.....	53
3.1. Основні напрями підтримування і покращення позицій підприємства Fozzy Group відносно конкурентів.....	53
3.2. Розробка бюджету заходу для покращення конкурентного середовища підприємства Fozzy Group.....	54
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники підприємства Fozzy Group.....	60
Висновки.....	62
Список використаної літератури.....	68
Додатки.....	73

ВСТУП

За існування сучасних ринкових відносин конкуренція є чи не найголовнішою рушійною силою великих торговельних гігантів у розширенні власної території, збільшенні асортименту, покращенні дизайну та якості товарів, проведенні агресивної рекламної політики, адже, як відомо, щоб забезпечити своє виживання серед таких самих «хижаків» торговельного бізнесу компанія на сьогодні має розробляти власну конкурентну стратегію, відкривати у своїй структурі маркетингові відділи та активно впроваджувати у свою роботу інноваційні та інформаційні технології.

Сучасне суспільство швидко змінюється та потребує таких же швидких змін від оточуючого його середовища. Саме тому тема конкурентних переваг та визначення конкурентної стратегії для одного з найбільших рітейлерів України АТ «ФОЗЗІ ГРУП» (Fozzy Group) наразі є актуальною як для дослідників цієї сфери, так і для підприємців, що діють на тому самому ринку збуту.

Вагомий внесок здійснили вітчизняні та зарубіжні науковці, а саме: Федорчук А. І. [43], Безсмертний С.Ю. [4; 8], Михальчук Л.В. [29], Апопій В.В., Міщук І.П. [2], Кривешко О.В. [24], Власенко В.В. [9], Коротков А.В. [20], Горошко А.О. [14], Громова Т.М. [15] та ін.

Метою даної кваліфікаційної роботи є проведення аналізу конкурентних переваг підприємства АТ «ФОЗЗІ ГРУП». Відповідно до мети у роботі визначено та вирішено наступні науково-методичні та практичні завдання:

- визначено поняття конкурентного середовища підприємства.
- визначено специфіку конкуренції в роздрібній торгівлі.
- розглянуто методичні підходи щодо дослідження конкурентних переваг.
- надано техніко-економічну характеристику АТ «ФОЗЗІ ГРУП».
- проведено порівняльну характеристику головних конкурентів підприємства.
- діагностовано конкурентне середовище підприємства.

- розглянуто основні напрями підтримування і покращення позицій підприємства АТ «ФОЗЗІ ГРУП» відносно конкурентів.
- розроблено бюджет заходів для покращення конкурентного середовища підприємства АТ «ФОЗЗІ ГРУП».
- встановлено вплив запропонованого заходу на основні показники підприємства АТ «ФОЗЗІ ГРУП».

Предметом кваліфікаційної роботи бакалавра є конкурентна стратегія АТ «ФОЗЗІ ГРУП» та її особливості, заходи посилення конкурентоспроможності компанії та їх фінансове обґрунтування, порівняльна характеристика конкурентів АТ «ФОЗЗІ ГРУП» на ринку збуту.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є конкурентне середовище та конкурентні переваги АТ «ФОЗЗІ ГРУП» на ринку у порівнянні до його основних конкурентів.

Для виконання завдань дослідження були використані наступні загальнонаукові та спеціальні методи. До загальнонаукових методів входять: аналіз, порівняння, абстрагування, синтез, індукція, узагальнення, дедукція, системно-структурний. Також використовувались специфічні методи: метод спостережень і дослідження документів, проведення експерименту, соціологічні дослідження (анкетування), спеціалізований експертний аналіз, а також матричний метод дослідження привабливості галузі – конкурентної позиції, розроблену консультаційною компанією «McKinsey».

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи бакалавра стали закони та законодавчі акти прийняті Верховною Радою та урядом України, підручники, навчальні посібники, наукові статті та інші вітчизняні літературні джерела з питань, що стосуються конкурентоспроможності підприємств, а також дані статистичної та фінансової звітності АТ «ФОЗЗІ ГРУП».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки, включаючи 11 таблиць, 11 рисунків, список використаної літератури складається з 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення поняття конкурентне середовище підприємства

Суб'єкти господарювання мають функціонувати та виробляти продукцію в умовах ринкової економіки та у конкурентному середовищі, що має стосуватися комплексу факторів стосовно конкретної компанії, які здійснюють вплив на конкурентні взаємовідносини підприємств конкретних сфер і галузей. В той же період, конкурентне середовище потрібно розглядати як динамічний за темпами, глибокий, масштабний елемент економічного життя на конкретних ринках.

Сутність конкурентного середовища слід розглядати як результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів на ринку, який формує відповідний рівень економічного суперництва і дає можливість впливати будь-якому економічному агенту на загальне ринкове становище. Відзначимо про те, що створення конкурентного середовища відбувається не лише суб'єктами ринкових відносин, між якими виникає суперництво, а й в першу чергу – взаємовідносинами, які між ними формуються.

Конкурентне середовище розглядають як ключову категорію конкурентних відносин і під ним розуміють комплекс ринкових факторів і чинників, які полягають у визначенні функціонування товаровиробників і споживачів, а також їх взаємин, які виникають під час конкуренції. На формування конкурентного середовища впливають такі елементи, як різновид, тип та форма конкуренції, методи та структура ринку, особливості його регулювання з боку державних органів. Зважаючи на економічну ситуацію конкуренція може виникати між продавцями, між покупцями та між продавцями і покупцями.

Окремо слід розглянути трактування сутності таких понять як «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність» та «конкурентне середовище» вітчизняними науковцями.

На першому етапі потрібно дослідити формування конкурентних переваг за М. Портером. У процесі здійснення аналізу різноманітних підходів до пояснення сутності конкурентоспроможності фірми та національної економіки, автор зробив висновок про те, що конкурентні переваги на зовнішньому і внутрішньому ринку має залежати від того, наскільки ефективно використовуються ресурси, які є власність компанії.

Автор розглядає конкурентні переваги як рівень того, наскільки ефективно використовують наявні фінансові та інші ресурси. Сутність концепції конкурентних переваг М. Портера полягає у досягненні конкурентних переваг зважаючи на те, як фірма здійснює окремі різновиди діяльності. Різні різновиди діяльності дозволяють фірмі створити певні цінності для своїх споживачів. Кінцеву цінність, яку створює підприємство, визначають тим, яку суму коштів згодні сплатити клієнти за товари або послуги, які пропонує компанія. У разі, якщо зазначена величина більше сукупних витрат на всю фінансово-господарську діяльність, то компанію вважають рентабельною.

Отже, конкурентоспроможність підприємства визначають як комплексну порівняльну характеристику, яка відображає величину переважання комплексу показників оцінки можливостей підприємства, які мають визначати його становище на конкретному ринку за деякий термін часу згідно комплексу показників оцінки можливостей підприємств, які є конкурентами. З іншої сторони конкурентоспроможність розглядають як потенційну або реалізовану здатність економічних суб'єктів функціонувати у ефективному зовнішньому середовищі, яка здійснюється на конкурентних перевагах і відображає їх місце серед конкурентів.

М. Портер розподіляє конкурентні переваги на 5 різновидів, які пов'язані із:

- новими технологіями;

- новими запитами покупців або тими запитами, які змінились;
- появою нових сегментів галузі, у більшості випадків за рахунок створення нових різновидів продукції;
- зміною державного регулювання [41, с. 256].

Рівень конкуренції у галузі визначає передусім боротьба між існуючими конкурентами. Умови найбільш жорсткої галузевої конкуренції наступні:

- велика кількість конкурентів, рівних за масштабами діяльності й організаційним потенціалом;
- ринок стабільний або має тенденцію до скорочення;
- продукція конкурентів настільки схожа, що вибір покупця визначається фактором більш низької ціни;
- високі постійні витрати підприємства, тобто витрати, пов'язані з повсякденною діяльністю, такі, як видатки на виплату платні менеджерам, на вихідні допомоги й оплачувані відпустки і т. д.;
- висока додана вартість, що впливає на підвищення якості, особливо наукомісткої продукції;
- підвищення стратегічного значення продукції, що виробляється підприємством;
- відсутність диференціації продукції;
- застосування підприємствами додаткових заходів щодо збереження комерційної таємниці та інших бар'єрів з метою охорони «інформаційного поля»;
- високі галузеві бар'єри, коли вихід з галузі виходить підприємству дорожче, ніж продовження діяльності [42, с. 78].

Ступінь впливу різних груп споживачів на привабливість галузі й процес формування конкурентних переваг підприємства залежить від таких факторів:

- концентрація споживачів; ступінь стандартизації й диференціації продукції, використовуваної споживачем;

- можливість покупців здійснити вертикальну інтеграцію назад; ступінь впливу ціни продукції, що здобувається, на собівартість продукції споживача;
- прибутковість галузі підприємства-покупця; ступінь організації споживачів (наявність спілок споживачів, законів про захист прав споживача тощо);
- вартість перемикавання на нового постачальника або товар-замінник;
- обсяг закупівель, які здійснює покупець. Це дозволяє йому вимагати зниження ціни за одиницю товару;
- рівень інформованості покупця. Споживач, що торгується про ціну нового автомобіля після ретельного вивчення дилерських цін і цін на старі автомобілі, швидше укладе вигідну угоду;
- наявність товарів-замінників;
- якість продукції, що купується;
- величина доходу покупця. Чим нижчі доходи покупців, тим швидше вони шукатимуть постачальників подешевше;
- значущість продукту, що здобувається, для забезпечення необхідного рівня якості товарів підприємства-покупця

У таблиці 1.1 наведено аналіз трактування конкурентного середовища вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.1

Трактування конкурентного середовища вітчизняними науковцями

Автор	Визначення
Михальчук Л.В. [29]	сукупність чинників зовнішнього середовища і суб'єктів ринку, які впливають на діяльність цього підприємства і спонукають його шукати більш вигідні умови виробництва та реалізації товарів (послуг).
Нестеренко С. [30]	це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію
Власенко В.В. [9]	це позиція компанії на певному ринку, що дозволяє їй долати сили конкурентів та залучати покупців
Микитюк О.П. [28]	концентрована форма вияву переваг в економічній, організаційній, технічній сферах діяльності підприємства, галузі, національної економіки, які можна виміряти економічними показниками
Безсмертний С.Ю. [3]	особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами

Відмітимо про те, що вітчизняні автори зазвичай застосовують термін конкурентоспроможності підприємств та конкурентоспроможності товару. Але при цьому не зазначають показники, які повинні характеризувати дані категорії. Отже, конкурентні переваги підприємства краще всього оцінювати за підприємствами, які працюють в одній галузі або сфері.

Зазначимо про те, що кожен суб'єкт господарювання являється учасником ринку та при визначення конкурентних переваг порівнює себе із іншими учасниками ринку за різноманітними показниками та параметрами [20].

Слід відзначити про те, що визначення конкурентних переваг має порівняльний (відносний) характер. Це пояснюється тим, що оцінка конкурентних переваг може бути здійснена лише методом порівняння.

На наступному етапі розглянемо особливості визначення сутності конкурентних переваг.

На думку Скібіцького О.М. конкурентна перевага це характеристика товарів або підприємства, які формують певну перевагу. Автор класифікує зовнішні та внутрішні конкурентні переваги. так, сутність зовнішньої конкурентної переваги заключається у тому, що вона формується за допомогою відмінних характеристика об'єкту, який утворює цінність для покупців шляхом зменшення величини затрат. Тоді як сутність внутрішньої конкурентної переваги полягає у тому, що вона формується за допомогою переваг об'єкта дослідження [39].

Вершигора Є. Ю. зазначає, що кожен суб'єкт господарювання повинен мати конкурентну перевагу та бажано стратегічну. Перш за все, досягти конкурентної переваги можливо за рахунок випуску якісної готової продукції. Так, будь-яка фірма повинна частину ресурсів вкладати у наукові-технічні розробки [8].

Мета маркетингу, як управлінського процесу полягає у розробці і реалізації налагодження довірчих взаємовідносин із цінним для компанії клієнтами; створенні стійких переваг перед конкурентами на ринковому середовищі для того, щоб максимізувати доходи власників [4, с. 175].

Спеціальна маркетингова література виділяє в основному три вимоги, яким мають відповідати конкурентні переваги, які пов'язані із:

- можливостями і ресурсами підприємства, які мають бути більш оригінальними порівняно із конкурентами і які буде важко скопіювати;
- забезпеченням протягом певного періоду унікальності торгової марки порівняно із конкурентами;
- задоволенням специфічних потреб клієнтів, а саме мова про надання релевантної вигоди для даних цільових сегментів.

Конкурентна перевага – це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами.

На наступному етапі потрібно розглянути фактори, які впливають на конкурентне середовище.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також факторів, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності. Залежно від доходу споживачів, конкурентоспроможність формується за конкретними видами об'єктів: середньої якості – для споживачів з низьким доходом (капіталом), високої якості – для масового споживача із середнім доходом, дуже високої (престижної) – для споживачів з високим доходом. Конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно конкретного ринку або конкретної групи споживачів, сформованої за визначеними ознаками стратегічної сегментації ринку.

На думку закордонних дослідників, конкурентоспроможність підприємства виражається через багаторівневу ієрархію факторів, де верхній рівень – частка ринку – безпосередньо залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції, другий рівень визначає її потенційну конкурентоспроможність, третій і четвертий – якість управління, останній, п'ятий рівень, – характеризує досягнуті економічні результати [26, с. 182].

Кожне підприємство у своїй діяльності використовує різноманітні ресурси: фінансові, сировинні, матеріальні, технологічні, технічні, інформаційні й, нарешті, людські. Ефективне використання існуючих переваг за рахунок управління цими складовими стратегічного потенціалу та формування нових конкурентних переваг дає можливість підприємству зміцнювати свою конкурентну позицію. Однак підтримка, посилення та формування конкурентних переваг неможливе без утримання та розвитку людського потенціалу підприємства [21, с. 207].

Отже, доцільно говорити про існування безпосередньої залежності цінової стратегії підприємства від агресивності конкурентного середовища, в якому воно функціонує. З цієї точки зору більш прийнятними є наступні види стратегій:

1. Стратегія з метою зміцнення монопольного положення на ринку. В цьому випадку стратегія передбачає зниження ціни до рівня або нижче за рівень конкурентів, що дозволяє тим самим підвищити частку на ринку. Стратегія прийнятна для ринку з високою еластичністю попиту. Зниження цін у цьому випадку відбувається за рахунок зниження витрат виробництва та обігу

2. Стратегія з метою захисту позицій. Ця стратегія пов'язана із збереженням частки ринку, яку займає підприємство. В даний час багато виробників віддають перевагу поліпшенню споживчих властивостей при збереженні або навіть деякому підвищенні продажних цін, ніж «ціновій війні». Проте ця стратегія прийнятна для розвиненого ринку. В рамках цієї стратегії підприємству необхідно зробити все, щоб ускладнити впровадження на ринок нових конкурентів і тим самим зберегти свої порівняльні переваги на ринку. Умовою для використання даної стратегії є високий престиж продукції підприємства і наявність великої частки ринку збуту. Тоді навіть значне зниження ціни ускладнить вихід конкурентів на даний ринок.

3. Стратегія підтримки норми прибутку. В цьому випадку ціни не змінюють у відповідь на зниження цін конкурентів. Тоді норма прибутку від продажу зберігається, однак при цьому скорочується частка ринку. Ця стратегія

прийнятна для ринку з низькою еластичністю, або коли зниження цін може призвести до значної втрати прибутків.

4. Для менш агресивного конкурентного середовища можна застосовувати стратегію слідування за лідером, яка передбачає встановлення ціни на вироби з урахуванням політики цін лідера в галузі або на ринку. Ціна може відхилятися від ціни лідера в певних межах залежно від якісної та технічної переваги продукції підприємства над виробами лідера, або якщо підприємство виступає як порівняно невеликий виробник на ринку, що розглядається.

Детальніше розглянемо конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення (рис. 1.1).

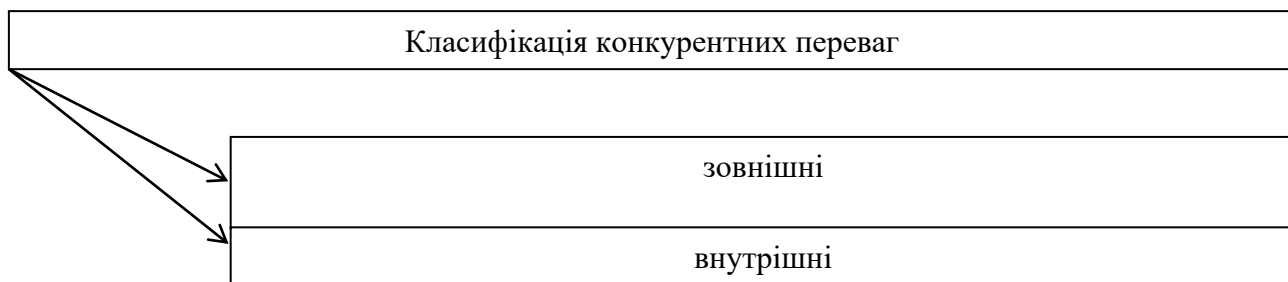


Рис. 1.1 - Класифікація конкурентних переваг залежно від джерел їх виникнення

Джерело: складено на основні [29, с. 153]

Сутність внутрішніх конкурентних переваг полягає у тому, що вони є характеристикою внутрішніх аспектів діяльності компанії (мова йде про рівень витрат, рівень продуктивності праці, організацію процесів, систему менеджменту), які значно вищі аналогічних характеристик найефективніших конкурентів. Сутність зовнішніх конкурентних переваг полягає у можливості компанії формувати вагомні цінності для клієнтів, що дозволяє створити більш повне задоволення їх потреб, знизити витрати та підвищити ефективність їх діяльності.

Так, ряд зовнішніх конкурентних переваг, з однієї сторони, орієнтує компанію на розвиток та використання внутрішніх переваг, а з іншої,

забезпечує їй стійку конкурентну позицію, так як ціле спрямовує його на ефективну та організовану діяльність по задоволенню потреб певної групи покупців. На рис. 1.2 наведено різновиди внутрішніх конкурентних переваг. Розглянемо детальної:

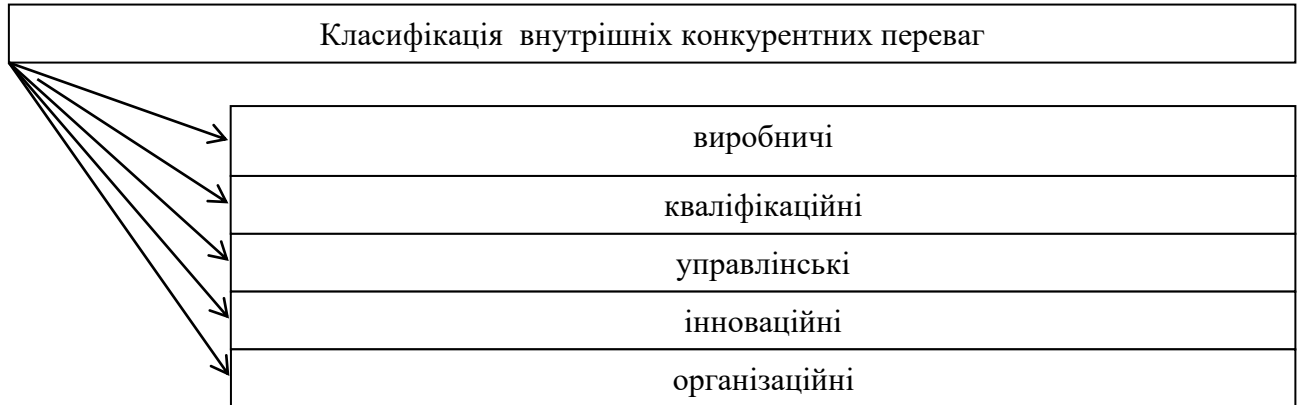


Рис. 1.2 - Класифікація внутрішніх конкурентних переваг

Джерело: складено на основні [29, с. 153]

- виробничі, пов'язані із продуктивністю праці, економністю витрат, раціональністю експлуатації основних засобів, забезпеченістю сумою матеріально-технічних ресурсів;
- технологічні, пов'язані із сучасністю, досконалістю, гнучкістю технологічних процесів, використання розробок і досягнень науково-технічного прогресу;
- кваліфікаційні, пов'язані із професійністю, майстерністю, активністю, творчістю працівників, схильність до нововведень;
- організаційні, пов'язані із сучасністю, прогресивністю, гнучкістю, структурованістю існуючої організаційної структури;
- управлінські, пов'язані із ефективністю і результативністю існуючої системи менеджменту, ефективністю управління оборотними активами, рівнем якості, процесами (мов про виробничі, закупівельні та збутові), дієвістю системи мотивування працівників;

- інноваційні, пов'язані із системою та методами розробки та впровадження новітніх технологій, продуктів, послуг; наявністю та впровадженням ноу-хау.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства належать (рис. 1.3):

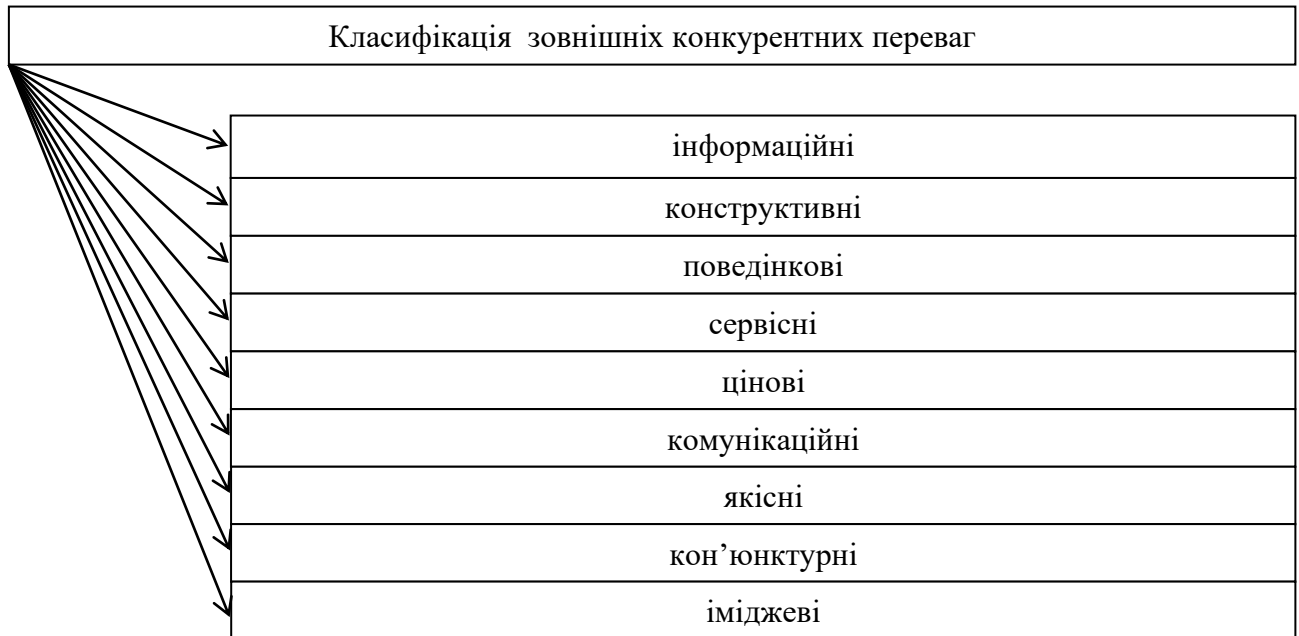


Рис. 1.3 - Класифікація зовнішніх конкурентних переваг

Джерело: складено на основні [9, с. 100]

- інформаційні, пов'язані із системою збору та обробки інформації, які діють в компанії; ступенем обізнаності підприємства про становище та розвиток ринку; впливом сил та умов бізнес-середовища; поведінкою споживача, конкурента або іншої компанії;
- конструктивні, пов'язані із технічними властивостями продукції, її конструкцією, упаковкою;
- якісні, пов'язані із рівнем якості продукції за оцінками споживачів;
- поведінкові, пов'язані із ступенем поширення маркетингових аспектів серед персоналу компанії, спрямованістю його діяльності на те, щоб задовольняти потреби споживачів конкретних цільових ринків;
- кон'юнктурні, пов'язані із ринковими умовам діяльності, конкурентним середовищем (йдеться про величину і поведінку конкурентів, жорсткість їх конкуренції);

- сервісні, пов'язані із рівнем і якістю послуг, які надає компанія;
- іміджеві, пов'язані із загальними уявленнями споживачів про компанію, асортимент продукції, популярність;
- цінові, пов'язані із рівнем ринкової сили компанії та можливістю змінювати ціни;
- збутові, пов'язані із портфелем замовлень, прийомів і методів розподілу продукції;
- комунікаційні, пов'язані із каналами та способами розповсюдження даних про компанію, наявністю та використанням зворотного зв'язку [9, с. 100].

Важливою ознакою в розподілі конкурентних переваг є ознака залежно від рівня, а саме мова йде про окремі суб'єкти господарювання та середовище господарської діяльності. Згідно із даною ознакою виділяють конкуренцію на міжгалузевому, внутрішньогалузевому та внутрішньогосподарському рівні та слід формувати конкурентні взаємовідносини на таких рівнях як об'єкт конкуренції, система, підсистема.

Конкурентоспроможність у широкому розумінні – це здатність певного об'єкта перемагати в конкурентній боротьбі. У вузькому значенні слова, конкурентоспроможність:

- товару (послуги), яка полягає у здатності товарів (послуг) завдяки своїх характеристикам, які є перевагами порівняно із такими ж характеристиками іншого товару (послуги) на ринку;
- підприємства, яка полягає у потенційній змозі досягти конкурентних переваг компанією у конкуренції із іншими компаніями;
- країни, яка полягає у наявності найкращих умов для стабільного економічного зростання держави порівняно із іншими державами [14, с. 42].

Чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає конкуруючі

підприємства. Чинники конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними.

Сутність тактичного чиннику конкурентної переваги полягає у тому, що він є конкретним компонентом зовнішнього або внутрішнього середовища компанії, за яким вона переживає або буде переживати у найближчі терміни підприємства-конкуренти.

Сутність стратегічного чиннику конкурентної переваги полягає у тому, що він є конкретним компонентом зовнішнього або внутрішнього середовища компанії, за яким вона може випередити конкурентів після того, як виконано у подальшому конкретні умови, які формують перевагу компанії по даному компоненту порівняно із фірмами-конкурентами [27, с. 85].

Щоб перевага принесла перемогу в боротьбі з конкурентами, вона повинна відповідати таким вимогам, які пов'язані із:

- забезпеченням компанії позиції на ринку, яка у довгому періоді буде відрізняти її від конкурентів;
- націленістю на конкретні вимоги споживачів, що має надати можливість принести користь цільовим клієнтам;
- тим, що вона повинна відповідати ряду конкретних, унікальних здібностях та ресурсах компанії, які конкуренти не можуть запропонувати;
- інноваційним характером для формування напрямів та встановлення пріоритетів заходів стосовно управлінських процесів на підприємстві.

Позиціонування – це процес визначення позиції підприємства в конкурентному середовищі, яка не завжди буває кращою. Мета позиціонування – оцінка позиції підприємства стосовно конкурентів ринку. Результатом позиціонування є визначення дійсної та пошук оптимальної для підприємства позиції у конкурентному середовищі. В основу процесу позиціонування закладені наступні ідеї.

По-перше, позиціонування більшою мірою належить до стратегії, ніж до тактики. Для формування відповідної позиції в конкурентному середовищі необхідний час.

По-друге, позиціонування це не тільки процес визначення положення підприємства в конкурентному середовищі, але й те, що споживач думає про підприємство. В основному це викликано комбінаціями реальних характеристик й іміджу. Тому вирішальне значення має те, що позиція в перспективі має бути визначеною не тільки підприємством, але й самим споживачем

По-третє, позиціонування базується на одержуваній вигоді. Сильні позиції обертають особливості підприємства (такі, як можливість виробництва з низькими витратами) у переваги для цільових споживачів (такі як досить низька ціна).

По-четверте, у сегментованому ринку дуже важливо розуміти позицію, яку підприємство зі своїми пропозиціями займає у свідомості споживачів всіх значущих ринкових сегментів. Тобто, чи найважливішим чинником надання переваги товару даного виробника є його позиціонування. Нарешті, позиціонування – відносне поняття, оскільки аналізоване підприємство займає позиції саме щодо конкурентних підприємств

Таким чином, визначення конкурентних переваг, дає можливість більш раціонально використовувати ресурси та можливості підприємства, обирати максимально доцільні напрями розвитку економічного потенціалу у коротко- та довгостроковій перспективі.

1.2. Специфіка конкуренції в роздрібній торгівлі

Підприємства роздрібної торгівлі в сучасних ринкових умовах незалежно від їх бажання є постійними учасниками конкурентної боротьби на ринку споживання товарів і послуг. Так, конкуренція яка виникає між ними має

відбуватися незважаючи на місцезнаходження, вид, розмір підприємства. Дана боротьба розпочинається у момент, коли залучаються і розширюються контрагенти фірми.

В роздрібному торговельному середовищі розрізняють кілька видів між-суб'єктної конкуренції, які зводяться до внутрішньої і взаємної конкуренції між роздрібними торговцями.

Роздрібним торгівельним підприємством є підприємством, яке займається торгівельною діяльністю (мова про продаж товарів або надання послуг), де покупцями є кінцеві споживачі.

Розглянемо класифікацію роздрібних торговельних підприємств (рис. 1.4).

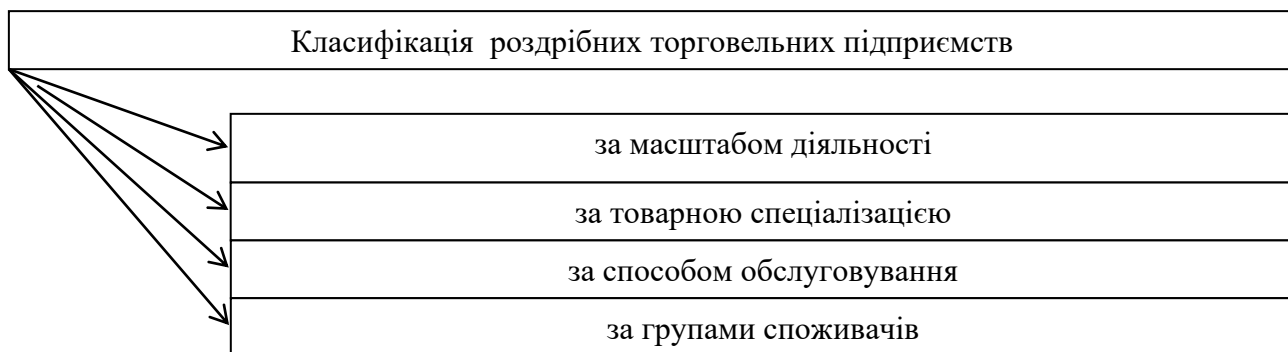


Рис. 1.4 - Класифікація роздрібних торговельних підприємств

Джерело: складено на основні [15, с. 50]

1. За такою ознакою як масштаб діяльності підприємства роздрібної торгівлі розподіляють на малі (менше 15 осіб), середні (до 50 осіб) та великі (більше 50 осіб).

2. За такою ознакою як товарна спеціальна виділяють такі підприємства роздрібної торгівлі як вузькоспеціалізовані, спеціалізовані та універсальні.

3. За такою ознакою як спосіб обслуговування підприємства роздрібної торгівлі розподіляють на традиційні способи обслуговування, самообслуговування та обслуговування за замовленням.

4. За такою ознакою як група споживачів, згідно із доходами підприємства роздрібною торгівлю розподіляють на таких, які спрямовані на високі, середні та низькі доходи.

Здійснення внутрішньої конкуренції відбувається постійно між аналогічними по спеціалізації і розміром торговельного підприємства, що дозволяє продовольчим магазинам конкурувати із продовольчими, супермаркетам - із супермаркетами. Так, можемо зробити висновок про те важливе місце внутрішньої конкуренції в роздрібній торгівлі між торговельними підприємствами, які є рівноцінними по масштабам й обсягам.

Сутність взаємної конкуренції полягає у взаємовідносинах між торговими компаніями із різноманітними ступенями організації торгівлі, об'ємами торгівлі і реалізації товарів аналогічного асортименту. Взаємна конкуренція в роздрібній торгівлі характеризується більшістю роздрібних торговців, так як під впливом інтенсифікації торгових процесів здійснюється змішування асортименту, а саме більшість товарів непродовольчого призначення можливо купити в продовольчих магазинах, і навпаки, продукти харчування можливо реалізувати тільки у будь-якому спеціалізованому відділі супермаркету.

У сучасних умовах конкуренція в роздрібному торговельному середовищі, її внутрішня і взаємна форми є важливим фактором розвитку сфери сервісу, а через неї — товарного ринку в цілому. Вона формує в роздрібних торговців потребу в пошуку нових конкурентних переваг, ефективних прийомів і методів обслуговування, які дозволяють підняти рівень сервісу.

Більшість роздрібних торговців практикують ведення змішаної торгівлі — паралельну реалізацію товарів, що не належать до основної спеціалізації торговельного підприємства, але реалізуються в мінімальному або розширеному асортименті з метою створення додаткових зручностей для стабільного контингенту покупців.

У торговельному середовищі спостерігається процес диверсифікації видів діяльності, коли поряд з основною спеціалізацією (роздрібною торгівлею)

роздрібні торговці займаються заготівлями, організацією громадського харчування, побутовим обслуговуванням тощо [2, с. 205].

Розвиток конкуренції і її розвиток в сфері роздрібної торгівлі характеризується певними особливостями, які є характерними для даної сфери. Так, слід розглянути головні етапи конкуренції в роздрібній торгівлі.

1. До 70-х років XIX ст. На даному етапі в торгівлі сформовано вільну конкуренцію.

2. Остання чверть XIX ст. – початок XX ст. Для даного етапу характерна поява в торгівлі різних монопольних об'єднань, розвиток таких видів торгівлі як приватна і кооперативна.

3. Період «військового комунізму» 1917-1921 рр. На даному етапі здійснили націоналізацію торгової сфери; замінили товарооборот на продуктообмін; споживча незалежність втратила свою незалежність; конкуренція існувала лише на стихійних базарах.

4. Період нової економічної політики 1921-1928 рр. У цьому періоді відродили ринкові відносин шляхом відновлення вільного ринку зі стійким грошовим оборотом, який розглядали як критерій конкурентоспроможності товарів, підприємств та сфер, формується конкуренція між формами торгівлі (йдеться про державну, кооперативну, приватну), виникають обмеження в приватній торгівлі.

5. Кінець 20-х років - середина 80-х років XX ст. Для даного періоду характерний адміністративно-командний напрям економіки, торгівля при цьому виконує непритаманні функції розподілу товарів продовольчого і не продовольчого характер.

6. Середина 80-х років – початок 90-их років XX ст. Україна перейшла до ринкової економіки, що вплинула на важливість державної політики у сфері розвитку конкуренції, мета якої полягає у підвищенні ефективності суспільного виробництва на основі того, що відбувається ринкове регулювання будь-якого економічного процесу. Місце країни в даному випадку закладається у формуванні нормативно-правової бази, яка має сприяти

створенню конкурентного середовища. В Україні на початкових етапах трансформації, державний механізм нормативно-правового забезпечення розвитку ринкової конкуренції базувався на політиці формального усунення монополізму і відображались у створення антимонопольної нормативної бази.

7. VII. Середина 90-х рр. – перше десятиліття 2000 рр. На даному етапі було вдосконалено державно-правові механізми регулювання сфери економічної конкуренції. Так, як у даний період було започатковано нові форми ведення торгового бізнесу, даний етап розподіляють на три головні етапи:

I стадія – середина 1990-х років. На даній стадії було засновано провідні українські роздрібні мережні підприємства і встановлено нові торгові формати. Даний період характеризується також співіснуванням нових та старих форматів, їх співпрацею із різноманітними групами контрагентів, збереженням між ними територіальної дистанції та, як наслідок, низького рівня прямої конкуренції.

II стадія – перше десятиліття 2000-х років. Провідні учасники ринку почали просувати нові торгові формати і витіснити традиційних конкурентів. Окрім цього відбулось економічне і територіальне наближення нових і старих форматів роздрібної торгівлі, залучались однакові цільові групи покупців, що впливало на посилення рівня прямої конкуренції та те, що нові формати витиснули старі.

III стадія – кінець першого десятиліття 2000-х років. Для даної стадії характерно конкуренту боротьбу між великими підприємствами. Характерним моментом даного періоду є дослідження нових форматів частки ринку шляхом усунення традиційних методів та велике значення прямої конкуренції між новітніми формами здійснення роздрібної торгівлі.

Для ефективного функціонування в конкурентному середовищі торговельне підприємство має здійснювати такі види діяльності, які пов'язані із:

— вивченням ринку товарів (слід дослідити купівельний попит, обсяг, структуру та сегменти ринку);

- інноваційною діяльністю (слід довести наукову ідею до стадії практичного використання в діяльності роздрібного підприємства, що має приносити дохід, а також ряд техніко-економічних змін в соціальній сфері);
- комерційною діяльністю (слід організувати закупку та збут товарів);
- після продажним сервісом (йдеться про послуги, які надають покупцям торгові підприємства, а саме доставка, встановлення, налагодження та ремонт);
- економічною діяльністю (процес, який об'єднує ресурси та виробничі процеси для того, щоб створювати конкурентні товари і послуги);
- соціальною діяльністю (треба забезпечити безпеку виробництва, дотримуватися санітарно-гігієнічних норм і вимог стосовно захисту здоров'я персоналу, населення та тих, хто споживає товари) [15, с. 50].

Механізми та напрями розвитку конкурентного середовища сфери товарного обігу повинні базуватися на економічних принципах (рис. 1.5):

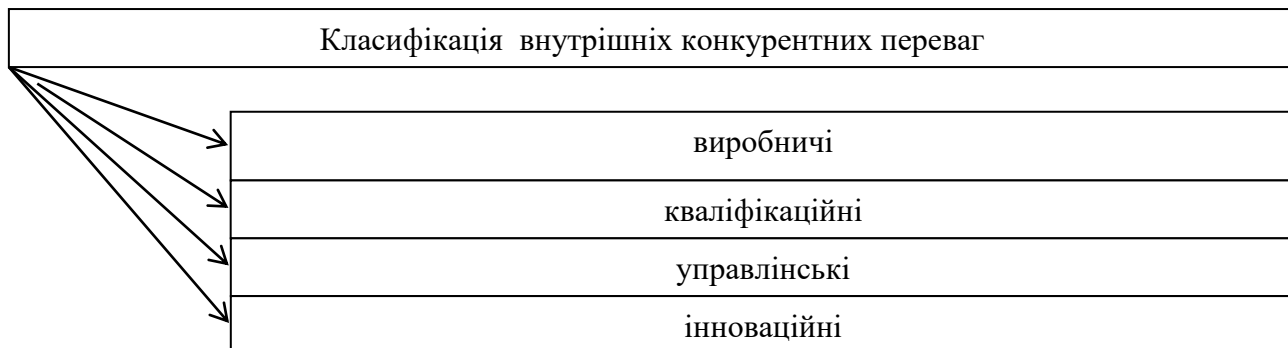


Рис. 1.5 - Характеристика економічних принципів конкурентного середовища в роздрібній торгівлі

Джерело: складено на основні [25, с. 30]

1. Єдності конкурентного середовища. Мова йде про умови і правила здійснення діяльності маю бути однаковими на всій території та має формуватися єдина конкурентна політика країни.

2. Вільної економічної діяльності. Йдеться про рівні права кожного суб'єкта господарської діяльності та про недоторканість прав власності.

3. Державної підтримки добросовісної конкуренції. Держава має виступати як ініціатор створення ефективної конкурентної системи товарного обігу.

4. Захисту конкурентного середовища. Йдеться про те, слід застосовувати нормативно-правове

5. Застосування нормативно-правового забезпечення щодо попередження, обмеження та припинення монополістичної діяльності та недобросовісної конкуренції у сфері товарного обігу [25, с. 30].

До головного суб'єкта конкурентного середовища товарного обігу відносять підприємство, державу, домогосподарство. Кожен із суб'єктів має виходити на ринок або із фінансовими ресурсами, або із товарами, які знаходяться в їх власності. Для роздрібного ринку характерним є реалізація споживчих товарів і послуг, які використовують в більшості випадків домогосподарствами. У держави є можливість поставляти на ринок природі і паливні ресурси, які знаходяться у їх розпорядженні, а також представляти державні послуги і державне майно (це можна зробити під час проведення аукціону або тендеру).

До головного товару, який пропонують на ринку домогосподарства відносять робочу силу. При цьому у них є змога здійснювати торгівлю різноманітними товарами. Кожен із суб'єктів використовує грошові кошти як засіб оплати за куплені товари та отримує їх у вигляді платежів (готівкових або безготівкових) за реалізовані товари.

Підприємство може придбати на ринку в домогосподарства робочу силу для того, щоб використовувати її у виробничих процесах, самі реалізують державі товари і послуги, які було замовлено для того, щоб задовольнити загальнодержавні потреби. Зазначені важкі товарно-фінансові процеси і є основною для формування конкурентного середовища товарного обігу.

Для сучасного стану функціонування роздрібної торгівлі в нашій державі, характерним є створення нового об'єднання торговельних підприємств – торгових мереж, які розглядають як каталізатор прогресивного інноваційного

процесу у сфері товарного обігу, а також надають можливість швидко розвивати регіони і цивілізовану конкуренцію. Географічно для роздрібної торгівлі України характерні такі моменти, які пов'язані із, нерівномірністю розвитку (мова про те, що східні регіони акумулюють більшу величину торгових об'єктів мереж роздрібної торгівлі, ніж західні, що слід розуміти як те, що для нього характерна більша насиченість і менший потенціал для розширення); наявністю значної кількості регіональних ритейлерів зі своїми лідерами; тенденцією до того, що виокремлюються загальнонаціональні торгові компанії [15, с. 50].

Так, діяльність торгового підприємств в конкурентному середовищі є важливим моментом у тому, щоб зайняти вигідне місце на ринку; отримати постійних клієнтів та застосовувати різні методи для того, щоб залучити нових клієнтів. Для конкурентного середовища торгового підприємства звичайним є і наявність власної структури. До елементів такої системи відносять такі, які пов'язані із постачальниками, споживачами; появою товарів-субститутів і товарів-замінників; утворенням монополій; діяльністю антимонопольних комітетів; появою конкурентів.

1.3. Методичні підходи щодо дослідження конкурентних переваг

Основним компонентом управління конкурентними перевагами є конкурентне середовище – це підприємство, яке виробляє аналогічні товари та послуги. Як відомо, підприємства працюють в умовах таких конкурентних ринків:

- чиста або досконала конкуренція, для якої характерна велика кількість продавців на ринку, які представляють товар одного і того ж різновиду;

- недосконала або монополістична конкуренція, для якої характерна велика кількість продавців на ринку, які представляють товари, який є відмінними;
- олігополія, для якої характерна невелика кількість продавців і виробників;
- чиста монополія. Для неї характерне право на виробництво, торгівлю, які будуть належати одній особі, групі або країні.

Отже, ключовими елементами управління конкурентними перевагами підприємства є такі, які пов'язані із:

- державою та її політикою (йдеться про законодавчу базу; діяльність будь-якого спеціального органу; податкову і тарифну політику);
- безпосередніми конкурентами та виробниками товарів-замінників (товар знаходиться в іншій сфері, але при цьому задовольняє аналогічні потреби);
- постачальниками та клієнтами підприємства (слід дослідити рівень монополізму. Сутність монополізму постачальників полягає у тому, що вони обслуговують лише одного покупця);
- вхідним бар'єром у сфері (комплекс умов фінансового, організаційного, управлінського та технічного характеру, які потрібні для того, щоб створити бізнес в даній сфері) [9, с. 100].

Є позитивні аспекти існування конкурента для підприємства, які пов'язані із:

- усуненням конкурентами пікового попиту;
- створенням конкурентами цінової парасольки;
- роботою конкурентів у не вигідних сегментах на ринку;
- скороченням конкурентами побічних витрат.

Окрім цього до неодмінного складника ринкової економіки відносять здійснення постійного моніторингу рівня конкуренції на галузевих ринках та одночасно потрібно удосконалити управління конкурентними перевагами, що здійснює вплив на конкурентні взаємовідносини підприємств конкретної сфери.

Це пов'язано із тим, що конкурентні переваги розглядають як динамічні за глибиною, складом економічного життя, темпом та масштабом змін на різноманітних ринках.

Виділення методів і показників надає змогу здійснити аналіз становища ресурсного потенціалу компанії, виявити фактори, які здійснюють вплив на внутрішнє середовище та дозволить досягти поставлених підприємством цілей і завдань.

До показників, що характеризують ресурси підприємства і використовуються при застосуванні тих чи інших методів і моделей слід віднести:

1. Фінансові ресурси. До даної групи відносять показники ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості, прибутковості.

2. Ліквідність. До даної групи відносять такі показники як абсолютна, термінова та загальна ліквідність.

3. Ділову активність. До даної групи відносять суму власних оборотних коштів: робочого капіталу, частки власних оборотних коштів в загальній сумі активів, коефіцієнт оборотності капіталу; терміну обороту капіталу; період оборотності оборотного капіталу; величину коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості; рівень оборотності основного капіталу; рівень та термін оборотності кредиторської заборгованості.

4. Групу показників фінансової стійкості. До даної групи відносять фінансову стійкість, автономію, фінансовий леверидж, маневреність капіталу, рівень забезпеченості запасів і витрат власними джерелами фінансування, маневреність власного капіталу.

5. Показники прибутковості. До групи відносять балансовий чистий прибуток усієї суми активів, основної діяльності; рівень активності чистого прибутку (збитку); рівень прибутковості власного капіталу за балансовим прибутком; чи прибутковий постійний та робочий капітал.

6. Технічні та технологічні ресурси. До даної групи відносять становище основних засобів (коефіцієнт придатності і оновлення основних

засобів); рівень ефективності використання основних засобів, а саме йдеться про фондоозброєність та фондovіддачі; структуру затрат, які є складовою питомої ваги витрат у собівартості продукції у відсотковому відношенні; питому вагу амортизації у загальній сумі витрат на виробництво; рівень ефективності використання матеріальних ресурсів, а саме йдеться про питому вагу матеріальних витрат у загальній величині виробничих витрат та рівень матеріалоемності продукції.

7. Трудові ресурси. До даної групи відносять рівень ефективності використання трудових ресурсів, а саме йдеться про питому вагу трудових витрат у загальній величині виробничих витрат; середньорічну суму виробітку на одного працівника; склад і структуру трудових ресурсів, йдеться про частку кожної із категорії працівників (а саме йдеться про такі види як основна діяльність у структурі працівників; випускники вищих навчальних закладів; навчені новим професіям у поточному періоді; працівники, які займались підвищенням кваліфікації у поточному періоді; коефіцієнт зайнятості працівників).

8. Інформаційні ресурси. До даної групи відносять показник тривалості часового інтервалу, який необхідний для того, щоб обробляти отриману інформацію; достовірність, яка визначається як відношення вірної інформації до загальної її кількості, період передачі обробленої інформації керівникам; цінність, яка визначається як сума одержаної інформації до отриманих прибутків від її використання; насиченість, яка визначається як відношення професійної інформації до фінансової; відкритість, яка визначається як відношення ступеня таємності інформації та частки конфіденційної інформації на підприємствах про їх діяльність, а також частки прихованої інформації, яку направляють для вузького кола працюючих [31, с. 135].

Виділяють різноманітні методи для здійснення аналізу конкурентних переваг, але на сучасному етапі найбільш популярними є методи, які характеризують ринкову позицію підприємства. Їх розподіляють на формальні

та матричні моделі дослідження конкурентних переваг суб'єкта господарювання. Основні формальні методи аналізу конкурентних переваг наведені на рис. 1.6:

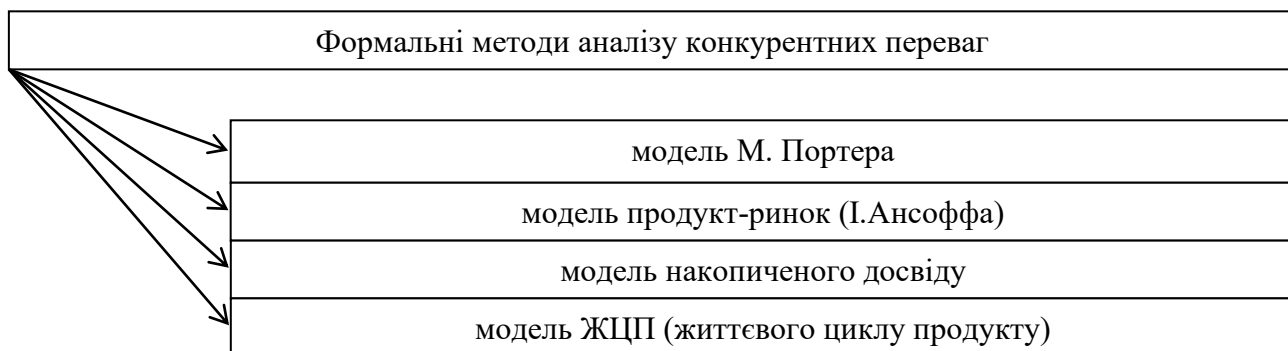


Рис. 1.6 - Формальні методи аналізу конкурентних переваг

Джерело: складено на основні [18, с. 78]

1. Модель конкурентної переваги (М. Портера). Перевага даної моделі полягає у можливості виявити всебічний вплив зовнішніх факторів на рівень конкуренції. Недоліком даної моделі є те, що у разі особливої позиції на ринку, відомо як можна досягти переваг на конкурентом. Також негативним моментом є концентрування лише на одному різновиді стратегії.

2. Модель продукт-ринок (І.Ансоффа). Перевага даної моделі полягає у оптимізації розподілу ресурсів компанії і визначені характеру його дії на ринкове середовище. Недоліком даної моделі є те, що для того, щоб провести даний аналіз потрібно використати кваліфікованих кадрів, які мають спеціальну підготовку. Окрім цього можливе виникнення проблем по зберіганню інформації та даних.

3. Модель накопиченого досвіду. Перевага даної моделі полягає у оцінці закономірності того, як формуються затрати зважаючи на питомий обсяг виробництва; можливості для порівняння витрат конкурентів, які функціонують на одному і тому ж ринку та, внаслідок чого, виявити необхідність у зміні стратегії. Недоліком даної моделі є те, що сектори економіки і ринки із низьким темпом розвитку зростання виробництва за для того, щоб знизити витрати може привести до того, що відбудеться перевиробництво продуктів.

4. Модель життєвого циклу товару. Перевага даної моделі полягає у тому, що вивчення стадій життєвого циклу товарів може надати можливість для планування та оцінки затрат, прибутків та інвестицій компанії. Недоліком даної моделі є ускладнення визначення фази, на якій знаходиться попит на різноманітні товари у тому разі, якщо модель розглядають як нетрадиційну.

На рис. 1.7 наведено основні матричні моделі аналізу конкурентних переваг компанії. Охарактеризуємо переваги і недоліки кожної із них:



Рис. 1.7. Матричні методи аналізу конкурентних переваг

Джерело: складено на основні [18, с. 78]

1. Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ). Перевага даної моделі полягає у високій придатності для формування стратегій; можливості деталізувати стратегічні проблеми компанії; являються основною для того, щоб аналізувати взаємодію між різноманітними різновидами діяльності і різних фаз розвитку кожного із напрямів діяльності компанії. Недоліком даної моделі є те, що оцінку стратегічних позицій підприємства, стратегічних економічних елементів можливо здійснити тільки по двом показникам; темп збільшення ринку не завжди надає адекватну оцінку його привабливості.

2. Метод (модель)МакКінс. Переваги даної моделі полягає у широкій сфері застосування, порівняно із моделлю BCG; диференційованій оцінці компанії; детальному аналізу привабливості ринку і за рахунок зростання кількості факторів для оцінки. Недоліком даної моделі є те, що не враховують можливість здійснення активного впливу компанії на зовнішнє середовище.

3. Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM). Перевага даної моделі полягає у застосуванні стратегії системи якісних і кількісних показників, що має дозволити обрати стратегію; забезпеченні можливості підтримувати баланс між такими елементами як надлишок і дефіцит фінансових ресурсів за допомогою розвитку перспективних напрямів компанії. Недоліком даної моделі є те, що її застосовують в більшості випадків у капіталомістких сферах економіки; відсутність критеріїв відбору індикаторів оцінки параметрів матриці; суб'єктивне визначення вагових показників, які потрібні для оцінки індикаторів; неточні отримані результати порівняно із моделлю СЗГ, які відносять до різноманітних сфер.

4. Метод ADL. Перевага даної моделі полягає у конкретизації стратегічного аналізу; можливості визначити призначення, ринків, позиції та внеску кожного із сегментів бізнесу в його господарський портфель; отриманні багатоваріантної моделі характеристики портфеля компанії, яка має дозволити розглянути кожен із конкретних стратегій для окремого різновиду діяльності компанії. Недоліком даної моделі є проблеми із визначенням відрізка шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринкових відносин; алгоритмічність і схематичність, що може впливати на механічне прийняття помилкових рішень; те, що ігноруються інноваційні стратегії.

5. Модель Hofer/Schendel . Перевага даної моделі полягає у здійсненні позиціонування існуючих різновидів бізнесу, визначенні та формуванні ідеального набору із зазначених різновидів. Недоліком даної моделі є те, що ряд основних стратегій в моделі, відповідає одночасно декільком клітинками в матриці; те, що не розглядають відмінності між сильним, середнім та слабким різновидом бізнесу.

6. Метод PIMS. Перевага даної моделі полягає у тому, що використовуючи емпіричний матеріал можливо скоротити розрив між абстрактними та конкретними аспектами; надає можливість обчислити відносний рівень якості продуктів. Недоліком даної моделі є те, що об'єктами

дослідження в більшості випадків є підприємства, які вже займають значне місце на ринку, внаслідок чого зазначений метод не можливо використовувати у високотехнологічній сфері.

Ільницька-Гикавчук Г.Я. у своїй роботі розглядає дві додаткові методики.

Так, до найбільш поширеного методу оцінки конкурентних переваг відносять SWOT-аналіз. У разі його використання, можливо перетворити ряд слабких сторін на можливості; розвинути сильні позиції згідно із обмеженими можливостями; оцінювати ефективність використання потенціалу компанії у конкурентній середі [16, с. 135].

Метод SPACE-аналізу розглядають як похідний від SWOT-аналізу та його застосовують для того, щоб оцінити сильні та слабкі сторони діяльності невеликого підприємства за такими групами критерії, які пов'язані із:

— фінансовою силою компанії, внаслідок чого визначають рентабельність інвестицій, фінансову стійкість, динаміку фінансових результатів;

- конкурентоспроможністю компанії, яку визначають за такими показниками як частка компанії на ринку; рентабельність реалізації продукції; конкурентоспроможність продукції;
- привабливістю галузі, яку визначають за такими показниками як прибутковість, стадія життєвого циклу;
- стабільністю галузі, яку визначають за допомогою таких показників як стабільність прибутку, розвиток інноваційної і маркетингової діяльності [16, с. 135].

Отже, можемо зробити висновок про те, що сучасна теоретична база виділяє ряд формальних і матричних методів для дослідження конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА FOZZY GROUP

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства Fozzy Group

Приватне акціонерне товариство «ФОЗЗІ ГРУП» (Fozzy Group) (ЄДРПОУ: 33870713) зареєстровано за юридичною адресою: вул. Промислова, будинок 5, м. Вишневе Києво-Святошинського району Київської області, поштовий індекс 08132 [50].

Розмір статутного капіталу українського підприємства станом на 01.01.2022 склав 32000000,00 грн. [50].

Президент компанії та його головний представник наразі - український бізнесмен Володимир Михайлович Костельман. Він є власником компанії разом з Олегом Сотниковим та Романом Чигірем.

Основним видом економічної діяльності підприємства є діяльність головних компаній (код КЕКВ 70.10). Іншими видами економічної діяльності є:

- інші види кредитної діяльності (код КЕКВ 64.92),
- інші фінансові послуги, виключаючи страхування та пенсійні фонди (код КЕКВ 64.99),
- бухгалтерський облік та аудит, надання консультацій у сфері податків і зборів (код КЕКВ 69.20),
- надання консультацій щодо комерції та управління (код КЕКВ 70.22) [50].

На сьогодні АТ «ФОЗЗІ ГРУП» – одна з найприбутковіших торговельно-промислових компаній України, один з провідних рітейлерів України, що має більш, ніж 700 торговельних об'єктів у нашій державі [46].

Окрім торгівлі товарами продовольчого та непродовольчого характеру, АТ «ФОЗЗІ ГРУП» виробляє продукти харчування, надає банківські та

ресторанні послуги. Безпосередньо продаж товарів та реалізація послуг відбувається у мережах супермаркетів «Сільпо», делікатес-маркетів «Le Silpo», оптових гіпермаркетів «Fozzy», магазинів біля дому «Фора», маркетів «Thrash!Траш!», мережах для продажу мобільних пристроїв та мобільних аксесуарів «Ringo», «Бумі-маркетах».

«ФОЗЗІ ГРУП» виробляє власні торгові марки, які реалізуються у її мережах супермаркетів:

- торговельна марка «Премія» - призначена для середнього цінового сегменту»
- торговельна марка «Premiya Select» - призначена для споживача середнього та вище середнього рівня купівельної спроможності;
- під торговою маркою «Premiya Wine Club» виготовляються винні напої;
- торгова марка «Повна чаша» призначена для економ-сегменту ринку;
- під торговою маркою «Повна чарка» вимовляється алкогольна продукція для економічного цінового сегмента;
- під торговою маркою «Zonk» АТ «ФОЗЗІ ГРУП» виготовляється сидр;
- власна торгова марка «EXTRA!» реалізовується у мережах гуртових гіпермаркетів «Fozzy»;
- торгова марка «Зелена країна» призначена для продажу свіжих овочів та фруктів.

Найпершою власною торговою маркою АТ «ФОЗЗІ ГРУП» у 2006 році стала торгова марка «Премія», яка на сьогодні має понад 1000 різних товарів у декількох різних категоріях, призначених для споживача середньої купівельної спроможності [17].

Дещо пізніше у 2009 році запущено торгову марку «Premiya Select», під якою почала випускатися продукція, що має ексклюзивну якість. На сьогодні дана торгова марка має більше 20 товарів продовольчої групи, до яких віднесено натуральну осетрову ікру, лососеву ікру, чорну ікру, італійську оливкову олію, китайський в'язаний чай, грецьку фету та ін.

Торгову марку «Повна чаша» запущено у 2008 році, з тих пір вона почала реалізовуватися у всіх мережах АТ «ФОЗЗІ ГРУП». Продукція даної торгової марки призначена для споживачів нижче середньої купівельної спроможності. Під даною торговою маркою на сьогодні випускається найбільша кількість товарів – більше 300 позицій, що належать до різних 60 категорій.

Окрім продажів товарів продовольчого та непродовольчого характеру АТ «ФОЗЗІ ГРУП» активно реалізовує промислову діяльність за допомогою великих підприємств, викуплених компанією:

- Ніжинського консервного заводу;
- «Богуславського заводу продтоварів»;
- Товариства з обмеженою відповідальністю «Вогні Гестії».

Іншими напрямками діяльності АТ «ФОЗЗІ ГРУП» є:

- робота логістичного оператора «УВК»;
- діяльність оператора доставки «Justin»;
- розробка ІТ-компанії «ТемаВІТ», що створює програмне забезпечення та комп'ютерні програми для всіх мереж компанії;
- туристичні агенції «Сільпо Вояж».
- робота ПАТ «БАНК ВОСТОК», половина акцій якого належать АТ «ФОЗЗІ ГРУП».

До ресторанного бізнесу АТ «ФОЗЗІ ГРУП» належать:

- перший справжній чеський ресторан «У Хромого Пола», відкритий в Україні;
- аутентичний неапольський ресторан «POSITANO»;
- бар з мексиканським дизайном «ESCOBAR»;
- бар «WHO&WHY.DRINKERY», в якому представлені більше 300 видів напоїв, головним чином, пива;
- китайська пельменна «Дзяо-бар»;
- бар українського характеру «Мокрі вуса»;
- хлібні майстерні «Буланжері».

Розвивати власну роботу АТ «ФОЗЗІ ГРУП» допомагають інвестиції та ефективно налаштована логістика, що дозволяє «ФОЗЗІ ГРУП» доставляти свою продукцію по торговим точкам та споживачам своєчасно.

Також компанія володіє власною системою контролю якості продукції та наданих послуг, що є великою перевагою серед інших ритейлерів на ринку України. Дана система перевіряє процес транспортування, зберігання та реалізації товарів у мережах магазинів АТ «ФОЗЗІ ГРУП».

Компанія заснована ще у 1997 році, проте до сьогодні не перестає активно розвиватися, впроваджувати в свою роботу інформаційні технології та інновації [33].

Взагалі, АТ «ФОЗЗІ ГРУП» на сьогодні володіє більше, ніж 600 торговельними точками в Україні та реалізовує більше, ніж 35000 різних товарів.

Великий економічний приріст компанії забезпечується завдяки реалізації системи власного імпорту ексклюзивних зарубіжних напоїв та продуктів з 50 різних країн. Для цього АТ «ФОЗЗІ ГРУП» укладено договору про імпортне постачання зі 170 іноземними виробниками, зокрема європейськими, щодо постачання продуктів оригінального характеру до України за цінами виробників. Головним чином, укладаються договори на постачання вин, коктейлів, коньяку, сирів, кондитерських виробів, рибних делікатесів, оливкових олій, молочних десертів, мінеральних вод.

Під час обрання партнера для реалізації власного імпорту АТ «ФОЗЗІ ГРУП» оцінюються безліч критеріїв. Також дуже важливою у процесі імпортує власна система логістики компанії, що поставляє товари напряму від виробників до України.

У 2021 році компанією «ФОЗЗІ ГРУП» представлені елітні сири у кількості більше, ніж 100 позицій, що стало рекордом у порівнянні до інших українських ритейлерів. Компанією представлений асортимент свіжих, м'яких, пресованих сирів, сирів з різними видами цвілі.

Постачальниками елітного сиру шляхом власного імпорту є провідні європейські компанії, зокрема, «Wyke Farms Ltd», «Veldhuyzen Kaas bv».

Навесні 2015 року «ФОЗЗІ ГРУП» відкрито інтернет-магазин, за допомогою якого реалізуються та доставляються товари у місті Київ та в передмісті.

Як вже зазначалося, АТ «ФОЗЗІ ГРУП» організовано власну систему логістики, що складається з чотирьох центрів: у місті Запоріжжя, у місті Київ, у місті Одеса та в Харкові. До системи логістики «ФОЗЗІ ГРУП» входять також більше 600 вантажних автомобілів, кількість яких була доповнена у 2018 році вантажними автомобілями марки Mercedes-Benz Actros [48].

У 2018 році компанією викуплена кур'єрська служба Post.ua, на основі якої створено власного оператора доставки під назвою «Justin», що станом на 2021 рік активно набирає обертів економічного розвитку [47].

У 2015 року компанією запущений власний віртуальний мобільний оператор Yezzzz! на основі українського мобільного оператора Vodafone.

Щодо фінансових показників діяльності АТ «ФОЗЗІ ГРУП» варто зазначити, що торговельний обіг мереж групи з кожним роком зростає (рис.2.1).

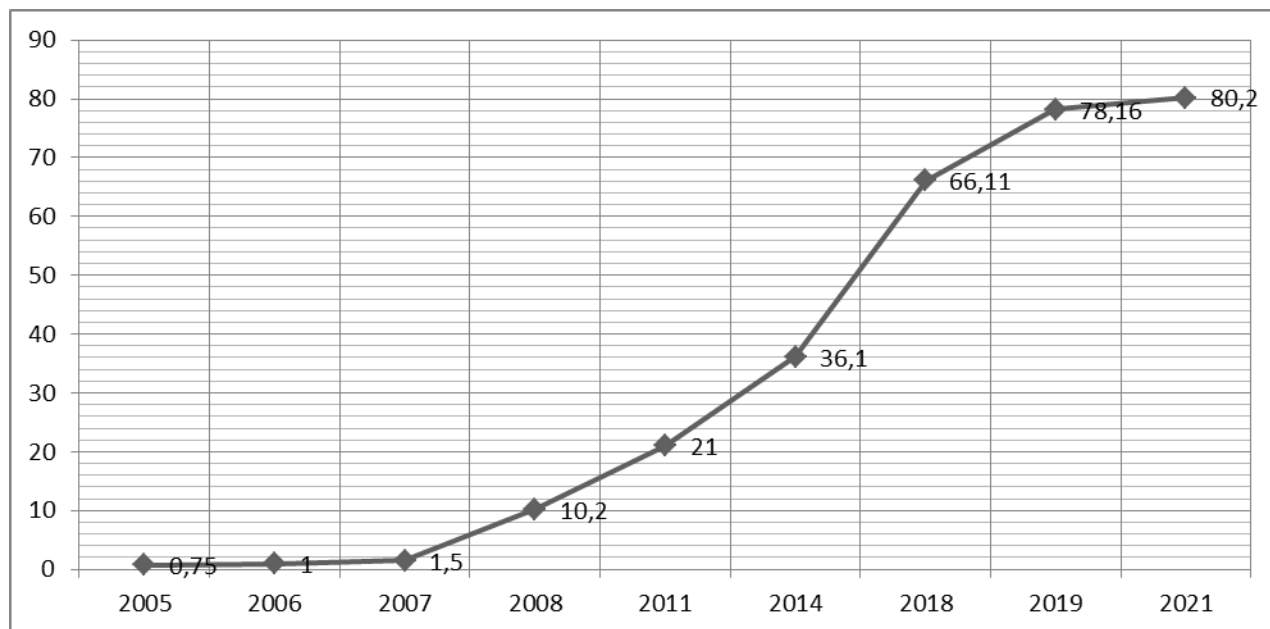


Рис. 2.1. Темпи зростання торговельного обігу АТ «ФОЗЗІ ГРУП» за роками, млрд. доларів США

Джерело: [33].

Згідно аналітичних даних журналу «Forbes» АТ «ФОЗЗІ ГРУП» станом на 2021 рік отримало виторг у розмірі 80,2 млрд. грн. та працевлаштувало більше 65000 людей, завдяки чому почесно зайняло 5 місце серед 100 найкращих українських приватних компаній [46].

Станом на 2021 рік річний приріст виручки АТ «ФОЗЗІ ГРУП» склав 3%, а розмір чистої середньомісячної винагороди склав 14615,00 грн.

Запорукою ефективної діяльності компанії став створений у 2020 році R&D-відділ, що налічує трохи більше 70 працівників. Інженерами даного відділу створено роботизовано системи, які здатні ідентифікувати товари та друкувати чеки в десятки разів швидше за людину. Найбільш інноваційною розробкою відділу є так звана «розумна каса», створена на основі нейромережі та системи комп'ютерного зору компанії «Kissa AI». Вперше «розумна каса» була застосована влітку 2021 року у київському кафе під назвою «Кантин».

АТ «ФОЗЗІ ГРУП» також володіє власною ІТ-компанією «ТемаBit», що складається з мережі київських офісів та більше 1300 працівників. Головною метою відділу є роботизація діяльності компанії, створення комп'ютерних програм для роботи мереж супермаркетів.

Окрім вже налаштованих економічних видів діяльності, АТ «ФОЗЗІ ГРУП» освоюються нові напрямки, такі як: мережа магазинів з товарами для хобі «OffTop» та мережа міні-маркетів «FoodPod», які наразі активно розвиваються та мають десятки відкритих точок продажів.

Також у 2021 році АТ «ФОЗЗІ ГРУП» відкрито спортивні клуби Apollo Next, особливість яких полягає у використанні групових тренувань за допомогою сучасних та популярних європейських методик.

Пандемія COVID-19 та запроваджені карантинні обмеження на території України призвели до необхідності АТ «ФОЗЗІ ГРУП» розвинути систему онлайн-замовлень та доставки.

Влітку 2021 року компанією відкрито віртуальний ресторан «Сільпо Resto», у якому страви готуються клієнтові он-лайн та доставляються йому протягом 40 хвилин.

Наразі такі ресторани відкрито тільки у місті Київ, проте в планах відкриття подібних ресторанів у місті Львів та у місті Одеса.

Важливим економічним фактором є належність АТ «ФОЗЗІ ГРУП» до переліку п'ятдесяти найкращих роботодавців України. У компанії працює рекордна кількість працівників у порівнянні до інших ритейлерів цієї ж галузі. Важливим також є відношення керівництва до своїх працівників. У супермаркетах «Фора» та «Сільпо» щомісяця обирають кращого працівника, нагороджують працівників преміями, виголошують подяки. У період дії карантинних обмежень подяки за роботу виголошувалися працівникам у залах супермаркетів через гучномовці. Також керівництвом був наданий службовий транспорт для перевезення працівників до місць роботи під час періоду обмежень використання громадського транспорту. Деякі працівники були переведені на робочі місця ближче до свого дому, щоб до роботи можна були дістатися пішки.

HR-відділом АТ «ФОЗЗІ ГРУП» заздалегідь формуються списки потенційних співробітників компанії для того, щоб після відкриття вакансії відразу прийняти людину на роботу, таким чином усунути ситуацію, за якої потрібний фахівець відсутній на своєму місці. Дана кадрова політика показала себе як ефективна.

Компанія відкриває можливості для своїх працівників спробувати себе у різних сферах діяльності – від продажу товарів та послуг до туристичної діяльності чи спортивних тренувань. Таким чином, можна стверджувати, що АТ «ФОЗЗІ ГРУП» надає великі можливості для професійного зростання.

Мережа супермаркетів «Сільпо» реалізовує маркетингову концепцію, яка отримала назву «близькість до клієнта». Згідно даної концепції покупці вважаються гостями магазинів, їх вітають з днем народження на касах магазинів.

Фішкою декількох останніх років є дизайнерське оформлення супермаркетів з незвичайним інтер'єром для створення найбільш комфортної атмосфери для покупців.

Інноваціями у розвитку АТ «ФОЗЗІ ГРУП» стало використання кас самообслуговування, на яких клієнти можуть самі сканувати товар, оплачувати його карткою та друкувати собі чек, а також «вільнокаса», на яких клієнти можуть сканувати товари за допомогою мобільних телефонів та потім, не чекаючи у черзі, показувати QRкод касиру та проходити.

Через карантинні обмеження у мережі супермаркетів «Сільпо» активно розвивається система он-лайн доставки та робота власної кур'єрської служби.

Також активно продовжуються відкриватися магазини АТ «ФОЗЗІ ГРУП», головним чином, завдяки фінансовій допомозі Європейського банку реконструкції та розвитку. Наприклад, у 2020 році компанією отримано 60 млн. доларів США.

Більш детально це можна помітити дослідивши процеси реалізації продукції АТ «ФОЗЗІ ГРУП» у грошовому еквіваленті (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка структури асортименту продукції на АТ «ФОЗЗІ ГРУП»

Найменування продукції	Реалізовано продукції у вартісному виразі, тис.грн		Частка у структурі асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік	
Алкогільні напої	1122350	1144215	14,35	14,48	0,13
Безалкогольні напої	345670	339543	4,42	4,30	0,12
Хлібобулочні вироби	1130567	1127321	14,45	14,27	0,18
Кондитерські вироби	820340	849340	10,49	10,75	0,26
Молоко та молочні товари	890765	917820	11,39	11,62	0,23
Свіжі фрукти і овочі	1250210	1270070	15,98	16,08	0,1
М'ясо та м'ясні вироби	876900	878823	11,21	11,12	0,09
Бакалія	290400,56	294301,31	3,71	3,73	0,02
Смакові товари	200320	198240	2,56	2,50	0,06
Засоби догляду	294478	290067	3,76	3,67	0,09
Товари для дому	600450	590023	7,68	7,47	0,21
Усього	7822450,56	7899763,31	100,0	100,0	0

Джерело: [33]

В якості показника структури асортименту в межах дослідження нами було використане співвідношення досліджуваного найменування продукції до кількості найменувань продукції конкретної торгової марки, до якої належить продукт, наприклад, алкогольних напоїв, безалкогольних напоїв, свіжих овочів та фруктів, макаронних виробів, хлібобулочних, кондитерських виробів та ін..

Отже, на підставі дослідження, проведеного у даній таблиці, можна зробити висновок, що структура асортименту продукції АТ «ФОЗЗІ ГРУП» щороку розширяється, саме тому найпопулярніші серед споживачів найменування продукції починають займати у загальній структурі асортименту менше місця. Не зважаючи на це, досліджувана продукція щороку збільшує доходи від своєї реалізації.

Загальні фінансові показники діяльності АТ «ФОЗЗІ ГРУП» протягом останніх років наведено у таблиці (табл. 22).

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності АТ «ФОЗЗІ ГРУП», тис. грн.

Показники	Один. виміру	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	7822450,56	7899763,31	77312,75	0,99
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	5123467,40	5120232,78	-3234,62	-0,06
3. Усі адміністративні витрати	тис. грн.	1426385,96	1508900,76	82514,80	5,78
4. Витрати на збут	тис. грн.	1250033,53	1240010,90	-10022,63	-0,80
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	7799886,89	7869144,44	69257,55	0,89
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	22563,67	30618,87	8055,20	35,70
7. Чистий прибуток	тис. грн.	18502,21	25107,47	6605,26	35,70
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	99,71	99,61	-0,10	-0,10
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,24	0,32	0,08	x
10. Рентабельність продукції	%	0,29	0,39	0,10	x

Джерело: [33]

Таким чином, чистий дохід (виручка) АТ «ФОЗЗІ ГРУП» станом на 01.01.2021 склав 7899763,31 тис. грн., що на 77312,75 тис. грн. більше за показник станом на 01.01.2020 року – 7822450,56 тис. грн. Більшим станом на 2021 рік став і прибуток чистий (збиток) підприємства – 25107,47 тис. грн. у порівнянні до показника 2020 року – 18502,21 тис. грн., не зважаючи на збільшення розміру собівартості реалізованої продукції станом на 2021 рік (5120232,78 тис. грн.) у порівнянні до показника станом на 2020 рік (5123467,40 тис. грн.). Це пояснюється збільшенням у 2020 році адміністративних витрат підприємства (1508900,76 тис. грн. проти 1426385,96 тис. грн.) та зменшенням витрат на збут (1240010,90 тис. грн. проти 1250033,53 тис. грн.) через запроваджені карантинні обмеження на території України, внаслідок яких зменшився збут товарів підприємства.

2.2. Порівняльна характеристика основних конкурентів підприємства

Згідно останніх соціологічних опитувань 29% опитаних обирають для придбання продуктів магазини мережі «Ашан», а 25% - магазини мережі «Фоззі груп» (головним чином, супермаркети «Фоззі», «Сільпо» та «Фора»). Інші 10% обирають «Мегамаркет», 9%- АТБ, 7% - Метро, 6% - «Фуршет», 5% - «Велику кишеню», інші 3% обирають «Білліс», «Еко-маркет» або ж інші місця для придбання продуктів [45].

Провівши порівняльний аналіз АТ "ФОЗЗІ ГРУП" з його найбільшими конкурентами, можна побудувати діаграму взаємозалежності розміру їх виручки станом на 2021 рік та встановити, що АТ «ФОЗЗІ ГРУП» разом з «АТБ-маркет» отримують найбільшу виручку серед інших супермаркетів України. Найменша ж виручка отримується на сьогодні мережами супермаркетів «Таврія В», «Novus», що перш за все викликано неготовністю даних компаній до карантинних обмежень та дистанційної роботи (рис. 2.2).

Розмір виручки провідних супермаркетів України дещо різниться з розміром реального прибутку. АТ "ФОЗЗІ ГРУП" станом на 2021 рік реально є одним із лідерів у одержанні реального прибутку, тоді як деякі підприємства (МХП, Novus, Eldorado) отримують збитки у своїй економічній діяльності (рис.2.3)

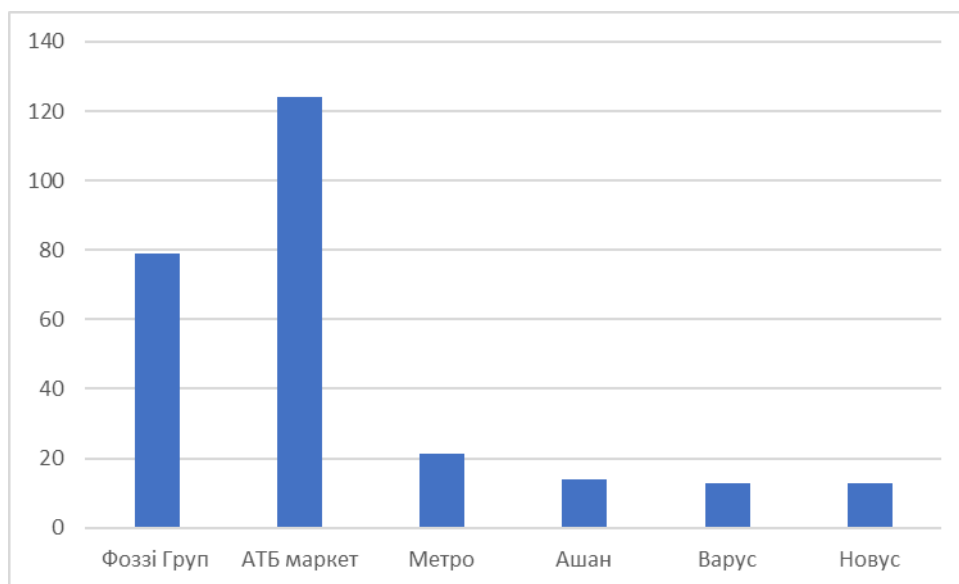


Рис. 2.2. Порівняльний аналіз розміру виручки АТ «ФОЗЗІ ГРУП» та його головних конкурентів станом на 2021 рік, млрд. грн.

Джерело: [40]

Як вже зазначалося раніше, АТ "ФОЗЗІ ГРУП" належить до 50 найкращих роботодавців України, так як забезпечує робочими місцями 65000 чоловік, що в разі перевищує кількість працівників серед усіх його конкурентів (рис. 2.3).

Провівши порівняльний аналіз АТ «ФОЗЗІ ГРУП» та його головних конкурентів можна з впевненістю сказати, що економічна позиція досліджуваної компанії досить сильна, рівень прибутковості високий, а завдяки використанню вдалої конкурентної стратегії його можна збільшити в декілька разів. Головними конкурентами АТ «ФОЗЗІ ГРУП» у продовольчому сегменті на сьогодні є мережа «АТБ-маркет» та «Ашан», у непродовольчому сегменті – «Comfy» та «Eva».

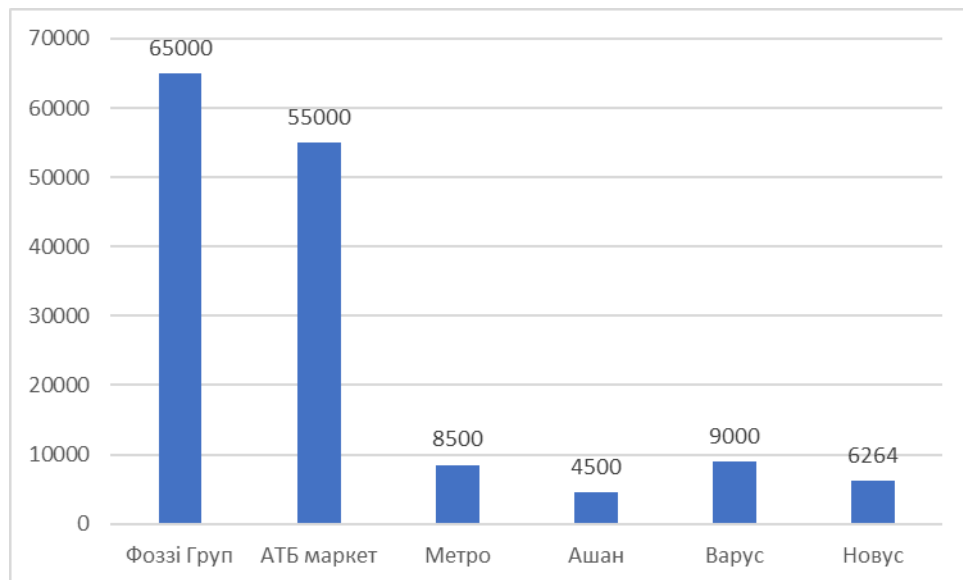


Рис. 2.3. Співвідношення кількості працівників АТ "ФОЗЗІ ГРУП" та конкурентних підприємств станом на 2021 рік, чол.

Джерело: [40]

2.3. Діагностика конкурентного середовища підприємства

Для проведення аналізу конкурентної позиції АТ «ФОЗЗІ ГРУП» використовуємо SWOT аналіз. SWOT аналіз — це підхід до планування, заснований на виявленні внутрішніх і зовнішніх факторів об'єкта. Провівши такий аналіз, можна визначити:

- Свої сильні сторони, які допоможуть у досягненні мети. Це можуть бути будь-які якості, знання чи вміння, що дають вам перевагу;
- Слабкі сторони і вразливості. Людина не може бути спеціалістом в усьому. Тому, для виконання плану, можливо, доведеться звернутися до сторонніх ресурсів або окремих людей;
- Зовнішні обставини. Найчастіше їх можна змінити, але це не означає, що ними не можна скористатися;
- Зовнішні загрози. Якщо уникнути їх неможливо, то потрібно хоча б підготуватися.

Аналіз SWOT АТ «ФОЗЗІ ГРУП» наведений у таб.2.3.

SWOT-аналіз діяльності АТ «ФОЗЗІ ГРУП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Знання ринку та споживачів 2.Імідж підприємства 3.Ефективність збутової діяльності 4.Ефективність системи просування 5.Якість товару 6.Виробничі можливості 7.Матеріально -технічна забезпеченість 8.Наявність капіталу 9.Прибутковість 10.Рентабельність	1.Нестабільність економіки 2.Часті зміни в законодавстві 3.Велика кількість конкурентів 4.Низький дохід громадян
Можливості	Загрози
1.залучення більшої кількості споживачів за допомогою вже сформованого іміджу підприємства 2.Проведення конференцій, зустрічей 3. Спонсорство 4.Розширення частки ринку	1.Інфляція 2.Конкуренція 3.Економічна криза

Залежно від рівня сегментації ринку підприємство використовує стратегію диференційованого маркетингу. Підприємство обрало декілька сегментів, для яких розробляється окремий підхід щодо просування товару на ринку. З огляду діяльності на ринку, існують декілька сегментів – споживачі із низьким, середнім та вище середнього рівнем доходу. Для таких сегментів пропонуються різні торгові марки в різних цінових діапазонах. Така стратегія доцільно впроваджена на підприємстві, враховуючи широкий асортимент товарів, який задовольняє покупців різних сегментів.

Зокрема підприємство використовує стратегію селективної (вибіркової) спеціалізації, яка полягає у виборі цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідності товарній або сегментній ознаці. Основними факторами вибору цільових ринків у даному випадку є їхня прибутковість та відповідність ресурсам і можливостям фірми.

Стратегія селективної спеціалізації характеризується значно меншим ризиком від можливого скорочення деяких сегментів або морального старіння деяких різновидів товарів у межах загального ринку. Отже, основною

перевагою цієї стратегії є незалежність від однієї групи споживачів та від одного різновиду товару.

Для проведення аналізу конкурентної позиції АТ «ФОЗЗІ ГРУП» використовуємо матрицю (привабливість галузі – конкурентна позиція), розроблену консультаційною компанією «McKinsey». Позиціонування фірми ведеться в системі координат. Однією з осей є привабливість сегмента ринку, а іншою є конкурентна позиція організації в обраному сегменту ринку.

Як параметри для оцінки привабливості галузі обрано параметри, які наведені в табл.2.5.

Таблиця 2.4

Оцінка привабливості сегментів

Фактори привабливості	Питома вага фактора в загальній оцінці привабливості ринку	Оцінка ступеня привабливості ринку	Розрахункова оцінка фактора
Прибутковість	0,3	5	1,5
Рівень конкуренції	0,1	3	0,3
Розмір ринку і темпи його зростання	0,2	4	0,8
Схильність до сезонності	0,2	3	0,6
Технологічний стан	0,2	3	0,6
Оцінка привабливості	1	-	3,8

Прибутковість відображає ефективність використання ресурсів. Чим вище даний показник, тим привабливіше галузь. У сфері реалізації товарів харчової та нехарчової промисловості рівень прибутковості досить високий, так як є постійний попит, тому цьому показнику поставили найвищий бал «5» і дали йому вагу «0,3».

Показник конкуренції відображає, на якому рівні конкуренції знаходиться підприємство. Підприємство АТ «ФОЗЗІ ГРУП» має середній рівень конкурентоспроможності, тому і отримало бал – «3» та вагу «0,1».

При оціненні розміру ринку і темпів його зростання підприємство отримало бал «4» і питому вагу «0,2».

Схильність до сезонності - це нерівномірність вироблення продукції протягом року, що диктується природними умовами. Тому цей показник для рітейлу отримав оцінку «3» бали і вагу «0,2».

Технологічний стан підприємства оцінено в 3 бали, а питому вагу - в «0,2».

Отже, інтегральна оцінка дорівнює $1,5 + 0,3 + 0,8 + 0,6 + 0,6 = 3,8$.

При оцінці конкуренції позиції розрахунок аналогічний попередньому, однак тут розглядаються ключові фактори успіху організації (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентних позицій АТ «ФОЗЗІ ГРУП» та основних конкурентів

Фактори конкурентоспроможності	Питома вага фактора в загальній оцінці конкурентоспроможності				Оцінка ступеня конкурентоспроможності				Розрахункова оцінка фактора			
	«ФОЗЗІ ГРУП»	«АТБ-маркет»	«Ашаня»	«Novus»	«ФОЗЗІ ГРУП»	«АТБ-маркет»	«Ашаня»	«Novus»	«ФОЗЗІ ГРУП»	«АТБ-маркет»	«Ашаня»	«Novus»
Якість товарів	0,3	0,3	0,2	0,2	5	4	4	3	1,5	1,2	0,8	0,6
Кваліфікація персоналу	0,3	0,3	0,2	0,3	5	4	4	4	1,5	1,2	0,8	1,2
Імідж підприємства	0,2	0,1	0,2	0,2	5	4	3	4	1	0,4	0,6	0,8
Рівень рентабельності в порівнянні з конкурентами	0,1	0,2	0,3	0,3	3	3	2	1	0,3	0,6	0,6	0,3
Якість керівництва	0,1	0,1	0,2	0,1	1	2	2	2	0,1	0,2	0,4	0,2
Оцінка конкурентоспроможності	1	1	1	1	-	-	-	-	4,4	3,6	3,2	3,1

При оцінюванні конкурентної позиції АТ «ФОЗЗІ ГРУП» найвищу оцінку в 5 балів отримали такі фактори як якість товарів, кваліфікація персоналу та імідж підприємства. Оцінку в 3 бали отримав рівень рентабельності в порівнянні з конкурентами, а найменшу оцінку в 1 бал отримала якість керівництва підприємства.

Оцінка конкурентної позиції: $1,5 + 1,5 + 1,0 + 0,3 + 0,1 = 4,4$.

Для конкурентів АТ «ФОЗЗІ ГРУП» оцінка конкурентної позиції складала: «АТБ-маркет» – 3,6, «Ашан» – 3,2, «Novus» – 3,1.

Отже, за даними таблиць 2.4 і 2.5 інтегральна оцінка привабливості сегментів обраної галузі становить: «ФОЗЗІ ГРУП» – 3,8, таку ж оцінку отримують конкуренти підприємства. Оцінка конкурентної позиції дорівнює «ФОЗЗІ ГРУП» – 4,4, «АТБ-маркет» – 3,6, «Ашан» – 3,2, «Novus» – 3,1.

Після цього складаємо матрицю «привабливості галузі - конкурентної позиції» для АТ «ФОЗЗІ ГРУП» та її конкурентів, використовуючи матрицю (привабливість галузі – конкурентна позиція), розроблену консультаційною компанією «McKinsey». Позиціонування досліджуваного підприємства в даній таблиці ведеться в системі координат. Однією з осей є привабливість сегмента ринку, а іншою є конкурентна позиція організації в обраному сегменту ринку. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця «привабливості галузі - конкурентної позиції»

АТ «ФОЗЗІ ГРУП»

		Конкурентна позиція					
		Висока	Середня	Низька			
Привабливість	Велика			5			
	Середня			 	3,8		
	Низька				2,7		
		5	4,4	3,6	3,2	3,1	



- «ФОЗЗІ ГРУП»

- «АТБ-маркет»

- «Ашан»

- «Novus»

Стратегічні висновки з аналізу на основі матриці McKinsey дають зрозуміти, що АТ «ФОЗЗІ ГРУП» потрапляє в квадрат з середньою привабливістю та хорошою конкурентною позицією.

Для такої позиції характерний високий ступінь привабливості ринку і відносно сильні переваги на ньому. Необхідно сконцентруватися на підтримці і розвитку таких аспектів як підвищення якості товарів, що реалізуються підприємством.

Таким чином, на підставі дослідження, проведеного у даному розділі роботи, можна стверджувати, що АТ «ФОЗЗІ ГРУП» є однією з найприбутковіших торговельно-промислових компаній України, одним з провідних рітейлерів України.

Згідно проведеного SWOT-аналізу діяльності АТ «ФОЗЗІ ГРУП» можна стверджувати, що сильними сторонами підприємства є знання ринку та споживачів, імідж підприємства, ефективність збутової діяльності, ефективність системи просування, якість товару, виробничі можливості, матеріально-технічна забезпеченість, наявність капіталу, прибутковість, рентабельність.

Згідно проведеного фінансового аналізу більшим станом на 2021 рік став чистий прибуток АТ «ФОЗЗІ ГРУП» – 25107,47 тис. грн. у порівнянні до показника 2020 року – 18502,21 тис. грн., не зважаючи на збільшення розміру собівартості реалізованої продукції станом на 2021 рік (5120232,78 тис. грн.) у порівнянні до показника станом на 2020 рік (5123467,40 тис. грн.). Це пояснюється зменшенням у 2020 році витрат на збут (1240010,90 тис. грн. проти 1250033,53 тис. грн.) через запроваджені карантинні обмеження на території України, внаслідок яких зменшився збут товарів підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ І МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ ПОЗИЦІЇ FOZZY GROUP ВІДНОСНО КОНКУРЕНТІВ

3.1. Основні напрями підтримування і покращення конкурентних позицій підприємства

Звичайно, такою великою українською корпорацією як «ФОЗЗІ ГРУП» враховується у своїй економічній та маркетинговій політиці наявність та активна діяльність конкурентів на ринку. Саме тому компанією розробляються конкурентні стратегії, направлені на збільшення конкурентоспроможності компанії.

Деяку конкуренцію діяльності супермаркетів наразі продовжують складати і звичайні ринки, послугами яких досі користуються як споживачі середнього, так і споживачі нижчого класу. Проте ринкова торгівля не має великої кількості переваг, якими володіють супермаркети, а саме: можливість вільно ознайомлюватися з асортиментом продукції, з складом кожного продукту, самостійно обирати вагу обраного продукту, придбавати продовольчі та непродовольчі товари у комфортній для себе атмосфері, нікуди не поспішаючи та нікого не затримуючи, мати підтвердження придбання товару у певній торговій точці у певний час за визначену ціну та одержувати можливість заміни та повернення товару та ін.

На сьогодні ж усі споживачі, що мають будь-який дохід, готові сплачувати за комфорт при здійсненні покупок. Саме тому основою конкурентної політики мережі «ФОЗЗІ ГРУП» є забезпечення комфорту кожного споживача у будь-якій торговій точці корпорації [33].

Відповідно до проведеного аналізу АТ «ФОЗЗІ ГРУП» запропоновано також наступні пропозиції щодо покращення конкурентних позицій:

- проведення щорічних опитувань споживачів щодо рівня їх задоволення якістю продукції «ФОЗЗІ ГРУП»;
- реалізація системи знижок та акцій;
- проведення у мережах продуктових супермаркетів дегустацій, у спортивних клубах та магазинах мобільних пристроїв – демонстрацій на регулярній основі;
- застосування прямої поштової розсилки рекламної кореспонденції, реклами на пакуванні, реклами на біг-бордах, вивісках;
- використання промо-акцій та масових громадських заходів для розміщення реклами власних торгових марок та мереж;
- спонсорство до діяльності інших компаній, робота яких не створює конкуренцію для «ФОЗЗІ ГРУП»;
- проведення директ-маркетингу;
- удосконалення онлайн-маркетингу;
- посилення рекламної діяльності на місця продажів;
- забезпечення своєчасної та якісної експертизи продукції.

Головні заходи у боротьбі з конкуренцією на ринку – це різного роду акції та знижки для споживачів та стимулювання роздрібного збуту продукції.

Для поширення інформації про супермаркети чи магазини, спортивні клуби певного напрямку діяльності «ФОЗЗІ ГРУП» має проводити демонстрації, дегустації, виставки, свята.

3.2. Розробка бюджету заходу для покращення конкурентного середовища підприємства Fozzy Group

Для розробки заходів з посилення конкурентних позицій «ФОЗЗІ ГРУП» на ринку потрібно, перш за все, враховувати, що головною у даному питанні була і залишається реклама. Наразі супермаркети все частіше стають спонсорами громадських заходів, футбольних матчів, концертів, премій. Назва

«Сільпо» та «ФОЗЗІ ГРУП» повинна частіше звучати у засобах масової інформації.

Найприбутковішими на сьогодні торговими марками «ФОЗЗІ ГРУП» є «Премія» та «Повна чаша».

Спираючись на статистичні дані, можна зробити висновок, що у саме продукти харчування займають найбільшу частку реалізованої продукції у АТ «ФОЗЗІ ГРУП» та приносять найбільший дохід. Тому заходом з покращення конкурентного становища підприємства є створення нового продукту, який був би вживаний споживачем, наприклад безлактозного молока «Премія», та проведення рекламної компанії, направленої на збільшення обсягів його реалізації.

Саме створення даного нового для АТ «ФОЗЗІ ГРУП» продукту стане рушійною силою для його економічного розвитку, так як станом на 2021 рік стрімко збільшується кількість людей, які не сприймають лактозу або ж споживають безлактозні продукти з метою дотримання дієти.

На сьогодні ж молочна продукція торгової марки «Премія» представлена такими продуктами (рис. 3.1)



Рисунок 3.1. Асортимент молочної продукції торгової марки «Премія» АТ «ФОЗЗІ ГРУП»

Джерело: [33]

Для просування нового товару АТ «ФОЗЗІ ГРУП» було запропоновано створення контекстної реклами.

Перевагами створення контекстної реклами є:

- точне попадання в цільового відвідувача, тобто користувач сам шукає послуги і товари, які рекламуються;
- оплата результату: рекламодавець платить не за покази оголошень, а вже за перехід за ним на свій сайт (Cost-Per-Click);
- швидка віддача: після запуску кампанії перші заявки можна отримати протягом декількох годин;
- мінімальний бюджет: заявити про себе можна, маючи при цьому невелику суму коштів. Можна використовувати тільки контекстну рекламу або у комплексі з іншими інструментами;
- гнучкість налаштувань: враховується бюджет, географія, час показів та інші параметри;
- потужна аналітика: ви будете в змозі використовувати всі дані й після аналізу ефективності, вносити необхідні корективи;
- релевантність (відповідність інтересам користувачів): відвідувач отримує тільки ту інформацію, яка актуальна для нього у визначений час;
- зручний формат сприйняття: оголошення зовсім не заважають користувачу. Не потрібно вимикати відео і закривати віконце, яке відволікає від перегляду сайту;
- інформативність: піктограми, змістові заголовки, пояснення і посилання, що ведуть на сайт рекламодавця, – це все дозволяє донести необхідну інформацію до потенційного клієнта.

Для досягнення більш тісного контакту із споживачами АТ «ФОЗЗІ ГРУП» слід розробити програму комунікативних заходів по інтенсивному просуванню усієї продукції торгової марки «Премія» на ринку.

Для цього розробимо рекламну компанію для безлактозного молока «Премія» - молочного продукту, що не містить лактози, проте містить безліч поживних речовин, потрібних організмові людини, призначеного для людей,

що страждають на лактозну недостатність або ж страждають іншими хворобами, за яких обмежене або виключене споживання продуктів з лактози.

Для цього будемо використовувати контекстну рекламу в Яндекс. Директ.

Таблиця 3.1

Бюджет компанії АТ «ФОЗЗІ ГРУП» для впровадження нового продукту (безлактозне молоко «Премія») шляхом реклами

Витрати	Сума, тис. грн.
Створення бізнес-плану рекламної компанії	29,2
Створення програмного забезпечення для контекстної реклами	30,1
Розміщення контекстної реклами у Яндекс. Директ	10,7
Відстеження активності та ефективності впровадження реклами	2,5
Проведення аналітичної діяльності та складення фінансової звітності	2,3
Разом	74,8

Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Дані наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст виручки від реалізації, тис. грн.	3156,21	3298,4	3902,51	4020,8	4111,11	4123,32	3415,84

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \overline{O_{\text{ндо}}})^2}{n}}; \quad (3.1)$$

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного
відхилення**

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн	3156,21	3298,4	3902,51	4020,8	4111,11	4123,32	3415,84	26028,19
2.	$O_{\text{сер}}$	3718,31							
3.	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сер}})$	-562,10	-419,91	184,2	302,49	392,80	405,01	-232,47	-
4.	ΔO^2	315956,41	176324,41	33929,64	91500,20	154291,84	164033,1	54042,3	990077,90

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сер}} = (3156,21 + 3298,40 + 3902,51 + 4020,80 + 4111,11 + 4123,32 + 3415,84) / 7 = 3718,31 \text{ тис. грн.}$$

$$C_{\text{кв}} = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \bar{O})^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$C_{\text{кв}} = \sqrt{(1027498,51/7)} = 383,13$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% \quad (3.3)$$

$$w = 383,13 / 3718,31 \times 100 = 10,30 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний розмір приросту виручки (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 3902,51 тис грн., як середнє значення ряду:

3156,21	3298,4	3902,51	4020,8	4111,11	4123,32	3415,84
---------	--------	---------	--------	---------	---------	---------

де, песимістичне (найменше) значення (П) – 3156,21 тис. грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 4123,32 тис. грн.

Розраховуємо прогнозні значення виготовлення та збільшення обсягів реалізації нового продукту:

$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (4123,32 + 4*3902,51 + 3156,21) / 6 = 3814,93$ тис. грн.

Розраховуємо приріст виручки від реалізації нового продукту:

$$3814,93 / 7899763,31 * 100\% = 0,05\%,$$

де 7899763,31 тис. грн. – базове значення виручки АТ «ФОЗЗІ ГРУП» станом на початок 2021 року (табл. 2.3)

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

$$7899763,31 + 3814,93 = 7903578,24 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 7869144,44 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 1508900,76 тис. грн., змінні – 6360243,68 тис. грн. (табл. 2.2).

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році за рахунок збільшення виручки на 0,05 % та збільшення на 74,8 тис. грн. витрат на рекламну діяльність (вони за своїми характеристиками також є змінними):

$$6360243,68 * (0,05 / 100) = 3180,12 \text{ тис. грн.}$$

Створення контекстної реклами потребує витрат у розмірі 74,8 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складає:

$$\text{Приріст повних витрат} = 3180,12 \text{ тис. грн.} + 74,8 \text{ тис. грн.} = 3254,92 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$7869144,44 + 3254,92 = 7872399,36 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = ОП - \text{Приріст повних витрат} = 3814,93 - 3254,92 = 560,01 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$30618,87 + 560,01 = 31178,88 \text{ тис. грн.,}$$

де 30618,87 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції станом на 01.01.2021 (табл. 2.3)

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$560,01 * (1 - 0,18) = 459,21 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$25107,47 + 459,21 = 25566,68 \text{ тис. грн.}$$

де 25107,47 тис. грн. – базове значення чистого прибутку станом на 01.01.2021 (табл.2.3).

Наведемо очікувані результати від створення контекстної реклами в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження та реалізації нового продукту

АТ «ФОЗЗІ ГРУП», тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, тис. грн.	3814,93
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	3254,92
Приріст прибутку від реалізації продукції, тис. грн.	560,01
Приріст чистого прибутку, тис. грн.	459,21

Отже, внаслідок створення контекстної реклами чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 3814,93 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 3254,92 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 560,01 тис. грн., а приріст чистого прибутку становитиме 459,21 тис. грн.

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники підприємства

Fozzy Group

Розрахунок очікуваних результатів та показників економічної ефективності від реклами та показ впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства наведені в табл. 3.5.

**Вплив запропонованого заходу на основні фінансові показники
діяльності АТ «ФОЗЗІ ГРУП»**

Показники	Один. виміру	Базові значення станом на 01.01.2021	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолют- не, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	7899763,31	7903578,24	+3814,93	0,05
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	7869144,44	7872399,36	+3254,92	0,04
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	30618,87	31178,88	+560,01	52,52
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	25107,47	25566,68	+459,21	1,8
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	99,61	99,60	-0,01	-
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,32	0,33	+0,01	-
7. Рентабельність продукції	%	0,39	0,40	+0,01	-

Внаслідок впровадження запропонованого заходу ми матимемо зростання чистого доходу (виручки) до 7903578,24 тис. грн. Разом з тим повні витрати підприємства зростуть на 7872399,36 тис. грн., витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції зменшились на 0,01 коп.

Таким чином, визначення заходів посилення конкурентної позиції АТ «ФОЗЗІ ГРУП» на ринку збуту є важливим і практично необхідним. Розробка вказаних заходів має враховувати різноманітні чинники мікросередовища та макросередовища діяльності компанії, її загрози та можливості. На сьогодні АТ «ФОЗЗІ ГРУП» активно здійснюється пошук ефективної конкурентної стратегії. Внаслідок виконання запропонованих заходів АТ «ФОЗЗІ ГРУП» планується збільшити у 2022 році чистий прибуток.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного у дипломній роботі дослідження було виконано поставлені на початку роботи завдання та зроблено наступні висновки:

1. Визначено поняття конкурентного середовища підприємства.

Сутність конкурентного середовища слід розглядати як результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів на ринку, який формує відповідний рівень економічного суперництва і дає можливість впливати будь-якому економічному агенту на загальне ринкове становище.

Конкурентоспроможність підприємства визначають як комплексну порівняльну характеристику, яка відображає величину переважання комплексу показників оцінки можливостей підприємства, які мають визначати його становище на конкретному ринку за деякий термін часу згідно комплексу показників оцінки можливостей підприємств, які є конкурентами.

Конкурентна перевага – це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами.

2. Визначено специфіку конкуренції в роздрібній торгівлі.

Роздрібним торгівельним підприємством є підприємством, яке займається торгівельною діяльністю (мова про продаж товарів або надання послуг), де покупцями є кінцеві споживачі.

Для сучасного стану функціонування роздрібної торгівлі в нашій державі, характерним є створення нового об'єднання торгівельних підприємств – торгових мереж, які розглядають як каталізатор прогресивного інноваційного процесу у сфері товарного обігу, а також надають можливість швидко розвивати регіони і цивілізовану конкуренцію.

Діяльність торгового підприємстві в конкурентному середовища є важливим моментом у тому, щоб зайняти вигідне місце на ринку; отримати постійних клієнтів та застосовувати різні методи для того, щоб залучити нових

клієнтів. Для конкурентного середовища торгового підприємства звичайним є і наявність власної структури. До елементів такої системи відносять такі, які пов'язані із постачальниками, споживачами; появою товарів-субститутів і товарів-замінників; утворенням монополій; діяльністю антимонопольних комітетів; появою конкурентів.

3. Розглянуто методичні підходи щодо дослідження конкурентних переваг. Виділяють різноманітні методи для здійснення аналізу конкурентних переваг, але на сучасному етапі найбільш популярними є методи, які характеризують ринкову позицію підприємства. Їх розподіляють на формальні та матричні моделі дослідження конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Основні формальні методи аналізу конкурентних переваг: модель конкурентної переваги, модель продукт-ринок, модель накопиченого досвіду, модель життєвого циклу товару.

До найбільш поширеного методу оцінки конкурентних переваг відносять SWOT-аналіз. У разі його використання, можливо перетворити ряд слабких сторін на можливості; розвинути сильні позиції згідно із обмеженими можливостями; оцінювати ефективність використання потенціалу компанії у конкурентній середі.

4. Надано техніко-економічну характеристику Fozzy Group.

Основним видом економічної діяльності Акціонерного товариства «ФОЗЗІ ГРУП» є діяльність головних компаній. На сьогодні АТ «ФОЗЗІ ГРУП» – одна з найприбутковіших торговельно-промислових компаній України, один з провідних ритейлерів України, що має більш, ніж 700 торговельних об'єктів у нашій державі.

Головна діяльність компанії полягає у реалізації товарів продуктового та не продуктового характеру через мережі супермаркетів («Сільпо», «Фора» та ін.). Найпершою власною торговою маркою компанії стала торгова марка «Премія». Іншими напрямками діяльності АТ «ФОЗЗІ ГРУП» є: робота логістичного оператора «УВК»; діяльність оператора доставки «Justin»;

розробка ІТ-компанії «ТемаВІТ», що створює програмне забезпечення та комп'ютерні програми для всіх мереж компанії; туристичні агенції «Сільпо Вояж». робота ПАТ «БАНК ВОСТОК», промислова та ресторанна діяльність.

Також компанія володіє власною системою контролю якості продукції. Великий економічний приріст компанії забезпечується завдяки реалізації системи власного імпорту ексклюзивних зарубіжних напоїв та продуктів. АТ «ФОЗЗІ ГРУП» запущено власного логістичного оператора та власного мобільного оператора. Щодо фінансових показників діяльності варто зазначити, що торговельний обіг мереж групи з кожним роком зростає.

5. Проведено порівняльну характеристику головних конкурентів підприємства.

Згідно останніх соціологічних опитувань 29% опитаних обирають для придбання продуктів магазини мережі «Ашан», а 25% - магазини мережі «Фоззі груп» (головним чином, супермаркети «Фоззі», «Сільпо» та «Фора»). Інші 10% обирають «Мегамаркет», 9%- АТБ, 7% - Метро, 6% - «Фуршет», 5% - «Велику кишеню», інші 3% обирають «Білліє», «Еко-маркет» або ж інші місця для придбання продуктів.

Провівши порівняльний аналіз АТ "ФОЗЗІ ГРУП" з його найбільшими конкурентами, можна побудувати діаграму взаємозалежності розміру їх виручки станом на 2021 рік та встановити, що АТ «ФОЗЗІ ГРУП» разом з «АТБ-маркет» отримують найбільшу виручку серед інших супермаркетів України. Найменша ж виручка отримується на сьогодні мережами супермаркетів «Таврія В», «Novus» та «McDonald's», що перш за все викликано неготовністю даних компаній до карантинних обмежень та дистанційної роботи.

Розмір виручки провідних супермаркетів України дещо різниться з розміром реального прибутку. АТ "ФОЗЗІ ГРУП" станом на 2021 рік реально є одним із лідерів у одержанні реального прибутку, тоді як деякі підприємства (МХП, Novus, Eldorado) отримують збитки у своїй економічній діяльності.

АТ "ФОЗЗІ ГРУП" належить до 50 найкращих роботодавців України, так як забезпечує робочими місцями 65000 чоловік, що в рази перевищує кількість працівників серед усіх його конкурентів.

6. Діагностовано конкурентне середовище підприємства.

Мережа супермаркетів «Сільпо» є найбільшим активом корпорації «ФОЗЗІ ГРУП», в першу чергу, завдяки самобутньому дизайнерському оформленню магазинів. Варто сказати, що економічна політика супермаркетів направлена на середній клас, який здатний сплачувати за продовольчі та непродовольчі товари дещо більше від інших покупців.

Проте економічна криза в Україні в 2013-2015 роках внесла свої корективи та перенесла на перший план споживачів супермаркети «АТБ-маркет», які мають порівняно нижчі ціни на товари у порівнянні до своїх конкурентів. Це дозволило «АТБ-маркет» зайняти лідерство серед інших рітейлерів та зберігати його до сьогодні.

Стратегічні висновки з аналізу на основі матриці McKinsey дають зрозуміти, що АТ «ФОЗЗІ ГРУП» потрапляє в квадрат з середньою привабливістю та хорошою конкурентною позицією.

Згідно проведеного фінансового аналізу більшим станом на 2021 рік став чистий прибуток АТ «ФОЗЗІ ГРУП» – 25107,47 тис. грн. у порівнянні до показника 2020 року – 18502,21 тис. грн., не зважаючи на збільшення розміру собівартості реалізованої продукції станом на 2021 рік (5120232,78 тис. грн.) у порівнянні до показника станом на 2020 рік (5123467,40 тис. грн.). Це пояснюється зменшенням у 2020 році витрат на збут (1240010,90 тис. грн. проти 1250033,53 тис. грн.).

7. Розглянуто основні напрями підтримування і покращення позицій підприємства Fozzy Group відносно конкурентів.

Відповідно до проведеного аналізу АТ «ФОЗЗІ ГРУП» запропоновано також наступні пропозиції щодо покращення конкурентних позицій: проведення щорічних опитувань споживачів щодо рівня їх задоволення якістю продукції «ФОЗЗІ ГРУП»; реалізація системи знижок та акцій; проведення у

мережах продуктових супермаркетів дегустацій, у спортивних клубах та магазинах мобільних пристроїв – демонстрацій на регулярній основі; застосування прямої поштової розсилки рекламної кореспонденції, реклами на пакуванні, реклами на біг-бордах, вивісках; використання промо-акцій та масових громадських заходів для розміщення реклами власних торгових марок та мереж; спонсорство до діяльності інших компаній, робота яких не створює конкуренцію для «ФОЗЗІ ГРУП»; проведення директ-маркетингу; удосконалення онлайн-маркетингу; посилення рекламної діяльності на місця продажів, забезпечення своєчасної та якісної експертизи продукції.

8. Розроблено бюджет заходів для покращення конкурентного середовища підприємства Fozzy Group.

Спираючись на статистичні дані, можна зробити висновок, що у саме продукти харчування займають найбільшу частку реалізованої продукції у АТ «ФОЗЗІ ГРУП» та приносять найбільший дохід. Тому заходом з покращення конкурентного становища підприємства є створення нового продукту, який був би вживаний споживачем, наприклад безлактозного молока «Премія», та проведення рекламної компанії, направленої на збільшення обсягів його реалізації.

Для просування нового товару АТ «ФОЗЗІ ГРУП» було запропоновано створення контекстної реклами, бюджет якої склав 74,8 тис. грн.

Внаслідок створення контекстної реклами чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 3814,93 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 3254,92 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 560,01 тис. грн., а приріст чистого прибутку становитиме 459,21 тис. грн.

9. Встановлено вплив запропонованого заходу на основі показники підприємства Fozzy Group.

Внаслідок впровадження запропонованого заходу ми матимемо зростання чистого доходу (виручки) до 7903578,24 тис. грн. Разом з тим повні витрати

підприємства зростуть на 7872399,36 тис. грн., витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції зменшились на 0,01 коп.

Визначення заходів посилення конкурентної позиції АТ «ФОЗЗІ ГРУП» на ринку збуту є важливим і практично необхідним. Розробка вказаних заходів має враховувати різноманітні чинники мікросередовища та макросередовища діяльності компанії, її загрози та можливості. На сьогодні АТ «ФОЗЗІ ГРУП» активно здійснюється пошук ефективної конкурентної стратегії. Внаслідок виконання запропонованих заходів АТ «ФОЗЗІ ГРУП» планується збільшення статутного капіталу на 63%, тобто до 52,7 млн. грн., а також збільшити у 2022 році чистий прибуток компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Апопій В.В., Міщук І. П., Ребицький В. М. Організація торгівлі: підруч. 3-тє вид. доповн. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 632 с.
2. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства: наук. стаття. Львів: Вісник НУ «Львівська політехніка», 2017. №714. С. 174–179.
3. Безсмертний, С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства: наук. стаття. Львів: Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2016. № 714. С. 174–179.
4. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 495 с.
5. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 536 с.
6. В 2020 году Fozzy Group получила чистую прибыль 8,6 млн грн. Активы компании сократились на 17%: електронний ресурс. URL: <https://retailers.ua/news/management/11520-v-2020-godu-fozzy-group-poluchila-chistuyu-pribyl-86-mln-grn-aktivyi-kompanii-sokratilis-na-17> (дата звернення: 05.01.2022).
7. Вершигора Є. Ю. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2015. 408 с
8. Власенко В.В. Суть та види конкурентних переваг: наук. стаття. Київ: Економіка та управління підприємствами, 2020. №49. С. 98-103.
9. Власова Н.О. Формування ефективної системи обслуговування споживачів у підприємствах роздрібно́ї торгівлі: монографія. Київ: АДВАТМ, 2011. 132 с.
10. Гай І.В. Підприємництво: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 368 с.
11. Гой І. В. Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 368 с.

12. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: навч. посіб. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2012. 680 с.
13. Горошко А. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах: наук. стаття. Київ: Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. №1. С. 42-45.
14. Громова Т. М. Торговельні підприємства та їх роль у створенні конкурентного середовища: наук. стаття. Київ: Інтелект XXI. 2018. № 4. С.50-53.
15. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств: наук. стаття. Хмельницький: Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 3(1). С. 24-27.
16. Інформація з офіційного сайту ТМ "Премія": електронний ресурс. URL: <https://premiya.ua/> (дата звернення: 05.01.2022).
17. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства: наук. стаття. Київ: Ефективна економіка. 2017. № 2. С.44.
18. Корнух О. В. Стартап як прогресивна форма інноваційного підприємництва: наук. стаття. Київ: Інвестиції : практика та досвід. 2014. № 23. 26–30 с.
19. Коротков А.В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Москва: Юніті-Дана, 2015. 304 с.
20. Корсаков Д. О. Сутність конкурентних переваг системи управління персоналом: наук. стаття. Полтава: Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2015. № 4(3). С. 206-209.
21. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства: наук. стаття. Острогоз: Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2013. №23. С. 51-54.
22. Краснокутська Н. С. Підприємницький потенціал як фактор розвитку торговельних підприємств : монографія. Харків: Лідер, 2015. 175 с.

- 23.Кривешко О. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів: наук. стаття. Львів: Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2011. № 720. С. 180–188.
- 24.Лазебна І. Формування конкурентного середовища у роздрібній торгівлі: наук. стаття. Київ: Вісник КНТЕУ. 2017. № 2. С. 26-37.
- 25.Мазаракі А.А. Торговельне обладнання: підручник. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2018. 320 с.
- 26.Маслак О. І. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу: наук. стаття. Київ: Ефективна економіка. 2014. №7. С.7.
- 27.Микитюк О. П. Конкурентні переваги підприємств в коопераційних відносинах: наук. стаття. Київ: Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10. С. 83-88.
- 28.Михальчук Л.В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах: зб. наук. праць. Житомир: ЖДТУ, 2014, № 3 (69). С. 152–156.
- 29.Нестеренко С. Конкурентне середовище як одне з ключових категорій конкурентних відносин: наук. стаття. Київ: Науковий клуб SOPHUD, 2018. №1. С. 15-16.
- 30.Нижник І.В. Діагностика конкурентних переваг підприємств: методи і моделі: наук. стаття. Хмельницький: Вісник Хмельницького національного університету. 2019. Т.2. № 5. С. 135-138.
- 31.Офіційний інтернет-сайт АТ «ФОЗЗІ ГРУП»: електронний ресурс. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/> (дата звернення: 06.01.2022).
- 32.Парсяк В. Н. Маркетинговые исследования: підруч. 2-е вид. змін. та доп. Київ: «Наукова думка», 2000. 172 с.
- 33.Підприємництво і торгівля: навч. посіб. / за ред. Л.Л. Ковальської. Київ: Кондор, 2018. 620 с.
- 34.Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підруч. / за ред. І. М. Сотник. Суми: Університетська книга, 2018. 572 с.

- 35.Публічне акціонерне товариство «БАНК СХІД»: електронний ресурс.
URL: <https://web.archive.org/web/20160409055638/http://bankvostok.com.ua/about/5-o-banke.html> (дата звернення: 06.01.2022).
- 36.Сирохман І. В., Задорожний І. М., Пономарьов П. Х. Товарознавство продовольчих товарів. Підручник / І. В.Сирохман, І. М. Задорожний, П. Х. Пономарьов – К.: Лібра, 2000. – 308 с.
- 37.Скібіцький О.М. Організація бізнесу: навч. посіб. Київ: Кондор, 2017. 912 с.
- 38.Топ-21 найприбутковіших торгових мереж України за версією Forbes: електронний ресурс. URL: <https://rau.ua/novyni/top-21-torgovih-merezh-forbes/> <https://rau.ua/novyni/top-21-torgovih-merezh-forbes/> (дата звернення: 04.01.2022).
- 39.Топольницька Т.Б. Особливості формування цементної галузі України в сучасних умовах: наук. стаття. Київ: Вісник «Молодий вчений», 2017. № 4(44). С. 776-779.
- 40.Управління конкурентоспроможністю підприємства: підруч. / за ред. Ю. Б. Іванова. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2015. 320 с.
- 41.Федорчук А. І. Маркетингові дослідження: наук. посіб. Львів: ЛКА, 2008. 368 с.
- 42.Як побудовано інфраструктуру Fozzy Group і як її головний актив, "Сільпо", бореться з АТБ за першість на українському ринку — Liga: електронний ресурс. URL: <https://retailers.ua/news/management/11357-kak-postroena-infrastruktura-fozzy-group-i-kak-ee-glavnyi-aktiv--silpo-boretsya-s-atb-za-pervenstvo-na-ukrainskom-rynke> (дата звернення: 05.01.2022).
- 43.«Ашан» и «Фоззи-групп» – главные конкуренты на рынке продуктового ритейла Киева електронний ресурс. URL: <https://100realty.ua/uk/node/13087> (дата звернення: 05.01.2022).
- 44.Forbes. Fozzy Group: електронний ресурс. URL: <https://forbes.ua/ru/profile/fozzy-group-221> (дата звернення: 06.01.2022).

- 45.Fozzy Group купила кур'єрську службу Post.ua, підконтрольну Віталію Яницькому: електронний ресурс. URL: <https://retailers.ua/news/partneryi/7744-fozzy-group-kupila-kurerskuyu-slujbu-postua-podkontrolnuyu-vitaliyu-yanitskomu> (дата звернення: 06.01.2022).
- 46.Fozzy Group оновила автопарк на €5,2 млн: електронний ресурс. URL: <https://kfund-media.com/fozzy-group-onovyla-avtopark-na-e5-2-mln/> (дата звернення: 06.01.2022).
- 47.Gt partners Ukraine: електронний ресурс. URL: <http://www.gtpartners.com.ua/> (дата звернення: 07.01.2022).
- 48.Youcontrol – інформація про контрагентів: електронний ресурс. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/33870713/ (дата звернення: 06.01.2022).

Підприємство АТ «ФОЗЗІ ГРУП»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

01

33870713

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7839763	7802450
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5120232,78)	(5123467,40)
Валовий:			
прибуток	2090		
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	(1508900,76)	(1426385,96)
Витрати на збут	2150	(1250033,53)	(1240010,90)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Фінансовий результат від операційної діяльності:		30618,87	22563,67
прибуток	2190		
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	347217,32	2894111,68
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(347217,32)	(2894111,68)
Фінансовий результат до оподаткування:		30618,87	22563,67
прибуток	2290		
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5511,4	4061,46
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:		25107,47	18502,21
прибуток	2350		
збиток	2355	()	()

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500		
Витрати на оплату праці	2505	180780	146190
Відрахування на соціальні заходи	2510	2040	1780
Амортизація	2515		
Інші операційні витрати	2520	3146	963
Разом	2550	21432	15763

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Головний бухгалтер

Нестеренко І.В.

Керівник

Костельман В.М.