

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ЛЕНДИ ВЛАДИСЛАВА ГЕННАДІЙОВИЧА
на тему: «ОБГРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Владислав ЛЕНДА*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
Клименко Світлана Михайлівна

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__р. протокол №__

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

**Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка**

Освітньо-професійна програма «БІЗНЕС-ЕКОНОМІКА»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

_____ Катерина БОЙЧЕНКО

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Інна РЄПІНА

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____

_____ форми навчання
на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
на тему

**«ОБГРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» _____ 202__ р. №

Кваліфікаційна магістерська робота виконується за матеріалами _____

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
Розділ 2	ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Сільпо-Фуд»

Розділ 3	ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
-----------------	--

Об'єкт дослідження:	Теоретико-методичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства
Предмет дослідження:	Процеси забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО ФУД»
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Розробка та економічне обґрунтування напрямків підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 **1.1 Проаналізувати визначення терміну «конкурентоспроможність»**

1.2 Оглянути основні методи оцінювання конкурентоспроможності

1.3 Визначити ключові інструменти забезпечення конкурентоспроможності

У розділі 2 **2.1 Дослідити основні тенденції розвитку ринку ритейлу в Україні**

2.2 Провести аналіз фінансових показників та результатів діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

2.3 Оцінити конкурентні переваги та недоліки ТОВ «СІЛЬПО ФУД» у порівнянні з основними конкурентами

У розділі 3 **3.1 Визначити ключові напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО ФУД»**

3.2 Економічне обґрунтування програми забезпечення конкурентоспроможності

3.3 Оцінювання чинників ризику альтернативних проєктів

Завдання підготував _____
науковий керівник _____ «__» _____ 20__р.

Завдання одержав здобувач _____
 _____ «__» _____ 20__р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 140 сторінок, 26 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел з 86 найменувань, 7 додатків.

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Об'єктом дослідження є теоретико-методичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що включає теоретичні та методичні аспекти, діагностику конкурентоспроможності підприємства, а також обґрунтування напрямків її покращення.

Предметом дослідження є процеси забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

Метою роботи є розробка та економічне обґрунтування напрямків підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

Завдання кваліфікаційної магістерської роботи:

- Визначити теоретичні основи поняття конкурентоспроможності підприємства.
- Розробити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств.
- Дослідити сучасний інструментарій для забезпечення конкурентоспроможності.
- Провести діагностику стану конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО ФУД».
- Визначити основні тенденції розвитку ринку послуг у сфері ритейлу.
- Проаналізувати власну конкурентну позицію ТОВ «СІЛЬПО ФУД» у порівнянні з іншими гравцями ринку.
- Обґрунтувати програму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, включаючи економічні аспекти та ризики.

За результатами дослідження сформульовані висновки і пропозиції щодо напрямів та способів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

Одержані результати можуть бути використані у процесі формування фінансової стратегії ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023-2024 рр.

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи 2024 р.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, ефективність, конкурентоспроможність, ефективність.

Висновок наукового керівника
про рівень виконання кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Бізнес-економіка»
спеціальності 051 «Економіка»

ЛЕНДИ ВЛАДИСЛАВА ГЕННАДІЙОВИЧА

на тему «ОБГРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

1. Актуальність теми. На шляху інтеграції України до ЄС в умовах глобальної конкуренції актуальним є дослідження сутності та методів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО ФУД», яка є підрозділом німецького холдингу на вітчизняному ринку ритейлу.
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. У роботі на достатньому рівні викладено результати дослідження теоретичних і методичних підходів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, проведена ретельна діагностика конкурентних переваг та за результатами діагностики діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД» розроблено та обґрунтовано програму забезпечення конкурентоспроможності компанії з метою повернення до групи лідерів на ринку ритейлу, що дозволили вирішити ряд проблем у діяльності підприємства та запропонувати перспективи з покращення ділової активності.
3. Наявність самостійних розробок автора: заслуговує уваги діагностика рівня розвитку національного ритейлу і власне ТОВ «СІЛЬПО ФУД». Запропонована програма сприятиме: утриманню та збільшенню частки компанії на ринку; закріплення іміджу компанії як постачальника високоякісних послуг. У рамках формування стратегії запропоновано: стратегічне розширення асортименту, впровадження інноваційних технологій та географічне розширення .
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій полягає в можливості використання результатів дослідження та висновків автора для покращення ефективності
5. Наявність недоліків: відсутній детальний розрахунок витрат на впровадження запропонованих заходів.
7. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: Взагалі робота відповідає вимогам, які запропоновані для написання подібних робіт та може бути допущена до захисту перед ЕК..

Науковий керівник
доцент кафедри бізнес-економіки та
підприємництва «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,
кандидат економічних наук

С.М. Клименко

20.11.2024

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Ленди Владислава Геннадійовича

Тема: «**ОБГРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

Актуальність теми роботи є беззаперечною в умовах сучасної економіки, де конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором його стабільного розвитку та успіху на ринку. Особливо важливою ця проблема стає для компаній, які функціонують у галузях з високим рівнем конкуренції, зокрема в ритейлі, де умови постійно змінюються, а споживацькі вимоги ростуть. В умовах глобалізації та внутрішніх економічних викликів, тема конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє не лише забезпечити сталий розвиток організації, але й створити передумови для її адаптації в умовах нестабільної економічної ситуації.

Якість проведеного дослідження.

Автор роботи продемонстрував ґрунтовне розуміння теоретичних та методичних основ конкурентоспроможності підприємства. Робота науково обґрунтована і включає комплексний аналіз основних підходів до оцінки конкурентоспроможності, а також сучасних інструментів, що дозволяють забезпечити високий рівень конкурентних переваг. У дослідженні вдалось ефективно поєднати теоретичні положення з практичним досвідом підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». Система аналізу конкурентної позиції підприємства включає різноманітні методи, що забезпечують повну картину стану ринку та виявляють сильні та слабкі сторони компанії.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи.

Робота виконана на високому науковому рівні і має чітку структуру, що дозволяє системно і логічно висвітлювати всі етапи дослідження. Позитивним аспектом є детальне вивчення теоретичних основ конкурентоспроможності та вміння автора застосовувати їх до реальної практики. Окремо слід відзначити вміння автора використовувати сучасні методи та інструменти для діагностики конкурентоспроможності підприємства, а також обґрунтування економічних аспектів програми забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Зауваження та рекомендації.

У цілому робота виглядає ґрунтовно, однак є деякі аспекти, які можуть бути вдосконалені. Наприклад, більш детальніше розглянути вплив макроекономічних факторів на конкурентоспроможність підприємств у ритейлі.

Практична цінність висновків і рекомендацій.

Практична цінність роботи полягає в тому, що висновки та рекомендації, які зроблені автором, можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» для підвищення його конкурентоспроможності на ринку ритейлу.

Висновки:

Кваліфікаційна робота є науково-обґрунтованим і актуальним дослідженням в області забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Автор ефективно поєднав теоретичні підходи з практичними рекомендаціями, що підвищує значення роботи як для теоретичних, так і для практичних цілей. Можна зробити висновок, що робота є завершеною, логічно побудованою та має значну практичну цінність для бізнесу.

Назва підприємства:

Посада рецензента:

Директор Юрій Лесюк
(ПІБ рецензента)

Місце для печатки організації



(дата, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Теоретичний базис визначення конкурентоспроможності підприємства.....	5
1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	12
1.3. Сучасний інструментарій забезпечення конкурентоспроможності компанії.....	29
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Сільпо-Фуд».....	35
2.1. Стан та тенденції розвитку національного ринку послуг у сфері ритейлу.....	35
2.2. Аналітична оцінка підприємницької діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».....	43
2.3. Аналіз власної конкурентної позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку національного ритейлу.....	55
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО- ФУД».....	68
3.1. Напрямки забезпечення конкурентоспроможності підприємства та особливості їх реалізації.....	68
3.2. Економічне обґрунтування програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	72
3.3. Оцінювання чинників ризику альтернативних проектів.....	87
ВИСНОВКИ.....	94
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	95
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

У сучасному світі бізнесу забезпечення конкурентоспроможності підприємств є одним із найважливіших факторів успішного розвитку. Особливо актуально це питання для компаній у сфері ритейлу, де спостерігається постійна динаміка змін у споживчих вподобаннях, технологічних інноваціях та жорстка конкуренція. ТОВ «Сільпо-Фуд» виступає одним із ключових гравців на національному ринку ритейлу в Україні, з величезним асортиментом товарів та широкою мережею роздрібних магазинів. Однак, щоб зберегти та зміцнити свої позиції, компанії необхідно постійно адаптувати свої стратегії та вдосконалювати підходи до роботи.

Актуальність теми «Обґрунтування програми забезпечення конкурентоспроможності» визначається потребою підприємства у стратегічному плануванні та розвитку в умовах зростаючої конкуренції. Сучасні споживачі стають все більш вимогливими до якості обслуговування, асортименту та цінової політики. Це зумовлює необхідність не лише вивчення внутрішніх процесів підприємства, але й аналізу зовнішнього середовища, конкурентів та тенденцій на ринку.

Дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» охоплює різні аспекти, включаючи фінансову діяльність, маркетингові стратегії, управління якістю товарів та послуг, а також інноваційні підходи до обслуговування клієнтів. Важливо врахувати, що ринок ритейлу в Україні зазнає значних змін, зокрема внаслідок інтеграції нових технологій, таких як електронна комерція, автоматизація процесів та зміна поведінки споживачів.

Метою цієї магістерської роботи є обґрунтування програми забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд», що включатиме аналіз поточного стану підприємства, його конкурентних позицій та розробку конкретних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів. Для досягнення цієї мети передбачається вирішення кількох **завдань**, зокрема:

1. Проведення теоретичного аналізу конкурентоспроможності підприємств, що дозволить зрозуміти ключові фактори, які впливають на її формування.

2. Оцінка методичних підходів до аналізу конкурентоспроможності, що допоможе вибрати найбільш ефективні інструменти для проведення дослідження.

3. Дослідження стану національного ринку ритейлу та його тенденцій, що впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд».

4. Аналіз фінансових показників підприємства та його бізнес-моделі для виявлення сильних і слабких сторін.

5. Розробка програми забезпечення конкурентоспроможності, що включатиме конкретні кроки та рекомендації для поліпшення результатів діяльності.

Об'єктом дослідження є теоретико-методичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що включає теоретичні та методичні аспекти, діагностику конкурентоспроможності підприємства, а також обґрунтування напрямків її покращення.

Предметом дослідження є процеси забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

У результаті проведеного дослідження планується сформулювати практичні рекомендації, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд», зміцненню його позицій на ринку та забезпеченню сталого розвитку в умовах економічної нестабільності. Важливо зазначити, що реалізація запропонованих заходів вимагатиме системного підходу та комплексного аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Завдяки актуальності теми та її практичній значущості, результати дослідження можуть бути використані не лише для підвищення ефективності роботи ТОВ «Сільпо-Фуд», а й для розробки рекомендацій для інших підприємств у сфері ритейлу, що прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції на українському ринку. Таким чином, ця магістерська робота має на меті внести вклад у розвиток теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сучасного ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичний базис визначення конкурентоспроможності підприємства

Швидкість розвитку сучасного економічного середовища в основному відображається на підприємствах як суб'єктах господарювання. Цифровізація, тобто активне впровадження новітніх технологій у корпоративну діяльність, призводить до зміни методів визначення напрямку конкурентної позиції компанії на ринку. Адаптація підприємств повинна забезпечуватися шляхом внутрішніх змін у системі діяльності підприємства та відбиватися на стратегічному розвитку підприємства.

Перебіг економічних процесів у часі має динамічний характер, що змушує підприємства пристосовуватися до швидких змін зовнішнього та внутрішнього середовища в умовах жорсткої конкуренції. Під керівництвом цих обставин виграють компанії, які адаптуються до реальних часів і адаптуються до нових економічних умов. [1]

Адаптація підприємства до ринкових умов часто залежить від ефективності діючої системи управління, здатності управлінської команди формувати та впроваджувати систему, коротко- та довгострокових цілей.

Дослідження ділової активності в Україні показують, що більшість компаній не в змозі вивчати ринок і виробляти продукцію, яка відповідає потребам ринку, і тому не готові до гострої конкуренції. Тому, згідно зі статистичними дослідженнями, велика частка українських підприємств не витримує конкуренції та зазнає збитків – 34,8%. [2]

Найпоширенішими причинами нестабільного становища підприємства на ринку є: відсутність діагностики цілей і намірів найближчих конкурентів; слабе реагування на потреби споживачів; помилки у визначенні пріоритетів розвитку; жорстка конкуренція в галузі; існує одна-однобічність у реалізації товарної політики підприємства; відсутність можливостей цінової конкуренції; фінансова нестабільність підприємства; відсутність системи довгострокового планування; використання відсталих корпоративних систем і методів управління; використання відсталої обладнання та технологій; використання неефективної організації збуту і методи просування товару.

Вважається, що поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність» нероздільні, оскільки наявність конкуренції на ринку безпосередньо впливає на здатність підприємства досягати очікуваних цілей.

Тому, щоб краще зрозуміти природу конкуренції та її вплив на конкурентоспроможність підприємств, розглянемо цю економічну категорію з різних наукових позицій у таблиці. 1.1

Таблиця 1.1 Трактуювання поняття «конкуренція»

Трактуювання	Автор
Суперництво між окремими юридичними і фізичними особами, які зацікавлені в досягненні спільної мети	Азоев Г.Л. [1]
використання суб'єктом господарювання своїх конкурентних переваг у боротьбі з конкурентами для перемоги чи досягнення інших цілей для задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб у рамках законодавства чи умов	Бобровська Ю [3]
Суперництво, змагання між товаровиробниками на ринку за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів для отримання на цій основі максимально можливого прибутку	Зав'ялов П.С. [1]
Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для яких вільно виходити на ринок і залишати його	Макконел К.Р., Брю С.Л. [8]
Визначає конкуренцію як ситуацію, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні	Найт Ф. [10]
Динамічний процес, що розвивається, на якому постійно з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти	Портер М. [9]
динамічний процес, що розвивається, постійно мінливий ландшафт, у якому з'являються нові продукти, нові методи маркетингу, нові виробничі процеси та нові сегменти ринку	Рибакова О.В. [5]
Боротьба між суб'єктами господарювання економічної сфери за більш вигідні умови виробництва і продажу товарів і послуг	Спіріна М. [1]
Процес за допомогою якого люди одержують і передають знання	Фрідріх А. фон Хайек [4]

Продовження таблиці 1.1

Трактування	Автор
Суперництво старого з новим, з інноваціями	Шумпетер Й. [12]
Боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку	Юданов А.Ю. [21]

Джерело: розроблено автором

Тому як висновок з трактувань можна сказати:

- поняття «конкуренція», запропоновані різними авторами, не повністю відповідають вимогам системності та комплексності, тобто описують лише один із багатьох аспектів конкуренції, кожен у своїй галузі дослідження;

- різноманіття способів представлення цього поняття: один автор розуміє конкуренцію як конкуренцію (боротьбу) компаній (тобто юридичних осіб), інші автори розуміють конкуренцію як конкуренцію окремих осіб, третій автор розуміє конкуренцію як конкуренцію на ринку з достатньою кількістю продавці і покупців, четверті – ситуація, п'яті – бажання, шості – процес тощо;

- дана концепція не охоплює жодної конкуренції між соціальними, виробничими та біологічними системами;

- трактування не відображають конкуренцію як статичну та динамічну, систему виживання за заздалегідь визначених або невизначених умов;

- поняття, що не має відношення до законодавства.

Отже, конкуренція — це змагання між суб'єктами ринкової економіки за отримання найвигідніших умов виробництва, продажу та купівлі товарів і послуг, отримання максимального прибутку, а в умовах сучасних технологічних змін — це також змагання за отримання максимального прибутку та боротьба за технології.

Водночас, підприємство, що функціонує на ринку, не може залишати поза увагою фактори, що впливають на конкурентну боротьбу (рис. 1.1).

Розглядаючи багато економічних категорій, таких понять, як «конкуренція», «фактори, що впливають на конкуренцію» та «конкурентоспроможність

продукції», щоб охарактеризувати їх зміст і взаємозв'язки слід підходити системно.

Вивчаючи діяльність українських підприємств, ми дійшли висновку, що більшість підприємств не готові до умов гострої конкуренції, оскільки не вміють вивчати ринок і виробляти продукцію, яка відповідає потребам ринку. Значна частина українських підприємств не витримує конкуренції і стає збитковою.

Донедавна концептуальна основа наукової думки щодо конкурентоспроможності - це модель досконалої конкуренції, в якій:

- Компанії, які виробляють продукт, достатньо, і жодна з них не може вплинути на його ціну. Обмежень входу та виходу з ринку немає.

- Продукція, що виробляється є однорідною, і споживачі не віддають переваги продукції будь-якої компанії.

- Компанії діють незалежно одна від одної та представляють собою групу автономних агентів. Вони не займаються змовами і не дотримуються загальних правил.

- Представники компанії мають повне розуміння важливих тенденцій факторів ринку. [7]

Звичайно, ідеальної конкуренції ніколи не існує в реальності — це лише одна з тих абстрактних наукових моделей. Є й інші моделі – недосконала конкуренція, монополія, динамічний підхід тощо. [7; 9]

Парадокси в науковому підході до розуміння механізмів конкуренції призвели до різноманітних трактувань поняття «конкурентоспроможність» в економічній науці (табл. 1.2). Тому конкурентоспроможність можна розглядати з трьох аспектів [10]:

1. Як перевага в порівнянні з конкурентами
2. Як здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію
3. Як характеристика ефективності діяльності суб'єкта ринку.

Тому в рамках даного дослідження, виходячи із сучасних економіко-соціологічних підходів до розуміння конкуренції, конкурентоспроможність є

одним із найскладніших понять: вона виникає не між окремими незалежними гравцями ринку, а в їх сукупності – між організаційними групами.

Розмір ринку	• чим більший, тим сильніші конкуренти
Темпи зростання ринку	• швидке зростання полегшує проникнення на ринок
Потужності	• Зайві потужності призводять до падіння цін
Перешкоди для входу або виходу з ринку	• бар'єри захищають позицію фірми, їх відсутність робить врахливими ринки для проникнення неконкурентоспроможних підприємств
Ціна	• велика кількість покупців шукає найменші ціни
Рівень стандартизації	• покупці мають перевагу, оскільки обрати будь-який товар
Вимоги до розмірів капітальних вкладень	• тверді вимоги підвищують ризик, створюючи додаткові бар'єри для входу та виходу з ринку
Вертикальна інтеграція	• зростають вимоги до розмірів капіталу, за рахунок цього відбуваються розходження у конкурентоспроможності та витратах на виробництво
Економія на масштабах	• збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності товару
Швидке відновлення асортименту	• скорочує життєвий цикл товару, збільшує ризик проривання конкурентів вперед
Мобільні технологічні модулі	• збільшується ризик

Рисунок.1.1 Характеристика факторів впливу на конкурентну боротьбу [6]

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1.2 Теоретичні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність»

Визначення	Автор
Як перевага в порівнянні з конкурентами	
Суб'єкт, який володіє вираженою компетентністю дозволяє приваблювати клієнтів	Портер М. [11]
Наявність у суб'єкта господарювання економічних, технічних, організаційних переваг перед конкурентами, які забезпечують зниження витрат, підвищення якості, можливість оновлення, розширення виробництва, стійку частку ринку і за рахунок цього отримувати більш високі прибутки	Позняк С. [12]
Як здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію	
Здатність продавати товари та послуги за ринковими цінами з нормальним рівнем прибутку	Економічна [13] енциклопедія
Ступінь реального або потенційного задоволення конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що представлені на ринку	Мочерний С.В. [14]
Як характеристика ефективності діяльності суб'єкта ринку	
Спроможність здійснювати прибуткову діяльність в умовах конкурентного ринку	Азаренкова Г. М., Тищенко О. М., Сословський В. Г. [15]
Стійкість суб'єкта господарювання, його спроможність зберігати своє становище на ринку або розширювати зайняту частку ринку	Беленький П. Ю., Мікула Н. А., Матвеев Є. [16]

Джерело: розроблено автором

Конкурентоспроможність підприємств складне і багатогранне поняття, оскільки передбачає взаємодію всіх складових – виробництва, персоналу, маркетингу, менеджменту, фінансів тощо, – які враховують потенціал японського бізнесу. Тому в економічній літературі конкурентоспроможність підприємства ідентифікується за їхнім потенціалом і має основні властивості:

- Конкурентоспроможність не є внутрішньою якістю підприємства (тобто його властивою, природною якістю). Можна виявити та оцінити лише за наявності конкурентів (реальних чи потенційних) [17]

- Це поняття відносне, тобто має різний ступінь взаємозв'язку відносно різних конкурентів [18];

- відповідність критерію конкурентоспроможності, що передбачає траєкторію даного суб'єкта господарювання (його конкурентну позицію) [19];

- Можна визначити лише в певному діапазоні відносно інших предметів та відповідного зовнішнього середовища [20];

– часовий характер (динаміка) критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта в конкурентній сфері за часовою координатою внаслідок його конкурентної діяльності [21];

- Визначення конкурентоспроможності підприємств як ефективність використання виробничих ресурсів, задіяних у виробничому процесі [22].

Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його компонентів (переважно продукції), а також від загального рівня конкурентоспроможності галузі та країни.

Слід зазначити, що конкурентоспроможність є відносною, тобто стосується переваг підприємства над конкурентами в межах певного галузевого ринку.

Через економічну природу конкурентоспроможності її не можна розглядати як щось статичне.

Таким чином, конкурентоспроможність є одним із найскладніших понять, що характеризують сучасні ринки. Вважаємо, що в рамках цього дослідження конкуренцію в умовах технологічних змін найбільш доцільно розуміти з методів сучасної економіки та соціології [23]: вона виникає не між окремими незалежними учасниками ринку, а між їх сукупностями – серед групи організацій.

Умови технологічних змін, постійні зміни методів управління бізнесом (використання адаптивних [24], інноваційних [25], мотиваційних [26], холістичних [27], антикризових [28], модернізаційних [29] інструментів управління) ознайомлення з новітні технології та безперервний розвиток процесів цифровізації призвели до багатьох способів інтерпретації концепції корпоративної конкурентоспроможності.

Як наслідок, конкурентоспроможність компанії є комплексним вимірюванням, яке відноситься до інших компаній на певному ринку. Це потенційна або фактична здатність економічного суб'єкта функціонувати у відповідному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентній перевазі та відображає його віддаленість від конкурентів.

У результаті конкурентоспроможність компанії має першочергове значення для позиції організації в конкурентній боротьбі, на ринку та досягнення

конкурентних переваг в економічній, технічній та організаційній сферах компанії. Поєднання обох цих показників є важливим способом оцінки ефективності системи управління компанією в цілому, це поєднання визначає потенціал компанії для подальшого розвитку, потенціал успіху, а також значення цілей і завдань.

1.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ідея конкурентоспроможності є фундаментальною для кожної компанії та розглядається в трьох пов'язаних сферах – уся компанія, виробничий процес і сама продукція. Конкурентоспроможність є складною системною властивістю, яка по-різному проявляється на кожному з рівнів і може бути визначена через групові, інтегральні та узагальнені метрики. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є комплексним завданням, яке включає багато факторів, найважливішим з яких є інтерпретація та оцінка набору показників, що описують різні аспекти діяльності підприємства та впливають на його конкурентоспроможність [30]. Цей тип оцінки полегшує виявлення сильних і слабких сторін компанії, а також її потенціал для прихованого зростання. У результаті вдосконалюється стратегія діяльності компанії та розробляються заходи для отримання конкурентної переваги [31].

Ільченко І.Ю. оцінка конкурентоспроможності бізнесу має вирішальне значення для цілей [32]:

- створення ініціатив для підвищення конкурентоспроможності;
- вибір партнерів для спільних починань;
- розробка плану виходу підприємства на нові ринки збуту;
- здійснення фінансової діяльності.
- Здійснення державного регулювання економіки.

Можна констатувати, що сьогодні є успіхи у вимірюванні

конкурентоспроможності продукції, розроблені методи оцінки.

Конкурентоспроможність товарів і послуг, які є ідентичними. Важче визначити життєздатність компаній. Незважаючи на те, що певні кроки в цьому напрямку зроблено, універсальної методики комплексної оцінки життєздатності підприємства економістами досі не розроблено [33].

Крім того, в Україні не існує національної методики оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Варто також зазначити, що виділені методи є досить універсальними і можуть бути використані для оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства в різних галузях національної економіки.

Найбільш поширеним методом визначення конкурентоспроможності підприємств наданому етапі є метод, що базується на теорії ефективної конкуренції.

Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, на яких діяльність усіх підрозділів і служб найкраще організована як система. Процедура застосування цього методу детально описана в роботах Диканя В., Ільченко І. [35] Яцковий, Д. [36], Богацька Н. [37]. Для оцінки конкурентоспроможності підприємств науковці пропонують використовувати чотири групи показників.

- показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності;
- показники, що характеризують фінансовий стан підприємства;
- показники ефективності організації збуту та просування продукції;
- показники конкурентоспроможності продукції.

Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш поширеними є ті, що характеризують ринкову позицію підприємства (товару). Їх можна поділити на формальні та матричні моделі для дослідження конкретних видів діяльності (бізнесів) підприємств. Серед формальних методів особливий інтерес становлять наступні:

- модель М. Портера;
- модель продукт-ринок (І.Ансоффа);
- модель накопиченого досвіду;

- модель ЖЦП (життєвого циклу продукту);
- модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій).

До матричних належить:

- модель БКГ;
- метод «Мак-Кінзі»;
- модель Shell/DPM;
- модель Хофера/Шенделя;
- метод ADL;
- метод PIMS.

I. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства [11]:

- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
- метод комплексного стратегічного аналізу SPACE;
- метод LOTS;
- метод експертного оцінювання;
- метод картування стратегічних груп.

II. Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства [12]:

- методи фінансово-економічного аналізу;
- методи прогнозування фінансово стану підприємства.

Розглянемо кожен з цих методів і прийнемо конкретні рішення щодо їх застосування.

Методи характеристики ринкової позиції підприємства можна поділити на формальні та матричні моделі дослідження. Під формальними моделями зазвичай розуміють відображення економічних процесів і явищ з точки зору економіко-математичних методів.

У ринковій економіці як інструмент формулювання стратегій широко використовується концепція моделей, які необов'язково формалізовані у вигляді математичних співвідношень, але відображають динамізм процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі [13]. У таблиці 1.3 наведено формальні моделі для

дослідження окремих видів діяльності (бізнесу) підприємств, їх сильні та слабкі сторони, а також можливості їх застосування.

Таблиця 1.3 Формальні моделі дослідження окремих видів діяльності підприємств [27]

Модель аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Модель конкурентної переваги (М.Портера)	Можна визначити комплексний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	Показує, як можна досягти переваги над конкурентами, якщо існує особлива позиція на ринку	Можливе та необхідне
Модель продукт-ринку (І. Ансоффа)	Допомагає оптимізувати розподіл ресурсів компанії та визначити характер її ринкової поведінки	Для проведення аналізу потрібен спеціально навчений і кваліфікований персонал, а також можуть виникнути проблеми зі збором даних	Можливе та необхідне
Модель накопиченого досвіду	Дає змогу оцінити структуру формування витрат залежно від конкретних обсягів виробництва, порівняти її з витратами конкурентів, які працюють на тих самих ринках, і визначити необхідні зміни в стратегії	У секторах або на ринках з низькими темпами зростання збільшення обсягів виробництва з метою зниження витрат може призвести до перевиробництва	Можливе для окремих секторів економіки
Модель життєвого циклу товару	Знання етапів життєвого циклу продукту дозволяє компаніям планувати та оцінювати свої витрати, прибутки та інвестиції	Якщо модель нетрадиційна (немає окремих етапів), стає складно визначити, на якому етапі перебуває попит на конкретний продукт	Можна сформулювати прогнози еволюції первинного попиту в конкретних сферах бізнес-стратегії

Джерело: розроблено автором

Розглянемо модель конкурентних переваг М.Портера. [27] В основі цієї моделі лежить матриця конкурентних переваг, запропонована американським вченим.

Вибір стратегії визначається характером конкурентної переваги компанії (перевага у витратах або диференціація продукту) і може бути застосований до ринку в цілому або до окремих (сфокусованих) сегментів в середині ринку. Відповідно до цієї моделі, існує три основні конкурентні стратегії:

- лідерство за витратами;
- диференціація;
- спеціалізація.

Прикладами компаній, що застосовують стратегію лідерства за витратами, є: Texas Instruments (побутова електроніка), Emerson Electric (електродвигуни), Hyundai (автомобільна промисловість) та Commodore (офісне обладнання).

Основним завданням при виборі такої стратегії є мінімізація виробничих витрат і випередження конкурентів [44].

Класичними прикладами стратегій диференціації є всесвітньо відомі бренди: «Coca-Cola» та «Оболонь» у виробництві напоїв, Toshiba та LG у виробництві електроніки, якісне обслуговування клієнтів IBM у виробництві комп'ютерної техніки, унікальний дизайн електроніки Hewlett-Packard та Iphone [46].

Мета стратегії спеціалізації – максимально задовольнити потреби клієнтів.

Ця стратегія базується або на диференціації всередині цільового сегмента, або на лідерстві у витратах, або на обох цих факторах. Наприклад, автомобільний бренд Mercedes-Benz орієнтується на заможний сегмент, оскільки він задовольняє їхні потреби краще, ніж інші бренди. Загалом, стратегії концентрації допомагають досягти великої частки ринку у вузькому сегменті при невеликій загальній частці ринку.

Рекомендації М.Портера щодо створення стратегічних альтернатив [47] ґрунтуються на тому, що організації вже мають певну конкурентну перевагу, але не завжди відомо, як вона була створена. Не завжди відомо, як вона була досягнута. Ця модель в основному використовується у випадку галузей з низькими темпами зростання або стагнації.

Перейдемо до наступного методу - моделі товарного ринку. Ця модель базується на матриці, запропонованій І. Ансоффом, і дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів компанії та визначити характер її поведінки на ринку.

Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від насиченості ринку та можливості постійно оновлювати виробництво. Напрямок експансії компанії залежить від типу ринку, на якому вона працює, та продукції, яку вона продає. Якщо підприємство

працює на розвиненому ринку і продає вдосконалену продукцію, йому слід обрати стратегію глибокого проникнення на ринок; якщо ж воно продає нову продукцію, то слід обрати стратегію розробки нового продукту. Якщо підприємство працює на новому ринку і продає освоєну продукцію, слід обрати стратегію розширення ринку; якщо продукція є новою, слід обрати стратегію диверсифікації. Таким чином, визначення напрямку розвитку за допомогою цієї моделі базується на характеристиках продукту та ринку організації, що дозволяє їй розвиватися в межах однієї або декількох галузей. Однак часто пропонується додати до матриці Ансоффа ще один елемент, що визначає регіон або країну, в якій компанія планує вийти на ринок [48].

Наступна модель накопиченого досвіду передбачає формування стратегій мінімізації витрат. Її суть полягає в тому, що чим вища частка підприємства в певному секторі економіки, тим більший загальний накопичений обсяг виробництва і, відповідно, нижчі питомі витрати на одиницю продукції.

Іншими словами, можливість досягти нижчих витрат, ніж у конкурентів, залежить від відповідного сектору економіки та позиції підприємства на ринку. Ця модель є практичною, але може бути використана лише в тих секторах економіки, де витрати відіграють головну роль.

Моделі життєвого циклу продукту можуть бути використані для розробки ринкової стратегії компанії. Моделі життєвого циклу продукту використовуються для планування виробництва асортименту продукції на різних стадіях життєвого циклу продукту (дослідження (поява), виведення на ринок, зростання, насичення і занепад) і для розробки стратегій для різних продуктів на різних стадіях їх життєвого циклу.

П'ять стадій життєвого циклу продукту відкладаються на горизонтальній осі (час) і вертикальній осі (продажі (прибуток)) [49].



Рисунок 1.2. Крива життєвого циклу товару [1]

Джерело: розроблено автором

Життєвий цикл товару визначається для кожного продукту окремо, оскільки тривалість кожної стадії та характер кривої залежать від різного набору факторів для кожного продукту. Хоча життєвий цикл визначає послідовність певних часових етапів, на перебіг подій можуть позитивно впливати організаційні та зовнішні фактори. Життєві цикли не завжди мають традиційну форму, наприклад, може не бути фази впровадження або зрілості, тобто переходу від зростання до занепаду. Таким чином, важко визначити, на якій стадії перебуває попит на конкретний продукт. Цей метод є дуже корисним для прогнозування переходу первинного попиту на продукт [51].

Модель дозволяє компаніям підтримувати та посилювати свої конкурентні переваги в майбутньому.

Модель базується на концепції життєвого циклу і врахування цього при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень технологічного розвитку та наслідки його використання, сприяючи оптимальному розподілу коштів та інвестуванню в передові та перспективні технології виробництва. Вище зазначені методи використовуються компаніями, які прагнуть зберегти або розширити свої конкурентні переваги [52].

Перейдемо до детального розгляду матричної моделі.

Розглянемо матрицю Бостонської консалтингової групи.

Метод дуже простий у використанні і дозволяє визначити стратегічну позицію кожного стратегічного господарського елемента, бізнес-лінії, стратегічного напрямку продукції компанії, тобто бізнесу компанії, і на основі цього аналізу вибрати правильну (оптимальну) стратегію дій компанії щодо виробництва і реалізації продукції, а також потоків коштів між різними стратегічними господарськими елементами, оптимізувати стратегію перерозподілу коштів. В основі методу лежить матриця БКГ (рис. 1.3), яка є методом формулювання стратегічних альтернатив діяльності компанії в рамках окремих стратегічних господарських елементів і бізнесів [53].

Удосконаленою версією матриці БКГ є матриця McKinsey. Вона побудована для визначення стратегій інвестування та розвитку стратегічних економічних зон (СЕЗ). Аналіз дозволяє оцінити продуктовий портфель компанії та розробити стратегію для кожної бізнес-лінії (продукт, СПБ, СЕЕ, СЗГ).

Кожен квадрант матриці містить стратегію, яка вказує, що потрібно робити з цим продуктом (бізнес-лінією, СЗГ, СПБ):

- реалізація стратегії зростання;
- реалізація стратегії підтримки;
- реалізація стратегії обслуговування;
- реалізація стратегії виходу.

Цікавим прикладом є модель SHELL (модель Shell/DPM), що зображена на рис. 1.4. Цей підхід базується на матриці прямої політики (DPM), модифікованій матриці McKinsey. Ця матриця може бути використана на будь-якому етапі життєвого циклу продукту. Її параметрами є привабливість галузі (загальний критерій оцінки стану та потенціалу галузі) та конкурентоспроможність компанії.

У матриці Shell/DPM грошовий потік є критерієм стратегічного вибору, а рентабельність інвестицій – показником довгострокової стратегічної життєздатності. Кожен з дев'яти квадрантів матриці відповідає певному стратегічному варіанту (розвиток, збереження або скорочення діяльності). Ця модель поєднує два критерії стратегічного вибору: грошові потоки та

рентабельність інвестицій.

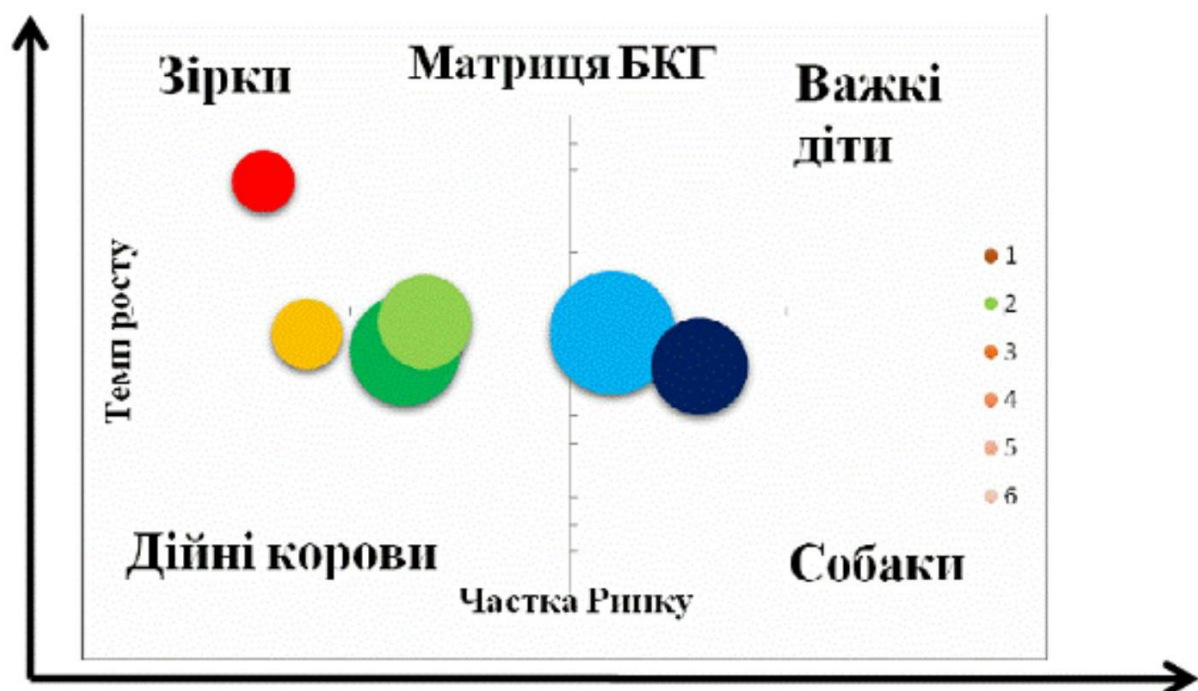


Рисунок. 1.3 Матриця БКГ [44]

Джерело: розроблено автором

Таблиця. 1.4 Матриця Shell/DPM [45]

Привабливість ринку	Високий	Збільшити об'єм виробництва або закрити бізнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Стратегія лідерства в даному бізнесі
	Середній	Продовжувати бізнес з обережністю або частково згорнути виробництва	Продовжувати бізнес з обережністю	Стратегія зросту
	Низька	Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання	Стратегія генерації готівки
		Низька	Середня	Висока

Джерело: розроблено автором

Наступна модель базується на чіткому розмежуванні різних рівнів

стратегічного планування, і цей метод називається моделлю Hofer/Schendel.

Існує три рівні стратегічного планування: рівень компанії, бізнес-рівень та функціональний рівень.

Одним з основних припущень цієї моделі є те, що залишок грошових коштів не повинен дорівнювати нулю. Модель фокусується на позиції існуючих бізнесів у матриці розвитку продукт-ринок, визначенні ідеального набору цих бізнесів та розробці методу формування ідеального набору.

Цей метод може бути використаний на основі матриці, що складається з двох багатовимірних (багатофакторних) змінних (параметрів), а саме: конкурентної позиції компанії на ринку та зрілості ринку.

Конкурентна позиція компанії розраховується з акритеріями, що використовуються в матриці McKinsey, в той час як методологія ADL виділяє п'ять конкурентних позицій для компаній:

- гранична;
- слабка;
- середня;
- сильна;
- домінуюча.

Проаналізувавши розміщення продуктів у матриці, можна визначити загальні стратегічні рекомендації щодо розвитку бізнесу компанії.

На основі отриманих даних обираються три стратегії:

- стратегія розвитку;
- стратегія відбору;
- стратегія відмови.

Цей метод був розроблений компанією General Electric в середині 1960-х років і називається методом «Вплив ринкової стратегії на прибуток» (PIMS).

Цей метод намагається узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Вважається, що модель, яка використовує майже 30 змінних, здатна визначити близько 67% факторів успіху компанії. Модель складається з бази даних, що охоплює близько 3000 компаній, переважно в Північній Америці та

Європі. Оскільки фактори прибутковості в усіх галузях проранжовані в моделі, є можливість порівняти емпіричні дані моделі з даними, що характеризують діяльність компаній, які працюють у відповідних галузях. Таким чином, модель дозволяє аналізувати вплив ринкових стратегій на прибутки компаній.

Перейдемо до розгляду другої частини методики.

В основі методу SWOT-аналізу (рис. 1.5) лежить матриця, що описує взаємозв'язок між слабкими та сильними сторонами компанії, загрозами та можливостями зовнішнього середовища, а також встановлює їхні пари.

Таблиця 1.5 Матриця SWOT [46]

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Сильні та можливості (заходи)	Сильні та загрози (заходи)
	Слабкі сторони	Слабкі сторони та можливості (заходи)	Слабкі та загрози (заходи)

Джерело: розроблено автором

Цей метод дозволяє виявити та оцінити ступінь впливу, а також визначити силу взаємодії між різними факторами зовнішнього та внутрішнього середовища компанії з метою встановлення стратегічної позиції компанії.

Аналіз матриці SWOT дозволяє сформулювати чотири загальні стратегії дій. Це: стратегії, спрямовані на зміцнення ринкової позиції компанії; стратегії, спрямовані на вибіркве покращення конкурентної позиції; стратегії, спрямовані на вибіркве завоювання більшої частки ринку та пошук нових прибуткових секторів ринку; стратегії, спрямовані на поступове скорочення діяльності та планомірний вихід з цієї сфери діяльності; або стратегії виживання.

Сфера СІМ забезпечує розробку стратегій, спрямованих на підтримку та розвиток сильних сторін компанії для реалізації можливостей у зовнішньому середовищі, сфера СІЗ фокусує стратегії на протидію загрозам шляхом використання внутрішніх резервів, а сфера СЛМ - на використання можливостей для подолання слабких сторін внутрішнього потенціалу спрямовує дії компаній у сфері СЛЗ. У цьому контексті виникає нагальна потреба у розробці стратегій як

подолання загроз, так і усунення слабких сторін компанії, що завжди є складним завданням.

Основна перевага використання матриці полягає в тому, що існуючі ринкові загрози та можливості можна порівняти з сильними та слабкими сторонами компанії. До недоліків можна віднести не достатнє врахування факторів зовнішнього середовища, необхідність окремої профільної таблиці для аналізу зовнішнього середовища, а також потребує значних витрат часу та високо кваліфікованому персоналі.

Наступний метод - SPACE-аналіз (рис. 1.6). Цей аналіз дозволяє оцінити стратегічну позицію підприємства та визначити подальші дії щодо розвитку підприємства на основі двох факторів: внутрішнього стану підприємства та його зовнішньої позиції.

В основі методу лежить матриця SPACE для оцінки стратегічної позиції та дій. Оцінка здійснюється за чотирма групами критеріїв, що стосуються стратегічної позиції підприємства, а саме:

- фінансова стійкість підприємства;
- привабливість сектору економіки
- конкурентоспроможність та ринкова позиція підприємства;
- галузева стабільність.

Кожен елемент оцінюється експертами за шкалою від 0 до 6. Цей метод використовується для діагностики стану малих і середніх підприємств (МСП) та вибору варіантів стратегії.

Після оцінки значень кожного фактору розраховується середнє значення фактору для кожної групи і отримані значення відкладаються на осях координат системи координат SPACE.

Відповідно до того, на якій відстані від центру координат знаходяться розраховані значення, будується вектор. Оптимальними є такі групи стратегічних механізмів:

Агресивні:

- розширення виробництва та збуту;

- цінова конкуренція з конкурентами;
- освоєння нових сегментів ринку;
- просування бренду.

Конкурентні:

- пошук фінансових ресурсів;
- розвиток мереж збуту.

Консервативні:

- зменшення витрат при одночасному підвищенні якості продукції;
- скорочення виробництва та вихід на більш перспективні ринки.

Захисні:

- звернути особливу увагу на механізми запобігання загрозам;
- вихід з ринку.

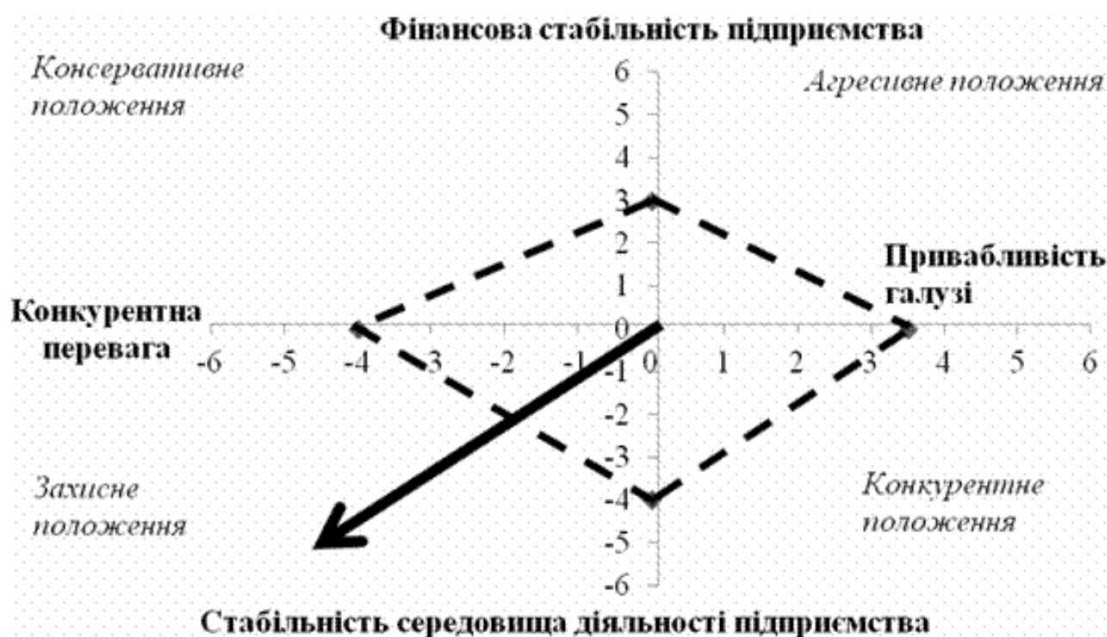


Рис. 1.6 Матриця SPACE для підприємства [47]

Джерело: розроблено автором

Метод LOTS був розроблений у 1980 році і використовувався для оцінки ринкового потенціалу гіалуронової кислоти.

Це був корисний маневр компанії Pharmacia для просування свого продукту

Healon, який здійснив революцію в сучасній офтальмологічній хірургії.

Мета цього методу полягає в тому, що будь-яка компанія намагається адаптувати свою поведінку до запитів споживачів. Можуть використовуватися різні моделі бізнес-стратегії та методи вирішення проблем.

Кінцевою метою є вироблення позиції, в якій компанія, відділ або окрема особа може належним чином ставитися до зовнішнього світу [48].

Методи, що використовуються для отримання експертної інформації, включають ранжування, попарне порівняння (парний аналіз), пряму оцінку і послідовне порівняння. Вибір методу залежить від мети експертного оцінювання, кількості характеристик (вимог), що підлягають оцінюванню, а також часових та економічних обмежень. Для експертного оцінювання показників якості метрологічного забезпечення використовується метод безпосереднього оцінювання (бальної оцінки). Це пов'язано з тим, що цей метод дозволяє вирішити поставлене завдання і є найменш трудомістким з інших перелічених методів.

Під час дослідження експерти виставляють оцінку (за шкалою від 0 до 10), яка, на їхню думку, відповідає рівню виконання показника метрологічного забезпечення.

Результати оцінювання кожного експерта представляються у вигляді реалізацій певних випадкових величин і до них застосовуються методи математичної статистики. Статистичні методи дозволяють визначити узгодженість думок експертів та значущість отриманих оцінок [49].

Метод картування стратегічних груп – це графічний спосіб відображення конкуренції на галузевому ринку, що дозволяє відстежувати зміни в галузі. За допомогою мапування стратегічних груп конкурентів можна виявити бар'єри для руху, ідентифікувати маргінальні групи, визначити напрямки стратегічних змін, проаналізувати тенденції та спрогнозувати реакцію гравців.

Після визначення параметрів, необхідних для ідентифікації різних стратегічних груп у галузі [50]:

- відбираються найважливіші характеристики продукту або компанії в галузі, з яких обираються лише два показники;

- створюється карта з цими двома характеристиками;
- вибрані характеристики розраховуються для продукту або компанії, а потім продукт або компанія розміщується на карті;
- після того, як обрані характеристики були розраховані для продукту або компанії, продукт або компанія розміщується на карті;
- навколо кожної групи стратегій малюється коло.

Розмір кола відображає ринкову частку певної стратегічної групи. Кожне коло може складатися з однієї досить великої галузі на даному ринку або з декількох галузей, що займають схожі стратегічні позиції. Коли метод картографування стратегічних груп використовується для оцінки конкурентної позиції, вибір аналітичних показників залишається на розсуд дослідника. До таких показників відносяться ціна, якість, масштаби діяльності, рівень вертикальної інтеграції та широта асортименту продукції.

Побудова відбувається на координатній осі. Результатом цього методу є вибір конкурентної позиції підприємства на ринку.

Метод фінансово-економічного аналізу - це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію та нормативних принципів дослідження фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання. У процесі аналізу використовуються формальні, неформальні, економіко-математичні методи, описові, прогнозні та нормативні моделі, вертикальний, горизонтальний, порівняльний, коефіцієнтний, факторний та трендовий методи. Оскільки опис цих методів є досить об'ємним, бажано описати методи, що використовуються в ході подальших досліджень [51].

Наступним кроком є прогнозування фінансового стану підприємства. Необхідність розробки прогнозної моделі фінансового стану підприємства полягає у використанні при розробці загальної фінансової стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення підприємства фінансовими ресурсами та оцінку його майбутніх можливостей. Основою для побудови прогнозної моделі є прогноз продажів і потребу ресурсах. Існує чотири основні методи прогнозування фінансового стану підприємства:

- метод екстраполяції
- метод періоду обороту
- бюджетний метод
- метод попереднього (прогнозного) балансу.

Метод екстраполяції ґрунтується на припущенні, що між оборотним капіталом і товарообігом існує прямий зв'язок, який можна виразити за допомогою коефіцієнтів (відношення чистого оборотного капіталу до товарообігу) або реляційних рівнянь:

$$y=a+bx \quad (1.1)$$

де a – постійна величина чистого оборотного капіталу; b – коефіцієнт регресії, який відображає ступінь залежності оборотного капіталу від обсягу продажів.

$$T_{\text{фін.циклу}} = P_{\text{оборотзапас}} + P_{\text{оборот дебітор}} - P_{\text{кредит}} \times OД_{\text{оборот}} \quad (1.2)$$

Методи бюджетування використовуються для планування надходження і витрачання коштів, що виникають в результаті різних видів діяльності (основної, інвестиційної та фінансової) підприємства, тобто для прогнозування грошових потоків підприємства. Розраховані відхилення між доходами та витратами показують запланований приріст або зменшення коштів і є основою для прийняття відповідних управлінських рішень.

Останній метод-підготовка прогнозного звіту компанії.

Прогнози в першу чергу використовуються для складання прогнозного балансу та прогнозного звіту про прибутки та збитки. Прогнозна звітність дозволяє виявити та оцінити зміни в активах компанії та джерелах їх формування в результаті господарської діяльності протягом запланованого (прогнозного) періоду. Порівнюючи прогнозні та фактичні значення, можна визначити, які зміни можуть відбутися у фінансовому стані компанії в майбутньому.

За результатами проведеного дослідження можна запропонувати наступний алгоритм оцінки конкурентоспроможності компанії [52, 53,54]:

- аналізується стан ринку, на якому працює компанія, та визначається коло конкурентів. Найбільш важливими конкурентами є компанії, які працюють на одному географічному ринку або його сегменті, мають приблизно рівні частки на

цьому ринку, мають схожі стратегічні цілі, володіють порівнянними каналами збуту і можливостями використання потенційних ресурсів, а також проводять однакову асортиментну політику.

- збір інформації про діяльність конкурентів.
- вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища базового підприємства за допомогою SWOT-аналізу.
- формування системи показників ефективності діяльності досліджуваних підприємств. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати кількісні та якісні показники, що стосуються виробничої, фінансової, кадрової, організаційної та управлінської діяльності.
- обробка отриманої інформації та оцінка конкурентоспроможності досліджуваних підприємств за обраною методикою.
- розрахунок узагальнюючих інтегральних показників конкурентоспроможності та формування висновків щодо конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, у дослідженні описано найбільш поширені в теорії та практиці вітчизняних підприємств методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності та звернуто увагу на обмежену кількість можливих методик, що базуються на показниках грошового потоку. Сучасний етап розвитку економіки, з його різноманітними інформаційними потребами та різноманітними галузевими особливостями, змушує дослідників шукати нові підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств.

1.3 Сучасний інструментарій забезпечення конкурентоспроможності компанії

Підтримка високого рівня конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються продуктивно і що воно є більш прибутковим, ніж

його основні конкуренти. Це також означає, що підприємство займає стабільну позицію на ринку своїх товарів та послуг і що його продукція постійно користується попитом. Насправді, однак, така ситуація не є постійною. Тому керівництво підприємства повинно вміти відстежувати зміни в бізнес-середовищі та вносити відповідні зміни у виробничу та збутову політику. Такими змінами можуть бути зміни в товарній політиці, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу компанії, модернізація форматів продажів, вихід на нові ринки, створення спільних підприємств тощо.

Аналіз конкурентоспроможності компанії на ринку дає змогу виявити фактори, які впливають на ставлення споживачів до компанії та її продукції і, як наслідок, на зміну частки компанії на ринку. Всі ці фактори є невід'ємною частиною інструментарію конкурентоспроможності і можуть бути розділені на зовнішні та внутрішні фактори (рис. 1.6).

Зовнішні фактори - це ті, на які компанія не може впливати і які слід розглядати як незмінні у своїй політиці. До них відносяться:

1. Діяльність органів державної влади (фіскальна та монетарна політика, законодавство). Наприклад, залежно від податкової системи (податкових ставок) компанії можуть отримувати високі прибутки або, навпаки, не отримувати їх зовсім.

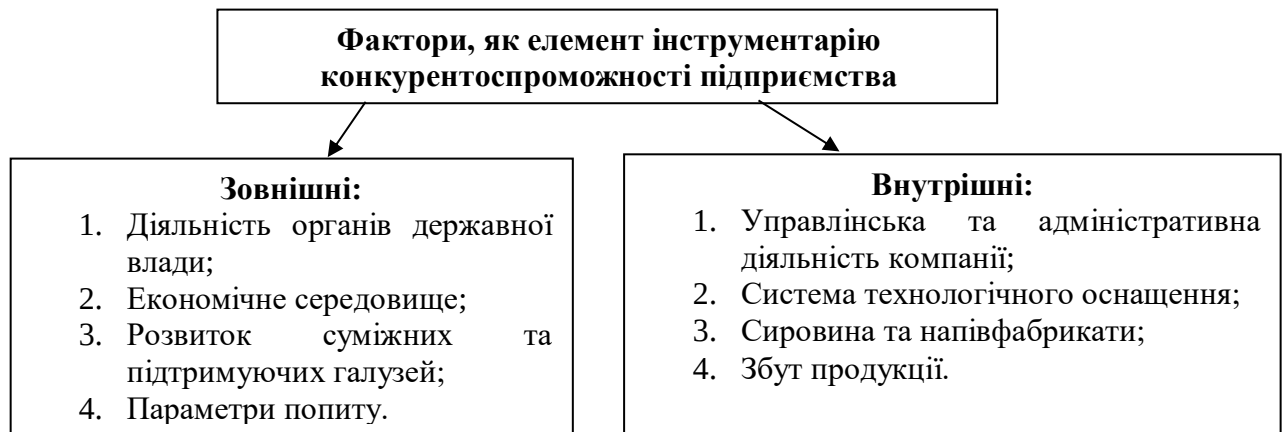


Рисунок.1.6 Фактори, як елемент інструментарію конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором

2. Економічне середовище. Включає ситуацію на ринках сировини та матеріалів, ринку праці, ринку засобів виробництва та ринку фінансових ресурсів.

3. Розвиток суміжних та підтримуючих галузей. В даному випадку йдеться про розробку нових технологій (ресурсозберігаючі технології, технології глибокої переробки), нових матеріалів та нових джерел енергії. Впровадження їх у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства.

4. Параметри попиту. Сюди відноситься зростання попиту на продукцію підприємства, його стабільність, що дозволяє підприємству отримувати високі прибутки і закріплювати свої позиції на ринку. І навпаки, нестабільний попит, зміна вимог споживачів до якості продукції підприємства та зниження купівельної спроможності населення не створюють умов для забезпечення постійної конкурентоспроможності підприємства.

Внутрішні фактори включають

1. Управлінська та адміністративна діяльність компанії (наприклад, організаційна та виробнича структура управління, професійний та кваліфікаційний рівень менеджерів).

2. Система технічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш досконалі, забезпечує конкурентоспроможність компанії та посилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина та напівфабрикати. Якість сировини, повнота переробки та кількість відходів мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємств. Нижчий вихід кінцевої продукції з використаної сировини (це особливо характерно для харчової промисловості) та неповна переробка сировини призводять до підвищення собівартості продукції, а отже, і до зниження прибутку, що, в свою чергу, не дозволяє розширювати виробництво. Як наслідок, знижується конкурентоспроможність. І навпаки, покращення використання сировини та її комплексна переробка знижують виробничі витрати та підвищують конкурентоспроможність.

4. Збут продукції: його обсяги та витрати на реалізацію. Цей фактор має значний вплив на конкурентоспроможність компанії. У виробництві можна досягти хороших результатів, випускаючи більш якісну і відносно дешеву продукцію, але неправильна політика продажів може все зіпсувати. Тому компанія намагається досягти ефективних продажів, продаючи продукцію, яка потрібна ринку, заохочуючи збільшення обсягів продажів і завоювання нових ринків. Це робиться, з одного боку, на основі формування "місцевої" клієнтської бази, проведення ефективної цінової політики тощо, а з іншого - шляхом забезпечення сировиною, необхідними матеріалами та обладнанням за доступними та ефективними цінами.

Фактори конкурентоспроможності підприємства діють не незалежно один від одного, а системно, таким чином, що підсилюють дію окремих факторів.

Згідно з концепцією факторної ієрархії конкурентоспроможності підприємства, конкурентоспроможність визначається п'ятирівневою факторною ієрархією (рис. 1.7).

Перший рівень ієрархії формується часткою ринку, яку займає компанія. На другому рівні цієї ієрархії конкурентоспроможність має бути підкріплена трьома ключовими факторами. А саме: відповідний рівень потенціалу розвитку, виробничий потенціал та потенціал збуту. На третьому рівні ієрархії конкурентоспроможність визначається правильним вибором ринкової та продуктової стратегії компанії, яка втілюється в конкурентній стратегії, спрямованій на поліпшення або утримання ринкової позиції компанії.

На четвертому рівні ієрархії конкурентоспроможність компанії визначається здатністю вищого керівництва компанії приймати рішення, які реалізують перші три рівні ієрархії факторів корпоративної конкурентоспроможності. На п'ятому рівні – результати діяльності компанії у попередньому періоді. Найважливішим з них є прибуток як джерело ресурсів у ринковій боротьбі.

Визначивши середовище, в якому вони працюють, компанії повинні перейти до визначення своєї ролі та позиції на ринку. Ключовим моментом тут є максимізація власних можливостей компанії, які відрізняють її від конкурентів.

Форма і метод максимізації внутрішньої компетенції повинні базуватися на технічній політиці, яка має на меті, по-перше, постійно впроваджувати ноу-хау в технології виробництва і дизайні продукції та стати лідером у виробництві цієї продукції; по-друге, забезпечувати високу якість; по-третє, доставляти продукцію вчасно.

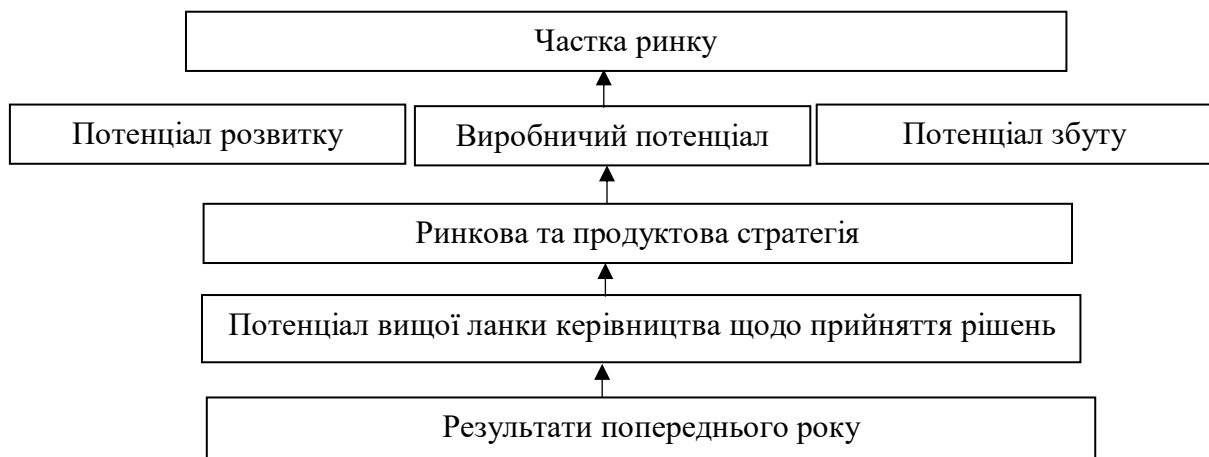


Рис. 1.7 Ієрархія чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства

Джерело: розроблено автором

Необхідно докладати зусиль для гнучкого використання внутрішніх потужностей та забезпечення техніко-економічної ефективності, яка не повинна бути нижчою за середньогалузеву.

Іншими словами, вони повинні знайти способи оптимального поєднання бажаної технічної та економічної ефективності, щоб забезпечити найкращі технічні та економічні умови постачання.

Компанії надають великого значення аналізу своїх сильних і слабких сторін, щоб оцінити реальні конкурентні можливості і розробити засоби і заходи, які дозволять компанії підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх. У процесі маркетингових досліджень для оцінки конкурентоспроможності використовуються кількісні показники. Кількісні показники вказують на ступінь стабільності підприємства, його здатність виробляти продукцію оптимальної кількості та попиту, а також на те, що гарантує досягнення підприємством намічених стабільних результатів.

До таких показників належать ефективність виробничо-збутової діяльності (на основі вивчення динаміки продажів, таких як вартість і обсяг, коефіцієнт завантаження, стан замовлень, обсяг і напрямки інвестицій), ефективність капітальних вкладень і резерви зниження собівартості продукції.

Крім того, важливим є аналіз собівартості реалізованої продукції (відношення собівартості реалізованої продукції до прибутку) з метою виявлення невиробничих витрат у загальній системі руху товару від продавця до покупця.

Наступні параметри можуть бути використані в якісній оцінці:

- потреба в капітальних інвестиціях в цілому та для конкретних видів продукції;
- види продукції, обсяги та витрати;
- ринки та їх сегменти для кожного виду продукції;
- потреби у коштах для стимулювання попиту та просування продажів; та
- перелік інструментів і методів, які можуть бути використані компанією для забезпечення свого домінування на ринку;
- інноваційна політика (оновлення продукції на основі власних розробок);
- виконання контрактних зобов'язань щодо термінів поставок.

Результати дослідження за вищезазначеними показниками можуть бути використані для формування економічної стратегії підприємства, технологічної політики та асортиментної політики.

Основними інструментами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукового підходу до стратегічного управління
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки та управління;
- застосування сучасних методів досліджень і розробок (наприклад, ФВА, програмно-цільового планування, теорії прийняття рішень);
- вивчення взаємозв'язків між функціями управління всіма процесами на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- розробка системи заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Організаційні інструменти для підвищення конкурентоспроможності компанії включають

- забезпечення пріоритетності продукції, що випускається;
- зміна якості продукції та її технічних параметрів з метою врахування вимог споживачів та їх специфічних запитів
- визначення переваг товару порівняно з альтернативами; - визначення переваг товару порівняно з альтернативами; - визначення переваг товару порівняно з альтернативами;
- виявлення недоліків аналогічних продуктів, що виробляються конкурентами; та
- вивчення заходів, що вживаються конкурентами для вдосконалення аналогічних продуктів;
- виявлення та використання цінових факторів для підвищення конкурентоспроможності продукції;
- нові пріоритетні сфери використання продукту.
- диференціація продукції. Забезпечить стабільність споживчих переваг.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Стан та тенденції розвитку національного ринку послуг у сфері ритейлу

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року ринок ритейлу зазнав істотних змін. Війна не тільки вплинула на економіку країни, але й значно змінила споживчі звички населення, обсяги продажів і діяльність торгових мереж.

Згідно з даними Державної служби статистики, чисельність населення України зменшилася на 20% з початку війни, що негативно вплинуло на загальний попит у ритейлі. Міграція населення стала ще одним важливим фактором, адже на травень 2024 року в Україні було зареєстровано понад 4,7 мільйона внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Це призвело до зміщення споживчих уподобань та потреб, адже ринок був змушений адаптуватися до нових реалій (рис. 2.1).

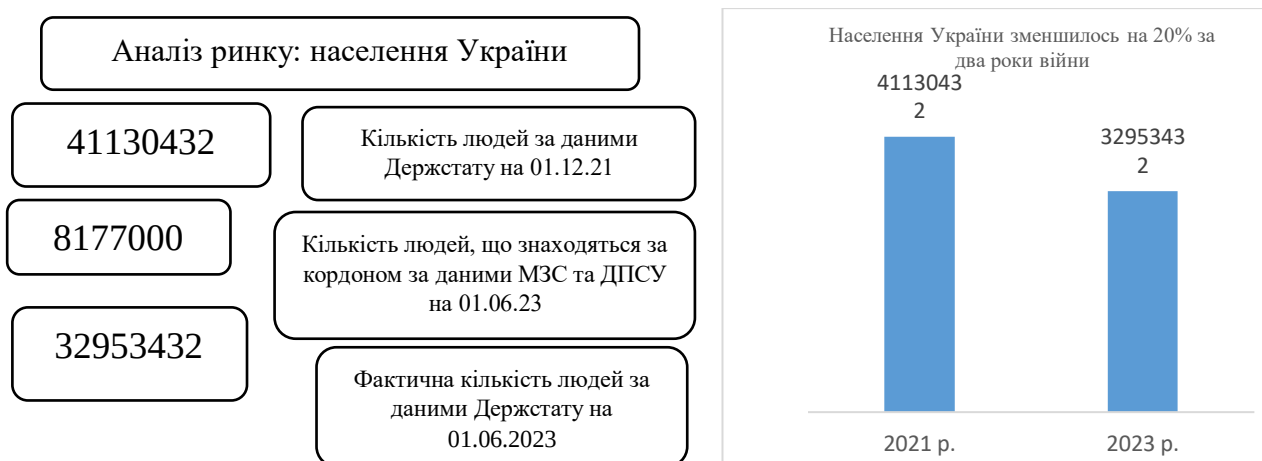


Рисунок 2.1 Статистика населення України

Джерело: складено автором за даними Держстату

Торгові мережі, такі як «Сільпо», АТВ та інші, змогли адаптуватися до викликів, з якими вони стикнулися. Незважаючи на військові дії, багато з них продовжують відкривати нові точки продажу в безпечних регіонах та розширювати асортимент продуктів. Цей процес супроводжується активним переходом до онлайн-продажів, які, за оцінками, зросли на 21% у порівнянні з попереднім роком.

Згідно з дослідженнями Асоціації ритейлерів України (RAU), на кінець 2023 року кількість активних продовольчих магазинів становила 100,2% від довоєнного рівня. Крім того, динаміка відкриття та закриття магазинів у грудні 2023 року показала зростання на 23%

Національний ринок ритейлу є важливою складовою економіки України, оскільки забезпечує населення товарами повсякденного вжитку та формує значний відсоток ВВП країни. За останні роки ринок зазнав суттєвих змін через вплив економічних, політичних та соціальних факторів, що викликало як нові можливості, так і виклики для ритейл-компаній, зокрема таких великих гравців, як ТОВ «Сільпо-Фуд». Це підприємство займає одну з провідних позицій на українському ринку роздрібної торгівлі завдяки широкій мережі супермаркетів, активній маркетинговій політиці та інноваційним підходам до обслуговування споживачів.

У сегменті роздрібної торгівлі продовжує лідирувати продуктовий ритейл. У 2023 році компанії, що є членами Асоціації ритейлерів України (RAU), у цій галузі забезпечили майже третину загального обороту індустрії (491,5 млрд грн)..

20 продуктових мереж склали 52% від загального обсягу доходу, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» посідає 2 місце у ТОП-20 ритейлерів за оборотом в 2023 році.

За сумою сплачених податків у 2023 році ТОВ «Сільпо-Фуд» посіла 13 місце в ТОП-20 ритейлерів за сумою сплачених податків.

Відновлення продовольчого ритейлу в цифровій сфері тісно пов'язане з позитивними змінами в офлайн-сегменті. Останні чотири роки стали важливим каталізатором для активного розвитку електронної комерції. Так, у 2021 році, коли тривав пандемічний локдаун, доходи українського сегмента електронної комерції в категорії "Food" становили \$753,90 млн, а вже у 2023 році цей показник знизився

до \$345,50 млн. На рисунку 2.2 видно, що дохід ринку онлайн-продажів продовольчих товарів в Україні продовжуватиме зростати протягом наступних чотирьох років. За прогнозами експертів, повне відновлення прибутковості в секторі електронної комерції продовольчого ритейлу очікується до 2025 року.

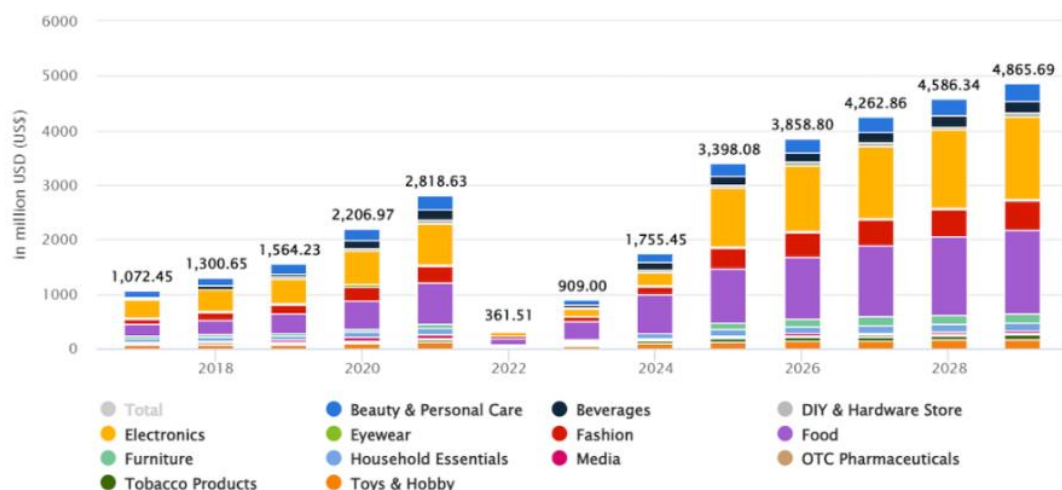


Рисунок 2.2 Дохід ринку електронної комерції в Україні у різних категоріях

Джерело: Statista Market Insights

Попит на продовольчі товари в онлайн також зростає, незважаючи на варіативність сценаріїв війни, тимчасові відключення світла в різних регіонах та демографічну кризу.

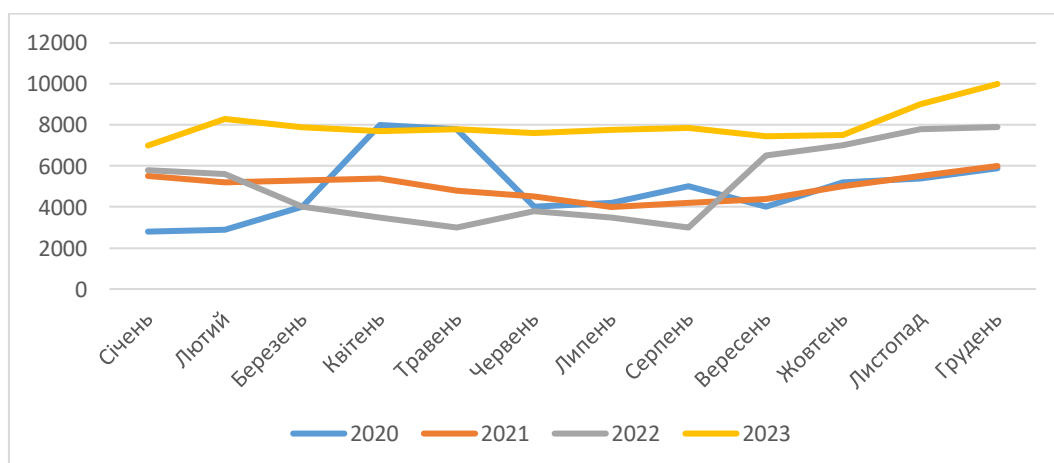


Рисунок 2.3 Динаміка активності конкурентів в онлайн-аукціонах

Джерело: складено автором на основі даних Google Market Explorer

У 2023 році кількість запитів у категорії продовольчого ритейлу зросла на 21% у порівнянні з попереднім роком. При цьому запити українською мовою становлять 54%, що свідчить про їхню перевагу серед користувачів.

Найбільший обсяг попиту на продовольчі товари фіксується в березні-квітні та жовтні-грудні. Натомість зміна пропозиції (конкуренція в аукціоні, найдорожча ціна за клік) фіксується у лютому та серпні.

Найбільший обсяг попиту на продовольчі товари спостерігається так само в регіонах з найбільшою щільністю населення: у Києві, Дніпрі, Одесі, Харкові, Запоріжжі та Львові, тобто у тих містах, які є одними з лідерів за кількістю торговельних точок в офлайн. Це говорить про те, що офлайн та онлайн попит співзалежні, адже відсутність фізичного магазину ускладнює процес доставки онлайн-замовлень.



Рисунок 2.4 Розподіл попиту по доставці продуктів у найбільших містах України відносно Києва

Джерело: сформовано автором на основі Google Planner

Основною частиною онлайн-аудиторії є покоління Y (28-44 роки), яке звикло обирати найбільш вигідні пропозиції та порівнювати їх. Другий сегмент, хоча й менший за обсягом, але також добре діджиталізований, — це покоління Z (12-27 років). Ці молоді споживачі цінують швидкість і простоту, а з часом їхня купівельна

спроможність зростатиме. Найменшу частку онлайн-аудиторії становлять представники покоління X (45-60 років), які повільно приймають нові технології через звичку. Спільними рисами поколінь Y та Z є мобільність, активність у цифровому просторі та нетерплячість. Обидві групи є візуалами, для яких емоції (wow-ефект) відіграють важливу роль.

У сучасному світі бізнес середовище стає все більш складним і непередбачуваним, що вимагає від компаній гнучкості та адаптивності до зовнішніх факторів. ТОВ "Сільпо Фуд", як один з провідних ритейлерів в Україні, зобов'язане постійно аналізувати вплив макроекономічних, соціальних, політичних, технологічних, правових та екологічних факторів на свою діяльність.

Аналіз зовнішнього середовища за допомогою PESTLE-аналізу ТОВ "Сільпо Фуд" виявив ключові зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії в Україні. Політичні та економічні умови, такі як рівень інфляції та валютні коливання, мають значний вплив на купівельну спроможність населення, що безпосередньо відображається на обсягах продажів. Зокрема, зростання інфляції та зміни в курсі валют можуть призвести до зменшення попиту на продукти, якщо ціни зростуть.

Соціальні фактори, включаючи зростаючий інтерес до органічних і екологічних продуктів, підкреслюють важливість адаптації асортименту компанії до змінюваних споживчих уподобань. Споживачі стають більш вимогливими, тому "Сільпо Фуд" повинно активно реагувати на ці тренди, щоб залишатися конкурентоспроможним.

Технологічний прогрес, зокрема впровадження нових технологій в автоматизацію процесів і розвиток онлайн-продажів, створює нові можливості для підвищення ефективності і залучення клієнтів. Компанії слід зосередитися на інтеграції сучасних технологій для оптимізації обслуговування та зниження витрат.

Правові та екологічні фактори також мають важливе значення. Вимоги до безпеки харчових продуктів і захисту даних потребують постійного контролю та відповідності нормам. Підвищення екологічної свідомості серед споживачів

вимагає від "Сільпо Фуд" використання екологічно чистих матеріалів і технологій, що позитивно вплине на імідж компанії.

PESTLE-аналіз зовнішнього бізнес-середовища розміщено у додатку Е.

В умовах динамічно змінюваного ринкового середовища галузь ритейлу в Україні стикається з численними викликами та можливостями. ТОВ "Сільпо Фуд", один з провідних гравців на ринку роздрібної торгівлі, відіграє значну роль у задоволенні потреб українських споживачів. В умовах зростаючої конкуренції та змін у споживчих уподобаннях важливо проводити систематичний аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на бізнес.

Розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для ТОВ «Сільпо Фуд» в контексті галузі ритейлу в Україні за допомогою SWOT-аналізу.

Таблиця 2.1 SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо Фуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- розгалужена мережа магазинів; - широкий асортимент товарів; -сильний бренд; - інвестиції в інновації.	- висока конкуренція; - залежність від імпортованих товарів; - інфраструктурні проблемт.
Можливості	Загрози
- розвиток онлайн торгівлі; - розширення асортименту органічних товарів; - партнерство з місцевими виробниками; - технологічні інновації.	- економічна нестабільність; - зміни в споживчих вподобаннях; - конкуренція з міжнародними гравцями; - зміни в законодавстві.

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

На основі досліджень SWOT-аналіз можна описати наступним чином:

1. Сильні сторони:

- Розгалужена мережа магазинів: ТОВ «Сільпо Фуд» має велику кількість точок продажу по всій Україні, що забезпечує зручний доступ для споживачів;
- Широкий асортимент товарів: Пропозиція включає не лише продукти харчування, а й побутову хімію, косметику та інші товари повсякденного вжитку;
- Сильний бренд: ТОВ «Сільпо Фуд» вважається одним з найбільш відомих брендів на українському ринку ритейлу;
- Інвестиції в інновації: Активне впровадження нових технологій, таких як онлайн-торгівля та автоматизація процесів.

2. Слабкі сторони:

- Висока конкуренція: наявність сильних конкурентів, таких як «АТБ», «Епіцентр» та інші, може знижувати ринкову частку;
- Залежність від імпортних товарів: коливання валютного курсу можуть вплинути на ціни та асортимент;
- Інфраструктурні проблеми: у деяких регіонах недостатня кількість торгових точок та складнощі з логістикою

3. Можливості:

- Розвиток онлайн-торгівлі: зростаючий попит на електронну комерцію створює нові можливості для залучення клієнтів;
- Розширення асортименту органічних товарів: зростання інтересу до здорового харчування та екологічних продуктів;
- Партнерства з місцевими виробниками: підтримка локальних виробників може зміцнити позиції на ринку та знизити витрати на імпорт;
- Технологічні інновації: впровадження нових технологій для поліпшення обслуговування та оптимізації процесів.

4. Загрози:

- Економічна нестабільність: політичні та економічні ризики в Україні можуть вплинути на купівельну спроможність населення;
- Зміни в споживчих вподобаннях: непередбачувані зміни у поведінці споживачів можуть вплинути на попит на певні товари;

- Конкуренція з міжнародними гравцями: входження великих міжнародних ритейлерів на український ринок може створити додатковий тиск;
- Зміни в законодавстві: нові регуляції або податкові зміни можуть вплинути на вартість ведення бізнесу.

Узагальнюючи, можемо сказати що наліз стану та тенденцій розвитку національного ринку послуг у сфері ритейлу в Україні виявив значні зміни, зумовлені політичними та економічними викликами, зокрема повномасштабним вторгненням Росії в Україну. Це вторгнення призвело до зменшення чисельності населення, що, за даними Державної служби статистики, скоротилося на 20%. Такі демографічні зміни суттєво вплинули на споживчий попит, формуючи нові звички та потреби.

Міграція населення, яка викликана війною, призвела до зміщення споживчих уподобань, оскільки внутрішньо переміщені особи мають специфічні потреби та запити. В умовах цих викликів ритейлові мережі, зокрема «Сільпо», змогли продемонструвати свою гнучкість та адаптивність, відкриваючи нові точки продажу у безпечних регіонах і розширюючи асортимент продукції. Зокрема, спостерігається зростання популярності онлайн-продажів, які зазнали значного приросту — на 21% у порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про зміну споживчих звичок на користь електронної комерції, що стало важливим трендом на ринку.

На кінець 2023 року, згідно з даними Асоціації ритейлерів України, кількість активних продовольчих магазинів перевищила довоєнний рівень, що свідчить про відновлення і зростання довіри споживачів до ритейлу. Особливу роль у цьому процесі відіграє активний розвиток електронної комерції, яка, за прогнозами експертів, продовжить зростати в наступні роки.

Проте ринок стикається з певними викликами. Висока конкуренція, зокрема з боку таких великих гравців, як АТВ і нові міжнародні ритейлери, створює додатковий тиск на локальні компанії. Крім того, економічна нестабільність та коливання валютного курсу можуть суттєво вплинути на витрати і фінансові показники компаній. Зміни в споживчих уподобаннях, зокрема зростання інтересу

до органічних і екологічно чистих продуктів, вимагають від ритейлерів швидкої реакції та адаптації асортименту.

2.2 Аналітична оцінка підприємницької діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним з провідних ритейлерів в Україні, що здійснює свою діяльність у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування. У цьому підпункті проведемо аналітичну оцінку підприємницької діяльності компанії, враховуючи її фінансові показники, конкурентні переваги, стратегічні напрямки розвитку та ринкові умови.

Підприємство «Сільпо-Фуд» є частиною української мережі продовольчих супермаркетів «Сільпо», яка була заснована в 1998 році. На 2023 рік «Сільпо» входить до складу торговельної корпорації Fozzy Group і має в своєму розпорядженні 305 супермаркетів, розташованих у 62 містах України. Далі розглянемо кілька основних етапів становлення та розвитку компанії «Сільпо-Фуд»:

1. Заснування та початковий розвиток (1998 – 2002 роки):

- У березні 1998 року відкрито першу крамницю у Києві, а за рік їх відкрилось п'ять;
- У 2002 році кількість магазинів зросла до 22, розташованих в п'яти великих містах України.

2. Швидке зростання (2003- 2008 роки):

- У 2003 році кількість магазинів подвоїлася, досягши 40, а до 2025 року їхнє число зросло до 81;
- У 2008 році мережа вже налічувала 150 супермаркетів.

3. Подальше розширення та відкриття нових супермаркетів (2010-2014 роки):

- У 2010 році у Кропивницькому та Харкові відкрито 6 нових супермаркетів;

- У листопаді 2011 року в містах Дніпро та Сєвєродонецьк відчиняються 206-й і 207-й супермаркети мережі;

- У 2014 році відкрито новий супермаркет у містечку Костопіль.

В останні роки «Сільпо» активно розвиває концепцію «ритейлтейнмент», відкриваючи яскраві тематичні магазини, фуд-корти та дегустаційні зони, що перетворює процес покупок на захоплюючий досвід для клієнтів. Важливим кроком стало впровадження сучасних технологій, таких як мобільний додаток, системи самообслуговування та scan&go. Крім того, компанія запустила власну службу доставки та сервіс швидкої доставки LOKO.

Далі «Сільпо» продовжила зосереджуватися на створенні дизайнерських супермаркетів, що свідчить про її прагнення підвищити якість та комфорт обслуговування клієнтів. Попри складні умови війни, мережа супермаркетів «Сільпо» робить все можливе, щоб забезпечити безперервну торгівлю та задовольнити потреби українців у продуктах і товарах першої необхідності.

Основною діяльністю ТОВ «Сільпо-Фуд» є роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами через мережу супермаркетів «Сільпо». На кінець 2022 року компанія мала в своєму складі 305 магазинів, розташованих у 71 місті України. Крім того, вона володіє чотирма делікатес-маркетами «Le Silpo» та логістичними об'єктами.

Розглянемо динаміку чисельності персоналу підприємства за 2019-2023 роки у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності персоналу підприємства за 2019 – 2023 роки

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальна чисельність, осіб	34192	39434	42935	33390	29514	-4678,00	86,32
Промисловий персонал, осіб	26789	27945	28974	21547	18967	-7822,00	70,80

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Непромисловий персонал, осіб	7403	11489	13961	11843	10547	3144,00	142,47
Частка непромислового персоналу, %	21,65	29,13	32,52	35,47	35,74	14,08	165,05
Ефективність персоналу, грн/працівника	1826960	1844564	1696930	2094530	2872510	1045550,00	157,23
Продуктивність, грн/працівника	1295919	1260197	1366225	1868041	2698738	1402819,00	208,25

Джерело: побудовано автором на основі звіту з управління ТОВ «Сільпо Фуд» (Додаток Г)

Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Сільпо Фуд» за період 2019–2023 років показує суттєві зміни в структурі та ефективності роботи підприємства. Загальна чисельність персоналу зменшилася на 4,678 осіб, що становить 86,32% від початкового рівня, що свідчить про адаптацію компанії до нових економічних умов.

Кількість промислового персоналу зменшилася на 7,822 особи (70,80%), що вказує на скорочення виробничих потужностей або оптимізацію процесів, можливо, у відповідь на зменшення попиту або перехід на більш автоматизовані технології. У той же час, чисельність непромислового персоналу зросла на 3,144 особи (142,47%), що може свідчити про підвищення значення обслуговуючих функцій, маркетингу та адміністрування в умовах зростаючої конкуренції та змін у споживчих уподобаннях.

Частка непромислового персоналу зросла до 35,74%, що відображає зміни в стратегічному фокусі підприємства, спрямованому на більш ефективну організацію роботи в умовах невизначеності на ринку. Ефективність персоналу зросла на 1,045,550 грн на працівника (157,23%), досягнувши 2,872,510 грн у 2023 році. Продуктивність також показала значне зростання на 1,402,819 грн (208,25%). Це свідчить про успішні зусилля компанії в оптимізації процесів та підвищенні внеску кожного працівника у загальний дохід.

Загалом, ТОВ «Сільпо Фуд» продемонструвало здатність адаптуватися до змін в ринковому середовищі, покращуючи ефективність та продуктивність праці,

що є ключовим для виживання та розвитку компанії в умовах економічної нестабільності.

Розглянемо склад та ієрархію компонентів організаційної структури управління ТОВ «Сільпо-Фуд» на рисунку 2.5.

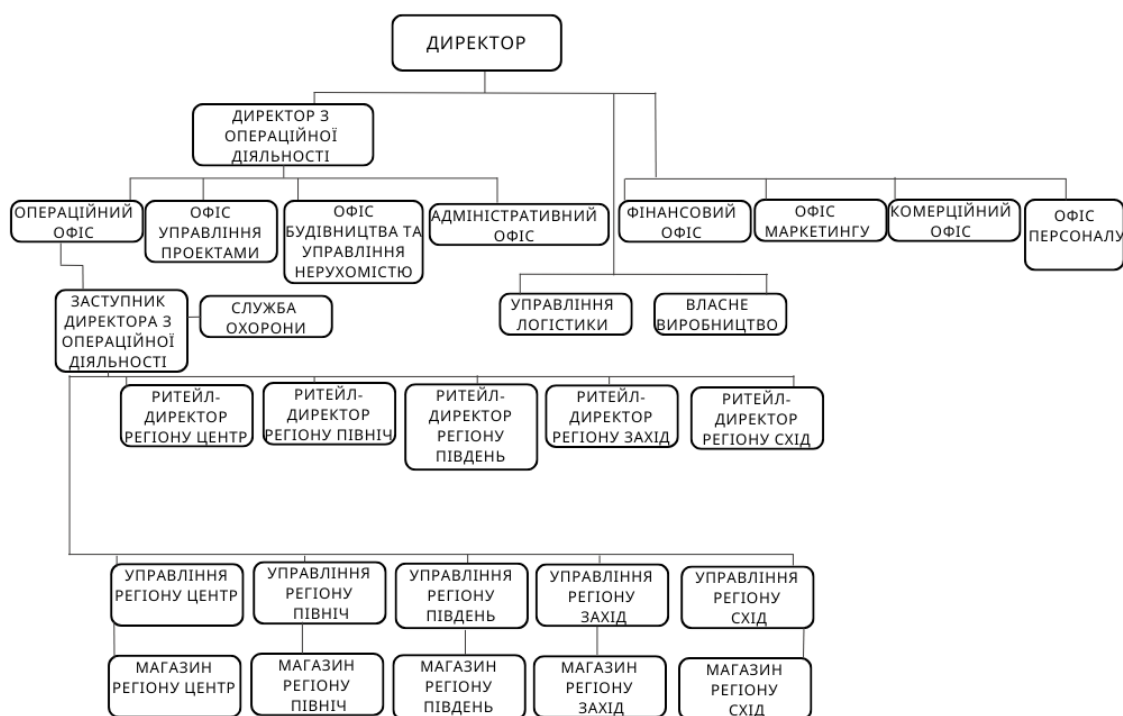


Рисунок 2.5 Організаційна структура ТОВ «Сільпо Фуд»

Джерело: побудовано автором на основі звіту з управління ТОВ «Сільпо Фуд» (Додаток Г)

100% акцій ТОВ «Сільпо-Фуд» належать ПАТ «Рітейл Капітал», яке, у свою чергу, контролюється компанією ТОВ «Фоззі Груп». Отже, кінцевим бенефіціаром ТОВ «Сільпо-Фуд» є Володимир Костельман, який володіє контрольним пакетом ТОВ «Фоззі Груп». Структура власності ТОВ «Сільпо-Фуд» виявляє концентрацію контролю в руках однієї особи – Володимира Костельмана. Він має 51% корпоративних прав холдингової компанії ТОВ «Фоззі Груп», що дає йому фактичний контроль над ТОВ «Сільпо-Фуд». Таке зосередження влади може бути вигідним з точки зору управлінської ефективності, оскільки дозволяє швидко та своєчасно ухвалювати стратегічні рішення без необхідності узгодження з іншими акціонерами. При цьому власник зацікавлений у довгостроковому розвитку та

зростанні вартості бізнесу. Проте, дана модель має певні недоліки, зокрема ризик прийняття неправильних управлінських рішень через брак зовнішнього контролю. Успіх компанії в значній мірі залежить від компетентності, здатності та довголіття цієї однієї особи. Більш того, закрита структура власності може обмежувати можливості залучення зовнішнього фінансування, оскільки інвестори менше схильні вкладати кошти в компанії, де вони не можуть впливати на управління. Для зменшення цих ризиків ТОВ «Сільпо-Фуд» повинно звернути особливу увагу на корпоративне управління, забезпечуючи прозорість, захист прав міноритарних акціонерів та ефективне управління. Це дозволить реалізувати переваги концентрації власності та уникнути її недоліків.

ТОВ «Сільпо-Фуд» займається такими основними видами діяльності:

1. Роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами через мережу супермаркетів «Сільпо». На кінець 2022 року мережа налічувала 305 магазинів у 71 місті України.

2. Роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами. Компанія безпосередньо закуповує товари у виробників та постачає їх у роздрібну мережу.

3. Логістика та транспортування товарів. ТОВ має власні складські та транспортні потужності для забезпечення ланцюгів постачання.

4. Виробництво харчових продуктів під власними торговими марками.

Мережа супермаркетів «Сільпо» традиційно займає провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні. Протягом багатьох років компанія стабільно входить до числа найбільших учасників цієї галузі. Успіх «Сільпо» обумовлений національним масштабом діяльності та широкою географією присутності, що дозволяє їй задовольняти потреби мільйонів споживачів по всій країні. Важливим чинником конкурентоспроможності є також ефективна логістика та власне виробництво різноманітних продуктів під відомими брендами. Звісно, війна негативно позначилася на позиціях компанії, призвівши до втрати частини активів. Однак «Сільпо» зберігає сильний бренд та лояльну клієнтську базу, що дає їй можливість відновити лідерство в роздрібній торгівлі

після деокупації територій. Стратегія компанії спрямована на подальше зміцнення присутності в усіх регіонах України.

Використовуючи фінансову звітність підприємства (Додатки А-Г) складемо аналітичний баланс активів та пасивів ТОВ «Сільпо Фуд» за 2019 – 2023 роки у Додатку Д.

Аналіз показників необоротних і оборотних активів ТОВ «Сільпо Фуд» за період 2019–2023 років свідчить про істотні зміни в структурі активів компанії. Загальна сума необоротних активів зросла на 5,692,682 грн, або на 138,74%, досягнувши 20,386,742 грн у 2023 році. Основні засоби продемонстрували найзначніше зростання, збільшившись на 6,678,503 грн (174,74%), що може свідчити про активні інвестиції в модернізацію виробництва та оновлення обладнання. Щодо оборотних активів, їх загальна сума зменшилася на 1,032,596 грн (92,63%) у 2023 році, порівняно з попереднім роком. Особливо помітно скоротилися запаси на 406,507 грн (92,22%), що може вказувати на оптимізацію управління запасами та зменшення обсягів товарних запасів в умовах нестабільності ринку. Дебіторська заборгованість також зазнала значних коливань, зокрема, інша поточна дебіторська заборгованість зросла на 4,886,861 грн (403,18%), що може вказувати на збільшення обсягів продажів в кредит. У цілому, баланс активів підприємства за 2023 рік склав 33,358,509 грн, що на 4,660,086 грн більше, ніж у 2019 році. Це свідчить про загальний ріст активів, але з необхідністю звернути увагу на управління оборотними активами для забезпечення фінансової стабільності компанії. Ключовими завданнями для подальшого розвитку залишаються покращення оборотності активів та зниження дебіторської заборгованості, що допоможе зміцнити фінансове становище ТОВ «Сільпо Фуд».

Таблиця 2.3 - Аналітичний баланс пасивів ТОВ «Сільпо Фуд» за період 2019–2023 рр..

Показники	Рік					Абсолютне відхилення, +-	Відносне відхилення, %
	2019	2020	2021	2022	2023		
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	12846065	13047703	13047703	13047703	15188703	2342638	18,24
Додатковий капітал	-	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(11018563	-14155395	-16042417	-23736759	-25623369	-	-
Усього за розділом I	1827502	-1107692	-2994714	-10689056	-10434623	-12262125	-670,98
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Довгострокові кредити банків	739204	2752820	3001708	1397278	1673193	933989	126,35
Інші довгострокові зобов'язання	8391700	9532866	12147214	14600778	12372504	3980804	47,44
Усього за розділом II	9130904	12285686	15148922	15998056	14045697	4914793	53,83
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	2747845	2506766	2931123	5543654	6205038	3457193	125,81
товари, роботи, послуги	13351879	14440624	18934431	15619248	18550369	5198490	38,93
розрахунками з бюджетом	73231	189189	259916	1114449	1007478	934247	1275,75
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-	-	-	-
розрахунками зі страхування	19984	26306	36048	51722	44437	24453	122,36
розрахунками з оплати праці	70722	89223	126084	159054	170958	100236	141,73
за одержаними авансами	410510	558718	264605	520536	269118	-141392	-34,44
Поточні забезпечення	238717	304681	404449	1481551	483922	245205	102,72
Інші поточні зобов'язання	737965	940673	3479216	2676714	2299632	1561667	211,62
Усього за розділом III	17740017	19057480	26506257	28359858	29747435	12007418	67,69
Баланс	28698423	30235474	38660465	33668858	33358509	4660086	16,24

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

Розглянемо фінансові результати ТОВ «Сільпо Фуд» за період 2019 – 2023 роки у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Сільпо Фуд» за 2019 – 2023 рр.

Показники	Рік					Абсолютне відхилення, +-	Відносне відхилення, %
	2019	2020	2021	2022	2023		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	62446681	64402634	72784232	69990601	84727987	22281306	135,68
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-47340607	47249897	52182936	50815360	60419457	107760064	-127,63
Валовий прибуток	15106074	17152737	20601296	19175241	24308530	9202456	160,92
Інші операційні доходи	476469	295502	412332	725090	906959	430490	190,35
Адміністративні витрати	814404	1685089	2775765	3379927	4342286	3527882	533,19
Витрати на збут	12940168	15581479	18533954	17517114	19669097	6728929	152,00
Інші операційні витрати	79846	56162	121299	160302	63819	-16027	79,93
Фінансовий результат від операційно діяльності: прибуток	1748125	153528	-	-	1140287	-607838	65,23
Інші фінансові доходи	122547	122547	314875	58748	384148	261601	313,47
Інші доходи	844809	1025781	969415	514944	571777	-273032	67,68
Фінансові витрати	2105372	2225413	2358809	2503139	2909288	803916	138,18
Інші витрати	235435	1843445	422546	4344721	1028186	792751	436,72
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	268583	-	-	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	20994	43609	79969	196279	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	298577	-	-	-	-	-	-

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

Аналіз фінансових показників ТОВ «Сільпо Фуд» за період 2019–2023 років вказує на позитивні тенденції в динаміці доходів і прибутків підприємства, хоча є й негативні аспекти, що потребують уваги. Чистий дохід від реалізації продукції зрос до 84,727,987 грн у 2023 році, що на 22,281,306 грн (135,68%) більше, ніж у 2019 році. Це свідчить про зростання обсягів реалізації та ефективність маркетингових стратегій. Валовий прибуток також демонструє позитивну динаміку, збільшившись на 9,202,456 грн (160,92%) до 24,308,530 грн, що підкреслює зростання рентабельності. Проте, собівартість реалізованої продукції також суттєво зросла, що на 107,760,064 грн перевищує попередній період, вказуючи на збільшення витрат на виробництво. Це може бути наслідком зростання цін на сировину чи ресурсів. Витрати на збут та адміністративні витрати також зросли: адміністративні витрати підвищилися на 3,527,882 грн (533,19%), а витрати

на збут на 6,728,929 грн (152,00%). Це викликає занепокоєння, оскільки зростання витрат може загрожувати прибутковості. Фінансовий результат від операційної діяльності показав прибуток у 1,140,287 грн у 2023 році, однак є від’ємні значення в попередніх роках. Це вказує на можливі проблеми в управлінні витратами. Фінансові витрати, які зросли на 803,916 грн (138,18%), також можуть впливати на загальну прибутковість підприємства. Загалом, підприємство демонструє зростання доходів і валового прибутку, але підвищення витрат, особливо адміністративних і на збут, потребує уваги. Для забезпечення стабільного фінансового становища важливо зосередитися на контролі за витратами та покращенні ефективності операційної діяльності.

Проведемо аналіз коефіцієнтів фінансового стану, використовуючи дані фінансової звітності за 2019 – 2023 рр..

1) Розрахуємо показники ліквідності ТОВ «Сільпо Фуд» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз показників ліквідності для ТОВ «Сільпо Фуд»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення . ±
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,092	0,07	0,044	0,04	0,05	-0,004
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,057	0,51	0,51	0,33	0,49	-0,180
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,79	0,78	0,57	0,4	0,44	-0,170
Власний оборотний капітал	-3735654	-4231296	-11427487	-16905755	-16775668	-5478268,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо Фуд»

Фінансові показники підприємства демонструють тенденцію до погіршення ліквідності протягом 2020-2022 років, хоча в 2023 році спостерігається деяке поліпшення у коефіцієнтах ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,092 у 2019 році до 0,04 у 2022 році, але в 2023 році підвищився до 0,05.

Коефіцієнт проміжної ліквідності впав з 0,57 у 2021 році до 0,33 у 2022 році, проте у 2023 році зріс до 0,49, що є позитивною ознакою. Коефіцієнт загальної ліквідності також показав зниження з 0,57 у 2021 році до 0,40 у 2022 році, з незначним підвищенням до 0,44 у 2023 році. Власний оборотний капітал залишався негативним, починаючи з -3,735,654 у 2019 році і досягнувши -16,905,755 у 2022 році, з деяким покращенням до -16,775,668 у 2023 році. Загалом, ситуація залишається критичною, що свідчить про серйозні ризики для фінансової стійкості підприємства та потребу в термінових заходах для покращення фінансової ситуації.

2) Розрахуємо показники ділової активності ТОВ «Сільпо Фуд» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Аналіз показників ділової активності ТОВ «Сільпо Фуд»

Показники	Роки					Абсолютн е відхиленн я . ±
	2019	2020	2021	2022	2023	
Оборотність дебіторської заборгованості	20,05	20,09	21,09	41,56	26,25	6,2
Оборотність кредиторської заборгованості	3,52	3,38	2,75	2,47	2,85	-0,67
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	18,2	18,2	17,3	8,8	13,9	-4,3
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	103,7	108,6	132,7	147,2	128,1	24,4
Оборотність постійних активів	5,31	5,76	5,09	5,19	5,67	0,36
Оборотність активів	1,997	1,89	1,8	1,63	1,83	-0,167
Оборотність чистих активів	3,9	3,79	3,95	3,74	4,44	0,54
Оборотність товарно-матеріальних запасів	9,06	8,4	8,08	8,49	12,54	3,48
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	40,3	43,5	45,2	43,1	29,1	-11,2
Тривалість операційного циклу, днів	58,5	61,7	62,5	51,9	43	-15,5
Тривалість фінансового циклу, днів	недопусти мо	недопусти мо	недопусти мо	недопусти мо	недопусти мо	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо Фуд»

Аналіз показників оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості за 2019-2023 роки свідчить про значні зміни в управлінні активами та

зобов'язаннями підприємства. Оборотність дебіторської заборгованості зросла з 20,05 у 2019 році до 41,56 у 2022 році, що свідчить про покращення в ефективності збору дебіторської заборгованості. Однак у 2023 році показник знизився до 26,25, що може вказувати на можливі проблеми з платежами від клієнтів. Оборотність кредиторської заборгованості зменшилася з 3,52 у 2019 році до 2,47 у 2022 році, з легким відновленням до 2,85 у 2023 році, що свідчить про затримки у розрахунках з постачальниками. Період погашення дебіторської заборгованості зменшився з 18,2 днів у 2019 році до 8,8 днів у 2022 році, але зріс до 13,9 днів у 2023 році, що може свідчити про затримки у надходженні платежів. Період погашення кредиторської заборгованості зріс з 103,7 днів у 2019 році до 147,2 днів у 2022 році, але у 2023 році знизився до 128,1 днів, що вказує на спроби підприємства оптимізувати свої зобов'язання, хоча все ще демонструє залежність від постачальників. Оборотність постійних активів показала незначні коливання, свідчаючи про стабільну ефективність використання постійних активів у бізнес-процесах. Оборотність товарно-матеріальних запасів зросла до 12,54 у 2023 році, що свідчить про більш ефективне управління запасами, хоча період їх обороту зменшився до 29,1 днів, що є позитивним сигналом. Тривалість операційного циклу знизилась, свідчаючи про покращення в управлінні запасами та дебіторською заборгованістю, однак значення все ще вказує на проблеми в фінансовому циклі. Тривалість фінансового циклу залишилась недопустимою на всіх етапах, що вказує на серйозні проблеми в управлінні фінансами підприємства, і це потребує термінового аналізу та корекцій. Загалом підприємству слід звернути увагу на оптимізацію управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також на покращення фінансового циклу. Зростання показників оборотності товарно-матеріальних запасів є позитивним знаком, але загальний контекст вказує на можливі ризики в управлінні ліквідністю.

3) Розрахуємо показники фінансової стійкості ТОВ «Сільпо Фуд» (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 - Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Сільпо Фуд»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення · ±
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,064	-0,035	-0,072	-0,203	-0,196	-0,26
Коефіцієнт фінансової залежності	14,72	-28,73	-13,93	-1,46	-1,42	-16,14
Коефіцієнт заборгованості	0,147	-0,048	-0,052	-0,082	-0,066	-0,213
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	-	-	-	-	-	-
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	-	-	-	-	-	-
Відношення заборгованості до власного капіталу	14,72	-13,93	-1,46	-1,46	-1,42	-16,14

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо Фуд»

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Сільпо Фуд» свідчить про значні зміни у фінансовому становищі підприємства протягом 2019-2023 років. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) демонструє стійке падіння, починаючи з 0,064 у 2019 році до -0,196 у 2023 році. Це свідчить про збільшення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що негативно позначається на його фінансовій стійкості. Коефіцієнт фінансової залежності показує значне коливання: у 2019 році він складав 14,72, а у 2023 році зменшився до -1,42. Це вказує на зростання зобов'язань підприємства відносно його капіталу, що може свідчити про ризик для кредиторів. Коефіцієнт заборгованості також відзначається негативною динамікою, з 0,147 у 2019 році до -0,066 у 2023 році. Це вказує на те, що заборгованість підприємства зростає, але її покриття власними ресурсами зменшується. Відсутність даних по відношенню довгострокових кредитів до капіталізації та власного капіталу ускладнює повний аналіз, однак зазначена тенденція до зростання заборгованості вказує на потребу в уважному контролі за фінансовою політикою підприємства. Загалом, результати свідчать про суттєве зниження фінансової стійкості ТОВ «Сільпо Фуд» за рахунок зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування, що може загрожувати

стабільності підприємства в умовах економічних коливань. Рекомендується перегляд фінансової стратегії для підвищення автономії та зменшення ризиків, пов'язаних із заборгованістю.

Висновок про діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» під час економічних і політичних криз в Україні свідчить про їхню стійкість і здатність адаптуватися до викликів. Незважаючи на те, що компанія зменшила чисельність персоналу, це не призвело до падіння продуктивності. Навпаки, підвищення ефективності праці є важливим досягненням, яке вказує на успішне впровадження нових технологій і оптимізацію робочих процесів. Стратегічне розширення мережі супермаркетів свідчить про проактивний підхід компанії до розвитку бізнесу, навіть у складних умовах. «Сільпо-Фуд» не лише відкриває нові точки продажу, але й впроваджує інноваційні формати обслуговування, що відповідають сучасним вимогам споживачів. Це включає в себе впровадження онлайн-сервісів, покращення логістики та підвищення якості обслуговування клієнтів, що в кінцевому рахунку веде до збільшення лояльності споживачів і конкурентоспроможності. Проте, для досягнення довгострокової фінансової стабільності компанії слід зосередитися на оптимізації своїх фінансових зобов'язань і управлінні оборотними активами. Ефективне управління цими аспектами допоможе «Сільпо-Фуд» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити ліквідність і забезпечити фінансову стійкість в умовах швидко змінюваного середовища. В цілому, результати діяльності компанії під час кризових періодів підкреслюють її здатність не лише виживати, а й розвиватися, що є запорукою успіху у майбутньому.

2.3 Аналіз власної конкурентної позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку національного ритейлу

У сучасних умовах глобалізації та динамічних змін на ринку роздрібної торгівлі, аналіз конкурентної позиції підприємств стає ключовим елементом їх

стратегії розвитку. ТОВ «Сільпо-Фуд», одна з провідних мереж супермаркетів в Україні, здійснює свою діяльність у надзвичайно конкурентному середовищі, де споживацькі вподобання, технологічні інновації та економічні умови безпосередньо впливають на бізнес-результати.

Аналіз конкурентної позиції дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також оцінити її можливості та загрози в умовах національного ритейлу.

Зокрема, важливо визначити, які фактори сприяють утриманню лідируючих позицій на ринку та які виклики постають перед компанією в умовах зростаючої конкуренції з боку інших гравців на ринку. Оцінка конкурентної позиції також враховує вплив зовнішніх факторів, таких як економічні зміни, соціальні тенденції та технологічні інновації, що можуть істотно вплинути на діяльність підприємства.

Дослідимо основні економічні характеристики галузі роздрібної торгівлі у таблиці 2.8

Таблиця 2.8 Основні економічні характеристики галузі роздрібної торгівлі

Показник	Характеристика галузі	Характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»
Розмір ринку	Обсяг обороту роздрібної торгівлі в Україні в 2022 році становить 127,4 млрд. грн	Розмір ринку на 2022 рік складає 365 млн.грн
Масштаб конкуренції	Національний	
Темп зростання ринку	Приблизно 3-4% річного зростання на ринку роздрібної торгівлі	У середньому 10% зростання на рік

Продовження таблиці 2.8

Показник	Характеристика галузі	Характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»
Технології/інновації	Зростаюча тенденція інтернет-торгівлі	- впровадження систем лояльності; - розвиток онлайн-продажів; - використання аналітики даних для вивчення покупців та розуміння їхніх потреб, а також оптимізації асортименту та стратегії ціноутворення; - створення тематичних дизайнів магазинів; - каси самообслуговування; - ресторани в торгових залах.
Характеристики продукції	Широкий асортимент товарів, від продуктів харчування до товарів дому та електроніки	Широкий вибір продуктів харчування, товарів для дому, дитячої продукції та товарів власної торгової марки і виробництва.
Економія на масштабі виробництва	Помірна, можливість економії за рахунок оптових закупівель	1. вдається до оптової закупівлі продукції задля економії; 2. налагоджує та оптимізує логістичну діяльність зменшуючи витрати; 3. займається власним виробництвом, що дозволяє контролювати та, відповідно, зменшувати витрати.
Ефект навчання	Сприяє особистому та професійному зросту працівників, підвищенню якості обслуговування та керівництва, допомагає вдосконалювати операційні процеси.	
Завантаження виробничих потужностей	Зазвичай збільшення завантаження виробничих потужностей сезонно та під час святкових періодів.	Помірний рівень завантаження, оскільки виробництво власної продукції Сільпо складає приблизно 10-25% (в залежності від конкретного магазину) від основної діяльності, яка полягає в реалізації товарів, куплених у постачальників.
Привабливість галузі	Приваблива для інвесторів, оскільки має стійкий попит та можливість для росту і розвитку	

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

У сучасному динамічному ринковому середовищі, де конкуренція стає все більш інтенсивною, підприємства повинні ретельно аналізувати свої стратегічні

позиції. Для цього використовують різноманітні моделі, серед яких модель п'яти сил Майкла Портера є однією з найбільш визнаних. Ця модель дозволяє оцінити конкурентне середовище компанії, враховуючи різні фактори, такі як загроза нових учасників, влада постачальників і покупців, загроза замінників та конкуренція всередині галузі. У таблиці 2.9 наведено аналіз конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» на основі моделі Портера.

Таблиця 2.9 Аналіз конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо Фуд» за моделлю Портера

Показник	Оцінка	Опис
Загроза нових учасників	3	Середній рівень загрози. Високі бар'єри входу через капіталовкладення та досвід.
Влада постачальників	3	Помірна влада. Велика кількість постачальників, але особливі постачальники можуть мати більший вплив.
Влада покупців	4	Висока влада покупців. Споживачі мають широкий вибір і можуть легко переходити до конкурентів.
Загроза замінників	3	Середня загроза. Наявність альтернативних товарів, але унікальні пропозиції ТОВ «Сільпо Фуд» зменшують цю загрозу.
Конкуренція всередині галузі	4	Висока конкуренція. Ринок насичений конкурентами, які активно борються за частку ринку.

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

ТОВ «Сільпо-Фуд» оперує в умовах високої конкуренції та значного тиску з боку покупців, що зобов'язує компанію активно вдосконалювати свої стратегії. Загроза нових учасників є помірною через високі бар'єри для входу, однак компанія повинна постійно стежити за новими гравцями на ринку.

Влада постачальників є важливим аспектом, оскільки співпраця з унікальними постачальниками може забезпечити конкурентні переваги, але в цілому компанія має можливість вибору постачальників. Висока влада покупців змушує «Сільпо-Фуд» зосередитися на покращенні обслуговування та створенні

додаткових цінностей для клієнтів, таких як програми лояльності та спеціальні пропозиції.

Конкуренція в галузі є значною, що потребує постійних інновацій у продуктах, технологіях та стратегії продажів. Впровадження нових технологій, таких як онлайн-торгівля і автоматизація обслуговування, дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною і відповідати на запити споживачів.

Для аналізу основних конкурентів досліджуваної мережі ми будемо використовувати дані авторитетного видання Forbes Ukraine. У одному з випусків цього журналу було представлено рейтинг 100 найбільших українських компаній за обсягом виторгу. У цьому списку налічується 15 компаній з роздрібною торгівлі, з яких ми виберемо 4 найбільші, включаючи флагманську мережу Fozzy Group, до складу якої входить «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.10 Аналіз конкурентів на ринку

Назва	Виторг, млрд- грн	Річний приріст виторгу, %	Фінансовий результат, млрд грн
АТБ	104,9	22	+4,4
Fozzy Group	78,2	18	-5
Ашан	14,2	-8	-0,563
Varus	11,3	7	+31

Джерело: видання Forbes Ukraine

На основі аналізованих даних побудуємо матрицю БКГ.

Тема приросту, %	Високий	АТБ	Fozzy Group
	Низький	Varus	Ашан
		Висока	Мала

Рисунок 2.6 Матриця БКГ

Матриця БКГ для аналізу роздрібної торгівлі в Україні демонструє різноманітні позиції учасників ринку. АТБ, з виторгом 104,9 млрд грн та річним приростом виторгу на рівні 22%, є "зіркою" матриці, що свідчить про її сильну позицію та потенціал для подальшого розвитку. Компанія активно розширює свою мережу, що зміцнює її лідерство на ринку. Fozzy Group, хоча і має значну частку ринку у 78,2 млрд грн з річним приростом 18%, характеризується негативним фінансовим результатом (-5 млрд грн), що ставить її в категорію "питань". Це вказує на нестабільність і необхідність перегляду стратегії для покращення фінансових показників. Ашан, з виторгом 14,2 млрд грн та річним зниженням на 8%, потрапляє до категорії "собак". Низька частка ринку в поєднанні з від'ємним зростанням вказує на серйозні виклики, з якими компанія стикається, і потребу в суттєвих змінах для покращення конкурентоспроможності. Varus, з виторгом 11,3 млрд грн та річним приростом 7%, демонструє стабільний фінансовий результат (+31 млн грн) і може бути віднесений до "дойних корів". Хоча її частка на ринку невелика, позитивний фінансовий результат та стабільне зростання вказують на можливість отримання стабільного прибутку. Varus слід зосередитися на оптимізації витрат і розвитку асортименту для зміцнення своїх позицій на ринку. Узагалі, ринок роздрібної торгівлі в Україні демонструє різні фінансові результати серед учасників. АТБ виглядає найсильніше, тоді як Ашан потребує термінових змін. Fozzy Group і Varus мають потенціал для оптимізації своїх стратегій, що може сприяти їхньому зростанню та стабільності в умовах конкурентного середовища.

Роздрібна торгівля є галуззю з високим рівнем конкуренції, і новим компаніям може бути досить важко увійти на цей ринок. Однак можливість для нових конкурентів зростає внаслідок високого попиту на продукцію, наприклад, шляхом зайняття ніші, яка недостатньо розвинута, але має потенційний інтерес з боку значної кількості покупців. Наразі основна конкуренція спостерігається серед вже існуючих «гравців» ринку, деякі з яких були розглянуті в попередньому підрозділі. Конкуренція з боку товарів-замінників є важливим фактором для організації, такої як «Сільпо-Фуд». Товари-замінники — це продукти, що

виготовляються або пропонуються іншими виробниками, але можуть задовольняти подібні потреби споживачів.

У випадку «Сільпо-Фуд» потенційними конкурентами, які можуть пропонувати товари-замінники, є інші мережі супермаркетів, що надають подібний асортимент товарів, та ресторани і кафе, де деякі споживачі надають перевагу прийому їжі замість покупки продуктів у супермаркетах і їх подальшого приготування. Таким чином, страви таких закладів можуть частково замінити продукцію «Сільпо-Фуд». Деякі покупці вважають за краще купувати свіжі продукти на місцевих ринках, оминаючи супермаркети. Таким чином, враховуючи обмежену кількість конкурентів, які пропонують товари-замінники, загроза з їхнього боку є незначною. Щоб зберегти свою конкурентоспроможність, «Сільпо-Фуд» повинна постійно вдосконалювати свої послуги, впроваджувати інноваційні рішення та пропонувати конкурентні ціни для залучення уваги клієнтів і забезпечення їхньої лояльності.

Постачальники відіграють важливу роль у роздрібній торгівлі, що стосується і «Сільпо-Фуд». По-перше, від постачальників залежить якість та асортимент товарів: їхній належний стан, доступність і різноманітність впливають на задоволення потреб споживачів і їхню прихильність до мережі. По-друге, умови постачання та цінова політика постачальників формують вартість товарів. Зростання цін або не вигідні умови постачання можуть негативно позначитися на прибутковості компанії. По-третє, якісна співпраця з постачальниками є важливою для укладання взаємовигідних угод. Гарні стосунки з ключовими постачальниками можуть забезпечити пріоритетний доступ до інноваційних продуктів. Отже, постачальники мають значний вплив на діяльність «Сільпо-Фуд». Висновок щодо їхньої сили впливу залежить від багатьох факторів, включаючи кількість і різноманітність постачальників, їх важливість для мережі та умови співпраці. Управління відносинами, дотримання стандартів якості та постійний пошук нових можливостей можуть сприяти зміцненню позиції компанії на ринку. Споживачі «Сільпо-Фуд» мають різноманітні характеристики, і їх профілі можуть варіюватися залежно від регіону та конкретного магазину.

Характеристика споживачів ТОВ «Сільпо-Фуд»:

1. Стать – до споживачів компанії належать люди як жіночої, так і чоловічої статі. Однак частіше в супермаркетах за здійсненням покупок можна спостерігати саме жінок.

2. Вік – середній вік покупців лежить в діапазоні 25-40 років.

3. Місцезнаходження – «Сільпо-Фуд» має мережу магазинів у різних регіонах України, розміщуючи супермаркети переважно в містах (великих і середніх за розміром).

Таблиця 2.11 Портрет споживача ТОВ «Сільпо Фуд»

Характеристика	Опис
Стать	Жінки (60%), чоловіки (40%)
Вік	25-40 років (основна група), молодь до 25 років, люди старше 40 років
Соціально-економічний статус	Середній та середній клас, сім'ї з одним або двома дітьми, молоді професіонали
Рівень доходу	Вищий за середній (можливість витрат на якісні продукти та товари)
Місцезнаходження	Великі та середні міста України
Сімейний стан	Переважно одружені або у партнерських стосунках, з дітьми або без
Споживчі звички	Вибір здорової їжі, схильність до органічних продуктів, активне використання технологій для покупок
Технологічна обізнаність	Високий рівень використання мобільних додатків і онлайн-сервісів для покупок
Переваги	Зручність, якість товарів, доступність, програми лояльності, акції
Ставлення до брендів	Лояльність до відомих брендів, готовність пробувати нові продукти
Споживчі мотивації	Якість, ціна, зручність, доступність, рекомендації друзів та родичів

Джерело: складено на основі аналізу ринку.

Портрет споживача ТОВ «Сільпо-Фуд» надає глибоке розуміння цільової аудиторії, що дозволяє компанії оптимізувати свої стратегії і підходи. Основні аспекти аналізу:

1. Стать і вік: З переважанням жінок (60%) у покупцях, «Сільпо-Фуд» може зосередитися на маркетингових кампаніях, які апелюють до жіночої аудиторії, особливо в контексті сімейних покупок. Вік споживачів у діапазоні 25-40 років свідчить про активних покупців, які цінують зручність і швидкість обслуговування.

2. Соціально-економічний статус і рівень доходу: Основна частина споживачів належить до середнього класу, що свідчить про чутливість до цін, але водночас і до якості товарів. «Сільпо-Фуд» повинна підтримувати баланс між ціновою доступністю та якістю продукції, щоб задовольнити потреби цієї аудиторії.

3. Сімейний стан: Сім'ї, які купують продукти, шукають варіанти, що підходять для їхніх дітей, тому важливо акцентувати увагу на асортименті товарів для дітей та зручних рішеннях для приготування їжі. Програми лояльності можуть бути орієнтовані на стимулювання повторних покупок у сімейному сегменті.

4. Споживчі звички та технологічна обізнаність: Висока технологічна обізнаність споживачів відкриває можливості для розширення онлайн-продажів та використання мобільних додатків. «Сільпо-Фуд» може впроваджувати акції, знижки та програми лояльності через цифрові платформи, що дозволить залучити молодь та зайняти активну позицію в онлайн-торгівлі.

5. Переваги та ставлення до брендів: Споживачі надають перевагу відомим брендам і готові експериментувати з новими продуктами, що дає можливість «Сільпо-Фуд» розширювати асортимент власних торгових марок, пропонуючи якісні та конкурентоспроможні ціни. Важливо підтримувати високий стандарт обслуговування, щоб забезпечити лояльність клієнтів.

6. Споживчі мотивації: Основні мотивації покупців включають якість, ціну, зручність та рекомендації. Це свідчить про необхідність активного просування товарів з акцентом на їхню якість та вигідні пропозиції. Важливо також налагодити механізми збору відгуків від споживачів для покращення пропозицій.

Аналіз мікро середовища є критично важливим етапом вивчення ринкової позиції компанії, оскільки він дозволяє виявити основні чинники, що впливають на діяльність і конкурентоспроможність організації. У випадку ТОВ «Сільпо-Фуд» мікро середовище охоплює ключових гравців, таких як постачальники, споживачі, конкуренти, а також споживчі тенденції, що формують стратегію компанії на ринку роздрібної торгівлі.

Розуміння специфіки та взаємодії цих елементів дозволяє «Сільпо-Фуд» адаптувати свої маркетингові стратегії, вдосконалювати асортимент продукції та покращувати обслуговування клієнтів. У цьому контексті, аналіз мікро середовища сприяє виявленню як загроз, так і можливостей, що, в свою чергу, допомагає компанії ефективніше реагувати на зміни в ринковому середовищі та зберігати свою конкурентоспроможність.

Таблиця 2.12 Аналіз мікросередовища ТОВ «Сільпо Фуд»

Показник	Оцінка (1-5)	Коментарі
Загрози		
Конкуренція	4	Високий рівень конкуренції з боку інших мереж супермаркетів. Постійні акції та знижки спонукають до агресивної цінової політики.
Товари-замінники	3	Наявність альтернатив у вигляді ресторанів та місцевих ринків. Але загроза з їхнього боку є незначною.
Сильна позиція постачальників	3	Постачальники можуть впливати на цінову політику та якість товарів.
Економічні зміни	4	Зміни в економіці можуть вплинути на купівельну спроможність споживачів.
Можливості		
Розширення асортименту	4	Можливість впровадження нових продуктів та власних брендів для залучення клієнтів.

Продовження таблиці 2.12

Показник	Оцінка (1-5)	Коментарі
Інноваційні технології	5	Впровадження онлайн-продажів та мобільних додатків може підвищити зручність для споживачів.
Розвиток сервісу	4	Підвищення якості обслуговування і лояльності клієнтів через програми лояльності та акції.
Розширення мережі	4	Відкриття нових супермаркетів у перспективних регіонах може збільшити частку ринку.

Джерело: складено на основі аналізу результатів діяльності компанії

Аналіз мікросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд» виявив ключові чинники, які суттєво впливають на її діяльність і конкурентоспроможність. По-перше, споживачі компанії характеризуються різноманітними демографічними ознаками, що вказує на необхідність сегментації ринку і адаптації асортименту під конкретні потреби клієнтів. Зважаючи на те, що основною аудиторією є молоді жінки віком 25-40 років, компанія може зосередити свої маркетингові зусилля на розробці спеціальних пропозицій, що відповідають їхнім смакам та звичкам.

По-друге, конкуренція в галузі залишається високою, зокрема з боку великих мереж супермаркетів і альтернативних форм торгівлі, таких як онлайн-магазини і місцеві ринки. Це вимагає від «Сільпо-Фуд» постійного вдосконалення послуг, впровадження нових технологій і акценту на якість обслуговування, щоб залучити та зберегти лояльність клієнтів.

Крім того, важливу роль відіграють постачальники, від яких залежить асортимент та якість товарів. Налагодження стратегічних партнерств і дотримання високих стандартів якості можуть допомогти компанії підвищити свою конкурентоспроможність.

Аналіз мікросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд» виявив ряд ключових чинників, які впливають на його конкурентоспроможність у роздрібній торгівлі України. Важливими аспектами є:

1. Конкуренція. Ринок характеризується високою інтенсивністю конкуренції з боку великих мереж, таких як АТБ і Ашан, а також альтернативних каналів, таких як онлайн-магазини та місцеві ринки. Це підвищує тиск на компанію, змушуючи її постійно вдосконалювати асортимент, ціноутворення та якість обслуговування.

2. Споживачі. Основна цільова аудиторія «Сільпо-Фуд» складається з жінок віком 25-40 років, які мають середній та вищий рівень доходу. Це вимагає адаптації асортименту та маркетингових кампаній, зокрема акценту на здорове харчування та інноваційні продукти.

3. Постачальники. Сильні відносини з постачальниками є критичними для забезпечення якості товарів і конкурентоспроможності цін. Налагодження стратегічних партнерств дозволить «Сільпо-Фуд» зменшити ризики, пов'язані з постачанням, та отримати доступ до нових товарів.

4. Інновації. Впровадження нових технологій, таких як онлайн-продажі та мобільні додатки, відкриває можливості для залучення молодших споживачів, підвищуючи зручність покупок.

Для більш чіткого розуміння конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно порівняти його показники з ключовими конкурентами.

Таблиця 2.13 Порівняння ключових показників ТОВ «Сільпо Фуд» з основними конкурентами

Показник	ТОВ «Сільпо- Фуд»	АТБ	Fozzy Group	Ашан	Varus
Виторг, млрд грн	78,2	104,9	78,2	14,2	11,3
Річний приріст, %	18	22	-5	-8	7
Прибуток, млрд грн	-5	4,4	-5	-0,563	0,031
Кількість магазинів	300+	1300+	300+	30+	50+
Частка ринку, %	16	25	16	3	2
Персонал	10,000+	30,000+	10,000+	5,000+	1,000+

Джерело: складено на основі аналізу результатів діяльності компаній

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє багатокутник конкурентоспроможності, який відображає різні аспекти його діяльності. Фінансові показники свідчать про те, що компанія має

високий рівень виторгу та річного приросту, однак негативний прибуток вказує на необхідність оптимізації витрат. Участь у розширенні мережі магазинів є задовільною, проте існує значний потенціал для відкриття нових торгових точок у перспективних регіонах, що могло б покращити фінансові результати. Якість обслуговування та впровадження нових технологій також відіграють важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності компанії, сприяючи залученню нових клієнтів.

Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» має достатній потенціал для підвищення своєї конкурентоспроможності через активну адаптацію до змін у споживчих уподобаннях, впровадження інновацій та вдосконалення відносин із постачальниками. Високий рівень конкуренції в ринку та потреба в постійних змінах вимагають від компанії стратегічного підходу, орієнтованого на ефективність та якість обслуговування. Це дозволить не лише покращити фінансові показники, але й закріпити позиції на ринку, забезпечуючи сталий розвиток у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Напрямки забезпечення конкурентоспроможності підприємства та особливості їх реалізації

Для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на стратегічний розвиток компанії. Важливими аспектами є не лише розширення асортименту та географії, а й інвестування в новітні технології, автоматизацію бізнес-процесів, розвиток людського капіталу та вдосконалення маркетингових стратегій. Оптимізація логістичних процесів, розвиток онлайн-каналів продажу та підтримка лояльності клієнтів є ключовими факторами успіху в умовах сучасної конкуренції. З метою чіткого відображення основних напрямів і результатів, компанія розробила план дій, який наведено в таблиці 3.1 нижче.

Таблиця 3.1 Особливості впровадження запропонованих заходів для ТОВ
«Сільпо Фуд»

Напрямок	Опис заходу	Очікувані результати
Стратегічне розширення асортименту через власний імпорт	Розвиток власного імпорту для пропонування унікальних та інноваційних продуктів, орієнтуючись на екологічні й органічні товари, продукти без цукру.	Розширення асортименту та підвищення лояльності споживачів завдяки товарам, що відповідають актуальним трендам.
Географічне розширення мережі магазинів	Відкриття нових магазинів у регіонах з високим потенціалом попиту, аналіз перспективних локацій та співпраця з місцевими постачальниками.	Підвищення доступності продуктів, залучення нових клієнтів у регіонах, збільшення продажів.

Продовження таблиці 3.1

Напрямок	Опис заходу	Очікувані результати
Автоматизація бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій	Інвестиції в автоматизацію, впровадження CRM-систем для персоналізованих пропозицій, аналітичних платформ для управління запасами.	Оптимізація витрат, підвищення ефективності роботи, покращення точності управління товарними запасами та лояльності клієнтів.
Інвестиції в розвиток людського капіталу	Створення програми навчання для співробітників, тренінги з комунікаційних навичок, клієнтоорієнтованості, управлінських практик.	Підвищення якості обслуговування, зниження плинності кадрів, створення залученої команди, яка сприяє успіху компанії.
Маркетинг і розвиток бренду	Розробка комунікаційної стратегії для підкреслення унікальних переваг компанії, екологічних і місцевих продуктів.	Залучення нових клієнтів, зміцнення бренду, підвищення лояльності споживачів, особливо серед молоді.
Оптимізація ланцюга постачання	Інвестиції в інтеграцію цифрових рішень для автоматизації замовлення, зберігання і транспортування товарів.	Зниження витрат на логістику, підвищення гнучкості в роботі з постачальниками, скорочення часу доставки.
Розвиток онлайн-каналів продажу	Інвестиції в мобільний додаток, розширення асортименту в інтернет-магазині, вдосконалення логістики доставки.	Розширення присутності на ринку, залучення клієнтів через онлайн-канали, зручність для покупців.
Розширення пропозицій для лояльних клієнтів	Запровадження програм лояльності, система накопичення бонусів, персоналізовані пропозиції для постійних клієнтів.	Підвищення прихильності клієнтів, утримання постійних покупців, створення позитивного іміджу компанії.

Джерело: складено автором

Одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» є стратегічне розширення асортименту через власний імпорт. Компанія планує розвивати власний імпорт, що дозволить пропонувати унікальні продукти, які не мають аналогів у конкурентів. Це потребує активної співпраці з постачальниками інноваційної та екологічно чистої продукції. Зокрема, «Сільпо-Фуд» може запровадити спеціалізовані лінії товарів, які відповідають актуальним трендам, таким як органічні продукти чи продукти без цукру. Таким чином, компанія не лише розширить свій асортимент, але й підвищить лояльність споживачів, які зможуть знайти товари відповідно до своїх уподобань.

Ще одним напрямом є географічне розширення мережі магазинів. ТОВ «Сільпо-Фуд» має намір відкривати нові магазини у регіонах з високим

потенціалом попиту, що передбачає детальний аналіз ринку для визначення перспективних локацій. Компанія розглядає відкриття як великих супермаркетів, так і менших торгових точок, здатних швидко адаптуватися до місцевих потреб. Співпраця з місцевими постачальниками також підвищить привабливість нових магазинів, оскільки споживачі часто віддають перевагу місцевій продукції.

Автоматизація бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій є ще одним важливим напрямом. Інвестиції в автоматизацію сприятимуть оптимізації операційних витрат і підвищенню ефективності роботи. Наприклад, автоматизовані системи управління запасами та аналітичні платформи допоможуть зменшити витрати на зберігання та підвищити точність управління товарними запасами. Впровадження CRM-системи для збору та аналізу даних про споживачів дозволить формувати персоналізовані пропозиції, що позитивно позначиться на лояльності клієнтів [49].

Інвестиції в розвиток людського капіталу є також критично важливими для підвищення якості обслуговування. Програми навчання та підвищення кваліфікації для співробітників покращать рівень обслуговування та зменшать плинність кадрів. Регулярні тренінги з розвитку комунікаційних навичок, орієнтації на клієнтів та управлінських практик сприятимуть задоволеності споживачів. Водночас запровадження системи винагород стимулюватиме співробітників досягати високих результатів, що дозволить сформувати активну й залучену команду, яка сприятиме загальному успіху компанії.

Ще одним із важливих напрямів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» є маркетинг і розвиток бренду. Важливо підкреслити унікальні переваги компанії, зокрема асортимент інноваційних та екологічних продуктів, орієнтацію на місцевих постачальників і високий рівень обслуговування клієнтів. Розробка комунікаційної стратегії, що висвітлює ці аспекти, дозволить виділитися серед конкурентів і залучити нових покупців, зокрема молодь, яка все більше звертає увагу на соціальні та екологічні аспекти бізнесу.

Також особливу увагу варто приділити оптимізації ланцюга постачання. Ефективна логістична система допоможе знизити витрати та забезпечити своєчасне

постачання товарів у мережу магазинів. «Сільпо-Фуд» може інвестувати в інтеграцію цифрових рішень для автоматизації процесів, пов'язаних із замовленням, зберіганням і транспортуванням товарів. Це дозволить скоротити час постачання та зменшити логістичні витрати, водночас забезпечуючи гнучкість у роботі з новими постачальниками.

Сучасні тренди на ринку вимагають розвитку онлайн-каналів продажу. Інвестиції в мобільний додаток, розширення асортименту в інтернет-магазині та вдосконалення логістики доставки відкриють нові можливості для компанії. Онлайн-канали особливо корисні для розширення присутності в регіонах, де відкриття фізичних магазинів поки не планується, а також для надання зручності споживачам, які віддають перевагу онлайн-шопінгу.

Ще одним важливим кроком є розширення пропозицій для лояльних клієнтів. Запровадження програм лояльності та розробка персоналізованих пропозицій для постійних покупців дозволять підвищити їхню прихильність до бренду. Наприклад, можна запропонувати систему накопичення бонусів, знижки для постійних клієнтів та спеціальні пропозиції, засновані на аналітиці даних з CRM. Це не тільки утримає наявних клієнтів, але й залучить нових, створюючи позитивний імідж компанії.

Реалізація цих заходів створить міцну основу для зростання конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд», дозволяючи компанії не лише зберегти свої позиції на ринку, а й активно їх зміцнити в умовах зростаючої конкуренції та змінюваного попиту.

3.2 Економічне обґрунтування програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах динамічного розвитку ринку та зростаючої конкуренції успішне функціонування підприємств значною мірою залежить від розробки та реалізації ефективних програм конкурентоспроможності. Для підприємства ТОВ

«Сільпо-Фуд» конкурентоспроможність визначається здатністю пропонувати продукти та послуги, що задовольняють потреби споживачів, за умов мінімальних витрат, оптимізації операційних процесів і максимальної вигоди для клієнтів. Ефективне економічне обґрунтування програми забезпечення конкурентоспроможності передбачає аналіз витрат, оптимізацію ресурсів та прогнозування фінансових результатів для підприємства.

Для того аби обрахувати економічну ефективність стратегічного розширення мережі ми зробили прорахунок економічних показників, які відносяться до відкриття одного нового окремо взятого магазину мережі. Відповідно до цього ми можемо потім обрахувати сукупні інвестиції та сукупний економічний дохід від відкриття мережі із п'яти магазинів.

У таблиці нижче подані основні показники, які були обраховані. Слід зазначити і основні припущення до цих прорахунків. Дохід від реалізації складає 200 тисяч грн на день і має тенденцію до зростання на 50 тисяч грн на день кожного року. Таким чином, дохід від реалізації має постійну сталу тенденцію до зростання протягом усього періоду реалізації проєкту аж до кінця 2030р. Очікується, що операційні витрати будуть складати 50 відсотків від доходу реалізації на собівартість проданого товару, а також витрати на зарплату, які складатимуть в середньому 40 тисяч грн на місяць. Очікується, що дана величина заробітної плати є усередненою протягом всього періоду. Вона розподіляється на 30 людей, які в середньому мають працювати в межах одного магазину. Таким чином, сумарні витрати на заробітну плату за рік будуть складати дещо менше 14 з половиною мільйонів грн.

Таким чином, ми маємо спочатку показники валового прибутку, а згодом прибутку до оподаткування. Слід зазначити, що початкові інвестиційні витрати на відкриття одного магазину прирівнюються в межах 2.000.000\$, за поточним курсом це складає 84 млн грн. Відповідно до цього витрати на амортизацію пораховані із розрахунком на 6 років, тобто по 14 млн грн щорічно. Ці витрати за методикою розрахунку ми маємо включати до загального обсягу грошового потоку за один рік. Податок на прибуток розрахований із стандартної ставки відповідно до чинного

українського законодавства в розмірі 18 відсотків. Загальний грошовий потік, який використовується для обрахунку чистої приведеної вартості, обрахований як чистий прибуток без врахування податків та величини витрат на амортизацію, які розраховані за всі 6 років. Таким чином, ми бачимо, що чистий потік стає додатним уже із 2-го року. Це пояснюється тим, що інвестиції будуть зроблені в першому році. Так само зазначаємо, що відповідно до методики обрахунку дисконтна ставка дорівнює 13,6 відсотка. Відповідно до цього були враховані і коефіцієнти дисконтування. Сума початкових інвестицій не підлягає дисконтуванню, оскільки здійснюється на початку 1-го періоду. У той же час грошові потоки від операційної діяльності за 1-й рік уже підлягають дисконтуванню.

Таким чином, ми отримуємо дисконтований потік за кожен із років. Як бачимо, кумулятивний потік сумарно за 6 років діяльності складає майже 130 млн грн. У той же час чиста приведена вартість з врахуванням дисконтування складає майже 50 з половиною млн грн. Слід зазначити, що окупність проекту відповідно до розрахунків настає у 4-му році діяльності проекту. Окупність буде досягнута в останньому кварталі 3-го року функціонування проекту із врахуванням дисконтування. Недисконтовані потоки будуть забезпечувати повернення початкових інвестицій уже в 1-му кварталі 3-го року. Відповідно до цього терміну у 6 років ми спостерігаємо внутрішню ставку доходності в розмірі 49 відсотків, що є достатньо високим показником. У той же час очевидно, що ця ставка станом на четвертий та п'ятий рік функціонування проекту буде меншою.

Чиста приведена вартість на кінець 6-го року складає 50,5 млн грн. Варто зазначити, що даний показник ми враховуємо саме для одного магазину. Якщо ми беремо обрахунок п'яти нових відкритих магазинів, то відповідно початкові інвестиції будуть складати 420 млн грн, а економічний ефект, який розрахований як чиста приведена вартість проекту відкриття п'яти магазинів буде складати 252 млн грн. Загалом слід зазначити, що даний проект є цілком рентабельним та ефективним, однак він відноситься до середньострокових, оскільки, як ми бачимо, його повна окупність настає лише протягом 3-го року функціонування проекту.

Таблиця 3.2 Розрахунок економічного ефекту для ТОВ «Сільпо-Фуд» від відкриття одного магазину, млн грн

Показник	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Дохід від реалізації	73 000 000	91 250 000	109 500 000	127 750 000	146 000 000	164 250 000
Операційні витрати	50 900 000	60 025 000	69 150 000	78 275 000	87 400 000	121 162 500
EBITDA	22 100 000	31 225 000	40 350 000	49 475 000	58 600 000	43 087 500
D&A	14 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000
EBIT	8 100 000	17 225 000	26 350 000	35 475 000	44 600 000	29 087 500
Податок на прибуток	1 458 000	3 100 500	4 743 000	6 385 500	8 028 000	5 235 750
Чистий прибуток	6 642 000	14 124 500	21 607 000	29 089 500	36 572 000	23 851 750
Грошові потоки	20 642 000	28 124 500	35 607 000	43 089 500	50 572 000	37 851 750
Чистий прибуток	6 642 000	14 124 500	21 607 000	29 089 500	36 572 000	23 851 750
D&A	14 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000
Інвестиції	84 000 000	0	0	0	0	0
Чистий потік	-63 358 000	28 124 500	35 607 000	43 089 500	50 572 000	37 851 750
Кумулятивний потік	-65 829 225	-37 704 725	-2 097 725	40 991 775	91 563 775	129 415 525
Дисконтований потік	-65 829 225	21 793 558	24 288 483	25 873 676	26 731 201	17 612 296
Кумулятивний DCF	-65 829 225	-44 035 667	-19 747 184	6 126 492	32 857 693	50 469 989
NPV	50 469 989					
IRR	49%					

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

За схожою методикою були обраховані економічні ефекти від розширення асортименту імпортною продукцією. Ми врахували, що дохід від реалізації в 1-й рік складатиме 8,5 млн грн і матиме темп приросту 7 відсотків щорічно. Так само були враховані операційні витрати, але для простоти та зрозумілості обрахунку в даному випадку частка собівартості врахована в розмірі 66 відсотків. У неї ми уже врахували витрати на персонал. Інвестиції в розмірі 6 млн грн в основному пов'язані з пошуком постачальників, аналізом ринку тощо. Ми бачимо, що в даному випадку дисконтований потік є додатним уже на 2-му році функціонування

проекту. Відповідно, у 1-му півріччі і за дисконтованим, і недисконтованим підходом настає окупність проекту на 3-му році, тобто за обома підходами в середньому окупність проекту складає 2 з половиною роки. Оскільки тут окупність проекту є швидшою, то і внутрішня норма доходності проекту розширення асортименту складає 79 відсотків, а чиста приведена вартість на кінець шестирічного періоду складає 6,5 млн грн. Для простоти обрахунку так само були враховані рівномірні розподілені витрати на амортизацію та погашення заборгованості, а також ставка на прибуток. Загалом бачимо, що два найбільш вагомні за обсягом інвестицій проекти посилення конкурентоздатності мережі показують дуже високі результати ефективності інвестування.

Таблиця 3.3 Розрахунок економічного ефекту для ТОВ «Сільпо-Фуд» від розширення асортименту імпортною продукцією, млн грн

Показник	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Дохід від реалізації	8 500 000	9 095 000	9 731 650	10 412 866	11 141 766	11 921 690
Операційні витрати	5 610 000	6 002 700	6 422 889	6 872 491	7 353 566	7 868 315
EBITDA	2 890 000	3 092 300	3 308 761	3 540 374	3 788 200	4 053 375
D&A	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
EBIT	1 890 000	2 092 300	2 308 761	2 540 374	2 788 200	3 053 375
Податок на прибуток	340 200	376 614	415 577	457 267	501 876	549 607
Чистий прибуток	1 549 800	1 715 686	1 893 184	2 083 107	2 286 324	2 503 767
Показник	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Грошові потоки	2 549 800	28 124 500	35 607 000	43 089 500	50 572 000	37 851 750
Чистий прибуток	1 549 800	14 124 500	21 607 000	29 089 500	36 572 000	23 851 750
D&A	1 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000
Інвестиції	6 000 000	0	0	0	0	0

Продовження таблиці 3.3

Чистий потік	-3 450 200	28 124 500	35 607 000	43 089 500	50 572 000	37 851 750
Кумулятивний потік	-3 450 200	-37 704 725	-2 097 725	40 991 775	91 563 775	129 415 525
Дисконтований потік	-3 037 148	21 793 558	24 288 483	25 873 676	26 731 201	17 612 296
Кумулятивний DCF	-3 037 148	-44 035 667	-19 747 184	6 126 492	32 857 693	50 469 989
NPV	6 259 404					
IRR	79%					

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

У таблиці 3.4 розглянемо витрати та очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів. Для двох вищевказаних проєктів економічний ефект дорівнює чистій приведеній вартості на кінець шостого року.

Таблиця 3.4 Деталізація витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» на забезпечення конкурентоспроможності, млн грн

Заходи	Підзаходи	Витрати (млн грн)	Очікуваний економічний ефект (млн грн)
Стратегічне розширення асортименту через імпорт	Загальні витрати на рік	6	6,5
	Аналіз ринку	0,3	
	Пошук постачальників	0,5	
	Тестова закупівля	0,2	
	Логістика	1,5	
	Закупівля продукції	2,5	
	Сертифікація товарів	0,5	
	Маркетинг нових продуктів	0,5	
Географічне розширення мережі магазинів	Загальні витрати (5 магазинів)	420	252
	Оренда приміщень та ремонти	320	

Продовження таблиці 3.4

Заходи	Підзаходи	Витрати (млн грн)	Очікуваний економічний ефект (млн грн)
	Закупівля обладнання	80	
	Маркетинг та просування	5	
	Найм і навчання персоналу	15	
Автоматизація бізнес-процесів та інновації	Загальні витрати	3	1
	Впровадження CRM-системи	1,5	
	Програмне забезпечення для управління поставками	0,7	
	Технічна підтримка та обслуговування	0,3	
	Навчання персоналу	0,5	
Розвиток людського капіталу	Загальні витрати	1	0,5
	Підготовка програми тренінгів	0,2	
	Оплата послуг тренерів	0,4	
	Організаційні витрати	0,2	
	Мотиваційні програми для учасників	0,2	
Загальні витрати		430	260
Сумарна рентабельність заходів, %	Економічний ефект/загальні витрати	60,5	

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Оцінка економічного ефекту заходів була проведена на основі аналізу очікуваного приросту доходів та зниження витрат у результаті реалізації заходів. Для кожного напрямку використовувалися окремі формули, що враховують витрати, прогнозований приріст доходів, а також ефекти від оптимізації. Наведемо розрахунки для кожного заходу:

1. Стратегічне розширення асортименту через імпорт

Очікуваний економічний ефект = Збільшення доходів від продажів імпортних товарів - Витрати на реалізацію заходу.

$$E_{\text{асортимент}} = (D_{\text{новітовари}} - V_{\text{загальнівитрати}}) \quad (3.1)$$

Додатковий дохід від нових імпортних товарів = 8,5 млн грн за перший рік. В даному випадку очікувана та закладена в ціну рентабельність нових імпортних продуктів буде складати близько 20%, тобто $((8,5 / (1+0,2)) \times 0,2) \sim 1,5$ млн грн

генерованого чистого прибутку. Подібний обрахунок підтверджений показниками за перший рік функціонування проєкту. Чистий сумарний дисконтований прибуток від продажу імпоротної продукції складатиме 12,5 млн грн за шість років приблизно.

Загальні витрати на започаткування імпорту продукції = 6 млн грн.

$$E_{\text{асортимент}} = 12,5 - 6 = 6,5 \text{ млн грн.}$$

2. Географічне розширення мережі магазинів

Очікуваний економічний ефект = Середній дохід від нових магазинів за шість років - Загальні витрати на запуск магазинів.

$$E_{\text{магазини}} = (D_{\text{нові магазини}} - V_{\text{загальні витрати}}) \quad (3.2)$$

Додатковий річний дохід від відкриття нових магазинів (5 магазинів × середній дохід 50,5 млн грн) ~ 252 млн грн.

За умови середньої рентабельності продукції у 10% даний обсяг валового прибутку буде згенерований за рахунок $((6,6 \text{ млн грн} / 0,1) \times 1,1) \sim 73 \text{ млн грн}$ доходу від реалізації продукції в межах одного магазину. Такий обсяг відповідає обсягам продажам у розмірі $(73 \text{ млн} / 365) \sim 200 \text{ тис грн на день}$. Така величина реалізації може відповідати формату великих магазинів, формат яких і пропонується для розширення.

Загальні витрати = 420 млн грн, тобто по 84 млн грн на одне приміщення. В межах нинішнього курсу (2 млн дол) реалізація великого магазину площею до 1500 кв. м. без набуття права власності на приміщення є цілком реальним із економічно обґрунтованими витратами на обладнання.

3. Автоматизація бізнес-процесів та впровадження інновацій

$$E_{\text{автоматизація}} = (E_{\text{запаси}} + E_{\text{ефективність}}) - V_{\text{загальні витрати}} \quad (3.3)$$

Економія витрат на управління запасами (оптимізація логістики) = 2,5 млн грн.

Зростання ефективності продажів = 1,5 млн грн.

Загальні витрати = 3 млн грн.

$$E_{\text{автоматизація}} = (2,5 + 1,5) - 3 = 1 \text{ млн грн.}$$

4. Розвиток людського капіталу

$$E_{\text{людський капітал}} = (E_{\text{якість}} + E_{\text{плинність}} + E_{\text{продуктивність}}) - V_{\text{загальні витрати}} \quad (3.4)$$

Ефект від покращення якості обслуговування (приріст за рахунок зростання лояльності) = 0,3 млн грн.

Економія на зниженні плинності кадрів = 0,8 млн грн.

Підвищення продуктивності = 0,4 млн грн.

Загальні витрати = 1 млн грн.

$$E_{\text{людський капітал}} = (0,3 + 0,8 + 0,4) - 1 = 0,5 \text{ млн грн.}$$

Загальний ефект складається із суми економічних ефектів усіх заходів:

$$E_{\text{загальний}} = E_{\text{асортимент}} + E_{\text{магазини}} + E_{\text{автоматизація}} + E_{\text{людський капітал}} \quad (3.5)$$

$$E_{\text{загальний}} = 6,5 + 252 + 1 + 0,5 = 260 \text{ млн грн.}$$

Таким чином, очікуваний чистий економічний ефект становить 260 млн грн.

Програма забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає значні інвестиції у стратегічні напрямки, спрямовані на зміцнення ринкових позицій компанії. Основними заходами програми є розширення асортименту через власний імпорт, географічне розширення мережі магазинів, автоматизація бізнес-процесів та розвиток людського капіталу. Загальні витрати на реалізацію програми становлять 430 млн грн, а очікуваний економічний ефект — 260 млн грн, що дає результат рентабельності пропонованих заходів на рівні 60,5%.

Одним із найперспективніших напрямків є стратегічне розширення асортименту через імпорт, на який заплановано витратити 6 млн грн. Це включає витрати на дослідження ринку, пошук постачальників, юридичну оцінку контрактів і логістичні консультації, а також тестові закупівлі для оцінки якості продукції. Заплановано витратити 5 млн грн на закупівлю перших партій унікальних продуктів, їхню логістику, сертифікацію та маркетингове просування. Очікується, що цей напрямок принесе чистий економічний ефект у 6,5 млн грн і прибуток у 12,5 млн грн за шість років.

Географічне розширення мережі магазинів передбачає відкриття 5 нових великих торгових точок площею до 1500 кв м. з витратами у 420 млн грн, що включають оренду приміщень, ремонт, закупівлю обладнання, маркетинг і підготовку персоналу. Це розширення принесе додатковий економічний ефект у 252 млн грн і загальну додаткову виручку за перший рік в розмірі $73 \times 5 = 365$ млн

грн, сприяючи зростанню присутності компанії на ринку та покращенню доступу до продукції для споживачів.

Щоб досягти максимальних результатів, необхідно провести ретельний аналіз ринку для визначення перспективних локацій для нових магазинів з урахуванням демографічної ситуації, рівня доходів населення та споживчих уподобань. Оренду приміщень можна оптимізувати шляхом укладання довгострокових договорів, а ремонтні роботи проводити за сучасними економічними технологіями.

Адаптація асортименту до місцевих уподобань також є важливим аспектом. Необхідно пропонувати товари, що відповідають специфічним попиту в кожному регіоні, враховуючи місцеві смакові уподобання. Ефективні маркетингові кампанії, орієнтовані на специфіку кожної локації, включатимуть використання локальних рекламних платформ, а також цифровий маркетинг, такий як таргетована реклама в соцмережах і email-маркетинг.

Автоматизація бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій потребують інвестицій у 3 млн грн, з яких 1,5 млн грн заплановано на впровадження CRM-системи, такої як Bitrix24 або Zoho CRM, для автоматизації закупівель, продажів і взаємовідносин із клієнтами (таблиця 3.5). Додатково 0,7 млн грн передбачено для впровадження програмного забезпечення для управління ланцюгом постачань, а 0,5 млн грн — для навчання персоналу для роботи з новими системами. Цей напрямок має забезпечити чистий економічний ефект у 1 млн грн, оптимізуючи процеси та підвищуючи ефективність обслуговування клієнтів (відповідно, орієнтовне зростання обсягів продажів складе 4,3-4,5 млн грн).

Інвестиції в розвиток людського капіталу спрямовані на підвищення професійного рівня працівників через тренінги, що позначиться на ефективності роботи компанії та її конкурентоспроможності. Витрати на тренінги становлять 1 млн грн, що включає програму тренінгів, оплату тренерів та мотиваційні програми для учасників. Очікуваний чистий економічний ефект від розвитку людського капіталу складе 0,5 млн грн, а зростання виручки, відповідно, понад 2 млн грн.

Усі заходи спрямовані на довгострокове зміцнення конкурентоспроможності компанії, забезпечуючи стійкий розвиток та зростання її позицій на ринку.

Таблиця 3.5 - Порівняння CRM-систем для автоматизації бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд»

CRM-система	Основні функції	Переваги	Недоліки	Рекомендована для
Bitrix24	CRM, управління угодами, автоматизація процесів, управління проектами, комунікаційні інструменти, мобільний додаток, інтеграція	- Багатофункціональна (CRM + управління проектами) - Безкоштовний базовий план - Можливості автоматизації процесів	- Інтерфейс може здатися складним для нових користувачів - Вартість розширених функцій може бути високою для великих компаній	Бізнеси, яким потрібен комплексний інструмент для CRM і управління проектами
Zoho CRM	Управління лідами та угодами, мультиканальна комунікація, автоматизація маркетингу, аналітика, інтеграції	- Зручність використання і гнучкість - Добра інтеграція з іншими інструментами Zoho - Можливість безкоштовного плану	- Може бути складним для новачків через велику кількість функцій - Деякі функції доступні лише в дорожчих планах	Компанії, які шукають зручну CRM для автоматизації продажів і маркетингу
RetailCRM	Управління замовленнями, інтеграція з онлайн-магазинами, маркетинг та лояльність, багатоканальність, звітність	- Спеціалізація на роздрібній торгівлі - Легко інтегрується з інтернет-магазинами - Управління лояльністю клієнтів	- Менше підходить для компаній поза роздрібною торгівлею - Потребує налаштувань і навчання для використання окремих функцій	Роздрібні компанії, зокрема онлайн-магазини, що потребують управління лояльністю і продажами

Джерело: побудовано автором

Розробка навчальних програм для співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає створення курсів, орієнтованих на практичні навички, які підвищують ефективність роботи. Наприклад, тренінги з управління часом і підвищення особистої продуктивності дозволять співробітникам швидше виконувати завдання, мінімізуючи витрати часу на рутинні процеси. Курси з обслуговування клієнтів нададуть працівникам навички ефективного обслуговування, що сприятиме

зростанню лояльності клієнтів і збільшенню повторних продажів. Загальні витрати на розробку таких програм складають 0,2 млн грн.

На оплату послуг тренерів і коучів передбачено 0,4 млн грн. Тренінги будуть проводити фахівці з досвідом у роздрібній торгівлі, менеджменті та клієнтському обслуговуванні, що допоможе працівникам освоїти нові інструменти роботи, вирішувати конфлікти і застосовувати стратегічний підхід до управління процесами. Програма передбачає як теоретичні, так і практичні заняття, що дозволить закріпити нові знання на реальних прикладах.

Організаційні витрати на проведення тренінгів складають 0,2 млн грн, охоплюючи витрати на оренду навчальних приміщень, закупівлю необхідного обладнання (комп'ютери, проектори), виготовлення навчальних матеріалів (брошури, роздаткові матеріали) і забезпечення комфортних умов для учасників (харчування, напої). Це важливі аспекти, які забезпечують максимальний комфорт і сприяють концентрації співробітників під час навчання.

Мотиваційні програми для учасників, які досягнуть високих результатів, включають фінансові бонуси, подарунки для найкращих працівників, можливості кар'єрного зростання і підвищення заробітної плати. Загальні витрати на мотивацію складуть 0,2 млн грн.

Очікуваний економічний ефект від інвестицій у навчання персоналу становить 0,5 млн грн. Він досягається завдяки підвищенню якості обслуговування, зменшенню помилок, зниженню рівня плинності кадрів, а також зростанню лояльності клієнтів. Кваліфіковані співробітники ефективніше виконують свою роботу, що сприяє зниженню витрат на контроль і підвищує загальну ефективність компанії.

Загальний аналіз програми забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» показує значний потенціал для збільшення економічного ефекту. Загальний чистий економічний ефект у 39 млн грн підтверджує окупність вкладень у стратегічні напрями, що дозволяє компанії зміцнити позиції на ринку, підвищити ефективність та дохідність у середньострокові терміни, з перспективою окупності за 5-6 років без урахування дисконтування.

У таблиці 3.6 представлено очікувані економічні ефекти від різних стратегічних заходів, спрямованих на розвиток бізнесу. Кожен з цих заходів має конкретний вплив на фінансові показники компанії, включаючи збільшення доходів, зниження витрат та підвищення ефективності, що сприяє загальному зростанню та стабільності бізнесу.

Таблиця 3.6 Таблиця очікуваних економічних ефектів від реалізації заходів

Захід	Очікуваний економічний ефект (млн грн)	Опис ефекту
Стратегічне розширення асортименту через імпорт	2,5	Придбання унікальних продуктів на міжнародних ринках дозволить залучити нових клієнтів, забезпечити більшу варіативність товарів і підвищити загальні обсяги продажів. Це сприятиме зростанню виручки та закріпленню компанії на конкурентному ринку.
- Аналіз ринку		Ретельне вивчення ринкових трендів і потреб клієнтів дозволить краще адаптувати асортимент, забезпечуючи високу привабливість для споживачів і підвищення рівня продажів нових продуктів.
- Пошук постачальників і логістика		Пошук надійних постачальників і оптимізація логістики допоможуть знизити витрати на закупівлі та забезпечити вчасні поставки якісних продуктів для підтримки постійного наявності товару.
- Маркетинг нових продуктів		Рекламні кампанії для просування імпортованих товарів привернуть увагу до нового асортименту, стимулюючи інтерес до продукції та збільшуючи частоту покупок.
Географічне розширення мережі магазинів	35	Відкриття нових торгових точок у перспективних регіонах забезпечить додатковий прибуток і збільшить охоплення клієнтів, сприяючи укріпленню позицій компанії на ринку та підвищенню зручності для покупців.
- Оренда та ремонт приміщень		Підготовка комфортних магазинів у нових локаціях створить привабливе середовище для покупців, стимулюючи постійний потік клієнтів та їх задоволення обслуговуванням.
- Найм і навчання персоналу		Професійна підготовка працівників сприятиме кращій адаптації до нових умов, підвищенню рівня обслуговування і задоволеності клієнтів, що позитивно впливає на лояльність клієнтів.

Продовження таблиці 3.5

Захід	Очікуваний економічний ефект (млн грн)	Опис ефекту
Автоматизація бізнес-процесів та інновації	1	Впровадження сучасних технологій дозволить оптимізувати управління запасами і продажами, що зменшить витрати на обслуговування і підвищить швидкість та ефективність роботи.
- Впровадження CRM-системи		Автоматизація взаємодії з клієнтами і лояльності підвищить повторні продажі, створить можливість індивідуального підходу до клієнта, що підвищить задоволеність покупців.
- Програмне забезпечення для управління поставками		Оперативний контроль над наявністю товарів на складах та оптимізація закупівель сприятиме зменшенню витрат на зберігання та уникненню нестач товарів.
Розвиток людського капіталу	0,5	Професійний розвиток персоналу через тренінги та мотиваційні програми допоможе підвищити якість обслуговування клієнтів, знизити плинність кадрів і покращити загальну продуктивність працівників.
- Програма тренінгів		Навчальні курси з управління часом, продуктивності, клієнтського обслуговування та конфліктного менеджменту підвищать навички персоналу і збільшать їх віддачу на робочих місцях.
- Мотиваційні програми для учасників		Нагородження кращих працівників підвищить залученість і мотивацію, що сприятиме високій якості обслуговування та стабільності кадрів.
Маркетинг і розвиток бренду	15	Ефективні рекламні кампанії нададуть змогу розширити впізнаваність бренду, підвищити інтерес клієнтів до мережі, збільшити клієнтську базу та лояльність.
Оптимізація ланцюга постачання	10	Поліпшення логістичних процесів та скорочення витрат на постачання зменшать собівартість продукції і сприятимуть своєчасній доставці товарів, що підвищить задоволеність клієнтів.
Розвиток онлайн-каналів продажу	10	Розширення клієнтської бази через онлайн-продажі та покращення зручності покупок сприятимуть зростанню продажів і додатковому прибутку компанії.
Розширення пропозицій для лояльних клієнтів	5	Запуск спеціальних програм для постійних клієнтів підвищить їхню лояльність і сприятиме збільшенню частоти повторних покупок, що позитивно позначиться на доходах компанії.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Перш за все, стратегічне розширення асортименту через імпорт дозволить мережі виділитися серед конкурентів і запропонувати унікальні продукти, які приваблять нових споживачів. Це можна реалізувати шляхом імпорту товарів, яких

немає у звичайному асортименті конкурентів, що забезпечить унікальність та збільшить обсяги продажів. Окрім цього, компанія може розробити та впровадити лінійку власної торгової марки, яка запропонує продукцію високої якості за вигідними цінами, що сприятиме лояльності клієнтів. Важливим елементом тут буде постійний моніторинг ринку для виявлення нових тенденцій і потреб покупців, що дозволить швидко реагувати на їхні запити і впроваджувати новинки у відповідь на попит.

Щодо географічного розширення мережі, відкриття нових торгових точок у густонаселених районах стане ключовим чинником для залучення клієнтів з нових регіонів. Це можуть бути невеликі магазини «біля дому», зручні для частих щоденних покупок, або великі супермаркети у торгових зонах. При цьому особливу увагу варто приділити проведенню рекламних кампаній на нових територіях, що забезпечить швидке залучення місцевої аудиторії. Також важливим аспектом є підготовка спеціальних акцій для нових клієнтів у цих регіонах, що допоможе завоювати їхню лояльність та заохотити здійснювати покупки саме у ТОВ «Сільпо-Фуд».

Автоматизація бізнес-процесів та впровадження інновацій сприятимуть підвищенню ефективності. Наприклад, інтеграція CRM-системи для управління лояльністю допоможе компанії краще розуміти потреби клієнтів і запропонувати персоналізовані знижки та акції. Це дозволить не лише спростити процес обліку клієнтських купівель, але й надати можливість аналізувати поведінку покупців для подальших маркетингових дій. Впровадження самостійних касових терміналів прискорить обслуговування, зменшить черги і покращить загальне враження клієнтів від покупок у магазині.

Інвестиції в розвиток людського капіталу є необхідними для підвищення рівня обслуговування клієнтів. Заплановані тренінги з клієнтського сервісу допоможуть персоналу більш ефективно взаємодіяти з покупцями, що підвищить їхню задоволеність. Програми для підготовки лідерів серед співробітників дозволять визначити потенційних керівників підрозділів та забезпечити їх знаннями, необхідними для оптимального управління робочими процесами. Окрім

того, мотиваційні програми на основі досягнень стимулюватимуть працівників досягати поставлених цілей, що позитивно вплине на їхню продуктивність.

Маркетинг і розвиток бренду також є невіддільними від загальної стратегії конкурентоспроможності. Наприклад, ТОВ «Сільпо-Фуд» може розробляти маркетингові кампанії, адаптовані для різних регіонів, з урахуванням їх специфіки та культурних особливостей. Спеціальні пропозиції та акції дозволять залучати нових клієнтів і підтримувати інтерес до бренду серед уже існуючих. Також позитивно позначиться на іміджі компанії запуск соціальних та екологічних програм, які покращать сприйняття бренду серед соціально відповідальних споживачів. Залучення до просування інфлюенсерів або локальних лідерів думок може суттєво підвищити довіру до компанії та її продукції.

Що стосується розвитку пропозицій для лояльних клієнтів, можна запропонувати систему накопичувальних балів: за кожну покупку клієнт отримує бонусні бали, які можна використовувати як знижку на майбутні покупки. Також можливим є введення індивідуальних знижок та акцій на основі попередніх купівель клієнта, що створює відчуття персонального підходу. Крім того, ексклюзивні пропозиції, такі як спеціальні товари чи можливість передзамовлення для учасників програми лояльності, підвищать цінність програми в очах клієнтів. Можливість відвідати події, наприклад майстер-класи або дегустації з шеф-кухарями, також зміцнить лояльність покупців і додасть позитивних емоцій, пов'язаних із брендом.

Програма забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» є комплексом заходів, спрямованих на покращення бізнес-позицій компанії на ринку, розширення її клієнтської бази та підвищення фінансової ефективності. Оскільки конкуренція в роздрібному секторі продуктів харчування та товарів народного споживання є високою, компанії необхідно постійно адаптувати свою стратегію до змін на ринку, впроваджувати інноваційні технології та розвивати нові напрямки діяльності.

У сучасних умовах ринку, де конкуренція стає все більш жорсткою, підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення своєї

конкурентоспроможності. ТОВ «Сільпо Фуд» не є винятком у цьому процесі. Реалізація стратегічних ініціатив, таких як розширення асортименту, географічне збільшення присутності, автоматизація бізнес-процесів та розвиток людського капіталу, може суттєво вплинути на фінансові показники компанії. Перед розглядом прогнозованих значень, важливо підкреслити, що ці заходи розроблені з урахуванням актуальних трендів на ринку та потреб споживачів. Їх реалізація дозволить компанії не лише зберегти, але й зміцнити свої позиції на ринку. У цьому контексті представлені нижче прогнозовані значення економічних ефектів від впровадження запланованих заходів. Вони демонструють потенційні вигоди для ТОВ «Сільпо-Фуд», що підкріплює доцільність інвестицій у зазначені сфери.

3.3 Оцінювання чинників ризику альтернативних проектів

Аналіз ризиків проектів ТОВ «Сільпо-Фуд» є критично важливим для успішної реалізації запланованих заходів. Розглянемо основні чинники ризику для кожного з напрямків, які можуть суттєво вплинути на фінансові результати компанії.

1. Ризики стратегічного розширення асортименту через власний імпорт:

Ризик: Невдача в пошуку надійних постачальників

- Ймовірність 25%

- Вплив: Якщо не вдасться знайти постачальників, витрати на дослідження ринку (1 млн грн) можуть бути втрачені, і плановані надходження від продажу нових продуктів (8,5 млн грн) не будуть отримані.

Ризик: Невизначеність в попиті на нові продукти

- Ймовірність 30%

- Вплив: Невідповідність між очікуваннями і фактичним попитом може зменшити прогнозовані доходи, отже і прибутки, на 20%, тобто з 6,5 до 5,2 млн грн.

2. Ризики географічного розширення мережі магазинів

Ризик: Неправильний вибір місць для нових магазинів

- Ймовірність 20%

- Вплив: Якщо нові магазини не досягнуть середньої річної виручки 73 млн грн у перший рік, це може зменшити загальні ефекти до 151 млн грн замість 252 млн грн, зниження на 40%.

Ризик: Зростання витрат на відкриття нових магазинів

- Ймовірність: 15%

- Вплив: Якщо витрати на відкриття нових магазинів зростуть на 10%, то замість планованих 420 млн грн витрати можуть сягнути 462 млн грн, що зменшить термін окупності проекту.

3. Ризики автоматизації бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій

Ризик: Затримка в реалізації проекту автоматизації

- Ймовірність 15%

- Вплив: Затримка на 6 місяців може знизити очікувану економію 1 млн грн на 50%, тобто до 0,5 млн грн.

Ризик: Технологічні неполадки системи

- Ймовірність 10%

- Вплив: Якщо виникнуть неполадки, що вимагатимуть додаткових витрат (наприклад, 1 млн грн на ремонт або доопрацювання), це зменшить чистий економічний ефект.

4. Ризики інвестицій в розвиток людського капіталу

Ризик: Низька участь працівників у тренінгах

- Ймовірність 20%

- Вплив: Якщо лише 50% працівників пройдуть тренінги, прогнозована продуктивність може знизитися на 50%, що зменшить чистий ефект до 0,25 млн грн (скорочення на 50%).

Ризик: Невідповідність нових навичок потребам компанії

- Ймовірність 15%

- Вплив: Якщо нові навички не відповідатимуть запитам компанії, це може призвести до зниження продуктивності, що скоротить чистий економічний ефект до нуля.

На основі вищезазначених ризиків можна підрахувати можливий вплив на загальний економічний ефект від реалізації проектів. Загальний ризик може становити 147,55 млн. грн., тобто чистий економічний ефект з урахуванням ризиків буде становити 112,45 млн. грн., тобто зменшиться на 57%.

Аналіз ризиків для проектів ТОВ «Сільпо-Фуд» є важливим етапом для визначення потенційних загроз, які можуть вплинути на реалізацію запланованих заходів і фінансові результати компанії. У таблиці 3.7 наведено основні чинники ризику для різних напрямків проектів, ймовірність їх виникнення та можливі наслідки для економічного ефекту. Це дозволяє оцінити потенційне зменшення результатів у разі реалізації ризиків і вчасно вжити заходів для мінімізації їх впливу.

Таблиця 3.7 Аналіз ризиків для проектів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок проекту	Ризик	Ймовірність	Вплив на економічний ефект	Зменшення ефекту (млн грн)
Стратегічне розширення асортименту через імпорт	Невдача в пошуку надійних постачальників	25%	Втрата витрат на дослідження ринку (1 млн грн)	1 млн грн
	Невизначеність попиту на нові продукти	30%	Зменшення доходів на 20%	1,3 млн грн
Географічне розширення мережі магазинів	Неправильний вибір місць для нових магазинів	20%	Обсяг доходів менше 150 млн грн	101 млн грн

Продовження таблиці 3.7

Напрямок проекту	Ризик	Ймовірність	Вплив на економічний ефект	Зменшення ефекту (млн грн)
	Зростання витрат на відкриття нових магазинів	15%	Збільшення витрат з 420 до 462 млн грн	42 млн грн
Автоматизація бізнес-процесів та інноваційні технології	Затримка в реалізації проекту автоматизації	15%	Зниження економії з 1 до 0,5 млн грн	0,5 млн грн
	Технологічні неполадки системи	10%	Додаткові витрати на ремонт або доопрацювання (1 млн грн)	1 млн грн
Інвестиції в розвиток людського капіталу	Низька участь працівників у тренінгах	20%	Зменшення приросту продуктивності дасть ефект 0,25 млн замість 0,5 млн грн	0,25 млн грн
	Невідповідність нових навичок потребам компанії	15%	Відсутність позитивного ефекту	0,5 млн грн
Загальний економічний ефект			Чистий економічний ефект після ризиків	147,55 млн грн

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

З аналізу ризиків для проектів ТОВ «Сільпо-Фуд» видно, що існує ряд потенційних загроз, які можуть значно знизити очікувані економічні результати. Найбільший вплив мають ризики, пов'язані з невизначеністю попиту на нові продукти, неправильним вибором місць для нових магазинів, а також зниженням продуктивності через низьку участь працівників у тренінгах. У разі реалізації всіх ризиків чистий економічний ефект може зменшитися на 57%, що підкреслює важливість стратегічного управління та ретельної оцінки можливих загроз для забезпечення стабільності і успішної реалізації проектів компанії.

Таблиця 3.8 відображає оцінку основних чинників ризику для альтернативних проектів ТОВ «Сільпо-Фуд», які можуть вплинути на фінансові

результати компанії. Для кожного з проектів розглянуто ймовірність виникнення ризиків, а також їхній потенційний вплив на дохід та витрати. Визначені абсолютні відхилення дозволяють здійснити прогнозування можливих фінансових результатів з урахуванням ризиків і допомагають керівництву компанії більш точно оцінити реальні перспективи реалізації проектів.

Оцінка ризиків для альтернативних проектів ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє значний вплив потенційних загроз на фінансові результати. Найбільше відхилення спостерігається за проектами, пов'язаними з розширенням асортименту через імпорт та географічним розширенням мережі магазинів, де ймовірні втрати доходу та додаткові витрати можуть суттєво змінити прогнозовані результати. Врахування ризиків є необхідним для точнішого планування та допомагає мінімізувати негативні наслідки, забезпечуючи стабільність і розвиток компанії.

Таблиця 3.8 Оцінка чинників ризику для альтернативних проектів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок проекту	Ризик	Ймовірність (%)	Очікуваний вплив на економічний ефект, млн грн
Проект 1: Розширення асортименту через імпорт	Невдача у пошуку надійних постачальників	25%	$0,25 \times 1 = 0,25$ млн грн
	Зниження попиту на нові продукти	30%	$0,3 \times 1,3 = 0,4$ млн грн
Проект 2: Географічне розширення мережі магазинів	Неправильний вибір місць для нових магазинів	20%	$0,2 \times 101 = 20,2$ млн грн
	Збільшення витрат на відкриття магазинів	15%	$0,15 \times 42 = 6,3$ млн грн
Проект 3: Автоматизація бізнес-процесів	Затримка реалізації проекту	15%	$0,15 \times 0,5 = 0,075$ млн грн
	Технічні неполадки системи	10%	$0,1 \times 1 = 0,1$ млн грн
Проект 4: Інвестиції в розвиток людського капіталу	Низька участь працівників у тренінгах	20%	$0,2 \times 0,25 = 0,05$ млн грн
	Недостатня відповідність навичок потребам компанії	15%	$0,15 \times 1 = 0,15$ млн грн

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.9 відображає динаміку ключових показників ТОВ «Сільпо-Фуд» на 2025 рік з урахуванням ризиків реалізації проєктів. Вона порівнює прогнози без ризиків і з урахуванням ризиків, що дозволяє оцінити можливі зміни в операційних та фінансових результатах компанії. Абсолютні відхилення між цими показниками допомагають визначити вплив ризиків на загальну ефективність діяльності підприємства. Таким чином, ми бачимо, що чисте математичне сподівання обрахованих ризиків складає 27,525 млн грн або $(27,525 / 260) = 10,6\%$. Дане відхилення є дуже незначним та вказує на низький рівень ризику.

Таблиця 3.9 - Динаміка показників ТОВ «Сільпо Фуд» з урахуванням ризиків реалізації проєктів на 2025 рік

Показник	Прогноз 2025 (без ризиків)	Прогноз 2025 (з урахуванням ризиків)	Абсолютне відхилення, +/-
Чистий дохід від реалізації продукції (грн)	127,443,685	89,211,000	-38,232,685
Валовий прибуток (грн)	60,982,283	40,000,000	-20,982,283
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.06	0.04	-0.02
Коефіцієнт загальної ліквідності	0.48	0.35	-0.13
Оборотність дебіторської заборгованості	25.00	20.00	-5.00
Оборотність товарно-матеріальних запасів	13.00	10.00	-3
Коефіцієнт фінансової незалежності	0.10	-0.05	-0.15

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Аналіз ризиків проєктів ТОВ «Сільпо-Фуд» підкреслює необхідність детального оцінювання можливих загроз для реалізації запланованих заходів. Врахування ризиків є важливим для формування реалістичних фінансових прогнозів і виявлення потенційних слабких місць у стратегії компанії.

Основні ризики, пов'язані зі стратегічним розширенням асортименту через імпорт, включають ймовірність невдачі у пошуку надійних постачальників, що становить 25%, і невизначеність попиту на нові продукти з ймовірністю 30%. Це

може призвести до зменшення прогнозованих чистих ефектів на сумарно 2,3 млн грн.

Географічне розширення мережі магазинів також не позбавлене ризиків. Неправильний вибір місць для нових магазинів має ймовірність 20% і може знизити загальні надходження на 101 млн грн у вигляді валового прибутку за шість років. Зростання витрат на відкриття нових магазинів, ймовірність якого становить 15%, може підвищити витрати на 42 млн грн.

У контексті автоматизації бізнес-процесів ризики пов'язані із затримкою реалізації проекту, що має ймовірність 15% і може знизити економію до 0,5 млн грн, а також можливими технологічними неполадками, які потребуватимуть додаткових витрат до 1 млн грн.

Ризики інвестицій у розвиток людського капіталу включають низьку участь працівників у тренінгах, ймовірність якої становить 20%, що може зменшити додаткові надходження до 0,25 млн грн. Невідповідність нових навичок потребам компанії (ймовірність 15%) може також призвести до зниження продуктивності та скоротити надходження економічний ефект на 1 млн грн.

Загальний аналіз ризиків свідчить про те, що чистий економічний ефект від реалізації проектів з урахуванням математичного очікування зменшиться з 260 млн грн на 27,525 млн грн (або приблизно 10,6%), що показує важливість стратегічного управління ризиками для забезпечення стійкості та розвитку компанії. Це дозволяє зосередити зусилля на критичних аспектах, які можуть суттєво вплинути на фінансові результати.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах економічної невизначеності та динамічного розвитку ринкових відносин, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств стає надзвичайно актуальним. Швидкі зміни в технологіях, споживчих уподобаннях і глобальних економічних умовах вимагають від компаній, таких як ТОВ «Сільпо-Фуд», гнучкості та адаптивності. Аналіз конкурентоспроможності підприємства в контексті сучасних реалій свідчить про необхідність комплексного підходу до управління, що включає оцінку внутрішніх процесів та зовнішніх умов.

Результати дослідження показують, що більшість українських підприємств стикаються з серйозними труднощами в умовах жорсткої конкуренції. Серед основних причин невдач є недостатнє вивчення ринку, нерегулярне адаптування продуктів до споживчих потреб та обмежені можливості для інновацій. Водночас, значна частка підприємств в Україні зазнає збитків через брак системного підходу до управління конкурентоспроможністю.

Концепція конкурентоспроможності виявляється складним і багатогранним поняттям, яке не може бути обмежене лише економічними показниками. Вона повинна враховувати всі аспекти діяльності підприємства: виробництво, управління, фінанси та маркетинг. Аналіз різних підходів до трактування конкуренції та конкурентоспроможності вказує на те, що ці категорії взаємопов'язані і повинні розглядатися в системному контексті.

Зокрема, поняття конкуренції вимагає врахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на конкурентну боротьбу. Визначення конкурентоспроможності має бути гнучким та динамічним, адже в умовах технологічних змін вона не є статичним станом, а постійно еволюціонує разом із змінами на ринку.

Конкурентоспроможність є ключовим аспектом для успіху підприємств, адже вона охоплює всі рівні діяльності: від загальної організації компанії до конкретних виробничих процесів і характеристик продукції. Ефективна оцінка

конкурентоспроможності вимагає комплексного підходу, що включає аналіз різноманітних показників, які відображають фінансові, виробничі та маркетингові аспекти. Відзначено, що хоча в Україні існують успішні методи оцінки, відсутня єдина національна методика, що ускладнює процес визначення життєздатності компаній.

Значення конкурентоспроможності проявляється в розробці стратегій, виборі партнерів та виході на нові ринки. Систематичний аналіз, що включає формальні та матричні моделі, надає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємств, що сприяє їхньому розвитку. Проте важливо зазначити, що для забезпечення успіху підприємств на сучасному ринку необхідно постійно вдосконалювати методи оцінки конкурентоспроможності та адаптувати їх до умов, що змінюються.

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році ринок ритейлу зазнав значних змін через зменшення населення та зміни споживчих звичок. Міграція призвела до нових потреб, але великі мережі, такі як «Сільпо» та АТБ, адаптувалися, відкриваючи нові магазини в безпечних регіонах та розширюючи асортимент. Онлайн-продажі зросли на 21%, свідчаючи про перехід споживачів до електронної комерції.

На кінець 2023 року продовольчий ритейл відновив довоєнні обсяги, генеруючи майже третину загального обороту. ТОВ «Сільпо-Фуд» залишається лідером у галузі. Хоча дохід від онлайн-продажів скоротився, очікується відновлення до 2025 року. Попит на онлайн-продажі зростає, особливо серед молоді (покоління Y і Z), що створює нові можливості для ритейлерів. Ринок ритейлу демонструє стійкість і здатність адаптуватися до нових умов, впроваджуючи інноваційні рішення.

ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє стабільні позиції на українському ринку роздрібної торгівлі, незважаючи на численні виклики, зокрема вплив війни. Компанія успішно розширює свою мережу супермаркетів, впроваджує інновації, такі як нові технології та концепція «ритейлтейнмент», що покращує обслуговування клієнтів і підвищує їх лояльність.

У процесі виконання магістерської роботи було здійснено всебічний аналіз стану ТОВ «Сільпо-Фуд», що дозволило визначити ключові фактори, які впливають на його конкурентоспроможність. Зокрема, були враховані теоретичні аспекти, методичні підходи, а також ринкові тенденції, що дозволило сформулювати обґрунтовану стратегію для поліпшення бізнес-процесів.

1. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»: Відзначено суттєве зниження рівня конкурентоспроможності на 20% у 2023 році в порівнянні з 2019 роком. Це відбулося на фоні інтенсивної конкуренції та зміни споживчих звичок. Незважаючи на позитивні фінансові показники, компанії необхідно адаптуватися до нових умов ринку.

2. Фінансові показники: Загальний обсяг валового прибутку зріс на 60% за останні п'ять років, досягнувши 24,3 млн грн у 2023 році. Однак, собівартість реалізованої продукції збільшилася на 27%, що свідчить про зниження маржинальності. Це підкреслює необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності управління витратами.

3. Аналіз бізнес-моделі: Сильні сторони компанії включають розширений асортимент товарів та стабільну географічну присутність, тоді як слабкі сторони — це залежність від традиційних каналів збуту та обмежене використання цифрових технологій. Частка ринку за останні п'ять років зросла до 16%, що свідчить про ефективність стратегій компанії, проте потребує подальшого вдосконалення.

4. Рекомендації щодо вдосконалення:

- Стратегічне розширення асортименту: Впровадження нових продуктів та розвиток власних брендів. Оцінені витрати на ці заходи становлять 6 млн грн, з прогнозованим економічним ефектом у 6,5 млн грн.

- Інноваційні технології: Автоматизація бізнес-процесів і впровадження CRM-системи. Інвестиції в ці рішення оцінюються у 3 млн грн, з очікуваним економічним ефектом у 1 млн грн.

- Географічне розширення: Заплановане відкриття 5 нових магазинів з загальними витратами в 420 млн грн, що забезпечить економічний ефект у 252 млн грн.

5. Оцінка ринку та споживачів: Аналіз демографічних даних свідчить про те, що основна цільова аудиторія — жінки та молоді професіонали з вищим середнім рівнем доходу. Споживачі все більше надають перевагу здоровій їжі та технологічним зручностям у покупках, що відкриває нові можливості для компанії.

6. Конкуренція: Підприємство стикається з посиленням конкуренції з боку мереж АТБ та інших гравців ринку. Рекомендується розробити програми лояльності та спеціальні акції для залучення нових клієнтів, а також посилити маркетингову активність в цифрових каналах.

7. Фінансова стійкість: Аналіз коефіцієнта фінансової незалежності, що становить 0,064, вказує на високу залежність від зовнішнього фінансування. Оптимізація структури капіталу є необхідною для зниження фінансових ризиків та підвищення стійкості підприємства.

8. Прогноз на майбутнє: Впровадження запропонованих заходів може призвести до збільшення чистого доходу на 260 млн грн до 2030 року, що забезпечить стійкий розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища. Прогноз також враховує потенційний вплив економічної ситуації в країні на поведінку споживачів.

Розроблена програма забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства, поліпшення фінансових показників та адаптацію до нових умов ринку. Запропоновані стратегії дозволять компанії зміцнити свої позиції на ринку ритейлу України, підвищити рівень задоволеності споживачів і забезпечити стійкий розвиток в умовах конкурентного середовища. Це дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише зберегти, але й суттєво покращити свою позицію на ринку, що в умовах сучасної економіки є надзвичайно важливим.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Дзеніс В.О., Дзеніс О.О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. №13. С. 67-70
2. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія. К. : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
3. Забезпечення конкурентоспроможності регіонів у контексті активізації економічного розвитку / О. Ю. Бобровська, Т. О. Савостенко, І. Е. Польська [та ін.]; за заг. ред. О. Ю. Бобровської. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. – 48 с.
4. Porter, Michael E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. simon and schuster, 2008. 658 p.
5. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>.
6. Герасимова, В. О., Резанов, Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір, 2020. №154, 93-97.
7. Луцький М. Г. Конкурентоспроможність продукції українських корпорацій на міжнародних ринках. Інститут економіки і менеджменту: електронне наукове фахове видання. 2007. No 1. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2007-1/Luckiy_107.htm
8. Стрішенець, О., Павлов, К. Теоретичні аспекти конкуренції на регіональних ринках житлової нерухомості. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2017. №3, 7-12.
9. Поліщук І. І., Олійник А. В. Підходи до визначення поняття конкурентоспроможність банку URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/7590/1/st_polishchuk.pdf

10. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. Актуальні проблеми економіки. 2012. №1. С.50–55.
11. Економічна енциклопедія [Електронний ресурс]. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/36/39/>
12. Економічна енциклопедія : у 3-х т. – Т.1. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Академія, 2008. 864 с
13. Азаренкова Г. М., Тищенко О. М., Сословський В. Г. Конкурентні переваги банків. Вісник НБУ. 2018. № 9. С. 20 - 24.
14. Беленький П. Ю., Мікула Н. А., Матвеев Є. Конкурентність на транскордонних ринках / Е. Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2015. 214 с
15. Завідна Л. Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. Проблеми економіки , 2018. №1 (35))
16. Діденко, Є. О.; Жураківський, П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
17. Головчук Ю. О. Пчелянська, Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава, 2020, №3. С.66-70.
18. Ріпа Т. В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв. 2016. №10. С. 474-477.
19. Шевчук К.І. Економічні інструменти управління ефективністю і конкурентоспроможністю виробництва (підприємства) Міжвідомчий наук.-тех. зб. «Будівельне виробництво».-Вип.63.-К.:БП НДІБП, 2018
20. Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність: [монографія] / О.В. Ареф'єва, Т.В. Луцька; Європейський ун-т. – К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с
21. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія / За редакцією Ареф'євої О.В. – К.: НАУ, 2019. С.

22. Ареф'єва О.В., Вовк О.М. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія. К.: НАУ, 2020. 232 с
23. Korytko, T., Bryl, I., Piletska, S., Arefieva, O., & Arefiev, S. Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. *Scientific Bulletin of National Mining University*, 2021. №3. 134- 141. DOI:10.33271/nvngu/2021-3/134
24. Kovalchuk A. The imperatives of structuring an enterprise economic safety system in an adaptive development environment. *Znanstvena Misel*. 2020. No 49–1. С. 25–27.
25. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Холістичне управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 64-70 <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247229>
26. Пілецька, С. Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі актикризового управління. *Економічний аналіз*, 2016. №23 (2), С. 139-145
27. Вовк О.М. Детермінанти модернізації підприємств інфраструктурної сфери: теорія, методологія, практика. Київ, ФОП Маслаков, 2020. 480 с.
28. Ареф'єва О. В., Кравчук Н. М., Катан М. Я. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 127-134.
29. Дикань В.Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка»*. 2011.№ 36. С. 100–105.
30. Ільченко І.Ю. Методичний підхід до оцінювання ефективності бізнес-стратегії підприємства. *Агросвіт*. 2020, № 14, с. 51-57
31. Яцковий, Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2013, №4 С. 183-188.
32. Богацька, Н. М.; Цинкобур, Л. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*, 2017, №4. С. 233-238.

33. Листопад, С. М., Колот, А. М., Мельниченко, О. М. Моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економіки. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2018. №38 (1), 3–9.
34. Богданова, Н. І., Ярмолюк, В. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво, господарство і право, 2018, №8, 38–42.
35. Бронза, І. В. Моделі та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 2020. №30. С. 344–348.
36. Лавренюк, О. В. Технології конкурентоспроможності підприємств на ринках споживчих товарів. Економіка. Фінанси. Право, 2019. №4. С. 22-26.
37. Кудін, І. О., Проценко, М. О. Стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку споживчих товарів. Маркетинг в Україні, 2020. №2. С. 14-18.
38. Селіванова, Т. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємств в умовах міжнародної інтеграції. Фінанси України, 2021. №1. С. 76-80.
39. Молочна, О. І. Методика визначення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. Економічна теорія та економічна політика, 2021. №3. С. 23-28.
40. Гончарова, Н. О. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі факторів зовнішнього середовища. Економіка і організація управління підприємствами, 2020. №10. С. 44-50.
41. Вакуленко, А. М. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств на ринку будівельних послуг. Актуальні проблеми економіки, 2018. №1. С. 12-17.
42. Ткаченко, Ю. В. Технології управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. Науковий вісник Львівського національного університету, 2020. №45. С. 67-72.

43. Білецька, О. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємств на ринку фінансових послуг. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2019. №3. С. 118-123.
44. Боровик, С. В. Система оцінки конкурентоспроможності підприємств за допомогою інновацій. Інвестиції: практика та досвід, 2021. №12. С. 11-16.
45. Марценюк, С. О. Стратегія розвитку конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. Економічна політика, 2021. №5. С. 42-47.
46. Степаненко, М. В. Конкурентоспроможність малих і середніх підприємств в Україні: підходи до оцінки. Проблеми розвитку економіки, 2018. №4. С. 36-40.
47. Сидоренко, Л. І. Методи визначення конкурентоспроможності підприємства на основі порівняльного аналізу. Економіка та держава, 2020. №9. С. 57-62.
48. Лагутіна, О. М. Роль інновацій в управлінні конкурентоспроможністю підприємств. Наукові праці Національного університету харчових технологій, 2021. №18. С. 123-130.
49. Шевченко, В. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі порівняльних характеристик. Інноваційний менеджмент, 2020. №5. С. 53-58.
50. Васильєв, І. В. Аналіз конкурентоспроможності підприємств сфери обслуговування. Журнал економіки і менеджменту, 2019. №2. С. 80-85.
51. Тимошук, В. Л. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах фінансової нестабільності. Журнал економічних досліджень, 2021. №7. С. 61-65.
52. Шмідт, О. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємств на ринку товарів народного споживання. Аналіз та прогнозування економічних процесів, 2020. №8. С. 71-77.
53. Гордієнко, С. М. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі сучасних методів маркетингових досліджень. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2021. №1. С. 33-39.

54. Герасимова, Т. І. Основи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах інтеграційних процесів. Економіка і організація управління, 2020. №12. С. 45-50.
55. Рудакова, Л. І. Роль маркетингу в підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Маркетингові стратегії, 2019. №3. С. 58-63.
56. Пащенко, В. О. Стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифрової трансформації. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6357>
57. Бережна, Н. М. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств на основі фінансових показників. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
58. Морозова, О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової економіки. URL: <http://www.ekonomist.in.ua>
59. Лапшин, С. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств у контексті глобалізації. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>
60. Чуприна, Т. О. Технології підвищення конкурентоспроможності підприємств на світових ринках. URL: <http://www.rusnauka.com>
61. Гаврилець, В. І. Стратегії адаптації підприємств до змін в умовах конкурентного середовища. URL: <http://www.ukrscience.com>
62. Дьяків, А. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методу SWOT-аналізу. URL: <http://journals.khnu.km.ua>
63. Стороженко, І. П. Вплив факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства. URL: <http://economicbulletin.kpi.ua>
64. Шевчук, Т. І. Конкурентоспроможність підприємств на ринку телекомунікаційних послуг. URL: <http://www.telecom.kpi.ua>
65. Лавріненко, Ю. В. Моделі та методи оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки. URL: <http://www.digital-economy.com>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансовий звіт ТОВ «Сільпо Фуд» 2019 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Територія ДНІПРОВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Середня кількість працівників¹ 34 192

Адреса, телефон вулиця Бутлерова, будинок 1, м. Київ, 02090

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака

Складено (зробити позначку «х» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2020	01	01
40720198		
8036600000		
240		
47.11		

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 року

			Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019	31 грудня 2018	1 січня 2018
1	2	2а	3	4	5
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	6	5 314 749	6 521 684	77 682
первісна вартість	1001		6 660 993	6 551 512	87 213
накопичена амортизація	1002		(1 346 244)	(29 828)	(9 531)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	92 844	128 806	51 065
Основи засоби	1010	7	8 935 275	1 831 818	1 373 541
первісна вартість	1011		11 646 233	2 788 097	1 909 238
знос	1012		(2 710 958)	(956 279)	(535 697)
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	8	-	305 687	609 600
Відстрочені податкові активи	1045	34	72 702	51 708	21 245
Інші необоротні активи	1090	9	278 490	377 078	131 915
Усього за розділом I	1095		14 694 060	9 216 781	2 265 048
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	10	5 225 826	4 023 575	3 635 542
Векселі одержані	1120	11	576 903	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 110 799	2 855 267	1 884 846
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		457 128	488 186	355 876
з бюджетом	1135	13	27 699	178 897	127 783
у тому числі з податку на прибуток	1136		6 775	6 775	7 065
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		31	21	33
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 611 860	3 078 912	1 18 510
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	890 683	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 637 364	1 183 908	1 028 557
Інші оборотні активи	1190	16	466 070	63 198	56 521
Усього за розділом II	1195		14 004 363	11 871 964	7 207 668
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	17	-	-	2 134 510
Баланс	1300		28 698 423	21 088 745	11 607 226

Продовження Додатку А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУДО»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019	31 грудня 2018	1 січня 2018
1	2	2а	3	4	5
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18	12 846 065	12 461 465	10
Капітал у дооцінках	1405		-	-	-
Додатковий капітал	1410		-	-	-
Резервний капітал	1415		-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(11 018 563)	(11 308 140)	(10 327 571)
Неоплачений капітал	1425		-	-	-
Висучений капітал	1430		-	-	-
Усього за розділом I	1495		1 827 502	1 153 325	(10 327 561)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові кредити банків	1510	19	739 204	1 890 718	2 428 195
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19	8 391 700	202 284	4 542 778
Усього за розділом II	1595		9 130 904	2 093 002	6 970 973
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	19	85 464	116 376	192 548
Векселі видані	1605		3 700	81 000	121 000
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	2 747 845	5 181 382	3 137 624
товари, роботи, послуги	1615		13 351 879	10 741 483	9 024 606
розрахунками з бюджетом	1620		73 231	46 944	37 073
розрахунками зі страхування	1625		19 984	15 210	12 421
розрахунками з оплати праці	1630		70 722	53 536	43 215
за одержаними авансами	1635	21	410 510	318 264	206 824
Поточні забезпечення	1660	22	238 717	169 768	107 943
Інші поточні зобов'язання	1690	23	737 965	1 118 455	2 080 560
Усього за розділом III	1695		17 749 017	17 842 418	14 963 814
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-	-
Баланс	1900		28 698 423	21 088 745	11 607 226

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Терещенко Т.І.

Закінчення Додатку А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
40720198		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24	62 446 681	51 842 493
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(47 340 607)	(39 797 896)
Валовий:				
прибуток	2090		15 106 074	12 044 597
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	476 469	410 646
Адміністративні витрати	2130	27	(814 404)	(738 597)
Витрати на збут	2150	28	(12 940 168)	(10 164 364)
Інші операційні витрати	2180	29	(79 846)	(141 463)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		1 748 125	1 410 819
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	30	122 547	-
Інші доходи	2240	31	844 809	215 751
Фінансові витрати	2250	32	(2 105 372)	(2 115 785)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(106 091)	(303 789)
Інші витрати	2270		(235 435)	(181 011)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		268 583	-
збиток	2295		-	(974 015)
Витрати з податку на прибуток	2300	34	20 994	30 463
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		289 577	-
збиток	2355		-	(943 552)

ДОДАТОК Б

Фінансовий звіт ТОВ «Сільпо Фуд» 2020 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5 314 749.00	4 121 238.00
первісна вартість	1001	6 660 993.00	6 783 325.00
накопичена амортизація	1002	1 346 244.00	2 662 087.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	92 844.00	123 481.00
Основні засоби	1010	8 931 420.00	10 644 721.00
первісна вартість	1011	11 646 233.00	15 577 186.00
знос	1012	2 714 813.00	4 932 465.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00

Продовження Додатку Б

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	72 702.00	116 311.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	278 490.00	403 539.00
Усього за розділом I	1095	14 690 205.00	15 409 290.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 225 838.00	5 622 338.00
Виробничі запаси	1101	155 057.00	258 602.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	5 070 780.00	5 363 736.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	576 903.00	1 270 258.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 110 798.00	3 207 687.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	457 106.00	498 673.00
з бюджетом	1135	27 657.00	19 900.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	6 775.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	31.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 611 856.00	1 688 382.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	890 683.00	1 307 484.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 637 364.00	1 091 012.00

Продовження Додатку Б

Готівка	1166	191 271.00	206 953.00
Рахунки в банках	1167	152 336.00	287 629.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	466 070.00	120 450.00
Усього за розділом II	1195	14 004 306.00	14 826 184.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	28 694 511.00	30 235 474.00

Продовження Додатку Б

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12 846 065.00	13 047 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-11 041 157.00	-14 155 395.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 804 908.00	-1 107 692.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00

Продовження Додатку Б

Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	739 204.00	2 752 820.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 391 700.00	9 532 866.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	9 130 904.00	12 285 686.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	85 464.00	0.00
Векселі видані	1605	3 700.00	1 300.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 747 845.00	2 506 766.00
товари, роботи, послуги	1615	13 363 898.00	14 440 624.00
розрахунками з бюджетом	1620	73 309.00	189 189.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	19 984.00	26 306.00
розрахунками з оплати праці	1630	70 722.00	89 223.00
за одержаними авансами	1635	410 510.00	558 718.00

Продовження Додатку Б

за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	238 717.00	304 681.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	744 550.00	940 673.00
Усього за розділом III	1695	17 758 699.00	19 057 480.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	28 694 511.00	30 235 474.00

Продовження Додатку Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64 402 634.00	62 446 681.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	47 249 897.00	47 340 607.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	17 152 737.00	15 106 074.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	323 521.00	295 502.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	1 685 089.00	814 406.00
Витрати на збут	2150	15 581 479.00	12 940 168.00

Продовження Додатку Б

Інші операційні витрати	2180	56 162.00	8 685.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	153 528.00	1 638 317.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	201 154.00	122 547.00
Інші доходи	2240	578 354.00	1 025 781.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	2 225 413.00	2 105 372.00
Втрати від участі в капіталі	2255	22 025.00	106 091.00
Інші витрати	2270	1 843 445.00	306 599.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	268 583.00
збиток	2295	3 157 847.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	43 609.00	20 994.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	289 577.00
збиток	2355	3 114 238.00	0.00

ДОДАТОК В

Фінансовий звіт ТОВ «Сільпо Фуд» 2021 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 121 238.00	4 226 036.00
первісна вартість	1001	6 783 325.00	8 116 526.00
накопичена амортизація	1002	2 662 087.00	3 890 490.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123 481.00	255 753.00
Основні засоби	1010	10 644 721.00	16 590 031.00
первісна вартість	1011	15 577 186.00	23 813 183.00
знос	1012	4 932 465.00	7 223 152.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	1 673 205.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	116 311.00	196 279.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	

Продовження Додатку В

Інші необоротні активи	1090	403 539.00	711 069.00
Усього за розділом I	1095	15 409 290.00	23 652 373.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 622 330.00	6 461 632.00
Виробничі запаси	1101	258 604.00	319 298.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	5 363 726.00	6 142 334.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	1 270 258.00	1 075 259.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 207 687.00	3 540 581.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	483 704.00	605 535.00
з бюджетом	1135	19 883.00	51 946.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 688 361.00	1 336 641.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 307 484.00	635 910.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 091 012.00	1 163 038.00
Готівка	1166	206 953.00	225 097.00
Рахунки в банках	1167	287 629.00	210 596.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	

Продовження Додатку В

резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	120 450.00	137 550.00
Усього за розділом II	1195	14 811 169.00	15 008 092.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	30 220 459.00	38 660 465.00

Продовження Додатку В

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	13 047 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14 196 238.00	-16 042 417.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-1 148 535.00	-2 994 714.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	2 752 810.00	3 001 708.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 532 866.00	12 147 214.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	

Продовження Додатку В

резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	12 285 676.00	15 148 922.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	33 335.00
Векселі видані	1605	1 300.00	32 050.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 506 766.00	2 931 123.00
товари, роботи, послуги	1615	14 454 018.00	18 934 431.00
розрахунками з бюджетом	1620	189 212.00	259 916.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	26 306.00	36 048.00
розрахунками з оплати праці	1630	89 223.00	126 084.00
за одержаними авансами	1635	558 718.00	264 605.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	304 681.00	409 449.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	953 094.00	3 479 216.00
Усього за розділом III	1695	19 083 318.00	26 506 257.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

Продовження Додатку В

V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	30 220 459.00	38 660 465.00

Продовження Додатку В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	72 784 232.00	64 402 634.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	52 182 936.00	47 249 897.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	20 601 296.00	17 152 737.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	412 332.00	323 521.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 775 765.00	1 685 089.00
Витрати на збут	2150	18 533 954.00	15 581 479.00
Інші операційні витрати	2180	121 299.00	56 162.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00

Продовження Додатку В

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		153 528.00
збиток	2195	417 390.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	314 875.00	201 154.00
Інші доходи	2240	969 415.00	578 354.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 358 809.00	2 225 413.00
Втрати від участі в капіталі	2255	11 693.00	22 025.00
Інші витрати	2270	422 546.00	1 843 445.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 926 148.00	3 157 847.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	79 969.00	43 609.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	1 846 179.00	3 114 238.00

ДОДАТОК Г

Фінансовий звіт ТОВ «Сільпо Фуд» 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 226 036.00	2 951 855.00
первісна вартість	1001	8 116 526.00	8 424 573.00
накопичена амортизація	1002	3 890 490.00	5 472 718.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	255 753.00	465 211.00
Основні засоби	1010	16 590 031.00	16 907 634.00
первісна вартість	1011	23 813 183.00	26 261 270.00
знос	1012	7 223 152.00	9 353 636.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	289 880.00
первісна вартість	1016	0.00	414 840.00
знос	1017	0.00	124 960.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	272 809.00	252 234.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 400 396.00	1 036 487.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	828.00
Відстрочені податкові активи	1045	196 279.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	

Продовження Додатку Г

Відстрочені податкові активи	1045	196 279.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізичні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	711 069.00	310 626.00
Усього за розділом I	1095	23 652 373.00	22 214 755.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	6 461 622.00	5 973 577.00
Виробничі запаси	1101	319 301.00	305 648.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	6 142 321.00	5 667 929.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	1 075 259.00	1 546 379.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 540 581.00	1 682 271.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	605 523.00	556 377.00
з бюджетом	1135	51 862.00	46 200.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	16 259.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 336 626.00	365 585.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	635 910.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 163 038.00	1 066 300.00
Готівка	1166	225 097.00	204 572.00
Рахунки в банках	1167	208 553.00	148 093.00

Продовження Додатку Г

Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	137 549.00	201 155.00
Усього за розділом II	1195	15 007 970.00	11 454 103.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	38 660 343.00	33 668 858.00

Продовження Додатку Г

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	13 047 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 105 027.00	-23 736 759.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-3 057 324.00	-10 689 056.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 464 696.00	1 397 278.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 147 214.00	14 600 778.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	

Продовження Додатку Г

у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	13 611 910.00	15 998 056.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	33 335.00	628 007.00
Векселі видані	1605	32 050.00	564 923.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 468 135.00	5 543 654.00
товари, роботи, послуги	1615	18 961 805.00	15 619 248.00
розрахунками з бюджетом	1620	259 915.00	1 114 449.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	36 048.00	51 722.00
розрахунками з оплати праці	1630	126 084.00	159 054.00
за одержаними авансами	1635	279 727.00	520 536.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	409 449.00	1 481 551.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 499 209.00	2 676 714.00
Усього за розділом III	1695	28 105 757.00	28 359 858.00

Продовження Додатку Г

Усього за розділом III	1695	28 105 757.00	28 359 858.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	38 660 343.00	33 668 858.00

Продовження Додатку Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 990 601.00	72 784 231.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 815 360.00	52 182 935.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	19 175 241.00	20 601 296.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	725 090.00	412 331.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	3 379 927.00	2 775 764.00
Витрати на збут	2150	17 517 114.00	18 533 954.00
Інші операційні витрати	2180	160 302.00	121 299.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00

Продовження Додатку Г

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	1 157 012.00	417 390.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	58 748.00	314 875.00
Інші доходи	2240	514 944.00	563 547.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 503 139.00	2 358 809.00
Втрати від участі в капіталі	2255	4 859.00	2 814.00
Інші витрати	2270	4 344 721.00	25 557.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	7 436 039.00	1 926 148.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-196 279.00	79 969.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	7 632 318.00	1 846 179.00

ДОДАТОК Г

Фінансовий звіт ТОВ «Сільпо Фуд» 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 951 855.00	2 155 614.00
первісна вартість	1001	8 424 573.00	2 918 245.00
накопичена амортизація	1002	5 472 718.00	762 631.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	465 211.00	176 247.00
Основні засоби	1010	16 907 634.00	15 463 929.00
первісна вартість	1011	26 261 270.00	27 533 424.00
знос	1012	9 353 636.00	12 069 495.00
Інвестиційна нерухомість	1015	289 880.00	965 871.00
первісна вартість	1016	414 840.00	1 549 579.00
знос	1017	124 960.00	583 708.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	

Продовження Додатку Г

Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	252 234.00	252 016.00
Інші фінансові інвестиції	1035	1 036 487.00	953 171.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	828.00	45 173.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	310 626.00	374 721.00
Усього за розділом I	1095	22 214 755.00	20 386 742.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 973 568.00	4 819 319.00
Виробничі запаси	1101	305 648.00	236 610.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	5 667 920.00	4 582 709.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	1 546 379.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 682 266.00	3 228 925.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	557 049.00	372 571.00
з бюджетом	1135	46 204.00	40 278.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	16 258.00	1 925.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	365 503.00	2 895 556.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	77 995.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 066 300.00	1 418 482.00

Продовження Додатку Г

Готівка	1166	204 572.00	250 660.00
Рахунки в банках	1167	148 093.00	732 864.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	201 156.00	116 716.00
Усього за розділом II	1195	11 454 683.00	12 971 767.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	33 669 438.00	33 358 509.00

Продовження Додатку Г

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	15 188 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	43.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-23 772 439.00	-25 623 369.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-10 724 736.00	-10 434 623.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 397 278.00	1 673 193.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14 600 778.00	12 372 504.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	

Продовження Додатку Г

у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	15 998 056.00	14 045 697.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	628 007.00	658 733.00
Векселі видані	1605	564 923.00	57 750.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 543 659.00	6 205 038.00
товари, роботи, послуги	1615	15 651 500.00	18 550 369.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 114 658.00	1 007 478.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	51 722.00	44 437.00
розрахунками з оплати праці	1630	159 054.00	170 958.00
за одержаними авансами	1635	517 061.00	269 118.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 481 551.00	483 922.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 683 983.00	2 299 632.00
Усього за розділом III	1695	28 396 118.00	29 747 435.00

Продовження Додатку Г

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	33 669 438.00	33 358 509.00

Продовження Додатку Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	84 727 987.00	69 990 601.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	60 419 457.00	50 815 360.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	24 308 530.00	19 175 241.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	906 959.00	725 090.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	4 342 286.00	3 379 934.00

Продовження Додатку Г

Витрати на збут	2150	19 669 097.00	17 517 107.00
Інші операційні витрати	2180	63 819.00	160 302.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 140 287.00	
збиток	2195		1 157 012.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	384 148.00	58 748.00
Інші доходи	2240	571 777.00	514 944.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 909 288.00	2 503 139.00
Втрати від участі в капіталі	2255	9 668.00	4 859.00
Інші витрати	2270	1 028 186.00	4 344 721.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 850 930.00	7 436 039.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-196 279.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	1 850 930.00	7 632 318.00

Додаток Д

Аналітичний баланс пасивів ТОВ «Сільпо Фуд» за період 2019 – 2023 рр

Показники	Рік					Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	2019	2020	2021	2022	2023		
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	5314749	4121238	4226036	2951855	2155614	-3159135	40,5590932
первісна вартість	660993	6783325	8116526	8424573	2918245	2257252	-
накопичена амортизація	-1346244	-2662087	3890490	5472718	762631	2108875	-
Незавершені капітальні інвестиції	92444	123481	255753	465211	176247	83803	-
Основні засоби	8935275	10644721	16590031	16907634	15463929	6528654	173,0660668
первісна вартість	11646233	15577186	23813183	26261270	27533424	15887191	236,4148476
знос	-2710958	-4932465	7223152	9353636	12069495	14780453	-445,211434
Інвестиційна нерухомість	-	-	-	289880	965871	-	-
Відстрочені податкові активи	72702	116311	196281	196279	-	-	-
первісна вартість	-	-	-	414840	-	-	-
знос	-	-	-	124960	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуютьс я за методом участі в капіталі інших підприємств	-	-	272809	252234	252016	-	-
Інші фінансові інвестиції	-	-	1400396	1036487	953171	-	-
Довгостроков а дебіторська заборгованіст ь	-	-	-	828	45173	-	-
Інші необоротні активи	278490	403539	711069	310626	374721	-	134,5545621
Усього за розділом I	14694060	15409290	23578724	22214755	20386742	5692682	138,7413826

Продовження Додатку Д

II. Оборотні активи							
Запаси	5225826	5622338	6461632	5973577	4819319	-406507	92,22119144
Векселі одержані	576903	1270258	1075259	1546379	-	-	-
Фінансові інвестиції	-	-	1546379	1546379	77995	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3110799	3207687	3450581	1682271	3228925	118126	103,7972881
Дебіторська заборгованість за розрахунками : за виданими авансами	457128	498673	605523	556377	372571	-84557	81,50255508
з бюджетом	27699	19900	-	-	40278	12579	145,4131918
у тому числі з податку на прибуток	6775	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1611860	1688382	1336626	365585	6498721	488686 1	403,1814798
Гроші та їх еквіваленти	1637364	1307484	1163048	1066300	1418482	-218882	86,63205005
Інші оборотні активи	466070	120450	137550	201156	116716	-349354	25,04259017
Усього за розділом II	14004363	1482618 4	1507877 0	1145410 3	1297176 7	- 103259 6	92,62661215
Баланс	28698423	3023547 4	3865749 4	3366885 8	3335850 9	466008 6	116,2381257

Додаток Е

PESTLE-аналіз

Фактор	Середня оцінка ймовірності настання	Середня оцінка впливу	Середньозважена оцінка
1	2	3	4
Політичні фактори			
1. Вплив політичної ситуації в Україні на діяльність компанії. Це може впливати на споживчий попит і роботу постачальників	7	8	5
Зміни в законодавстві про безпеку харчових продуктів, маркування та якість може вимагати від ТОВ «Сільпо Фуд» додаткових витрат та відповідності новим стандартам	8	7	5
Політика імпортерів мит може вплинути на вартість імпортованих товарів, що є частиною асортименту ТОВ «Сільпо Фуд», особливо в категоріях, де товари місцевого виробництва є дорожчими або менш популярними	6	7	4
Економічні фактори			
Рівень інфляції в Україні може суттєво впливати на купівельну спроможність споживачів, що може відобразитися на продажах ТОВ «Сільпо Фуд»	8	9	7
Показники безробіття можуть впливати на доходи споживачів і на їхні витрати на продукти харчування	6	7	4
Зростання ВВП свідчить про підвищення загальної купівельної спроможності, що позитивно впливає на роздрібну торгівлю та збільшує попит на продукцію ТОВ «Сільпо Фуд»	7	8	5
Валютні коливання впливають на закупівлі імпортованих товарів, які можуть стати дорожчими при девальвації гривні	9	9	8
Соціальні фактори			
Зростає попит на органічні, екологічно чисті, дієтичні та безглютенні продукти, що змушує ТОВ «Сільпо Фуд» адаптувати асортимент відповідно до нових тенденцій	8	8	6
Збільшення кількості населення в містах сприяє розвитку великих магазинів і супермаркетів, що може покращити потенціал зростання ТОВ «Сільпо Фуд»	7	7	4
Купівельна спроможність і звички витрачати можуть змінюватись в залежності від доходів споживачів, що безпосередньо впливає на розмір і склад покупок	9	8	7

Продовження Додатку Е

Зростаючий інтернет до здорового способу життя створює попит на продукцію преміум-якості, що спонукає ТОВ «Сільпо Фуд» розширювати пропозиції у цьому сегменті	7	7	4
Технологічні фактори			
Інноваційні рішення в автоматизації процесів можуть підвищити ефективність обслуговування клієнтів і зменшити витрати	8	9	7
Розробка мобільних додатків для покупок і програм лояльності сприяє залученню споживачів і підвищенню їх лояльності	7	7	4
Інтеграція сучасних технологій обліку та управління товарними запасами допомагає скоротити витрати та покращити обслуговування	9	9	8
Попит на онлайн-шопінг зростає, що спонукає ТОВ «Сільпо Фуд» активніше розвивати інтернет-продажі та служби доставки	7	8	5
Правові фактори			
Дотримання норм харчової безпеки є критично важливим для репутації компанії, що вимагає від ТОВ «Сільпо Фуд» постійного контролю якості	9	9	8
Виконання вимог законодавства щодо прав споживачів сприяє підвищенню рівня довіри з боку клієнтів	7	8	5
Зміни у податковій політиці впливають на фінансові показники компанії, включаючи прибуток та витрати	6	7	4
З розвитком програм лояльності та електронної комерції важливо дотримуватися законів щодо захисту особистої інформації клієнтів	7	8	5
Екологічні фактори			
Із зростанням обізнаності населення щодо проблеми забуднення навколишнього середовища виникає необхідність використання екологічних матеріалів для пакування	9	9	8
Впровадження енергоефективних технологій, таких як LED-освітлення або холодильні системи з низьким рівнем викидів, сприятиме зменшенню негативного впливу на екологію	7	8	5
Потреба в переробці відходів підвищується, що вимагає від "Сільпо" пошуку рішень для зменшення та правильного утилізування залишків і пакування	8	8	6
Перехід на відновлювані джерела енергії допоможе знизити операційні витрати та покращити екологічний імідж компанії	7	8	5



ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва
Інститут інноваційного підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
Громадська організація «Науково-дослідний інститут економічного розвитку»



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
З 1908 РОКУ



СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА

Всеукраїнської наукової інтернет-конференції
студентів, аспірантів і молодих вчених
«НАУКОВІ БАРВИ-2023»

Ленда Владислав Геннадійович

17 листопада 2023 року

Голова оргкомітету
Інна Рєпіна

