

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

Факультет економіки та управління  
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**ШЕЛЕСТА ЗАХАРА АНДРІЙОВИЧА**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних  
цінностей академічної доброчесності \_\_\_\_\_ Шелест З.А.*

**Науковий керівник:**

канд. екон. наук, доц.

\_\_\_\_\_Марія ТЕПЛЮК

Робота допущена до захисту в ЕК «\_\_»\_\_\_\_\_20\_\_ р. протокол № \_\_

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

**Інна РЄПІНА**

Київ 2023

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Понятійно-категоріальний апарат «конкурентоспроможності підприємства»..	7
1.2 Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	14
1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах військового стану.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	32
2.1 Загальна характеристика та історія підприємства «АТБ-Маркет».....	32
2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».....	38
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет».....	46
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	53
3.1 Розробка бізнес-пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет».....	53
3.2 Оцінка проекту та впливів бізнес-пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет».....	60
3.3 Оцінювання ризиків реалізації бізнес-пропозиції підприємства ТОВ «АТБ- Маркет».....	72
ВИСНОВКИ.....	75
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	78
ДОДАТКИ.....	83

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

NPV — Чистаприведена вартість

PI – Індекс дохідності

IRR – Внутрішня норма дохідності

ROI – Рентабельність інвестицій

## ВСТУП

*Актуальність.* Аналіз українського та світового досвіду економічного розвитку компаній переконливо доводить, що на провідну роль у їхній діяльності вийшла здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні зміни його середовища. Схильність до впровадження інноваційних рішень в діяльність підприємства в сучасних жорстоких умовах ведення бізнесу стає ключовим чинником його успіху, а підвищення конкурентоспроможності - найважливішим завданням, яке дозволяє вивести компанію зі складної ситуації, зміцнити її позиції на ринку товарів та послуг і забезпечити її стійкий розвиток. Варто зауважити, що підвищення конкурентоспроможності продукції одного разу на підприємстві не гарантує успіху у бізнесі у довгостроковій перспективі, тому важливо регулярно оцінювати середовище, задля забезпечення можливості адаптуватися до ринкових змін.

На сьогодні в Україні склалася досить складна економічна ситуація. Більшість вітчизняних підприємств зазнають великих збитків, але все ж намагаються утримати свої позиції на ринку. В таких умовах конкуренція стає все більш жорсткою, тому так важливо, щоб підприємства правильно організували свою діяльність. Трансформація економіки обумовлює необхідність створення та реалізації нової конкурентної стратегії, спрямованої на досягнення цілей підприємства відповідно до вимог нової економічної реальності.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Вивченню наукових проблем конкурентоспроможності підприємства присвячено дослідження таких вітчизняних авторів, як: В. І. Охота, О. В. Станіславик, О. М. Коваленко, В. М. Білявський, М.А. Теплюк, М. М. Шепута, З. Я. Шацька, Ю. С. Кошельник, Я. Г. Шумейко. Питання оцінки використання методів підвищення конкурентоспроможності на підприємстві були розглянуті В. В. Шарко, К. В. Кухтін, В. М. Кобелев, В. І. Болтенко.

*Мета і завдання дослідження. Метою є обґрунтування пропозицій щодо забезпечення та вдосконалення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» на основі теорії, тобто її сутності, складових і способів оцінювання. Відповідно до зазначеної мети у ході дослідження поставлено та вирішено такі завдання:*

- дослідити сутність поняття «конкурентоспроможності підприємства» та його складові;
- визначити фактори формування конкурентоспроможності на підприємстві;
- проаналізувати методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- розповісти про загальні відомості та історію підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»;
- проаналізувати фінансовий стан та основні показники конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»;
- виявити недоліки, які існують в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» пов'язані з його конкурентоспроможністю;
- навести пропозиції щодо вдосконалення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»;
- розрахувати проект ефективності введення пропозицій у функціонування підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» та визначити, як вони вплинуть на його діяльність;
- оцінити ризики реалізації бізнес-пропозиції підприємства ТОВ «АТБ-Маркет».

*Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «АТБ-Маркет».*

*Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних основ та прикладних аспектів оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет».*

*Методи дослідження.* При виконанні завдань даної роботи було використано такі методи наукового дослідження: морфологічного аналізу – для уточнення сутності поняття «конкурентоспроможності підприємства»; дедуктивний – для систематизації комплексу методичних підходів до аналізу конкурентоспроможності; аналізу та синтезу – для визначення особливостей формування та управління конкурентоспроможності на підприємствах; графічні методи, метод багатокутника конкурентоспроможності, метод стратегічних груп конкурентів та SWOT-аналіз – для аналізу економічної характеристики підприємства; методи опитування та анкетування – для визначення впливів заходів на діяльність підприємства.

*Теоретико-методична та прикладна значущість отриманих результатів.* Полягає в розвитку теоретичних положень управління конкурентоспроможністю підприємства та в оцінці конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» при розробці практичних рекомендацій щодо її поліпшення.

*Інформаційна база дослідження.* Матеріали провідних українських і закордонних фахівців в галузі економіки, розміщені в періодичних виданнях, монографіях, підручниках, статтях та електронних джерелах, чинне законодавство України, фінансова звітність підприємства та результати власних спостережень і емпіричних досліджень.

Структура дипломної роботи включає: вступ, 3 розділи і висновки, список використаних джерел з 50 найменувань – на всіх сторінках. Повний обсяг роботи – 82 сторінок, з них 72 сторінок основного тексту. Робота містить 8 рисунки та 24 таблиці.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Понятійно-категоріальний апарат «конкурентоспроможності підприємства»

Суперництво компаній між собою на сучасному ринку стає все більш конкурентним. Це відбувається, як на внутрішньому ринку діяльності підприємства, так і особливо, на зовнішньому, де різні підприємства представляють свої продукти аудиторії. Тому управління підприємством повинно бути адаптивним до змін середовища, швидко реагувати на його коливання, не лише для того, щоб стати лідером на ринку, але й, щоб зберегти вже існуючі позиції. Для цього необхідно безперервно досліджувати й аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, вдосконалювати процес управління конкурентоспроможністю підприємства, проводити інтенсифікацію якості продукції на ринку. Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності компанії та її товарів спроможна допомогти сформуванню стратегії, яка забезпечить підприємство планом дій на певний довгостроковий період функціонування. Все це потребує врахування маркетингових, виробничих, фінансово-економічних та інших аспектів при аналізі діяльності компанії.

На сьогодні в Україні та всьому іншому світі конкурентоспроможність стає одним із найголовніших факторів успіху в забезпеченні економічної стабільності підприємств, а сам процес конкуренції – важливим чинником розвитку всього ринку товарів та послуг. Варто зазначити, що поняття «конкуренція», як економічна категорія, вчені здебільшого розглядають як елемент ринкового механізму. А механізм формування ефективних підходів до вибору конкурентних переваг є найбільш актуальним в сучасному економічному середовищі.

Спираючись на погляд різних науковців, можна стверджувати, що не існує єдиного загальноприйнятого визначення терміну «конкуренції», а тому доцільно провести аналіз, який віднайде найбільш вживані поняття. Слово «конкуренція» походить від латинського слова «concurrentia», що означає змагання або зіткнення. За різними класифікаціями вчених поняття «конкуренції» можна трактувати у трьох різних напрямках: поведінковий, структурний, функціональний.

У поведінковому «конкуренція» представляє собою - боротьбу за гроші споживачів шляхом задоволення їх потреб. У структурному визначенні – аналіз структури для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку, а також способу виходу на нього. Відповідно до функціонального трактування – це суперництво старого з новим.

Перші теоретичні положення на тему конкурентної боротьби були сформовані в середині XVIII ст., представниками класичної економіки. Провідну роль зіграла теорія А. Сміта про абсолютні переваги. Він довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу між галузями та теоретично розробив модель досконалої конкуренції. Батько економіки Адам Сміт взагалі вважав, що конкуренція є парним, без змови суперництвом, що відбувається між продавцями та покупцями за найвигідніші умови продажу товару. Тим не менш, у його дослідженнях вважалось, що основним шляхом здобуття конкурентної переваги у суперництві є ціна. Він зазначав, що конкуренцію серед покупців зумовлює скорочення пропозиції, викликає гонитву за обмеженою пропозицією, яка піднімає ціни; при надлишку пропозиції суперництво виникає між виробниками, які хочуть позбавитись надлишку занижуючи ціну. Діючи через попит, пропозицію та ціни, конкуренція виступає як складова частина господарського механізму [1, с. 5].

Перший напрям, а саме поведінковий, виступає як метод підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва. З цього випливає, що за неокласичною теорією таке тлумачення конкуренції пов'язують з суперництвом за рідкісні економічні блага. Можна стверджувати, що такий підхід виник через те, що існує дисбаланс між кількістю благ, які можуть бути представлені на ринку та

загальної кількостю потенційних потреб людей. Адже, як відомо, потреби людей є безмежними, тому неможливо задовольнити їх у повній мірі обмеженими ресурсами.

Сутність структурного напрямку полягає у аналізі структури ринку на тих умовах, що домінують на ньому. К. Макконел і С. Брю визначають конкуренцію як наявність на ринку величезної кількості незалежних продавців і покупців, які мають можливість вільно входити на ринок та виходити з нього. А. Портер стверджує, що конкуренція – це динамічний процес, який розвивається, безупинно мінливий ландшафт на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти [2, с. 13].

Іншим підходом є функціональний. Він описується як роль, яку конкуренція відіграє в економіці. Варто сказати що, саме конкуренція змушує підприємства безперервно шукати та знаходити нові види рішень щодо покращення своєї продукції, її асортименту та обсягу, саме вона сприяє розширенню виробництва, розробки нової продукції більш високої якості, спонукає реагувати та змінюватись на потреби споживачів, сприяє розвитку науки та техніки, інформаційних систем та технологій. Проте з іншого боку, високий рівень конкуренції може призвести до певних нестабільних коливань в бізнесі і у деяких випадках, є причиною безробіття, банкрутства підприємств та інших проблем, які стримують економічний ріст країни.

Згідно вітчизняного законодавства, а саме Закону України «Про захист економічної конкуренції» поняття «конкуренція» розглядається як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [3]. Незважаючи на наявність досить докладного визначення «конкуренції» у цьому законі, можна стверджувати, що він не дає повної характеристики складових поняття. Так, у ньому відсутня інформація про методи її оцінювання на підприємстві та чинників, які на неї впливають, тому варто

додатково навести приклади визначень цього терміну в науковців (табл. 1.1), щоб краще його зрозуміти.

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «конкуренція»

Автор	Визначення
В. А. Адамик [4, с. 70]	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети.
Піддубна Л. І. [5, с. 12]	Діяльне суперництво декількох осіб у досягненні однієї і тієї мети. Конкуренти прагнуть витіснити один одного, захопити у своє виняткове володіння те чи інше господарське благо, і тому конкуренція завжди має характер боротьби
С. В. Мочерний [6, с. 15]	Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти
Р. Грецький [7, с. 36]	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці.
М. О. Рудницька [8, с. 8]	Невід’ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності.
Гейер Г. В. [9, с. 8]	Суперництво між економічними суб’єктами, в основі якого лежать відмінності (кількісні і якісні), пов’язані з рівнем розвитку науково-технічного потенціалу й умовами здійснення і реалізації інновацій.
М. Портер [2, с. 21]	Динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти

*Джерело: розроблено автором на основі [4, 5, 6, 7, 8, 9, 2].*

Поряд з поняттям «конкуренція» доцільно розглядати поняття «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність виявляється лише за допомогою конкуренції і у відповідних умовах. У країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є наслідком взаємодії факторів, що виникли в результаті об’єктивного розвитку продуктивних сил, які знаходять своє відображення у політиці компаній щодо покращення товарів та підвищення їхньої якості, боротьбі за частку ринку та отримання прибутку. Конкурентоспроможність є багатоаспектним поняттям, що часто використовується в практиці та теорії економічного аналізу.

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної

переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі.

Г.М. Скудар продовжив думку М. Портера, стверджуючи, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [10, с. 18].

В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн. Інші вчені вважають, що показник конкурентоспроможності країни об'єднує конкурентоспроможність товару, виробника та конкурентоспроможність галузі. У загальному вигляді її можна визначити як здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари та послуги, що відповідають світовим вимогам.

Конкурентоспроможність країни залежить від конкурентоспроможності регіонів, на які впливає стан підприємств визначених галузей даного регіону й, у свою чергу, конкурентоспроможність галузі даного регіону – це агрегована конкурентоспроможність підприємств, таким чином, відправною точкою наших досліджень ми вважаємо визначення конкурентоспроможності саме на рівні підприємства. На теперішній час існує велика кількість тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємства», але не існує єдиного трактування, оскільки частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка прямо визначається характеристиками їхньої продукції; інші дослідники беруть за основу ефективність виробничого процесу чи стратегічного планування розвитку підприємств, їхню спроможність упроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках тощо.

Для характеристики конкурентоспроможності використовуються такі ознаки, як: порівняльні переваги, порівняльні витрати, порівняння конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів,

конкурентного статусу фірми. Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє сформулювати трактування категорії «конкурентоспроможність», пропонувані відомими авторами. Трактування наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
Е.І. Цибульська [11 с. 69]	здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації всіх товарів.
Ю.Б. Іванов [12, с. 52]	здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.
І.О. Піддубний, А.І. Піддубна [13]	потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів.
Л.М. Акімова [14, с. 29]	здатність в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, аніж товари їх конкурентів.
В.Р. Гуцуляк [15, 144]	здатність ефективно використовувати потенціал підприємства, де внутрішній потенціал – як основу утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг.
Ж.В. Крючкова [16, с. 38]	здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та є відмінною від аналогової, при цьому займати стійку позицію та отримувати регулярний прибуток, достатній для вдосконалення виробництва.
П.К. Бечко, Я.О. Голобородько [17, с. 38]	Здатність впливати суб'єктом господарювання на ринок для збереження його сегменту, захисту накопичених і розвитку потенційних конкурентних переваг у сферах бізнесу на основі кращого, ніж у конкурентів, формування нових видів і комбінацій ресурсів із застосуванням технологій, спрямованих на виробництво продукції.
І.І. Вінніченко [18, с. 10]	можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку.
О.Г. Янковий [19, с. 7]	можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Л.М. Яремченко [20, с. 7]	можливість підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, нового законодавства, змін податкової системи, прогнозувати цінову політику, займатися пошуком нових джерел фінансування, оптимізувати ефективність використання сировинних ресурсів, забезпечувати наявність висококваліфікованого персоналу та інші аспекти, що забезпечують необхідний для успіху компанії.

*Джерело: розроблено автором на основі [11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20].*

Категорія «конкурентоспроможності підприємства» являється високо динамічною характеристикою: вона залежить не лише від стану даного підприємства, а й від відповідних параметрів інших підприємств-конкурентів; пов'язана зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства; формується в рамках існуючої розстановки сил на ринку і змінюється в результаті появи нового підприємства на ринку. Не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути конкурентоспроможним у своїй галузі на внутрішньому ринку, проте неконкурентоспроможним на міжнародних ринках.

Різноманітні позиції авторів щодо визначення поняття конкурентоспроможності мають певні розбіжності, які можна пов'язати з складністю та комплексністю досліджуваного поняття, а також:

- ❖ ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- ❖ масштабами розгляду конкурентоспроможності: продукції, підприємства, галузі, країни (на регіональному, національному, світовому ринку);
- ❖ заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- ❖ характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничо-збутового, фінансового, трудового потенціалу.

Отже, на мою думку, сформуємо поняття конкурентоспроможності, яке дозволить якнайкраще охарактеризувати цей термін. Конкурентоспроможність підприємства - це оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, тобто його здатність використовувати різні комбінації ресурсів із застосуванням інноваційних технологій у своїй діяльності, та можливість швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, щоб не втрачати цільову аудиторію і наявні стійкі конкурентні переваги у ключових сферах свого бізнесу у порівнянні з конкурентами.

## 1.2 Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ще одним із варіантів визначення конкурентоспроможності підприємства, який на мою думку, являється найбільш узагальненим є потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до успішного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Сутність даного визначення відображає позицію підприємства відносно конкурентів та виявляє його можливості витримувати конкуренцію на ринку продажу товарів та послуг.

Під цим поняттям слід розуміти не лише поточну ефективність конкурентної переваги підприємства, але й динаміку пристосування до зовнішніх умов середовища. Тобто, з точки зору узагальненого підходу (системного) ми стверджуємо, що конкурентоспроможність підприємства являє собою властивість виробничо-економічної системи змінювати траєкторію розвитку або певний чітко сформульований режим функціонування в процесі пристосування до впливів зовнішнього середовища для збереження і розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг [21, с. 61].

Таким чином, за допомогою вище поданого узагальненого визначення можна виокремити ознаки, які формують конкурентоспроможність підприємства. Кожна з яких і формує поняття конкурентоспроможності [22, с. 293]:

- динамічність, а саме характер зміни конкурентних переваг у часі та просторі призводить до місця перебування підприємства у координатах часу, як результат його діяльності;

- релевантність, тобто позиція компанії на ринку та її переваги відносно інших;

- відносність, тобто категорія конкурентоспроможності може проявлятися тільки через аналіз та порівняння ознак одного підприємства з іншим, коли на ринку існує здорова конкуренція.

Для того, щоб зрозуміти, які чинники впливають на формування конкурентоспроможності спробуємо виокремити їхню класифікацію. Найчастіше чинники поділяють за місцем виникнення та сферою свого походження. Розглянемо першу групу класифікації за місцем виникнення:

- внутрішні. До таких чинників відносять ті, які безпосередньо залежать від діяльності підприємства, тобто кількість та якість ресурсів, система управління стратегією та відносини між управлінцями та робітниками.

- зовнішні. До таких чинників відносять ті, які залежать від стану зовнішнього середовища, а саме галузеві (попит, рівень конкуренції), макроекономічні (державне регулювання, наявність ринкової інфраструктури) та світові (МПП, валютний курс, торговельні угоди між країнами).

До іншої класифікації за сферою походження чинники можна поділити на такі групи, як: соціальні, науково-технічні, організаційно-економічні, екологічні та політичні. Науково-технічні можна розглядати як чинники, які відображають стан новизни та якості матеріально-технічного забезпечення підприємства, тобто його надійність у порівнянні з іншими конкурентами.

Організаційно-економічні представляють собою чинники, що відображають з одного боку розвиток інтеграційних процесів в українській економіці в цілому, ринкову структуру, методи регулювання діяльності підприємств в однорідній галузі та інше; з погляду внутрішніх чинників, на рівень організації маркетингової, виробничої, управлінської, збутової складової діяльності підприємства, ефективності систем передбачень потреб споживачів, стратегічного та оперативного планування та контролю за результатами. Такі чинники займають вище місце у ієрархії факторів впливу, адже без сприятливого середовища в економіці та колективі не можна буде збудувати успішну компанію.

Соціальні чинники відображають стан суспільства в якому функціонує підприємство, тобто усі соціальні процеси, як динаміка народжуваності, її структура, рівень імміграції, еміграції та іншого. Ці показники важливі, бо вони впливають на особливості попиту продукції, яку продає підприємство. З від'ємною динамікою даних чинників успішне функціонування компанії буде знаходитися під

питанням. Екологічні чинники відображають взаємозв'язок розвитку суб'єктів господарювання зі станом навколишнього середовища. До них можна віднести чинники законодавства, лобі з боку суспільства, витрати щодо утилізації відходів та іншого.

Останніми чинниками, які впливають на рівень конкурентоспроможності є політичні. До них належать: вимоги законодавства до функціонування підприємства, політичний клімат в країні, розвиток міжнародних відносин та, особливо в теперішній ситуації – наявність військового конфлікту між країнами. Отже, за допомогою вищенаведених чинників, які формують конкурентоспроможність підприємства, визначмо методи оцінки цієї економічної категорії. Такий аналіз повинен ґрунтуватися на певних принципах, тобто правилах, які зазначені на рис. 1.1.

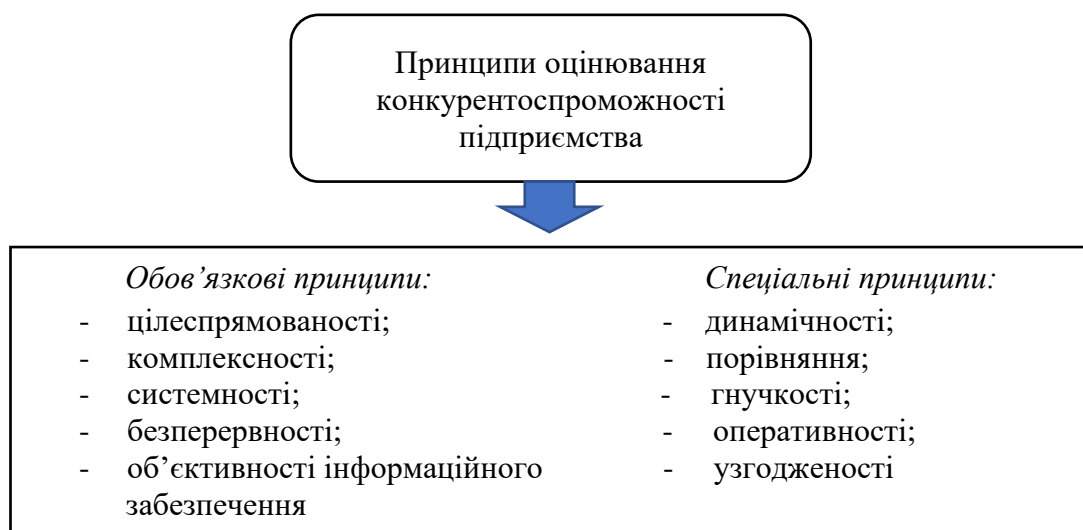


Рисунок 1.1 Принципи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [23, 482].*

Першим обов'язковим принципом є принцип цілеспрямованості. Він полягає у пріоритетності чіткого визначення мети та завдання розвитку підприємства і відповідності до його реальних можливостей. Такий принцип є дуже важливим, адже будь-яка компанія у своїй діяльності час від часу відходить від цілей, що може призвести до погіршення якості виробленої продукції в порівнянні з конкурентами. Другим принципом є принцип комплексності. Він повинен забезпечити всебічну комплексну оцінку конкурентоспроможності, тобто усі її

параметри, чинники із урахуванням спеціальних галузевих особливостей. Третім є принцип системності, який полягає у відображенні процесу оцінки з погляду системного підходу. Такий принцип залежить від аналізу єдиної системи показників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, а саме внутрішніх та зовнішніх [24, с. 110].

Четвертим є принцип безперервності. Під час проведення оцінки, суб'єкт контролю повинен постійно спостерігати усі дії, які відбуваються на ринку. Тільки при повному зосередженні на об'єкті та безперервності спостереження можливо зафіксувати зміни впливу факторів становлення конкурентоспроможності на позиції підприємства на ринку. Останнім принципом є принцип об'єктивності інформаційного забезпечення. Під час використання методів визначення конкурентних переваг менеджер змушений послуговуватися тільки достовірною інформацією про внутрішню та зовнішню ситуацію у підприємстві. Реалізація такого принципу зробить основу дослідження з оцінки конкурентоспроможності достовірною, реальною, тобто такою яка сприятиме підвищенню ефективності дослідження.

Проведення аналізу за спеціальними принципами не завжди потребує їх використання, але вони дозволяють побачити деякі приховані закономірності [25, с. 19]. Так, принцип динамічності передбачає аналіз змін чинників, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності, прогноз тенденцій в управлінні підприємством. Принцип порівняння дозволяє визначати рівень конкурентоспроможності в паралелі з іншими компаніями, адже тільки так, можна буде визначити поточну існуючу позицію даної компанії на ринку. Результатом порівняння буде виявлення своїх сильних та слабких сторін.

Якщо підприємство функціонує у стабільному положення на ринку, має рівнозначну динаміку зростання, то це означає, що воно здатне протистояти ринковим впливам та дотримується принципу гнучкості. Принцип оперативності полягає у своєчасності, швидкості та регулярності проведення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Останнім спеціальним принципом є узгодженість. Під час оцінювання відбувається оцінка взаємозв'язку показників

ефективності функціонування підприємства на мікрорівні з макрорівнем та мезорівнем.

Існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які дотримуються усіх принципів. У кожному окремому випадку використання таких методів необхідно диференціювати в залежності від особливостей галузі функціонування компанії та орієнтування на певного споживача.

Всі методи оцінки конкурентних переваг підприємства мають свої переваги та недоліки. Якщо управлінець хоче якнайкраще оцінити цей параметр підприємства, доцільніше розглядати його з застосуванням одночасно декількох методів, щоб детальніше описати ситуації на ринку товарів та послуг. Проте, варто зазначити, що застосування деяких із них, може бути трохи затрудненим, бо для них необхідно збирати великі дані щодо роботи підприємства та не завжди в компанії можуть бути наявні висококваліфіковані підприємства. Наведемо основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.3 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Характеристика класифікації	Група класифікації	Назва методів групи
1	2	3
За показниками і змінними	Методи визначення оцінки ринкових позицій	Метод МакКінсі, метод Портера, модель БКГ, метод PIMS, модель Shell/DPM
	Методи визначення оцінки рівня менеджменту	Метод LOTS, стратегічна карта груп конкурентів, бенчмаркінг, ситуаційний аналіз
	Методи визначення оцінки фінансово-економічної діяльності	Метод передбачення фінансового стану, метод аналізу фінансово-економічного стану підприємства
За способом оцінювання	Методи визначення оцінки фінансово-економічної діяльності	Метод передбачення фінансового стану, метод аналізу фінансово-економічного стану підприємства
	Якісні	SWOT-аналіз, експертні оцінки, евристичні методи

## Продовження таблиці 1.3

1	2	3
	Методи визначення оцінки фінансово-економічної діяльності	Метод передбачення фінансового стану, метод аналізу фінансово-економічного стану підприємства
За способом оцінювання	Якісні	SWOT-аналіз, експертні оцінки, евристичні методи
	Кількісні	Метод балів, метод різниць, метод диференціації, інтегральний метод
	Матричні	Метод МакКінсі, модель БКГ, метод PIMS, модель Shell/DPM, матриця Ансоффа
За ступенем всебічного охоплення функціонування підприємства	Особливі	Матричні методи конкурентоспроможності підприємства
	Комплексні	Аналітичні методи, інтегральний метод, метод балів
За ухваленням рішення	Тактичні	Аналіз конкурентних переваг, теорія успішної конкуренції, самооцінка
	Стратегічні	Метод МакКінсі, модель БКГ, модель Shell/DPM
За формою представлення результатів	Аналітичні	Метод конкурентних переваг, інтегральний метод
	Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів, радіальна діаграма

*Джерело: розроблено автором на основі [26, с. 225].*

Найбільш розвернутим у класифікації є методи поділу за способом оцінювання. У цій системі матричні методи характеризуються певною простотою, які засновані на докладному аналізі конкуренції за параметром динаміки. При наявності повної достовірної інформації такі методи дозволяють забезпечити високоякісний аналіз підприємства. Тим не менш, деякі науковці вважають ці методи дещо суб'єктивними тому, що відображають позиції компаній тільки в межах окресленої галузі. Так, наприклад, в моделі БКГ привабливість ринку прирівнюють до зростання ринку, а рівень конкуренції до частки підприємства у загальному виробництві продукції. У порівнянні з цим методом, матриця МакКінсі враховує більшу кількість параметрів, які впливають на основні координати складання матриць.

Якісні методи побудовані на дослідженнях конкурентоспроможності продукції підприємства, яка впливає на загальну конкурентоспроможність. Ці методи передбачають оцінку рівня конкурентоспроможності як інтегрального результату дії широкого спектра факторів (ціни, каналів збуту, об'ємів реалізації, персоналу). Якісні методи як і матричні достатньо універсальні, тому їх можна застосовувати для оцінки конкурентоспроможності об'єктів господарювання різних галузей. Цим пояснюється їх популярність і широкий діапазон використання в теорії і практиці управління.

Методи, які пов'язані з кількісними параметрами, у своїх прикладах розрахунків використовують різноманітні критерії за допомогою яких управлінці проводять розрахунок показників. На практиці, зазвичай, для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства використовують різноманітні показники, які в цілому можна класифікувати на одиничні, групові та інтегральні [27, с. 171]. Для кращого зорового розуміння таких методів часто розробляють додаткові графічні рисунки результатів оцінювання. Як було зазначено вище, у кількісних методах деколи використовують графічний метод. Ці методи ґрунтуються в загальному розумінні на побудові великих багатокутників конкурентоспроможності підприємства або певної радіальної діаграми, кожний кут якого дорівнює конкретному параметру, який впливає на конкурентні переваги.

Розглянута систематизація методів демонструє, що залежно від особливості систематизації, певний метод може входити до різноманітних груп. Прикладом являється матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка є матричним методом за формою подання результатів. Тим не менш, за даними (змінними) аналізу, вона визначає позиції на ринку функціонування підприємства, а за рівнем ухвалення рішення входить до групи стратегічних методів. Отож, на практиці методи є взаємопов'язаними, водночас застосовуючи декілька підходів.

Сучасна економіка має велику кількість методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств, які встановлюють окремі групи методів поряд із їх основною систематизацією. Відповідно до різних джерел існує від п'яти до дев'яти груп таких методів. Серед них головними методами оцінки

конкурентоспроможності підприємства є методи, які базуються на життєвому циклу товару, частці ринку, теорії ефективної конкуренції, конкурентній перевазі, оцінці конкурентоспроможності продукції тощо. Переваги та недоліки найрозповсюдженіших груп методів наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Назва методів (підходів)	Переваги	Недоліки
Методи аналізу порівняльних переваг	Простий у розрахунках показників	Не відображає взаємозв'язок між виробником і ринком
Методи теорії рівноваги підприємства з галуззю	Найкращий метод оцінювання галузей країн	Відображає лише зовнішнє середовище підприємства
Методи теорії якості товару	Краще визначає якість виготовленої продукції та аналізує споживачів	Не відображає аналіз збутової та виробничої діяльності
Методи теорій мультиплікаторів	Можуть оцінювати великі дані інформації	Потребує громіздкий аналіз за короткий період часу
Методи порівняння еталонів	Вважається комплексним методом при порівнянні	Не досліджують впливи зовнішніх факторів
Методи теорії ефективної конкуренції	Дуже глибоко аналізує внутрішній стан підприємства	Важко систематизувати та не дозволяє оцінити динаміку факторів
Методи визначення позиції з погляду стратегічної стратегії	Докладно аналізує часткові елементи конкуренції	Складно знайти інформацію, не досліджує зовнішні фактори
Матричні методи	Добре досліджує конкуренцію в динаміці	Концентрується лише на одній стратегії елементу
Інтегральні методи	Дозволяє отримати повні оцінки позицій конкурентів	Не враховує галузевих особливостей

*Джерело: розроблено автором на основі [28, с. 57].*

В кожному методі, існують як переваги, так і недоліки. Зокрема, це спостерігається у таких моделях оцінки конкурентоспроможності, як: МакКінсі, Shell/DPM, PIMS та ADL/LCD.

Модель матриці МакКінсі була розроблена консультативною компанією разом з корпорацією «General Electric». Вона являє собою матрицю з 9 квадрантами і заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу. Під час проведення оцінки відносні переваги підприємства визначаються на основі поточних результатів без врахування перспектив розвитку компанії. Такі статистичні ознаки не дозволяють враховувати впливи усіх чинників та визначити силу їх впливу на діяльність.

Іншою важливою моделлю є матриця Shell/DPM. У цьому випадку матриця представлена теж у вигляді 9 квадрантів, призначення якої зводиться до оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу. Осі цієї матриці відображають конкурентоспроможність бізнесу і привабливість галузі. Вона характеризується певним вибором показників стратегічного аналізу, відсутністю критеріїв, відповідно до яких можна було б визначити кількість показників і присвоєнням розрахованої частки змінних при створенні шкали матриці та специфічного експертного оцінювання вагомості впливу цих змінних [26, с. 227].

Модель ADL/LCD була розроблена товариством Артур Д. Літл, яка застосовує модель життєвого циклу. Такий цикл поділяється на п'ять послідовних етапи, до яких належать: створення, зростання, розквіт, старіння та спад. Досліджувана категорія конкурентоспроможності у цьому випадку залучає такі показники як: гарантійне обслуговування, ефективність виробленої продукції, рівень вертикальної інтеграції та вияв взаємозв'язку управління з його ризиками [28, с. 48].

Отже, можна стверджувати, що не існує єдиного загальноприйнятого методу аналізу конкурентоспроможності підприємства, котрий зміг би себе показати тільки з позитивної сторони. В кожного підходу існують власні недоліки, і навіть комплексна оцінка не зможе забезпечити об'єктивну оцінку. До списку рекомендацій можна сміливо віднести матричні, комплексні методи та методи, засновані на теорії ефективної конкуренції. Усі підприємства мають самостійно визначити, якими методами користуватися в залежності від галузей, де вони функціонують. Для кращої оцінки конкурентоспроможності підприємства найбільш доцільно буде застосування різних груп методів, результати яких будуть доповнювати один одного. концептуальне забезпечення, тобто пропозиція різних концепцій ринкового розвитку, за допомогою яких підприємство буде визначати рівень впливу параметрів конкурентоспроможності. Таким чином, в залежності від вибраних інструментів та методів, підходів до управління, на пряму залежить, наскільки успішно буде функціонувати механізм управління конкурентоспроможністю підприємства.

### **1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах військового стану**

На сьогодні у багатьох підприємств виникає проблема з управлінням своєї конкурентоспроможності, тому ця тема є актуальною на даний момент часу, як з теоретично точки зору, так і з практичної. В таких умовах найголовнішим завданням компанії стає збереження і підвищення рівня конкурентоспроможності потенціалу та продукції, успішне вирішення якої і є необхідним атрибутом будь-якого сучасного підприємства.

Основною особливістю управління конкурентоспроможністю підприємства є те, що воно орієнтується на майбутнє, а не на сьогоднішній день. Таке управління здебільшого приділяє увагу не на стільки існуючим ресурсам на підприємстві, але й на можливості їх збільшення в довгостроковій перспективі. Взагалі, управління конкурентоспроможністю підприємств являє собою діяльність, спрямована на прийняття управлінських рішень, які, в свою чергу, повинні бути спрямовані на протидію всіх зовнішніх впливів і досягнення лідируючої позиції у відповідності з поставленими стратегічними цілями [29, с. 168].

В сучасних наукових джерелах можна виділити 4 рівні конкурентоспроможності, кожний з яких по-особливому впливає на її організацію та управління. Цей параметр формується в інтегральний показник усіх складових конкурентних переваг, як у маркетингу, менеджменті та політиці.

На першому рівні конкурентоспроможність підприємства вважається нейтральною всередині. Це відбувається у випадку, коли управлінці здійснюють продаж продукції незалежно від того чи іншого рівня конкуренції. Таке підприємство, визначають ефективним, якщо воно працює на ринку, де майже не існує конкуренції. Характеризується дефіцитом знань в області управління та орієнтується на маркетинг і цінову політику.

Компанії, які мають другий рівень конкурентоспроможності підприємства вважаються нейтральними, але з боку зовнішнього середовища. Тобто менеджери

у такій ситуації вважають, що компанія повинна наздоганяти рівень своїх конкурентів, роблячи все можливе для того, щоб зрівнятися з ними у всіх наявних стандартах. У такому випадку вони дуже часто використовують бенчмаркінг. Компанії третього рівня орієнтуються більше на маркетингову складову у формуванні своєї конкурентоспроможності, куди і вливають найбільші кошти. Такі підприємства у своїй діяльності спираються на аналіз та дослідження споживачів. Четвертий рівень характеризується компаніями-лідерами. Вони мають розвинене виробництво продукції у порівнянні зі своїми конкурентами. Розглянемо основні етапи управління, які наведені в рис. 1.2.:

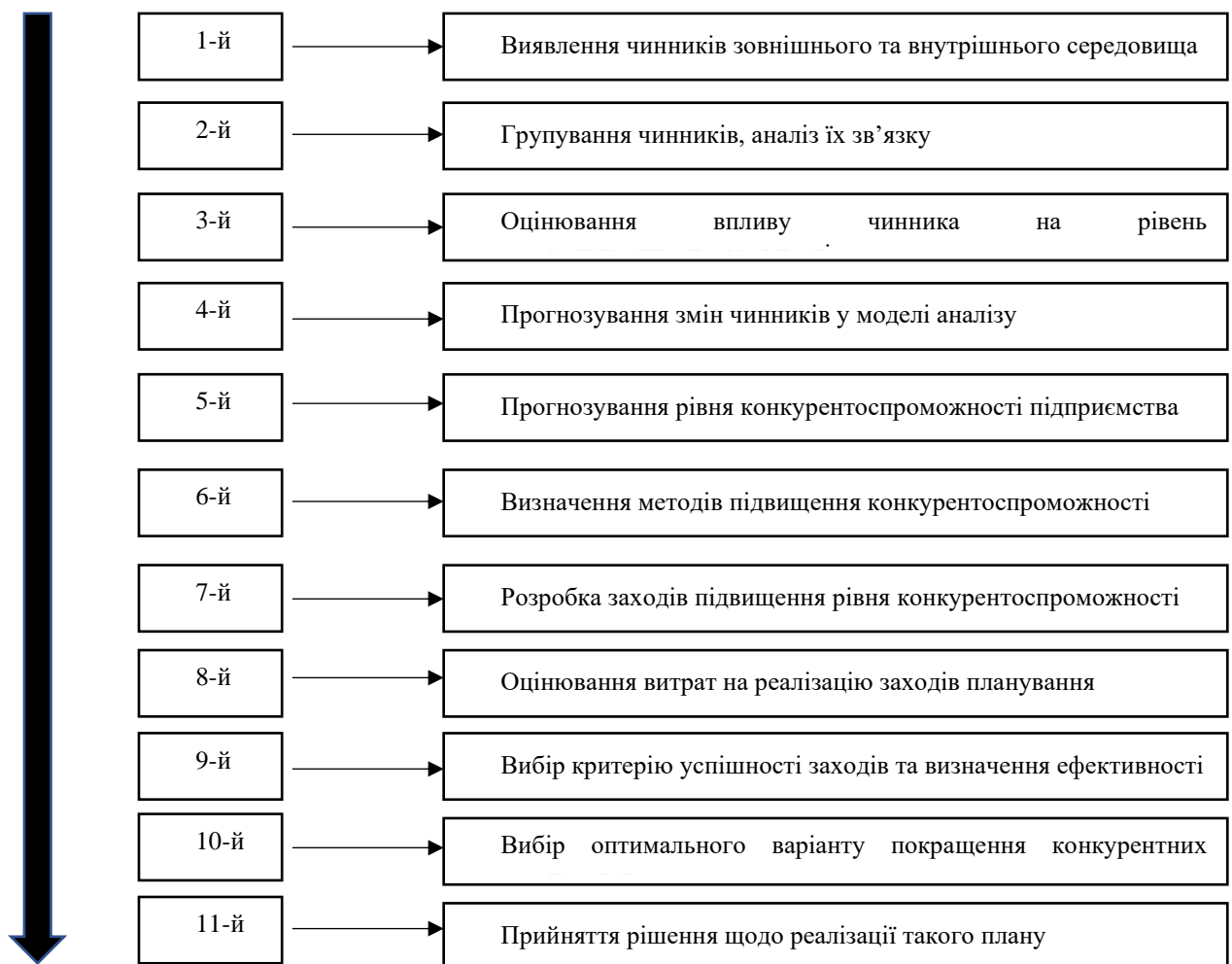


Рисунок 1.2 - Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [30, с. 48].*

В сучасних умовах розробка системи управління конкурентоспроможністю відбувається під впливом різних стратегічних рішень управлінців, які теж приймаються на основі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оскільки середовище навколо компанії дуже динамічне, підприємство та суб'єкти прийняття рішень повинні установити постійний механізм його управління. Такий процес управління характеризується забезпеченням використання інструментів, методів, навичок менеджерів з ціллю інтенсифікації діяльності підприємства в русі підвищення конкурентоспроможності.

Методи такої системи управління поділяються на фінансові та кадрові, тобто ті, які залежать від ставлення кожного активу до менеджера бізнес-процесів. У цьому випадку фінансові активи допомагають здійснити вплив регуляції на різні економічні індикатори управління процесів компанії, серед яких є: ціни на продукції, рівні рентабельності, джерела фінансування та формування собівартості товарів. В іншому кадрові активи являються основною організаційною частиною управління бізнес-процесами підприємства. До них належать складові циклу менеджменту, а саме елементи мотивації персоналу, планування завдань та їх організації, і контролю за виконавцями здійснення операцій. Отже, на основі вищеподаного можна сказати, що механізм управління здійснюється під впливом різних складових менеджменту [31, с. 61]:

- методичне забезпечення, тобто сукупність маркетингових заходів, які використовуються під час аналізу та оцінювання конкурентоспроможності;
- інструментальне забезпечення, тобто воно надає особливі інструменти управління конкурентоспроможністю маркетингом;
- інформаційне забезпечення, тобто отримання інформації з зовнішнього та внутрішнього середовища, яке може бути використане компанією;
- організаційне забезпечення, тобто формування на підприємстві служби маркетингу, яке і буде займатися підвищення рівня конкурентоспроможності;

Для реалізації сталої стратегії розвитку підприємства, яка б базувалась на конкурентних перевагах високого рівня, у довгостроковій перспективі, керівництву слід бути ініціативнішими, ніж конкуренти, які просто реагують на умови, що змінилися, навчитися захищатися, використовуючи нові підходи до отримання конкурентних переваг підприємством. Слід постійно проводити

системні дослідження умов функціонування підприємства, впроваджувати активну інноваційну політику, швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Таким чином, щоб механізми покращення конкурентних переваг змогли себе проявити максимально ефективно, підприємству потрібно зосередити свою увагу на тих підходах, які дозволять реалізувати стратегію розвитку підприємства максимально ефективно, з найменшими витратами, використовуючи систему конкурентних стратегій підприємства.

Система конкурентних стратегій підприємства – це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [32, с. 83]. Система конкурентних стратегій включає: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Система стратегій конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [33, с. 47].*

Зокрема можна сказати, що загальні конкурентні стратегії існують у вигляді трьох напрямків: лідерства у контролі за витратами, диференціації та стратегії фокусування. Три основні стратегії характеризуються частковим проникненням одна в одну із одночасним об'єднанням. Сформовані стратегії, на сучасному етапі

розвитку стратегічного управління є універсальними і найкращим, по скільки практика довела їх дієвість і високу ефективність.

Перша стратегія — це стратегія лідерства по витратах, що ґрунтується на нижчих повних витратах виробництва, ніж у конкурентів, більш доцільною є на ринку, де багато покупців, чутливих до ціни продукту, й діє до того часу, поки конкуренти не почнуть знижувати ціни. Однак орієнтація лише на низькі витрати може призвести до того, що покупець змінить свої переваги на користь товару поліпшеної якості або з новими характеристиками. Більше того, конкурентна стратегія лише тоді перспективна, коли підприємство досягло стабільної переваги і конкурентам складно його наслідувати.

Стратегія широкої диференціації — це другий вид конкурентної стратегії. Для її успішного впровадження управлінці підприємства повинні вивчити потреби споживачів, знати, якому товару вони надають перевагу, чому і скільки готові платити за продукцію з тими, чи іншими споживчими якостями. Перевага над конкурентами з'являється тоді, коли значна кількість покупців стає зацікавлена у диференційованому товарі, а прибуток фірма отримує в разі покриття витрат, що понесла по виробництву товару з додатковими якостями, за рахунок збільшення ціни. Однак якщо покупець не бачить ніякої переваги в унікальних якостях товару або конкуренти можуть легко скопіювати диференційний підхід, то в такому випадку стратегія зазнає краху.

Третій різновид конкурентної стратегії може спиратися на диференціацію і на лідерство за витратами. Це стратегія фокусування, її мета — виробництво товару з низькими витратами й відмінними характеристиками. Така стратегія є більш привабливою з точки зору менеджменту, бо створює сприятливі умови для конкурентного маневрування, бо дає змогу підприємству використовувати переваги як лідера по витратах, так і диференціації товару. Відбувається це тому, що фірма з оптимальними витратами може виробляти товар середньої якості, за ціною нижчою за середню, чи товар високої якості за середньою ціною, — і саме цьому надає перевагу більшість покупців [34, с. 84].

Критичні зміни на національних ринках збуту для вітчизняних суб'єктів господарювання та іноземних компаній, що були викликані російською воєнною агресією вимагають суттєвих змін в управлінні конкурентоспроможністю та розробки нових шляхів перевтілення впливу управлінців на конкурентоспроможність в умовах динаміки зміни ринків і суттєвого зниження обсягів виробництва в Україні. Тому наведемо шляхи перевтілення управління конкурентоспроможністю на підприємствах України в умовах російської військової агресії поділивши їх на чотири великі групи, а саме на: великі вітчизняні підприємства, середні вітчизняні підприємства, малі вітчизняні підприємства та мікропідприємства. Для кожної з цих груп, виділимо необхідні негативні та позитивні фактори впливу [35, с. 511].

У випадку великих підприємств головними негативними факторами впливу на конкурентоспроможність підприємства в умовах війни є: зменшення споживчого попиту на внутрішніх ринках збуту; тимчасова окупація частини території України через, що в різних компаній можуть бути обмежені активи; небажання іноземних партнерів співпрацювати з нашими експортерами через ризики; проблеми з логістикою; обмежений доступ до кредитного фінансування; неритмічність роботи; поганий психологічний клімат у колективі; втрати провідних працівників через мобілізацію та еміграцію; складнощі у забезпеченні постачання сировини, матеріалів, напівфабрикатів для виробництва. Основними позитивними чинниками впливу на конкурентоспроможність великих підприємств в умовах війни є нові можливості, до яких належать: відкриття нових зовнішніх ринків збуту, зокрема в країнах Європейського Союзу та Північної Америки; позитивний імідж країни та зростання уваги до української продукції на зовнішніх ринках збуту. Враховуючи вищесказане пропонуємо такі шляхи перевтілення управління конкурентоспроможністю на великих підприємствах в умовах військової агресії: збільшення прихильності вітчизняних споживачів через підтримку соціальних проєктів; перегляд цінової політики з пошуком резервів стабілізації цін на продукцію; активізація виходу на нові зовнішні ринки збуту за

рахунок нової репутації країни; захоплення частини вітчизняних ринків збуту, що була полишена іншими компаніями/

Для середніх українських підприємств головними негативними факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах війни є: втрата частки ринку через тимчасову окупацію території; зменшення попиту на товари не першої необхідності; різке скорочення доходів населення та перерозподіл витрат і державних інститутів; логістичні проблеми; паливна криза в Україні; витрати на безпеку; втрата ключових працівників через мобілізацію та еміграцію; зростання організаційно-управлінських проблем зі збутом продукції та постачанням на підприємства сировини, матеріалів, напівфабрикатів; психологічний стан працівників. До позитивних зовнішніх чинників впливу на конкурентоспроможність середніх українських підприємств в умовах війни належать: зростання можливостей залучення кредитних ресурсів на зовнішніх ринках капіталів за пільговими умовами та на внутрішньому ринку капіталів в межах реалізації державних програм підтримки бізнесу; участь у програмах відновлення деокупованих територій; зростання лояльності працівників через запровадження соціальних проєктів; зменшення витрат на маркетинг. Проаналізувавши чинники виділимо шляхи покращення системи управління конкурентоспроможністю на середніх підприємствах України: формування та реалізація стратегії антикризового управління; вихід на іноземні ринки збуту, враховуючі послаблення щодо експортерів з України; реформування маркетингу та просування продукції на вітчизняному та закордонних ринках збуту через реалізацію соціальних програм в Україні або для українських біженців за кордоном.

Малі підприємства разом з мікропідприємствами займають найбільшу частку серед суб'єктів підприємницької діяльності в Україні. У випадках малих підприємств основними негативними факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах війни є: втрата ринків збуту; інфляція; зниження доходів домашніх господарств; логістичні проблеми; дефіцит пального; безпека майна та працівників; психологічний клімат; якості управління через релокацію або

мобілізацію власників. До позитивних факторів впливу на конкурентоспроможність малих підприємств в умовах війни: зниження фіскального та адміністративного тиску; зростання можливостей отримання фінансових ресурсів, у тому числі грантових на розбудову або підтримку бізнесу; відкриття зовнішніх ринків збуту; девальвація, що дає додаткові конкурентні переваги при експорті продукції; високу гнучкість та мобільність малого бізнесу; швидку реакцію на зміни на ринках збуту. Проаналізувавши інформацію запропонуємо такі шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю на малих підприємствах України в умовах агресії: пошук покинутих ніш на ринках збуту; вихід на закордонні ринки збуту з використанням іміджу країни; активізація участі у відбудові країни; зміна асортименту продукції з врахуванням потреб військового часу.

Мікропідприємства мають найбільшу кількість серед суб'єктів підприємництва в Україні. Для мікропідприємств основними негативними чинниками впливу на конкурентоспроможність в умовах агресії стали: порушення логістики; повна втрата ринків для підприємств з тимчасово окупованих територій та територій, що знаходяться у зоні військових дій; скорочення доходів домашніх господарств; психологічні проблеми; ризики втрати майна та інвестицій у бізнес. До позитивних чинників впливу на конкурентоспроможність мікропідприємств в умовах війни є: майже повне усунення фіскального та податкового тиску; зростання кількості джерел залучення грошових коштів для розвитку підприємницької діяльності; можливість налагодити постачання продукції на закордонні ринки збуту; висока гнучкість та адаптивність до змін; можливість швидкого перепрофілювання господарської діяльності. Здійснивши аналіз. Чинників запропонуємо шляхи зміни управління конкурентоспроможністю на мікропідприємствах України в умовах війни, а саме: пошук перспективних вітчизняних та закордонних ринків збуту і перепрофілювання господарської діяльності; участь у програмах відновлення країни та соціальних програмах, у тому числі міжнародних і іноземних організацій; використання позитивного іміджу

країни та лояльного ставлення до українського мікробізнесу зі сторони закордонних споживачів.

Українські підприємства стикнулись зі значними викликами в межах управління власною конкурентоспроможністю в умовах російської військової агресії проти країни, що потребує кардинальної трансформації всіх управлінських процесів у цій сфері менеджменту. Проте, криза та проблеми економічного характеру, несуть у собі і додаткові можливості, які потребують ідентифікації та використання, особливо щодо нарощування конкурентоспроможності на закордонних ринках збуту продукції та перерозподілу вітчизняних ринків збуту продукції. Нині цифрова трансформація стала першочерговою задачею для інших підприємств. Спалах COVID-19 та війна прискорила розвиток електронної комерції, а бізнес і споживачі отримали унікальну можливість звикнути здійснювати покупки онлайн, працювати дистанційно тощо [36, с. 160].

Отже, підприємство функціонує і розвивається в динамічному зовнішньому середовищі, пристосовуючись до його змін. Складність і нестабільність ринкових умов вимагають від підприємства постійного вдосконалення форм і методів господарювання. Для виживання і збереження конкурентоспроможності підприємств в нинішніх умовах потрібні систематичні коригування їх господарської діяльності з урахуванням змін зовнішніх умов. Управління змінами на вітчизняних підприємствах повинно бути орієнтоване переважно не на вирішення існуючих проблем, а на використання наявних можливостей і сильних сторін підприємства. Відтак, для пристосування підприємства до динамічних факторів зовнішнього середовища підприємству необхідно використовувати одну з форм адаптивного управління.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

#### 2.1 Загальна характеристика та історія підприємства «АТБ-Маркет»

Товариство з обмеженою відповідальністю "АТБ" є активним учасником товарно-роздрібного ринку України, що успішно розвивається та утримує високі позиції на цьому ринку. Протягом останніх років, завдяки своїм ефективним маркетинговим та логістичним стратегіям, компанія змогла досягти високого рівня присутності по всій території України. Важливим аспектом ефективності компанії є її асортиментна політика та орієнтація на середні та низько-цінові сегменти, тобто підприємство належить до магазинів-дискаунтерів. Це дозволяє компанії не тільки привертати широкі верстви населення, а й забезпечує отримання конкурентних цінових переваг в умовах пандемії COVID-19 та військового стану.

Історія ТОВ "АТБ-Маркет" налічує понад 30 років. Компанія заснована у 1993 році в місті Дніпропетровську (тепер - Дніпро) та стала однією з перших роздрібних мереж українського ринку. За цей час "АТБ-Маркет" виросла у провідну роздрібну мережу, маючи більше 1000 магазинів в різних регіонах України та понад 63 000 робітників.

Початок компанії дійсно був скромним. У 1993 році засновники "АТБ-Маркет" - Володимир Горбачов та Георгій Кобілін - відкрили перший магазин у місті Дніпропетровську. Магазин займав всього 20 квадратних метрів та надавав послуги населенню лише в години після роботи. Проте, за роки своєї роботи, "АТБ-Маркет" зміг зрозуміти потреби своїх клієнтів та розвинути свій бізнес, розширивши свою мережу магазинів та підвищивши рівень обслуговування.

У 1998 році компанія відкрила свій перший гіпермаркет у місті Дніпропетровську. Цей крок дозволив "АТБ-Маркет" зробити новий крок у

розвитку та збільшити свій асортимент товарів. Гіпермаркети стали популярними усюди, і "АТБ-Маркет" був одним із провідних гравців на ринку.

У 2006 році "АТБ-Маркет" отримав статус національної мережі, тобто компанія змогла зміцнити свою позицію на ринку та підвищити рівень конкурентоспроможності. Того ж року компанія відкрила свій перший магазин у Києві. Це стало важливим кроком для компанії, яка стала національним брендом та змогла посилити свою присутність в кожному регіоні України.

У 2008 році "АТБ-Маркет" став найбільшим роботодавцем на Дніпропетровщині, а в 2009 році компанія стала першою українською роздрібною мережею, яка отримала міжнародний сертифікат якості ISO 9001:2008. Це дозволило компанії підтвердити свою відповідальність та високий рівень якості продуктів та послуг.

У 2015 році "АТБ-Маркет" відкрила свій перший магазин в Львові, що дало змогу компанії зайти на західний ринок та почати розвиватися в нових регіонах України. У 2017 році "АТБ-Маркет" запровадив програму лояльності "Моя АТБ-Карта", яка дозволяє клієнтам отримувати бонуси та знижки за покупки у магазинах мережі. Ця програма стала дуже популярною серед клієнтів та дозволила компанії збільшити кількість постійних клієнтів та покращити їхнє задоволення від обслуговування. У 2019 році "АТБ-Маркет" запровадив новий формат магазинів "АТБ-Експрес", який орієнтований на швидку та зручну купівлю продуктів першої необхідності. Це дозволило компанії розширити свою присутність на ринку. Крім того, компанія також відкрила свій перший магазин у форматі "АТБ-Маркет+" у Львові, який зосереджений на продажу свіжих продуктів та готових страв, зручному сервісі та відповідальному споживанні. У 2020 році "АТБ-Маркет" продовжує активно розвиватися та запроваджувати нові технології та інноваційні рішення. Компанія запустила власну онлайн-платформу "АТБ-Онлайн", де клієнти можуть зручно замовляти товари та отримувати їх в найближчий магазин мережі або з доставкою до дому. Крім того, компанія активно використовує сучасні технології в магазинах, такі як сенсорні екрани, QR-коди та мобільні додатки, що

дозволяє покупцям отримувати більше інформації про товари та зручніше їх купувати.

У загальному контексті можна стверджувати, що "АТБ-Маркет" є однією з найбільших та найуспішніших роздрібних мереж українського ринку. Компанія успішно розвивається та використовує сучасні технології для поліпшення своїх послуг та товарів. Крім того, "АТБ-Маркет" виявляє високу соціальну відповідальність, підтримуючи проекти в різних сферах життя та сприяючи розвитку малого та середнього бізнесу в регіонах. За свою історію компанія здобула низку нагород та визнання за якість своїх товарів, інноваційні рішення та соціальну відповідальність.

В процесі дослідження об'єкта необхідно виокремити основну інформацію підприємства (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Назва параметрів	Характеристика
1. Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет»
2. Код ЄДРПОУ	30487219
3. Дата реєстрації	19.07.1999
4. Розмір статутного капіталу	9 930 148,65 грн
5. Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6. Форма власності	Недержавна власність
7. КВЕД (основний)	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
8. КВЕД (додатковий)	46.34 Оптова торгівля напоями; 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами; 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 10.71 Виробництва хліба та хлібобулочних виробів; 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
9. Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, просп. Олександра Поля, буд. 40

*Джерело: розроблено автором самостійно.*

Для успішного функціонування та стабільного розвитку торговельної мережі "АТБ-маркет" компанія входить до складу корпорації "АТБ", яка

представляє собою сукупність компаній різних, але взаємопов'язаних галузей. Корпорація складається з національних компаній, таких як "АТБ-маркет", М'ясна Фабрика "Фаворит плюс" та Кондитерська фабрика "Квітень", що постачають свою продукцію до мережі "АТБ-маркет". Ефективність поставок забезпечується завдяки співпраці з логістичною компанією ТОВ "Логістик Юніон", яка має дев'ять розподільчих центрів класу "А". Крім того, транспортно-експедиційна компанія "Транс Логістик" є ще одним партнером "АТБ-маркет", яка має сім автоколон, що дозволяє перевозити великі обсяги продукції по різних регіонах України за короткий проміжок часу.

Компанія «АТБ-Маркет» має велику кількість товарів в мережі, які представлені під своєю торговою маркою. На 2020 рік частка власних торгових марок від загальної кількості асортименту мережі «АТБ» становить 24%, а частка товарів під власною маркою в товарообороті становить 25%. Власні марки компанії «АТБ-Маркет» можуть бути розділені на три сегменти залежно від платоспроможності населення. До низького цінового сегменту належить ТМ «Розумний вибір». Ці товари мають найнижчі ціни на полицях магазинів та ця ТМ представлена широким асортиментом продуктів харчування і непродовольчих товарів, серед яких: бакалія, напої безалкогольні, гігієна і косметика, кондитерські вироби, алкоголь і тютюн, молочна продукція, заморожені продукти, м'ясо, яйця, ковбаси та інші продукти.

До середнього цінового сегменту належить ТМ «Своя лінія». Ця марка призначена для всіх, хто бажає купити продукції гарної якості за приємною ціною. До товарів належать майже ті самі категорії продуктів, які є в низькому ціновому сегменті ТМ «Розумний вибір», як: бакалія, напої безалкогольні, гігієна і косметика, кондитерські вироби, молочна продукція, алкоголь.

До товарів престижного сегменту належать ТМ «De luxe» та ТМ «Today». Вони були створені для людей, які споживають товари високої якості з мінімалістичним та витриманим дизайном. Серед товарів цього виду є: бакалія, овочі та фрукти, заморожені продукти, кондитерські вироби, молочні продукти та морозиво.

Компанія має дуже розгалужену систему магазинів роздрібної торгівлі по всій країні, тому для контролю за цією сферою вона використовує організаційну структуру за центрами відповідальності. Тобто, підприємство працює по принципу лінійно-функціональної ОСУ, де принцип відповідальності використовується для окреслення певних компетенцій, які повинен мати та чи інша структурна одиниця. Розглянемо ОСУ підприємства «АТБ-Маркет» (рис. 2.1):



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління компанії «АТБ-Маркет»

*Джерело: складено автором на основі [37].*

Отже, компанія складається з кількох рівнів керівництва та включає в себе різні функціональні підрозділи. На вершині структури знаходиться Генеральний

директор, який займається стратегічним плануванням та розробкою відповідної стратегії для компанії. Він також відповідає за прийняття важливих рішень та контролює діяльність всіх підрозділів компанії. Далі слідує менеджер вищого рівня, які відповідають за різні напрямки діяльності компанії, такі як маркетинг, фінанси, операції, закупівлі тощо. Кожен з них має свою команду підлеглих, з якими вони співпрацюють у повсякденній роботі. З іншого боку другого управління стоїть заступник генерального директора, який здійснює повноцінний контроль за відділами якості продукції та іншими. Разом з Генеральним директором він планує як буде здійснюватися розвиток компанії, та які нові бізнес-процеси будуть залучатися. Нарешті, на найнижчому рівні розташовані працівники магазинів "АТБ-маркет". Вони є основними працівниками компанії та відповідають за обслуговування покупців та забезпечення ефективної роботи магазинів. Усі рівні структури компанії "АТБ-маркет" працюють взаємопов'язано та доповнюють один одного, що дозволяє компанії ефективно функціонувати та досягати поставлених цілей.

Логістика є важливою частиною діяльності компанії, оскільки вона дозволяє ефективно організувати поставки товарів з центрального складу до магазинів. Компанія має свої власні логістичні центри, які розташовані в різних регіонах України. Три термінали розміщені в Дніпропетровській області, інші по одному в Київській області та Херсонській. Ці центри забезпечують зберігання та розподіл товарів до магазинів "АТБ-Маркет". Крім того, компанія використовує сучасні технології та програмне забезпечення для оптимізації логістичних процесів. Наприклад, система управління складом дозволяє точно відслідковувати кількість товарів на складі, контролювати терміни придатності та забезпечувати своєчасні поставки товарів до магазинів. Також, компанія "АТБ-Маркет" використовує транспортні засоби компаній-партнерів для доставки товарів зі складів до магазинів. Це дозволяє компанії знизити витрати на логістику та забезпечити своєчасну та якісну доставку товарів. В цілому, система логістики компанії "АТБ-Маркет" дозволяє їй успішно конкурувати на ринку та забезпечувати високу якість обслуговування для своїх клієнтів.

## 2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Український ринок роздрібної торгівлі товарів, на відміну від інших комерційних ринків, показує дуже швидкий розвиток в останні роки. Роздрібні оператори відкривають все більше магазинів кожного року завдяки сприятливому ринковому середовищу.

Супермаркет "АТБ-Маркет" - це магазин самообслуговування, який має асортимент з 3500 найменувань товарів. Асортимент товарів в "АТБ" відповідає споживчим потребам. Крім того, мережа "АТБ-Маркет" активно розвивається в інтернет-сфері. Клієнти можуть замовити товари онлайн на офіційному сайті компанії, а також скористатися послугою доставки до дому. Це дозволяє компанії привернути нових клієнтів і збільшити обсяги продажів, що є важливим фактором для її подальшого розвитку. Компанія "АТБ-Маркет" створює свою власну торгову марку, яка включає такі продукти, як молочні продукти, бакалія, м'ясна та рибна гастрономія, кондитерські вироби, соки, напої, мінеральна вода, пиво, побутова хімія та товари особистої гігієни. Товари, що виробляються під власною торговою маркою - це одна зі складових іміджу мережі "АТБ-Маркет". На упаковці цих продуктів зазначено ім'я компанії. Компанія забезпечує, щоб покупці залишалися задоволеними продукцією, включаючи ціну, якість та асортимент.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності, тому усі ці види діяльності підприємства впливають на нього. Безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції є основним фактором, який позитивно впливає на фінансовий стан підприємства. Зазвичай, вищий обсяг виробництва та реалізації продукції, робіт та послуг із нижчою собівартістю призводять до вищої прибутковості підприємства, що також сприяє його фінансовому стану.

Торгове підприємство "АТБ-Маркет" планує і надалі розвивати напрямок власних торгових марок. Розробка власних торгових марок безпосередньо пов'язана зі стабільним фінансовим станом, адже для цього потрібні інвестиції, які

можуть бути залучені компанією з власного чистого прибутку, як інструмент реінвестування, або зі зовнішнього середовища, але для цього потрібно, щоб компанія була інвестиційно привабливою для контрагентів. Тому розглянемо ключові фінансові показники підприємства «АТБ-Маркет» (табл 2.2). Дані для розрахунків були взяті у додатках А-Б:

Таблиця 2.2 – Динаміка ключових показників ефективності діяльності підприємства «АТБ-Маркет» за 2021-2022 роки

Показники	Роки		Абсолютне відхилення 2021 з 2022 роком	Приріст, %
	2021	2022		
Активи	42395449	41380400	-1015049	-2,39%
Грошові кошти та їх еквіваленти	6407400	8423611	2016211	31,47%
Дебіторська заборгованість	1322649	574386	-748263	-56,57%
Власний капітал	4530807	5263942	733135	16,18%
Довгострокові зобов'язання	9875245	8859351	-1015894	-10,29%
Короткострокові зобов'язання	27989397	27257107	-732290	-2,62%
Основні засоби за залишковою вартістю	23895667	20763561	-3132106	-13,11%
Оборотні активи	15949226	17989662	2040436	12,79%
Необоротні активи	26446223	23390738	-3055485	-11,55%
Чистий прибуток	8328888	2811382	-5517506	-66,25%
Чистий дохід від реалізації	148745255	148332869	-412386	-0,28%
Собівартість реалізованої продукції	110486259	108509265	-1976994	-1,79%

*Джерело: складено автором на основі [38-39].*

Варто зазначити, що майже в усіх показниках ефективності підприємства спостерігається негативна динаміка зростання. Але на це існують логічні відповіді, адже компанія стикнулася з проблемами війни. Так, протягом 2022 року активи компанії зменшилися на 2,39% через те, що активи підприємства залишились на окупованих територіях та деякі з них були використані, як засіб стабілізації

ситуації. Власний капітал збільшився на 16,18%, що є єдиною позитивною тенденцією, яка спостерігалася у 2022 році, адже у той самий період поточні зобов'язання зменшилися на 2,62% тому можна вважати, що підприємство поступово стає все більш фінансово-стійким та незалежним від капіталу, який був залучений завдяки інвесторам. Тим не менш, довгострокові зобов'язання зменшились майже на 10%, хоча це і можливо не впливає на загальний стан підприємства, проте у порівнянні з короткостроковими, динаміка є негативною, адже підприємство стає менш стійким.

Динаміка основних показників прибутковості таких, як чистий прибуток та чистий дохід від реалізації змінилася в різній степені. У 2022 році ці показники зменшились на 0,28% і 66,25% відповідно. Особливо, потрібно звернути на зменшення чистого прибутку, бо у порівнянні з виручкою він зменшився в більшому розмірі. Це можна пояснити тим, що компанія втратила частку своєї аудиторії на окупованих територіях, тому хоча дохід і витрати виросли, прибуток зменшився. Ще одним негативним моментом аналізу є те, що дебіторська заборгованість компанії зменшилась майже на 56,57%. Деякі експерти вважають, що якщо дебіторська заборгованість зменшується, то це позитивно впливає на компанію, проте у цьому випадку це пов'язано, здебільшого, з меншою динамікою зростання виручки від реалізації, тобто продажами, та більшим зростанням собівартості реалізованої продукції. Надалі розглянемо показники структури капіталу компанії для перевірки її фінансової стійкості (табл. 2.3). Загалом компанія «АТБ-Маркет» має проблеми зі структурою капіталу, а саме зі співвідношенням власного та залученого капіталу до загального. Так, у 2022 році коефіцієнт автономії становив лише 0,13, хоча нормативне значення наближається до 0,5. Це можна пояснити з тим, що компанія масштабує свою діяльність. Тим не менш, динаміка цього показника є позитивною, адже в 2021 році показник становив лише 11% власного капіталу від загального.

Таблиця 2.3 – Динаміка ключових показників структури капіталу підприємства «АТБ-Маркет» за 2021-2022 роки

Показники	Роки		Абсолютне відхилення 2021 з 2022 роком	Нормативне значення
	2021	2022		
Коефіцієнт автономії	0,11	0,13	0,02	>0,5; зростає
Коефіцієнт перманентного капіталу	0,34	0,34	0,00	>0,5; зростає
Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	0,26	0,25	-0,02	Зростає
Коефіцієнт структури капіталу	8,36	6,86	-1,50	<1
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,12	0,15	0,03	>1

*Джерело: складено автором на основі [38].*

Коефіцієнт перманентно капіталу за останні 2 роки майже не змінився. Він продовжує не знаходитися в межах нормативного значення, тобто він менше <0,5. За 2021 коефіцієнт відношення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань до загального капіталу становив 0,34, а в 2022 році - 0,34, тобто він навіть не змінився.

Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу показує, яка частка загальної кількості зобов'язань підприємства складається з довгострокових зобов'язань. У випадку підприємства «АТБ-Маркет» цей показник має негативну динаміку, тому він не може належати в межі нормативного значення, адже він не зростає. За 2022 рік коефіцієнт довгострокового залучення капіталу зменшився на 0,02.

Іншими взаємозалежними показниками фінансової стійкості є показники структури капіталу та фінансової стабільності. Вони показують співвідношення зобов'язань, а саме суми довгострокового та поточного капіталу, до власного капіталу у випадку першого показника та обернене співвідношення у випадку

другого. Динаміка двох показників є позитивною, хоча вони не знаходяться в межах нормативного значення. Показник структури капіталу протягом 2022 року зменшився на 1,5, а показник фінансової стабільності зріс на 0,03, що приблизило їх до нормативного значення. Хоча, варто зазначити, що до звичайного показника підприємству ще довго прямувати. В результаті проведеного дослідження можна сказати, що підприємство «АТБ-Маркет» не є достатньо стійким в фінансовому плані, тим не менш, в умовах військового стану компанія втримала свою фінансову стійкість та продовжує розвиватися. Проведемо аналіз показників ліквідності компанії, щоб перевірити чи компанія здатне ефективно розраховуватися за своїми зобов'язаннями (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ліквідності підприємства «АТБ-Маркет» за 2021-2022 роки

Показники	Роки		Абсолютне відхилення 2021 з 2022 роком	Нормативне значення
	2021	2022		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,31	0,08	0,2
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,28	0,33	0,05	0.6-0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,57	0,66	0,09	Більше 2
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,42	0,50	0,08	Зростання

*Джерело: складено автором на основі [38].*

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє оцінити миттєву платоспроможність підприємства і показує, яку частину забезпечень зможе погасити підприємство в один момент. Здебільшого, це відбувається за допомогою високоліквідних активів таких, як: готівка та поточні фінансові інвестиції. Особливо, цей показник важливий для підприємств роздрібною торгівлі, адже компанія постійно сплачує гроші за товари постачальників. Показник абсолютної ліквідності підприємства «АТБ-Маркет» у 2022 році зріс на 0,08 та увійшов в межі нормативного значення, тому підприємство спроможне розраховуватися за зобов'язаннями своїми найбільш ліквідними активами.

Коефіцієнт проміжної ліквідності показує платоспроможність підприємства з урахуванням оборотних активів у фінансовій формі, серед яких дебіторська заборгованість стоїть на першому місці як середньо ліквідний актив. Такий коефіцієнт можна визначити лише за умови повного і своєчасного погашення короткострокової дебіторської заборгованості контрагентами. Показник проміжної ліквідності компанії «АТБ-Маркет» протягом 2021-2022 років не знаходиться в межах норми, тому підприємство не здатне ефективно покривати поточні зобов'язання своїми середньо ліквідними активами. У 2021 році показник становив 0,28, а вже у 2022 році 0,33. Проте, важливо зазначити, що динаміка цього показника є позитивною.

Коефіцієнт покриття або поточної ліквідності розраховується, як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Він показує, чи буде здатне підприємство покрити свої борги в короткостроковій перспективі за рахунок всіх оборотних активів у фінансовій та нефінансовій формі. Отже, цей показник не знаходиться в межах нормативного значення, адже він менший за коефіцієнт 2. Також спостерігається збільшення поточної ліквідності компанії «АТБ-Маркет» за 2022 рік на 0,09, отже компанія продовжує ставати більш стійкою.

Останнім показником, який визначає ліквідність, є коефіцієнт загальної платоспроможності. Він розраховується, як відношення оборотних активів до загальної суми зобов'язань підприємства, як короткострокових так і довгострокових. Сутність цього показника полягає у здатності компанії погасити усі забезпечення використовуючи поточні оборотні активи. Динаміка цього показника є позитивною, тому підприємство «АТБ-Маркет» у 2022 році порівняно з 2021 роком стало більш платоспроможним за всіма своїми зобов'язаннями. Так, у 2021 році цей показник становив 0,42, а вже в 2021 році 0,5. В умовах війни таке поліпшення позитивно вплине на компанію, адже компанія не має змоги отримувати прибуток у розмірі довоєнного періоду. Розглянемо баланс ліквідності компанії для повноцінної перевірки її платоспроможності (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Баланс ліквідності підприємства «АТБ-Маркет» за 2021-2022

роки

Показники	2021 рік	Рік 2022
Найбільш ліквідні активи А1, тис.грн.	6407400	8423611
Середньоліквідні активи А2, тис.грн.	1322649	574386
Активи повільної реалізації, А3, тис.грн.	7771596	8625581
Активи, що важко реалізуються А4, тис.грн.	26446223	23390738
Найбільш термінові зобов'язання П1, тис.грн.	21844282	16446584
Короткострокові пасиви П2, тис.грн.	996072	5286246
Довгострокові кредити і позики П3, тис.грн.	9875245	5263942
Постійні пасиви, П4, тис.грн.	4530807	5263942
А1 – П1	-15436882	-8022973
А2 – П2	326577	-4711860
А3 – П3	-2103649	3361639
П4 – А4	-21915416	-18126796

*Джерело: складено автором на основі [38].*

Згідно з правилами балансу ліквідності сума найбільш ліквідних активів повинна бути більшою ніж сума найбільш термінових зобов'язань. У випадку компанії «АТБ-Маркет» ця закономірність не працює, адже зобов'язання перевищують активи, тому платоспроможність підприємства у миттєвій перспективі не може вважатися нормальною.

Щодо відношення середньо ліквідних активів до короткострокових пасивів варто зазначити, що в цій ситуації підприємство дотримується умов балансу, але тільки у 2021 році. У 2022 році цей показник став від'ємним. Потрібно сказати, що у середньостроковій перспективі компанія не буде платоспроможною, якщо не виправить ситуацію. З огляду третьої закономірності можна сказати, що активи повільної реалізації перевищують параметр суми довгострокових кредитів і позик, тому компанія дотримується балансу. Водночас, постійні пасиви не перевищують суму активів, що важко реалізуються, тому за умови виникнення проблем компанія не зможе розплатитися за зобов'язаннями за допомогою продажі основних засобів.

Іншою важливою групою показників є показники рентабельності, які показують як вдало підприємство діє на ринку, отож розглянемо їхню динаміку (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності підприємства «АТБ-Маркет» за 2021-2022 роки

Показники	Роки		Абсолютне відхилення 2021 з 2022 роком
	2021	2022	
Рентабельність активів	19,65%	6,79%	-12,85%
Рентабельність власного капіталу	183,83%	53,41%	-130,42%
Рентабельність продажу	5,60%	1,90%	-3,70%
Рентабельність реалізованої продукції	7,54%	2,59%	-4,95%
Рентабельність оборотних активів	52,22%	15,63%	-36,59%
Рентабельність основних засобів	34,86%	13,54%	-21,32%

*Джерело: складено автором на основі [38-39].*

Впродовж двох років в усіх показників спостерігається динаміка зменшення рентабельності. Так, рентабельність власного капіталу хоча і має додатній характер, але у порівнянні 2022 року з 2021 зменшилась аж на 130,42%. Загалом такий вид рентабельності показує ефективність використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів компанії. Така сама ситуація виникла з рентабельністю основних засобів, адже вони теж зменшилися на 21,32%. Причиною виникнення таких проблем є зменшення чистого прибутку та необоротних активів через вплив війни на функціонування компанії. Так у 2022 році компанія закрила майже 200 магазинів через неможливість проведення постачання товарів та контролю за ними.

Отже, проаналізувавши фінансово-економічний стан підприємства «АТБ-Маркет» можна стверджувати, що підприємство вдало пристосувалося до роботи в умовах воєнного стану. Компанія залишилась прибутковою, проте їй варто зменшити темпи свого зростання, адже показники фінансової стійкості і ліквідності залишаються на недостатньому рівні для нормального функціонування підприємства, тому потрібно здійснити деякі зміни в стратегії розвитку компанії.

### 2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет»

Конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства, тому вона може бути виявлена і оцінена тільки за наявності реальних чи потенційних конкурентів. Для кращого виявлення компаній, які найбільше впливають на ТОВ «АТБ-Маркет» пропонуємо використати метод стратегічних груп конкурентів. Підприємства у галузі роздрібно́ї торгівлі продовольчих та непродовольчих товарів є дуже різноманітними, оскільки в цій галузі є підприємства, які відрізняються одне від одного ціновою політикою, орієнтацією на ту чи іншу цільову аудиторію, політикою мерчандайзингу, широтою асортименту та методикою відкриття магазинів за місцезнаходженням, тобто їхньої локалізацією. Чим більше однакових конкурентних переваг мають підприємства-конкуренти, тим ретельніше потрібно вивчати їхню діяльність. Відповідно до цієї методики обираються дві найголовніші риси, які диференціюють кожне підприємство галузі.

У випадку галузі компанії «АТБ-Маркет» пропонуємо використати характеристику цінової політики та широти асортименту. У цьому методі була використана інформація дослідження кінця 2022 року [40], у якому був проведений аналіз споживчого кошику, а саме порівняння цін 15 базових продуктів у різних супермаркетах України. До списку продуктів, яких порівнювали увійшли сезонні овочі, фрукти, молочні продукти, вода, курятина, яйця, крупи та солодощі. ТМ продуктів обиралися довільним чином. Ціни товарів були взяті на сайтах компаній аби уникнути можливої плутанини різних цін в магазинах однієї мережі.

За результатами дослідження було виявлено, що магазином, де продається найдешевші продукти є ТОВ «Варус». Показник вартості кошику склав 945,46 грн. Друге місце рейтингу посіли магазини ТОВ «Новус Україна» з вартістю 960,52 грн. На третьому місці опинилася компанія ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» з результатом 963,58 грн. Наше досліджуване підприємство ТОВ «АТБ-Маркет» зайняло лише 4 місце з вартістю кошику у розмірі – 970,55 грн, при тому, що воно позиціонує себе, як магазин-дискаунтер. Компаніями з середньою ціною кошику

стали ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна», з вартістю 972,03 грн. та 973,8 грн. На наступному місці знаходиться ТОВ «Фора» з вартістю кошика 978 грн. Найдорожчими кошиками продуктів стали кошики компаній ТОВ «МегаМаркет» та ТОВ «Еко-Маркет», з вартістю відповідно 1043,9 грн. та 997,55 грн.

Асортимент продукції усіх вищенаведених компаній був визначений за кількістю найменувань продукції, які здебільшого, знаходиться в їх магазинах. Так, в цілому асортимент магазинів ТОВ «АТБ-Маркет» складається з 2500 товарів. Побудуємо стратегічну карту груп конкурентів, та визначимо, з якими компаніями найбільше конкурує ТОВ «АТБ-Маркет» (рис. 2.2):

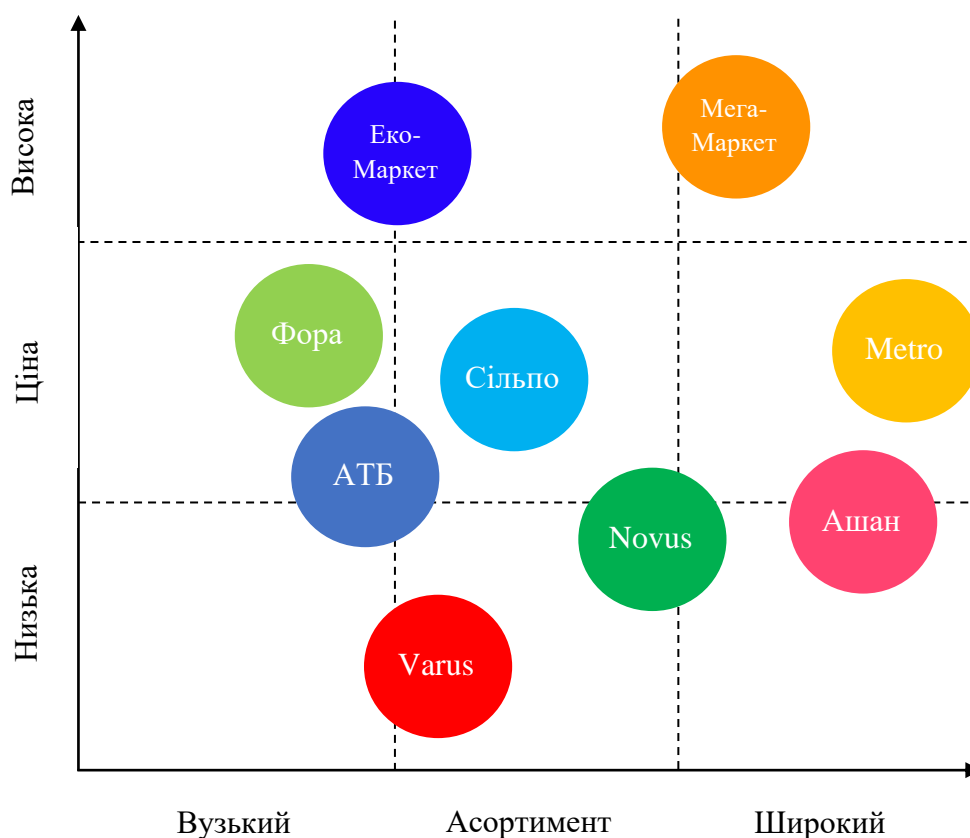


Рисунок 2.2 – Стратегічна карта груп конкурентів

*Джерело: складено автором на основі [40].*

Отже, найбільшими конкурентами ТОВ «АТБ-Маркет» є ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Новус Україна» та ТОВ «Фора». Варто сказати, що дві з цих компаній належать до однієї групи компаній, яка називається «Fozzy Group». Загалом, їхня характеристика відрізняється від інших тим, що здебільшого ціни в цих магазинах

знаходяться на низькому і середньому рівні, та асортимент товарів підприємств не є дуже різноманітним. Майже усі товари таких підприємств є продовольчими, наприклад, в порівнянні з ТОВ «Метро Кеш енд Керрі України», де промислові товари продаються в великих обсягах.

На визначення конкурентоспроможності підприємства впливає і кількість магазинів, які на даний момент функціонують на ринку роздрібною торгівлі України. Загалом, варто зазначити, що динаміка зростання кількості магазинів за 2022 рік залишається негативною. Адже в силу відомих нам причин, компанії фактично втратили доступ до певної кількості магазинів. Так, деякі були пошкоджені або зруйновані через обстріли інфраструктури, інші залишилось на окупованих територіях або були закриті через виникнення проблем з фінансовою стабільністю. Але показник кількості магазинів залишається важливим, адже він кількісно характеризує канали взаємодії компанії зі своїми клієнтами та формує її репутацію. Використовуючи дані дослідницької компанії GT Partners Ukraine проведемо аналіз динаміки зростання кількості магазинів різних компаній (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – Динаміка показників кількості магазинів ТОП продовольчих операторів України

Компанія	Мережі компаній	Кількість точок мережі на кінець 2022 року	Кількість точок мережі на кінець 2021 року	Приріст, %
ТОВ «АТБ-Маркет»	АТБ, АТБ express	1144	1314	-12,9%
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy, Favore	679	714	-4,9%
Volwest Retail	Наш край, SPAR	246	278	-11,5%
ТОВ «АРИТЕЙЛ»	КОЛО	219	252	-13,1%
ТОВ ТПК «Львівхолод»	Рукавичка, під боком	191	185	3,2%
ТОВ «ОПТТОРГ-15», ТОВ НМСМ «Делві»	Делві	146	156	-6,4%
ТОВ «ЕКО»	Еко-маркет, Sympatic	125	137	-8,8%

*Джерело: складено автором на основі [41].*

Спираючись на дані кількісної характеристики магазинів можна сказати, що у порівнянні з іншими ритейлерами ТОВ «АТБ-Маркет» втратив найбільшу кількість магазинів, у розмірі майже 200 магазинів. Якщо порівнювати цей показник з конкурентами, то зменшення точок у них відбулося лише на 5%.

Визначивши основних конкурентів ТОВ «АТБ-Маркет» проведемо аналіз конкурентоспроможності цього підприємства використавши методику побудови багатокутника конкурентоспроможності продукції (послуг). Для проведення такого дослідження було сформовано робочу групу з 10 споживачів, які постійно користуються цими закладами. Потрібно звернути уваги на те, що галуззю підприємства є ринок роздрібної торгівлі тому, фактори будуть підбиратися так, щоб якнайкраще охарактеризувати якість надання послуг цими підприємствами. Серед факторів можна виділити:

- асортимент продукції (широта);
- репутація (ЗМІ);
- Customer experience (клієнтський досвід, дизайн, додаткові послуги);
- Цінова політика (наявність знижок, програми лояльності, та їхня цінність);
- Якість продукції та її безпечність (зовнішній вигляд, придатність);
- Технологічність (діджиталізація, мобільний додаток, сайт);
- Персонал (робота з клієнтами).

Споживачам було потрібно охарактеризувати компанії за параметрами за 10-бальною системою. Анкета знаходиться у додатку В. Значення інтегрального параметру було підраховане за допомогою середньоарифметичного числа та на даних додатку Г. Результати опитування були наведені в табл. 2.8:

Таблиця 2.8 – Порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» та його конкурентів

Фактори конкурентоспроможності	Оцінка ТОВ «АТБ-Маркет»	Оцінка ТОВ «Новус Україна»	Оцінка ТОВ «Фора»	Оцінка ТОВ «Сільпо-Фуд»
1	2	3	4	5
Асортимент продукції	6,9	8,4	7,1	8
Цінова політика	9	8,1	7,9	8,1
Клієнтський досвід	6,8	7,9	7,7	9

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
Репутація	9	7,8	7,6	8,1
Технологічність	6,2	7,5	7,5	8,2
Якість продукції та її безпе́чність	7,8	8,2	8,1	8
Персонал	7,3	7,4	7,8	7,9

Джерело: складено автором самостійно.

Варто зазначити, що кожне підприємство має свої недоліки та переваги, проте аби стати конкурентоспроможним підприємство потрібно або бути найпершим у якості надання послуг, або не програти жодного параметру. Розглянемо багатокутнику конкурентоспроможності (рис. 2.3):

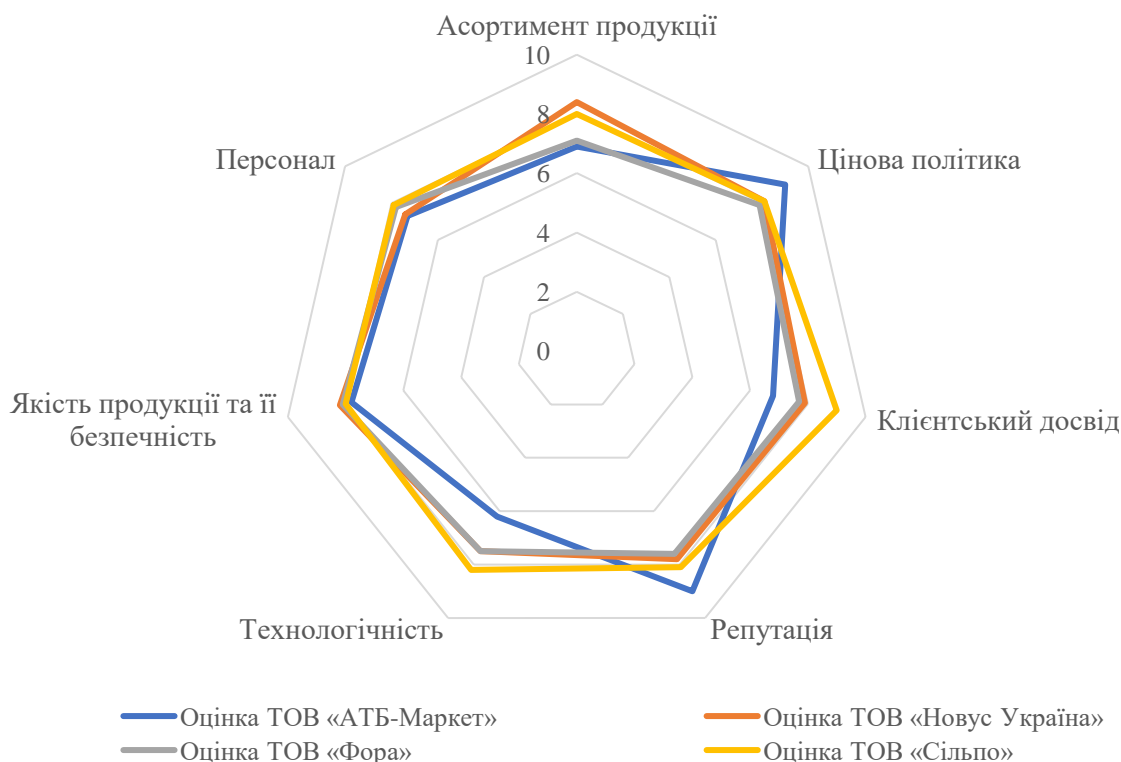


Рисунок 2.3 – Багатокутник конкурентоспроможності підприємств роздрібно́ї торгівлі

Джерело: складено автором самостійно.

Отже, ТОВ «АТБ-Маркет» за вищенаведеним графічним методом є досить конкурентоспроможною компанією, адже вона займає перше місце за двома факторами, як: цінова політика та репутація. Тобто, це означає, що споживачі

довіряють підприємству в повному обсязі в порівнянні з іншими компаніями та те, що саме через політику низьких цін клієнти продовжують бути лояльними до магазинів цієї компанії.

Продовжимо оцінювання конкурентоспроможності підприємства за цим методом, але у напрямку визначення кількісного інтегрального показника ТОВ «АТБ-Маркет» та компаній-конкурентів. Визначимо коефіцієнт питомої ваги кожного показника за власною експертністю (табл 2.9):

Таблиця 2.9 – Порівняльна та інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» та його конкурентів

Фактори конкурентоспроможності	Питома вага коефіцієнта	Оцінка ТОВ «АТБ-Маркет»	Оцінка ТОВ «Новус Україна»	Оцінка ТОВ «Фора»	Оцінка ТОВ «Сільпо-Фуд»
Асортимент продукції	0,15	1,035	1,26	1,065	1,2
Цінова політика	0,2	1,8	1,62	1,58	1,62
Клієнтський досвід	0,15	1,02	1,185	1,155	1,35
Репутація	0,15	1,35	1,17	1,14	1,215
Технологічність	0,1	0,62	0,75	0,75	0,82
Якість продукції та її безпечність	0,15	1,17	1,23	1,215	1,2
Персонал	0,1	0,73	0,74	0,78	0,79
Загальна оцінка	1	7,725	7,955	7,685	8,195

*Джерело: складено автором самостійно.*

Отже, за проведенням дослідження конкурентоспроможність послуг підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» знаходиться на досить високому рівні. Конкуренти мають майже однакові сумарні оцінки по цьому параметру, проте у ТОВ «Сільпо-Фуд» оцінка найвища. Це відбувається через те, що споживачі вважають компанією найкращою за параметрами: персонал, клієнтський досвід та технологічність. Відомо, що компанія відкриває власні магазини з унікальним дизайном та намагається зроби все, щоб клієнт купуючи товари проводив час у чудовій атмосфері. Компанія ТОВ «АТБ-Маркет» хоча і має меншу оцінку конкурентоспроможності, проте сповна компенсує її завдяки у лідерстві факторів цінової політики та репутації. Вона позиціонує себе як «дискаунтер», тому незважаючи на невтїшну оцінку продовжує перебувати на лідируючому місці на українському ринку роздрібної торгівлі.

Визначивши конкурентоспроможність підприємства, проведемо SWOT-аналіз (табл 2.10). Він дозволяє виявити слабкі та сильні сторони підприємства, а також можливості та загрози, які впливають на нього.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика мережа магазинів;</li> <li>2. Розповсюдженість магазинів по регіонах України;</li> <li>3. Ефективна цінова політика;</li> <li>4. Репутація;</li> <li>5. Впізнаваність бренду;</li> <li>6. Система постачальників.</li> <li>7. Багатовіковий досвід.</li> <li>8. Власні ТМ.</li> <li>9. Знижки.</li> <li>10. Лідерство на ринку за кількістю магазинів та товарооборотом.</li> <li>11. Якісна продукція.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вузький асортимент;</li> <li>2. Закриття великої кількості магазинів через війну;</li> <li>3. Проблеми з фінансовою стійкістю;</li> <li>4. Негативна динаміка зростання активів та чистого прибутку.</li> <li>5. Застаріле обладнання в великій кількості магазинів.</li> <li>6. Низька технологічність.</li> <li>7. Просте оформлення магазинів та маленька площа.</li> <li>8. Висока плинність кадрів.</li> <li>9. Проблемний додаток.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на іноземні ринки.</li> <li>2. Проведення соціальних заходів для підтримки населення;</li> <li>3. Розширення мережі в невеликих містечках.</li> <li>4. Розвиток інтернет-торгівлі.</li> <li>5. Розширення мережі через франчайзинг.</li> <li>6. Розширення асортименту продуктів в магазинах.</li> <li>7. Розширення власного виробництва.</li> <li>8. Використання технологій штучного-інтелекту для аналізу даних про споживачів та їхніх покупок.</li> <li>9. Оновлення додатку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Військові дії;</li> <li>2. Низька платоспроможність населення;</li> <li>3. Загроза появи потенційних іноземних магазинів у схожому форматі «дискаунтера»;</li> <li>4. Порушення логістичних ланцюгів постачання.</li> <li>5. Збільшення ціни на товари постачальників.</li> <li>6. Проблеми з інвестиційними програмами.</li> <li>7. Зниження темпів розростання мережі.</li> </ol>

*Джерело: складено автором самостійно.*

Логістичні проблеми, війна в Україні та загрозна безпекова ситуація, зниження попиту й недостатня платоспроможність споживачів, а також труднощі зі збутом товарів – ось найбільш небезпечні й негативні виклики, з якими стикається ТОВ «АТБ-Маркет». Однак, є й позитивні моменти й можливості, які можуть підтримати діяльність підприємства: лідерство на ринку, конкурентоспроможні ціни, високий рівень іміджу, власні торгові марки з низькими цінами, та якість продукції.

## РОЗДІЛ 3

### ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

#### 3.1 Розробка бізнес-пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Отже, проаналізувавши фінансово-економічний підприємства «АТБ-Маркет» можна стверджувати, що підприємство досить успішно функціонує на ринку роздрібно́ї торгівлі в Україні. На даний момент, підприємство займає перше місце в рейтингу ритейлерів за кількістю магазинів та обсягом доходу. Компанія вважається лідером ринку ритейлерів, проте за 2022 рік у підприємства виникли проблеми пов'язані з війною, такі як:

- втрата 13% (170 одиниць) своїх власних магазинів через військові та економічні дії;
- зменшення чистого прибутку на майже на 67% у порівнянні з 2021 роком;
- погіршення показників фінансової стабільності;
- низькі показники ліквідності;
- втрата двох розподільчих центрів через знищення та двох через окупацію територій;
- зменшення конкурентоспроможності у якісному вимірі (технологічному аспекті).

Отже, пропонується встановити каси самообслуговування у всіх магазинах «АТБ-Маркет» і оновити додаток для їх використання, щоб підвищити параметр конкурентоспроможності, як, технологічність, адже за цим показником підприємство займає останнє місце серед усіх конкурентів. Так, компанія вже ввела нову систему покупок «Scan&Go» і встановила каси самообслуговування, але в кількості магазинів, яка не перевищує 101 одиницю. Сервіс був запущений у 2020

році і до сих пір не був покращений, хоча споживачі постійно скаржаться на проблеми, які виникають у додатку.

Спочатку послуга запрацювала лише в 10 магазинах (3 в Дніпрі, 6 в Києві і 1 в Одесі). Однак, після компанія перемістила можливість застосування цієї послуги в такі міста, як: Новоолександрівка, Дніпро та Запоріжжя.

Взагалі українські мережі впроваджують КСО, щоб справлятися з піковими завантаженнями, які, особливо, виникають у пізній період робочого дня. Тобто, якщо потік клієнтів протягом дня великий, то за рахунок неможливості відкриття додаткових кас, магазин за допомогою КСО зменшить чергу, при цьому, не витративши додаткові гроші на розширення штату та підвищення заробітної плати.

КСО будуть орієнтовані на покупців, які хочуть здійснити невелику купівлю одиниць продукції. Такі каси не займають великої території, тому в кожному магазині їх можна буде розмістити у кількості від 1 до 4 штук в залежності від торгової площі. Незважаючи на те, що швидкість обробки товарів споживачами в порівнянні з касирами є низькою, збільшення точок оплати прискорить їхнє обслуговування.

З іншого боку, відомо, що наявність кас самообслуговування призводить до збільшення невеликих покупок, які люди тепер здійснюють в супермаркетах, а не в магазинах біля дому, як було раніше. Може бути й таке, що у деяких випадках, КСО може повноцінно замінити касира, якщо магазин буде працювати цілодобово. Проте, по-перше, деякі особи вважають, що КСО – це засіб крадіжки продуктів, тому при їх встановленні потрібна особлива увага охоронця. Варто сказати, що спостереження за цією зоною потрібно здійснювати так, щоб покупець цього не помітив. Контроль за КСО можуть робити і асистенти спираючись на зміну стереотипної поведінки покупця [42, с. 59].

По-друге, важливо зробити, так щоб клієнт досить легко та зручно використовував КСО, а то прохідність торгової точки залишиться на низькому рівні. По третє, КСО можна встановлювати в супермаркети будь-яких розмірів, адже саме в маленькі магазини люди приходять після роботи та у вихідні, тому й там потрібна допомога, щоб позбутися пікового навантаження [43, с. 65].

По-четверте, впровадження кас не означає, що потрібно звільняти увесь персонал. Такі каси потребують знаходження біля них асистентів та охоронців. Асистенти допоможуть клієнтам дізнатися про порядок дій використання нового для них засобу, бо в іншому випадку, клієнт просто не буде користуватися нею та КСО буде не потрібною. По-п'яте, КСО – не є передумовою звільнення касирів. Впровадження КСО дозволить касиру більш якісно та раціонально використовувати робочий час, тобто він буде працювати, здебільшого з великими покупками, щоб уникати простоїв [44].

Каси самообслуговування роблять процес покупки споживача більш цікавим. У нього з'являється вибір між обранням способу обробки товарів відповідно до його бажання та можливостей. Самою новиною про встановлення кас у свої магазини можна привабити нову велику групу клієнтів, тобто тим, хто, зазвичай, купую декілька товарів та швидко виходить з магазину.

КСО бувають різних видів в залежності від різноманітності форм розрахунків клієнта. Так, в касах можна розраховуватися банківською карткою та пристроєм, який має NFC через термінал.

Для успішної реалізації проекту самообслуговування важливо провести якісну оцінку та разом зі замовником визначити мету проекту. Також необхідно визначити типового покупця та формат вирішення, що найбільш підходить для даного проекту. Важливим етапом є вибір постачальника обладнання та розробка стратегії інформування користувачів про новий спосіб самообслуговування.

Наступним важливим етапом є інтеграція нової системи з існуючими системами. Якість її виконання визначатиме правильність розрахунків цін, знижок, бонусів, а також простоту використання системи. У разі успішної інтеграції нової системи, користувачі зможуть більш ефективно користуватися послугами компанії, що позитивно відобразиться на її репутації та прибутку.

Перед тим як ввести касу самообслуговування в магазин, необхідно врахувати деякі особливості. Перш за все, власник магазину повинен вирішити, як будуть контролюватися грошові залишки, які зберігаються в касі. Також треба врахувати те, що не всі покупці одразу приймуть новий формат обслуговування.

Крім того, каса самообслуговування потребує сервісного обслуговування, як будь-яке ІТ-обладнання. Оскільки каса має спеціальні компоненти для обробки готівки, вона потребує періодичного догляду та кваліфікованого обслуговування від сервісних організацій.

Нарешті, слід пам'ятати, що каса самообслуговування є складною системою і не зможе відразу виконувати всі функції. Для того, щоб каса належним чином працювала і враховувала особливості магазину і його продукції, необхідно налаштувати її і інтегрувати з існуючою ІТ-інфраструктурою замовника.

Загалом пропонується додати КСО в усі магазини мережі компанії ТОВ «АТБ-Маркет», крім тих, що вже є в магазинах. Також пропонується оновити додаток «Scan&Go» та виправити помилки у його змісті. Тобто, у планах компанії «АТБ» на 2024 рік – запуск нового мобільного застосунка, який у підсумку створить «екосистему АТБ» та об'єднає в собі всі диджитал-сервіси. Пропонується також об'єднати 2 додатки, тобто «Scan&Go» та «АТБ-Market», аби не збивати покупців товарів. На даний момент клієнти цього додатку у трьох містах України скаржаться на:

- Неможливість додання оплати за допомогою двох систем «ApplePay» та «GooglePay»;
- постійне видалення картки;
- виникнення помилок при оплаті сертифікатом;
- сканування штрих-коду товарів;

Щоб об'єднати дві програми компанії рекомендується створити новий додаток, який у собі буде містити функції обслуговування КСО та можливість купівлі товарів онлайн. Відомо, що все більше людей користуються телефонами, тому компаніям, особливо, які займаються в сферах роздрібною торгівлі варто починати розробляти свої власні додатки. Мобільні додатки для магазинів роздрібною торгівлі мають кілька переваг порівняно зі звичайними веб-сайтами. Так, по-перше, мобільні додатки зазвичай більш зручні для користувачів, оскільки вони дозволяють швидше і зручніше здійснювати покупки з мобільного пристрою.

Користувачі можуть знайти потрібні товари, додати їх до кошика і здійснити оплату в декілька клацань [45, с. 35].

По-друге, мобільні додатки надають можливість для більшої взаємодії з користувачами. Наприклад, вони можуть включати можливість відправки повідомлень, сповіщення про нові товари та пропозиції, а також можливість збирання даних про користувачів, щоб надати більш кращі послуги [46, с. 40].

По-третє, мобільні додатки можуть мати функції, які працюють в офлайн. Наприклад, користувачі можуть зберігати товари у кошику, навіть якщо вони не підключені до Інтернету, і здійснити покупку, коли з'явиться доступ до мережі.

По-четверте, мобільні додатки зазвичай працюють швидше, ніж веб-сайти. Вони загрузаються швидше, працюють швидше і роблять покупки швидше. Також, користувачі мобільних додатків, як правило, більш лояльні до компаній, які надають їм додатки. Це може допомогти збільшити повторні покупки та загальний обіг компанії. Загалом, варто сказати, що розробка додатку це довготривалий процес. Розробка додатку для компанії «АТБ-Маркет» складається з декількох етапів (рис. 3.1):

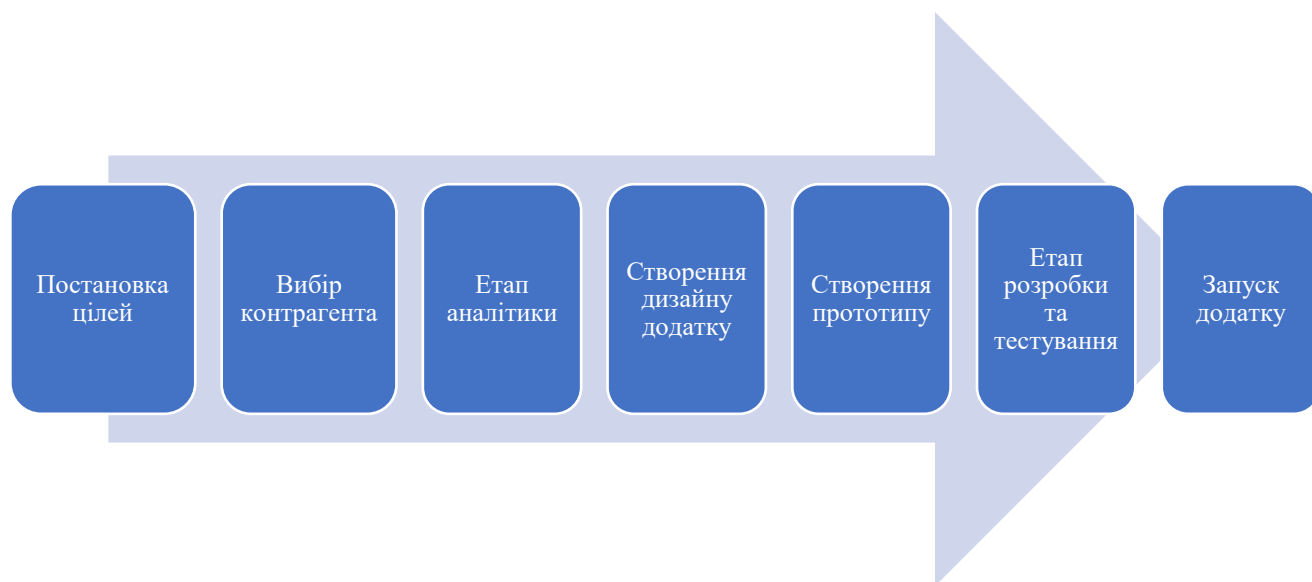


Рисунок. 3.1 - Етапи розробки додатку для компанії «АТБ-Маркет»

*Джерело: складено автором на основі [47].*

На першому етапі розробки мобільного додатку компанія визначає цілі його створення та шляхи його розробки. В кінці другого етапу підприємство та його управлінці обирають спосіб за яким його можна реалізувати, тобто обирає

розробника, адже для самостійної розробки компанія-замовник немає людських і інформаційних ресурсів. Також визначається, які завдання повинен вирішувати додаток та які користувачі мають бути його цільовою аудиторією. У технічному завданні повинні бути описані всі вимоги до функціональності додатку, його дизайну, безпеки, оптимізації та інші технічні деталі. У договорі повинні бути прописані умови розробки додатку, терміни та вартість проекту.

На третьому етапі проводиться аналіз. Аналітик вивчає всю надану інформацію про необхідну функціональність та дизайн. Після цього аналітик розробляє системну архітектуру проекту, на яку спиратимуться розробники.

Під час четвертого етапу розробки мобільного додатку формується його зовнішній вигляд. При цьому враховуються особливості сприйняття користувачами мобільних пристроїв, а також вимоги, що накладаються платформами iOS та Android. Цей етап включає створення дизайну всіх елементів програми, таких як іконки, кнопки, меню, фонові зображення тощо, з метою забезпечення зручності користування додатком.

Етапи розробки та тестування прототипу додатку є важливими етапами в процесі створення мобільного додатку. На цьому етапі розробники створюють робочий прототип, який дозволяє продемонструвати базову функціональність програми і показати, як вона працює. Розробка прототипу дозволяє виявити можливі проблеми та недоліки програми, що дозволяє внести корективи на ранніх етапах розробки і запобігти зайвим витратам часу та ресурсів.

Тестування прототипу допомагає виявити проблеми, які можуть виникнути в майбутньому, та забезпечити високу якість додатку. На цьому етапі проводяться функціональне та навантажувальне тестування, щоб перевірити, чи виконує програма свої завдання і як швидко вона працює. Тестування також включає перевірку сумісності додатку з різними платформами та пристроями. Загалом, етап розробки та тестування прототипу дозволяє створити базову версію додатку та виявити можливі проблеми, що забезпечує ефективний та успішний процес розробки мобільного додатку.

Під час останнього етапу розробки виконують остаточні перевірки продукту та виправляють помилки, щоб забезпечити максимальну стабільність та надійність додатку. Після випуску додатку він потребує постійної підтримки, щоб забезпечити безперебійну роботу та вирішення виникаючих проблем. Підтримка включає в себе виправлення помилок, оновлення функціоналу, оновлення дизайну, забезпечення сумісності з оновленнями операційних систем та інші завдання. Важливо також пам'ятати, що успішний реліз та підтримка додатку залежить від зворотного зв'язку користувачів. Розробники мають забезпечити можливість зв'язку користувачів з підтримкою, додати можливість залишати відгуки та оцінки в магазинах додатків, щоб вони могли дізнатися про те, що сподобалося та що потребує поліпшень.

Пропонується замовити додаток у компанії «Brander», адже це українська компанія, яка має великий досвід у розробці мобільних додатків для компаній роздрібною торгівлі та ресторанів. «Brander» має досвід у створенні різноманітних мобільних додатків для iOS та Android платформ, включаючи додатки для бізнесу, електронну комерцію, соціальні мережі, медіа та забавки. Компанія співпрацювала з клієнтами з України, США, Канади, Австралії та країн Європи.

«Brander» має висококваліфіковану команду розробників, дизайнерів, тестувальників та менеджерів проектів, які працюють разом, щоб забезпечити високу якість роботи та відповідність вимогам клієнтів. Крім того, «Brander» надає послуги підтримки та обслуговування мобільних додатків, які вони розробляють, щоб забезпечити безперебійну роботу та продовження життєвого циклу додатків. Компанія також забезпечує консультування та навчання клієнтів щодо ефективного використання додатків та їх просування на ринку. Компанія має серед своїх клієнтів такі лідери українського та міжнародного ринку, як "Київстар", "Золотий Вік", "СушіЯ", "WOG", "Япошка", "Сушія", " та інші. Це свідчить про високу якість роботи компанії та довіру клієнтів до її послуг. Така різноманітність клієнтів дає змогу розробникам компанії набувати досвіду та знань в різних галузях та створювати індивідуальні рішення для кожного з них.

### 3.2 Оцінка проекту та вплив бізнес-пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Для початку розрахуємо витрати проекту від встановлення кас самообслуговування. Планується встановити по одній касі в кожний магазин ТОВ «АТБ-Маркет». На сьогодні мережа магазинів становить 1144 одиниці. З них 101 магазин вже обладнаний касами самообслуговування, проте лише в 3 містах України: Запоріжжя, Дніпро та Новоолександрівка. В середньому ціна за касу самообслуговування зі сенсорним екраном становить близько 300 тис. грн. Планується закупити 1043 одиниці КСО для магазинів ТОВ «АТБ-Маркет». До додаткових витрат можна віднести вартість встановлення КСО у магазини роздрібною мережі, тобто монтаж;

При встановленні кас усі послуги, які здійснювалися звичайними касирами так і залишаться в магазині. КСО встановлюються лише як додаткова послуга для приваблення споживачів до магазинів. Усі витрати наведені у табл. 3.1:

Таблиця 3.1 – Витрати на встановлення кас самообслуговування на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет»

Назва витрат	Вартість, тис. грн
Вартість КСО (1 од.)	300
Загальна вартість КСО	312900
Вартість встановлення КСО (1 од.)	3
Загальна вартість встановлення КСО	3129
Загальна вартість інвестицій	316029

*Джерело: складено автором самостійно.*

Отже, загальна вартість закупівлі кас самообслуговування складає 312900 тис. грн. Додаткові загальні витрати монтажу будуть становити 3129 тис. грн. Витрати на обслуговування кас будуть становити 24 тис. грн. на 1 од. Загалом вартість обслуговування складе 25032 тис. грн за рік використання.

Розрахуємо витрати для розробки мобільного додатку ТОВ «АТБ-Маркет» компанією «Brander». Додаток повинен бути інтегрований дві наявні програми компанії та удосконалити їх функціональність. Так, програму потрібно буде

зв'язати з програмним забезпеченням кас самообслуговування аби покупці могли здійснювати самостійну покупку в магазинах мережі. Така програма дозволить також використовувати та слідкувати за програмою лояльності, тобто усіма накопиченими балами та історією покупок. З іншого боку додаток залишить можливість створювати списки покупок, які використовуються в поточній програмі. Проте, тепер асортимент товарів буде вказуватися з ціною та відповідною наявністю в певному магазині. Клієнти, які завантажили цей додаток постійно скаржились на це, тому можна вважати, що при розробці нового, ми дослухаємося до їхніх думок. Також пропонується додати до програми новий функціонал, а саме можливість купувати продукти прямо з телефону. Тобто, під цим розуміється, що продукти будуть доставлені до споживачів службою доставки. Цим у компанії вже займається кур'єрська доставка «IPost», але вона працює лише з інтернет-магазином мережі ТОВ «АТБ-Маркет». Витрати на додаток можна поділити на 2 етапи. Отже, визначимо витрати за етапами розробки мобільного додатку (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Витрати на розробку мобільного додатку підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Назва етапу	Назва витрат	Вартість, тис. грн
Етап розробки	Проектування та дизайн	750
	Розробка	2500
Етап впровадження	Тестування	250
	Виправлення помилок	500
Завершення етапів	Загальна вартість	4000

*Джерело: складено автором самостійно.*

Такий додаток буде розроблений за 1 рік, та готовий до впровадження у січні 2024 року, як і КСО. Загалом витрати на розробку додатка будуть становити приблизно 4 млн. грн. Витрати на обслуговування та оновлення додатку будуть становити 960 тис. грн. кожного року.

Загалом термін проекту становить 5 років. За цей планується оцінити ефективність впровадження таких змін в діяльність підприємства ТОВ «АТБ-Маркет». Усі ці заходи дозволять підприємству підвищити показники конкурентоспроможності. Як відомо, за вищеподаною інформацією підприємство

ТОВ «АТБ-Маркет» програє своїм конкурентам за 2 факторами: технологічністю та клієнтським досвідом, тобто за враженнями, які отримують споживачі при проведенні часу у магазинах цієї мережі. Після їх запровадження з одного боку, підприємство стане більш технологічним та конкурентним, з іншого – покупці перестануть стояти у чергах, які трапляються у піковий час, тому і задоволення від проведення часу в них буде більшим, ніж є на даний момент.

Тепер розрахуємо доходи для співставлення з інвестиціями (витратами), аби дізнатись чи проект буде доцільним до впровадження. Загалом розроблення додатку та закупівля кас самообслуговування позитивно вплинуть на діяльність підприємства. В першу чергу, вони підвищать пропускну спроможність магазину у час пік. Адже, користувачі тепер зможуть самостійно сканувати товари через додаток та купувати їх за допомогою кредитної картки. При цьому ж, звичайні каси залишаться у магазині, тому час знаходження покупця в магазині та простій в чергах зменшиться. Усе це вплине на те, що покупці стануть частіше купувати товари в невеликій кількості, адже за допомогою КСО вони зможуть швидко вийти з магазину.

Різні експерти оцінюють, що впровадження таких кас в робочий процес зможе підвищити товарообіг до 15% проте, у нашій випадку ми маємо дещо іншу ситуацію. Наразі в нашій країні тяжка військово-політична ситуація, отже, з цього випливає, що поліпшення показників аж на 15% малоймовірне. Тому пропонуємо розробити 3 сценарії отримання доходу, кожний з яких буде мати різну ймовірність підвищення доходу зі впровадження таких заходів. Головним показником визначення доходу варто обрати чистий дохід від реалізації за 2022 рік. Військові дії в нашій країні продовжуються, платоспроможність падає і поки не видно перспектив їх завершення, тому цей показник не буде змінюватися на значну кількість в найближчих роках. У 2022 році цей показник змінився лише на 0,28% у порівнянні з 2021 роком. Визначення прибутку від реалізації можна знайти через показник рентабельності продажу. У 2022 році показник становив майже 2%, а саме – 1,9%. Припустимо, що показник залишиться на та однаковому рівні впродовж

наступних років, адже поки економічний стан в країні знаходиться в невизначеності. Отже, розглянемо три сценарії:

- песимістичний сценарій полягає у збільшенні доходу від реалізації на 1% у першій рік, та з подальшим приростом на 2% кожного року від базового 2022 року. При цьому ж, рентабельність продажу складає 2%;

- реальний сценарій полягає у збільшенні доходу на 2% у перший рік та приростом на 2% кожного року від базового 2022 року. При цьому ж, рентабельність продажу складає 2%;

- оптимістичний сценарій полягає у збільшенні виручки від реалізації на 3% у перший рік та рік та приростом на 3% в подальші роки від базового 2022 року. При цьому ж, рентабельність продажу складає 2%.

При визначенні ставок приросту доходу було взято до уваги і те, що впровадження КСО в магазини, кількість крадіжок може збільшитися, тому в більш негативних сценаріях показники набагато менші, ніж в оптимістичному. Визначимо операційний прибуток від песимістичного варіанту (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – Визначення операційного прибутку песимістичного сценарію проекту підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Назва	№ року проекту					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Планова рентабельність продажу, %	-	2	2	2	2	2
Приріст виручки від реалізації, %	-	1	3	5	7	9
Приріст виручки від реалізації, тис. грн	-	1483328,7	4449986,1	7416643,5	10383300,8	13349958,2
Операційний прибуток, тис. грн	-	29666,6	88999,7	148332,9	207666,0	266999,2

*Джерело: складено автором самостійно.*

На старті проекту доходу підприємство не буде мати. Дохід буде рахуватися тільки після першого року, адже спочатку потрібно розробити додаток та встановити каси самообслуговування у всіх магазинах. Отже, за останній рік проекту підприємство отримає прибуток в розмірі 266999,2 тис. грн. Визначимо операційний прибуток від реального варіанту (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 – Визначення операційного прибутку реального сценарію проекту підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Назва	№ року проекту					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Планова рентабельність продажу, %	-	2	2	2	2	2
Приріст виручки від реалізації, %	-	2	4	6	8	10
Приріст виручки від реалізації, тис. грн	-	2966657,4	5933314,8	8899972,1	11866629,5	14833286,9
Операційний прибуток, тис. грн	-	59333,1	118666,3	177999,4	237332,6	296665,7

*Джерело: складено автором самостійно.*

При реальному сценарію підприємство у кінці 5 року отримає операційний прибуток у розмірі 296665,7 тис. грн. У цьому випадку виручка від реалізації буде зростати на 2% в перший рік та на 2% кожного року від базового 2022 року. Визначимо прибуток від оптимістичного варіанту (табл. 3.5):

Таблиця 3.5 – Визначення операційного прибутку оптимістичного сценарію проекту підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Назва	№ року проекту					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Планова рентабельність продажу, %	-	2	2	2	2	2
Приріст виручки від реалізації, %	-	3	6	9	12	15
Приріст виручки від реалізації, тис. грн	-	4449986,1	8899972,1	13349958,2	17799944,3	22249930,4
Операційний прибуток, тис. грн	-	88999,7	177999,4	266999,2	355998,9	444998,6

*Джерело: складено автором самостійно.*

При оптимістичному сценарію операційний прибуток від впровадження таких заходів буде становити 444998,6 тис. грн. Виручка від реалізації буде зростати на 3% кожного року від базового 2022 року та на 3% у перший рік завдяки впровадженню кас самообслуговування та мобільного додатку в діяльність підприємства ТОВ «АТБ-Маркет». Розрахувавши інвестиції та операційний прибуток від проекту, знайдемо показник NPV за кожним із сценаріїв.

NPV (або чиста поточна вартість) - це фінансовий метод, який використовують для оцінки прибутковості інвестиційного проекту. В основі методу лежить ідея, що грошові потоки, які отримують в майбутньому, мають меншу вартість, ніж гроші, які ми маємо в даний момент. Це може бути пов'язано з ризиком неотримання цих грошей в майбутньому. Проведемо дисконтування грошових потоків для визначення поточної ціни отриманих коштів за 5 наступних років. У цьому випадку, обираємо ставку дисконтування у розмірі 15%. Коефіцієнти дисконтування за кожним роком знаходимо за формулою:  $k = 1 / (1 + i)^t$  [48, с. 15]. Розрахуємо NPV за трьома сценаріями (табл. 3.6).

Отже, визначивши чисту теперішню вартість за усіма проектами можна сказати, що проект є успішним до рекомендований до впровадження. У всіх випадках поточна вартість більша за нуль, тобто вона є рентабельною та через 5 років принесе прибуток компанії. Вигода цього проекту не тільки стосується фінансового аспекту, але й вона покращить ставлення покупців до самої мережі в технологічному аспекті. Позитивний результат спостерігається й за песимістичного сценарію зростання доходу. У випадку першого варіанту проект принесе 249503,5 тис. грн. При другому сценарії впровадження КСО та мобільного додатку чиста теперішня вартість становитиме 348950,5 тис. грн. У випадку третього сценарію, тобто найбільш оптимістичного чиста теперішня вартість проекту становитиме 619726,1 тис. грн.

Іншими важливими показниками є індекс прибутковості (PI), внутрішня норма прибутку (IRR) та дисконтований період окупності (DPP). Індекс прибутковості (PI) – це показник, що відображає відношення загального доходу, який отримується в результаті реалізації проекту, до витрат на його впровадження [49, с. 58]. Іншими словами, це співвідношення між валовим прибутком та витратами на виробництво або реалізацію товару чи послуги. Величина індексу прибутковості більше одиниці свідчить про те, що проект є прибутковим, а менше одиниці – про те, що проект не є прибутковим. Внутрішня норма прибутку (IRR) – це показник, що відображає дохідність інвестиції, який розраховується шляхом

знаходження такої ставки дисконту, при якій чистий приведений дохід буде дорівнювати нулю [50, с. 82].

Таблиця 3.6 – Визначення NPV за сценаріями проекту підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Назва показників	№ року проекту					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Інвестиції	320029	25992	25992	25992	25992	25992
Ставка дисконтування, %	15	15	15	15	15	15
Коефіцієнт ставки дисконтування	1	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50
Амортизація, тис. грн	-	64005,8	64005,8	64005,8	64005,8	64005,8
Песимістичний прогноз						
Операційний грошовий потік, тис.грн	-	93672,4	153005,5	212338,7	271671,8	331005
Проектний грошовий потік, тис. грн	-320029	67680,4	127013,5	186346,7	245679,8	305013
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	-320029	58852,5	96040,5	122526	140468,2	151645
Кумулятивний дисконтований грошовий потік, тис. грн	-320029	-261176,5	-165136	-42610,1	97858,2	249503,5
NPV проекту	249503,5					
Реальний прогноз						
Операційний грошовий потік, тис.грн	-	123338,9	182672,1	242005,2	301338,4	360671,5
Проектний грошовий потік, тис. грн	-320029	97346,9	156680,1	216013,2	275346,4	334679,5
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	-320029	84649,5	118472,7	142032,2	157430,2	166394,9
Кумулятивний дисконтований грошовий потік, тис. грн	-320029	-235379,5	-116906,8	25125	182555,6	348950,5
NPV проекту	348950,5					
Оптимістичний прогноз						
Операційний грошовий потік, тис.грн	-	153005,5	242005,2	331005	420004,7	509004,4
Проектний грошовий потік, тис. грн	-320029	127013,5	216013,2	305013	394012,7	483012,4
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	-320029	110446,5	163337	200551	225278	240142,5
Кумулятивний дисконтований грошовий потік, тис. грн	-320029	-209582,5	-46245	154305,6	379583,6	619726,1
NPV проекту	619726,1					

*Джерело: складено автором самостійно.*

При визначенні цього показника знайдемо таку проведену вартість, щоб вона була менша нуля. Дисконтований період окупності (DPP) – це показник, що відображає кількість років, необхідних для повного повернення вкладених коштів у проект з урахуванням часової вартості грошей (дисконтування). Розрахуємо ці показники до песимістичного сценарію (табл. 3.7):

Таблиця 3.7 – Визначення показників ефективності проекту за песимістичним сценарієм підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Назва показників	№ року проекту					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ставка дисконтування, %	75	75	75	75	75	75
Коефіцієнт ставки дисконтування	1	0,57	0,33	0,19	0,11	0,06
Проектний грошовий потік, тис. грн	-320029	67680,4	127013,5	186346,7	245679,8	305013
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	-320029	38674,5	41473,8	34770,2	26194,9	18583,5
Кумулятивний дисконтований грошовий потік, тис. грн	-320029	-281354,5	-239880,7	-205110,5	-178915,5	-160332
NPV проекту для визначення IRR	-160332,0					
IRR проекту	0,48					
PI проекту	1,78					
DPP проекту	3,35					

*Джерело: складено автором самостійно.*

Провівши розрахунки, можна стверджувати, що усі показники за песимістичним варіантом здійснення проекту залишаються позитивними. Індекс прибутковості (PI) показує, що на 1 гривню витрачених інвестицій, компанія отримає дохід у розмірі 1,78 грн., тобто прибуток буде становити 0,78 грн. Внутрішня норма дохідності (IRR) становить 48%, отже саме при такій ставці чиста приведена вартість буде дорівнюватиме нулю. Також, вона більша за першу дисконтовану ставку, тому проект можна вважати рентабельним. Чистий дисконтований період (DPP) буде становити 3,35 роки, що є дуже швидким терміном для окупності нашого проекту. Розрахуємо показники ефективності до реального сценарію (табл. 3.8):

Таблиця 3.8 – Визначення показників ефективності проекту за реальним сценарієм підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Назва показників	№ року проекту					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ставка дисконтування, %	75	75	75	75	75	75
Коефіцієнт ставки дисконтування	1	0,57	0,33	0,19	0,11	0,06
Проектний грошовий потік, тис. грн	-320029	97346,9	156680,1	216013,2	275346,4	334679,5
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	-320029	55626,8	51160,8	40305,7	29358,0	20391
Кумулятивний дисконтований грошовий потік, тис. грн	-320029	-264402,2	-213241,3	-172935,6	-143577,6	-123186,6
NPV проекту для визначення IRR	-123186,6					
IRR проекту	0,56					
PI проекту	2,09					
DPP проекту	2,82					

*Джерело: складено автором самостійно.*

Визначивши основні показники ефективності проекту потрібно сказати, що проект за реальним сценарієм готовий до впровадження. Показник індексу прибутковості інвестицій показав, що на кожен гривню витрачених коштів, компанія отримає 2,09 гривні доходу, а прибутку – 1,09 грн.

При визначенні внутрішньої норми рентабельності було використано ставку дисконтування у розмірі 75%, при якій чиста приведена вартість набувала негативного значення. Отже, внутрішня норма дохідності (IRR) склала 56%, тобто при такій ставці чиста приведена вартість проекту буде дорівнюватиме нулю. Показник норми рентабельності також більший за першу ставку дисконтування грошових потоків проекту, тому доцільно вважати, що проект рентабельний.

Дисконтований термін окупності проекту склав 2,82 роки. З цього випливає, що саме після такого терміну впровадження проекту підприємство почне працювати у прибуток. Усі показники проекту показують, що проект ефективно вплине на діяльність підприємства. Розрахуємо показники ефективності проекту до реального сценарію (табл. 3.9):

Таблиця 3.9 – Визначення показників ефективності проекту за оптимістичним сценарієм підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Назва показників	№ року проекту					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ставка дисконтування, %	75	75	75	75	75	75
Коефіцієнт ставки дисконтування	1	0,57	0,33	0,19	0,11	0,06
Проектний грошовий потік, тис. грн	-320029	127013,5	216013,2	305013	394012,7	483012,4
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	-320029	72579,2	70534,9	56912,0	42010,5	29428
Кумулятивний дисконтований грошовий потік, тис. грн	-320029	-247449,8	-176914,9	-120002,9	-77992,4	-48563,9
NPV проекту для визначення IRR	-48563,9					
IRR проекту	0,66					
PI проекту	2,94					
DPP проекту	2,23					

*Джерело: складено автором самостійно.*

Можна вважати, що за всіма сценаріями проекту підприємство ТОВ «АТБ-Маркет» отримає прибутки та позитивні ефекти від його впровадження. За третім сценарієм індекс прибутковості інвестицій становитиме 2,94. У цьому випадку підприємство отримає 1,94 прибутку від впровадження заходів.

Внутрішня ставка дохідності (IRR) визначалась за двома ставками дисконтування доходів: 15% та 75%. В результаті розрахунків показник склав 66%, тобто при такій ставці чиста приведена вартість (NPV) проекту буде дорівнюватиме нулю. Значення показника є вищим за першу ставку дохідності, тому проект буде рентабельним і за цим сценарієм.

Останній визначений показник, а саме дисконтований термін окупності буде становити 2,23 роки. З цього часу проекту доходи будуть перевищувати загальні інвестиції на купівлю обладнання та нематеріального активу.

Також необхідно визначити, як вплинуть заходи на рівень конкурентоспроможності підприємства. Для цього запропонуємо клієнтам мережі ТОВ «АТБ-Маркет» ще раз пройти опитування щодо оцінки

конкуентоспроможності за різними критеріями, попередньо надавши інформацію про впровадження нових заходів у діяльність компанії. Споживача повинні будуть оцінити, як на їхню думку зміняться показники. Результати представимо за допомогою методу багатокутника конкурентоспроможності (рис. 3.2):

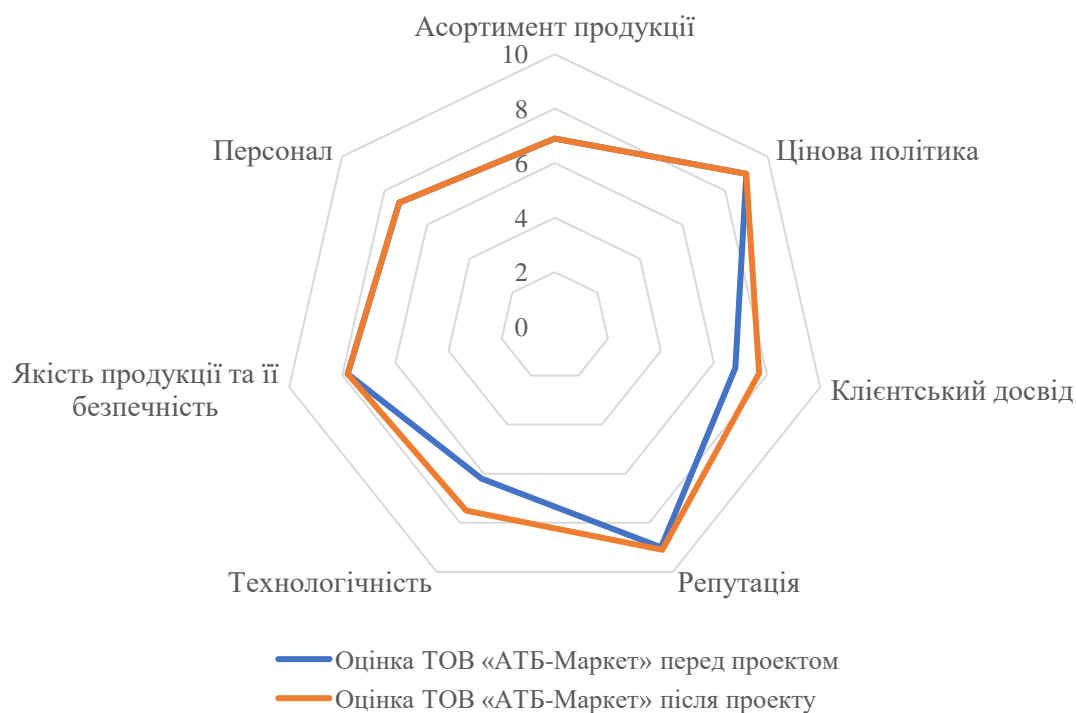


Рис. 3.2 – Результати впровадження проекту підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

*Джерело: складено автором самостійно.*

Отже, спираючись на опитування можна вважати, що підприємство покращить параметр технологічності, адже тепер КСО будуть стояти в кожному магазині мережі. Система самообслуговування зменшить ризик помилок при введенні товарів та цін. Клієнти самостійно скануватимуть штрих-коди товарів, а ціни будуть автоматично відображатися на екрані, уникаючи помилок при ручному введенні даних. Також дивлячись на рисунок, можна помітити, що збільшився параметр клієнтського досвіду. Це можна буде пов'язати з використанням нового мобільного додатку, де покупці зможуть проводити час для купівлі товарів та застосовувати додаток для здійснення покупок через КСО. Для багатьох клієнтів каси самообслуговування є зручним та привабливим варіантом, оскільки вони можуть самостійно контролювати процес оплати і уникнути спілкування з касиром. Репутація та довіра до компанії також зросте, але не у великому обсязі. Також,

через впровадження КСО, черги у магазині скоротяться тому клієнти перестануть відчувати негативні емоції, тобто їх клієнтський досвід покращиться. Припускаючи ситуацію, що показники конкурентоспроможності у підприємство-конкурентів залишаться незмінними та сталими у інші роки визначимо новий інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет» та порівняємо з показниками інших підприємств (табл. 3.10) використовуючи дані додатку Г:

Таблиця 3.10 – Порівняльна та інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» та його конкурентів після впровадження проекту

Фактори конкурентоспроможності	Питома вага коефіцієнта	Оцінка ТОВ «АТБ-Маркет»	Оцінка ТОВ «Новус Україна»	Оцінка ТОВ «Фора»	Оцінка ТОВ «Сільпо-Фуд»
Асортимент продукції	0,15	1,035	1,26	1,065	1,2
Цінова політика	0,2	1,8	1,62	1,58	1,62
Клієнтський досвід	0,15	1,155	1,185	1,155	1,35
Репутація	0,15	1,365	1,17	1,14	1,215
Технологічність	0,1	0,75	0,75	0,75	0,82
Якість продукції та її безпечність	0,15	1,17	1,23	1,215	1,2
Персонал	0,1	0,73	0,74	0,78	0,79
Загальна оцінка	1	8,005	7,955	7,685	8,195

*Джерело: складено автором самостійно.*

В результаті впровадження КСО та мобільного додатку в діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» інтегральний показник конкурентоспроможності зросте 0,3. Тому можна вважати, що проект доцільно до впровадження. Підприємство піднялося на 2 позиції у рейтингу та тепер опереджає компанії ТОВ «Новус Україна» та ТОВ «Фора». Так, компанія ТОВ «Сільпо-Фуд» знаходиться на вищій позиції та має кращу інтегральну оцінку критеріїв, проте результати її діяльності не були прибутковими у 2022 році у порівнянні з ТОВ «АТБ-Маркет». Тому, варто наголосити, що результати проведених у даному розділі дипломної роботи досліджень підтвердили економічну ефективність та інвестиційну привабливість проекту.

### **3.3 Оцінювання ризиків реалізації бізнес-пропозиції підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»**

Оцінювання ризиків при впровадженні інвестиційних проектів у діяльність підприємства є важливим етапом, оскільки дозволяє зрозуміти потенційні загрози та негативні наслідки, які можуть виникнути. Це допомагає підприємству підготуватися до них та прийняти належні заходи для зменшення ймовірності втрат. Оцінювання ризиків сприяє мінімізації невизначеності, покращує прийняття рішень та допомагає вирішити, чи варто реалізувати проект. Крім того, це дозволяє виявити можливості для підвищення ефективності та досягнення успіху проекту. Оцінювання ризиків є необхідною складовою управління проектами та допомагає підприємствам досягти своїх цілей та забезпечити стабільність та зростання.

Загалом при впровадженні вищенаведеного інвестиційного проекту можуть виникнути такі ризики, як: політичні, управлінські, технічні, фінансові. Політичні ризики виникають в першу чергу через те, що на території нашої держави продовжують відбуватися військові дії. Внаслідок цього завжди існує ймовірність, що підприємство постраждає через такі дії. Підприємство вже втратило близько 100 магазинів, тому важливо враховувати їх при впровадженні проекту. Також, існують управлінські ризики. Через постійне зниження платоспроможності населення прогнозування доходів від реалізації продукції може стати складним завданням для управлінця. Іншим управлінським ризиком є ризик отримання збитків через те, що персонал немає знань щодо користування такими касами. Тобто, у разі виникнення проблем у покупців, персонал не буде здатний донести до них правильну інформацію вирішення проблеми. Впровадження кас самообслуговування потребує підготовки персоналу, який буде відповідати за підтримку та надання допомоги клієнтам. Недостатня підготовка персоналу може призвести до незадоволення клієнтів, помилок в обслуговуванні або недостатньої ефективності в роботі. Додатково варто звернути увагу на те, що введення кас самообслуговування може призвести до змін в організації робочих місць та

вимагати перестановки або перепланування приміщень. Це може створити незручності для персоналу або вимагати додаткових зусиль для адаптації до нової робочої обстановки.

До технічних ризиків можна віднести ризики пов'язані з несумісністю з існуючою інфраструктурою. Впровадження нових кас самообслуговування може вимагати оновлення або заміни існуючої інфраструктури, такої як системи POS (точки продажу), мережеве з'єднання або програмне забезпечення. Несумісність може викликати проблеми зі сумісністю, заважаючи належному функціонуванню нових кас та впливаючи на продуктивність підприємства. Також, можна сказати, що каси самообслуговування мають складну технічну основу, яка може включати апаратне та програмне забезпечення. Відмова обладнання, програмні помилки або непередбачувані технічні проблеми можуть спричинити перебої в роботі кас і призвести до негативного впливу на обслуговування клієнтів. Тому важливо мати належну технічну підтримку та план реагування на можливі аварійні ситуації. Іншим технічним ризиком є потреба в періодичних оновленнях. Технології швидко змінюються, і каси самообслуговування та мобільні додатки потребують постійного оновлення та підтримки. Це вимагає постійних інвестицій у дослідження та розробку, щоб підтримувати конкурентоспроможність та відповідати новим потребам клієнтів.

Оцінка фінансових ризиків є найбільш важливою. Впровадження кас самообслуговування та оновлення мобільного додатку вимагає фінансових витрат на придбання необхідного обладнання, розробку програмного забезпечення та підготовку персоналу. Неправильне оцінювання витрат або недостатнє фінансування можуть призвести до фінансових труднощів для підприємства. Для уникнення ризиків, пов'язаних з впровадженням кас самообслуговування та мобільного додатку в діяльність підприємства ТОВ "АТБ-Маркет", можна вжити наступні заходи:

- забезпечити належну підтримку технічного обладнання, укласти угоду з постачальником щодо швидкого реагування на технічні проблеми та вирішення

неполадок. Такі ризики будуть пов'язані з додатковими витратами на технічну підтримку від компанії, яку буде розробляти додаток;

- перед впровадженням кас самообслуговування надати належне навчання персоналу щодо роботи з новою технологією. Забезпечити посібники та інструкції, які допоможуть персоналу оволодіти необхідними навичками;

- вести постійний моніторинг та аналіз ефективності кас самообслуговування. Слідкувати за показниками використання, рівнем задоволення клієнтів та впливом на прибутковість. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та вживати заходів для їх вирішення;

- почати впровадження кас самообслуговування поетапно, починаючи з обраної групи магазинів або відділень. Це дозволить зменшити ризик технічних проблем або негативного впливу на бізнес, а також забезпечить можливість здобути додатковий досвід та уточнити процеси впровадження до розгортання в широкому масштабі. Загалом запланований термін впровадження таких кас в магазини становить 1 рік.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі було розглянуто категорію визначення «конкурентоспроможності», методики її визначення та управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах воєнного стану.

За різними класифікаціями визначення конкуренції поділяється на три типи, а саме: поведінковий, структурний та функціональний. У поведінковому напрямку поняття «конкуренції» представляє собою суперництво за гроші споживачів шляхом задоволення їх потреб. У структурному аналізі, «конкуренція» являється структурою для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку, а також способу виходу на нього. У випадку функціонального типу, поняття «конкуренції» означає процес суперництво старого з новим. Згідно вітчизняного законодавства, а саме Закону України «Про захист економічної конкуренції» поняття «конкуренція» розглядається як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.

На мою думку, конкурентоспроможність підприємства - це оцінка внутрішнього потенціалу підприємства на певний момент, тобто його здатність використовувати різні комбінації ресурсів із застосуванням інноваційних технологій у своїй діяльності, та можливість швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, щоб не втрачати цільову аудиторію і наявні стійкі конкурентні переваги у ключових сферах свого бізнесу у порівнянні з конкурентами.

Зміни на національних ринках збуту для вітчизняних суб'єктів господарювання та іноземних компаній, що були викликані російською воєнною агресією вимагають суттєвих змін в управлінні конкурентоспроможністю та

розробки нових шляхів перевтілення впливу управлінців на конкурентоспроможність в умовах динаміки зміни ринків.

У другому розділі було проаналізовано підприємство ТОВ «АТБ-Маркет», його діяльність, історію, фінансовий стан та місце на ринку серед конкурентів та споживачів.

Варто зазначити, що майже в усіх показниках ефективності підприємства спостерігається негативна динаміка зростання, адже компанія стикнулася з проблемами війни. Так, протягом 2022 року активи компанії зменшилися на 2,39%. Власний капітал збільшився на 16,18%, що є єдиною позитивною тенденцією, яка спостерігалася у 2022 році. Динаміка основних показників прибутковості таких, як чистий прибуток та чистий дохід від реалізації також змінилася в негативну сторону. У 2022 році ці показники зменшились на 0,28% і 66,25% відповідно.

Загалом компанія «АТБ-Маркет» має проблеми зі структурою капіталу, а саме зі співвідношенням власного та залученого капіталу до загального. Так, у 2022 році коефіцієнт автономії становив лише 0,13, хоча нормативне значення наближається до 0,5. В результаті проведеного дослідження можна сказати, що підприємство «АТБ-Маркет» не є достатньо стійким в фінансовому плані, тим не менш, в умовах військового стану компанія втримала свою фінансову стійкість та продовжує розвиватися.

У компанії спостерігаються проблеми з ліквідністю у 2022 році. З усіх показників, тільки абсолютна ліквідність знаходиться в межах норми. Динаміка показників проміжної ліквідності та загальної набуває негативного значення.

ТОВ «АТБ-Маркет» є досить конкурентоспроможною компанією, адже вона займає перше місце за серед конкурентів за такими факторами, як: цінова політика, репутація та кількість магазинів. Проте, компанія зазнає поразки за параметрами технологічності, клієнтського досвіду та асортиментом продукції. Вона позиціонує себе як «дискаунтер», тому незважаючи на невтішну оцінку продовжує перебувати на лідируючому місці на українському ринку роздрібної торгівлі.

В третьому розділі були наведені пропозиції щодо вдосконалення конкурентоспроможності підприємства на ринку роздрібно́ї торгівлі та визначено доцільність їх реалізації.

Було запропоновано встановити каси самообслуговування у всіх магазинах «АТБ-Маркет» і оновити додаток для їх використання, щоб підвищити параметр конкурентоспроможності, як, технологічність, адже за цим показником підприємство займає останнє місце серед усіх конкурентів. Впровадження КСО допоможе справлятися з піковими завантаженнями, які, особливо, виникають у пізній період робочого дня. Також, КСО будуть орієнтовані на покупців, які хочуть здійснити невелику купівлю продукції.

Іншим заходом було запропоноване оновлення додатку «Scan&Go» та виправлення його помилок у його змісті. Пропонується об'єднати функціонал 2 додатків, тобто «Scan&Go» та «АТБ-Market». Тобто, у планах компанії «АТБ» на 2024 рік – запуск нового мобільного застосунка, який у підсумку створить «екосистему АТБ» та об'єднає в собі всі digital-сервіси.

Була визначена чиста теперішня вартість за усіма сценаріями проекту і можна сказати, що проект є успішним до рекомендований до впровадження. У всіх випадках поточна вартість більша за нуль, тобто вона є рентабельною та через 5 років принесе прибуток компанії. Позитивний результат спостерігається й за песимістичного сценарію зростання доходу. У випадку першого варіанту проект принесе 336632,7 тис. грн. При другому сценарії впровадження КСО та мобільного додатку чиста теперішня вартість становитиме 436079,7 тис. грн. У випадку третього сценарію, тобто найбільш оптимістичного чиста теперішня вартість проекту становитиме 706855,3 тис. грн.

Загалом через впровадження таких заходів підприємство покращить конкурентоспроможність у параметрах технологічності та клієнтського досвіду, адже тепер КСО будуть стояти в кожному магазині мережі. Це можна буде пов'язати з використанням нового мобільного додатку, де покупці зможуть проводити час для купівлі товарів та застосовувати додаток для здійснення покупок через КСО.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Сомова, О. Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис... канд. ек. наук : 08.00.04. Київ, 2008. с. 19.
2. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 2009. 390 с.
3. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001р. № 2210-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. №12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>. (дата звернення: 07.10.2022).
4. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. №1. С. 69—78.
5. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія. Харків: ВД «Інжек». 2007. 368 с.
6. Мочерний С.В. Політекономія: підручник. Київ: Вікар, 2005 рік. 386 с.
7. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015 рік. №2. С. 35-38.
8. Рудницька М.О. Мікроекономіка: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2008 рік. 360 с.
9. Гейер Г.В. Управління в умовах інноваційної конкуренції: монографія. Донецьк: Норд-Прес, 2006. 325 с.
10. Скудар Г.М. Управління конкурентоспроможністю: проблеми та рішення Київ. : Наук. думка, 1999. 496 с.
11. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 «Економіка». Харків: НУА, 2018. 320 с.
12. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / заг. ред. проф. Ю.Б. Іванова, проф. О.М. Тищенко. Харків: ІНЖЕК, 2006. 384 с.
13. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2004. 264 с.

14. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія / Л.М. Акімова, М.В. Корж, І.В. Чуб. Рівне: НУВГП, 2017. 121 с.
15. Гуцуляк В.Р. Маркетинговий механізм, як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на ринку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. № 1. С. 144–147.
16. Крючкова Ж.В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоздатності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 7. С. 44–50.
17. Бечко П., Голобородько Я. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2013. №18 С. 122-123.
18. Вінніченко І.І., Крючкова Ж.В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 32–37.
19. Янков О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
20. Яремченко Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. *Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / заг. ред. проф. О.Г. Янкового*. Одеса: Атлант, 2017. С. 57–66.
21. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197261324.pdf>. (дата звернення: 07.10.2022).
22. Шуміло О. С. Рудас Д. С. Сукульський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнесінформ*. 2020. №6. С. 291-296.
23. Павленко Л. С. Чинники формування конкурентоспроможності готельного підприємства та методи її оцінки. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні* : матеріали II наук. прак. конф. Львів, 2022. С. 481-483.

24. Закревська Л. М. Герасименко О. М. Концептуальні методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні* : зб. наук. пр. 2018 рік. №10. С.108-112.
25. Ткаченко А. М. Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2019. №4 (95). С. 14-21.
26. Зелінський Ю. П. Аналіз методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства в механізмі управління. *Наука майбутнього*. 2021. №2 (8). С. 221-228.
27. Беленкова О. Ю. Молодід О. О. Гаврилюк В. Я. Теоретико-методологічні підходи до вимірювання конкурентоспроможності підприємств. *Шляхи підвищення ефективності в умовах формування ринкових відносин*. 2020. №49 (1). С. 164-178.
28. Лупак Р. Л. Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
29. Прокопенко В. В. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах ринкової економіки. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2021. №101. С. 165-171.
30. Бабаченко Л., Ковшун Х., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 45-52.
31. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Національна економіка*. 2021. №1 (11). С. 59-63.
32. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2016. №3 С. 79–85.
33. Хацер М. В. Булгакова К. В. Шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю на підприємствах України в умовах російської військової агресії. *Менеджмент і підприємництво : перспективи розвитку*. 2022. №3 (21). С. 45-52.

34. Терещенко І. О. Конкурентні стратегії управління підприємством. *Агросвіт*. 2019. №20. С. 82-87.

35. Паславський В. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : матеріали ІХ всеукр. наук. прак. конф. 2022. Ч. 1. С. 508-517.

36. Пугачевська К. Й. Лисенко Е. Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. №9 (97). С. 158-161.

37. Єдиний звіт про управління ТОВ «АТБ-Маркет». *АТБ* : веб-сайт: URL: [https://www.atb.ua/web/content/35063506/Unified\\_Management\\_Report\\_2019.docx](https://www.atb.ua/web/content/35063506/Unified_Management_Report_2019.docx) (дата звернення 20.04.2023).

38. Звіт про фінансові результати за 2022 рік ТОВ «АТБ-Маркет»: веб-сайт. *YouControl-досьє на кожну компанію України*. URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/contractor/?year=2022&id=8603462&tb=financialstatements>. (дата звернення 20.04.2023).

39. Звіт про фінансовий стан за 2022 рік ТОВ «АТБ-Маркет»: веб-сайт. *YouControl-досьє на кожну компанію України*. URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/contractor/?year=2022&id=8603462&tb=financialstatements> (дата звернення 20.04.2023).

40. Експерти визначили найдешевший супермаркет України: на продуктах можна зекономити до 10%. *GSMInfo*: веб-сайт. URL: <https://gsminfo.com.ua/132530-eksperty-vyznachyly-najdeshevshyj-supermarket-ukrayiny-na-produktah-mozhna-zekonomyty-do-10.html> (дата звернення 20.04.2023).

41. Топ-10 продуктових мереж України за сумарною торговою площею. *RAU*: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-%20kompanij/top-10-merezh-ploshheju/?fbclid=IwAR1YsOo0H8rS4xrakmUkN1%20JJjGQNhyOEqTf86VERCe7C6Bn5LKV-0TKzq4> (дата звернення 20.04.2023).

42. Рижа Т. В. Новітні системи касового самообслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі. *Економічні науки*: зб. наук. Праць Хмельницького

кооперативного торговельно-економічного інституту. Хмельницький : ХКТЕІ, 2019. С. 56-61.

43. Бугріменко Р.М. Smart-технології в системі інфраструктурного маркетингу роздрібної торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2019. №. 2 (30). С. 59-67.

44. Чому український ритейл впроваджує каси самообслуговування. *Волинські новини*: веб-сайт. URL: <https://www.volynnews.com/news/all/chomu-ukrayinskyy-ryteyl-vprovadzhuje-kasy-samoobsluhovuvannia/> (дата звернення 20.04.2023).

45. Інноваційно-інвестиційні процеси у маркетингу : монографія / за ред. Л. М. Савчук, М. О. Багорка. Дніпро, 2019. 336 с.

46. Жарнікова В. В. Світові тенденції та сучасні реалії розвитку роздрібної торгівлі в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. №5 С. 36-47.

47. Розробка мобільних додатків від А до Я: повний гайд. *Dan IT Education*: веб-сайт. URL: <https://dan-it.com.ua/uk/dlja-kompanij/> (дата звернення 20.04.2023).

48. Караван Н. А. Класифікація інвестицій та обґрунтування вибору критеріїв їх ефективності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 1. С. 13–17.

49. Бутенко, О., Чупир, О. Організація бюджетування інвестиційних проектів на підприємствах. *Підприємництво та інновації*. 2022. №24. С. 55-60.

50. Пилипак О. В. Сачинська Л. В. Особливості й проблеми оцінки ефективності інвестиційних проектів в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №6. С. 75-85

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Звіт про фінансовий стан підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022 рік

#### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	86 689.00	101 948.00
первісна вартість	1001	357 915.00	313 033.00
накопичена амортизація	1002	271 226.00	211 085.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 782 972.00	1 755 082.00
Основні засоби	1010	23 895 667.00	20 763 561.00
первісна вартість	1011	39 237 613.00	40 243 974.00
знос	1012	15 341 946.00	19 480 413.00
Інвестиційна нерухомість	1015	586 227.00	554 752.00
первісна вартість	1016	600 421.00	597 248.00
знос	1017	14 194.00	42 496.00
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 705.00	3 247.00
Відстрочені податкові активи	1045	90 903.00	212 088.00
Усього за розділом I	1095	26 446 223.00	23 390 738.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 771 596.00	8 625 581.00
Виробничі запаси	1101	98 930.00	130 579.00
Товари	1104	7 672 665.00	8 495 002.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 477.00	1 836.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	213 226.00	460 855.00
з бюджетом	1135	60 896.00	73 339.00
з нарахованих доходів	1140	451 286.00	369 331.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 043 345.00	35 109.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 407 400.00	8 423 611.00
Готівка	1166	366 310.00	377 030.00
Рахунки в банках	1167	6 041 090.00	8 046 581.00
Усього за розділом II	1195	15 949 226.00	17 989 662.00
Баланс	1300	42 395 449.00	41 380 400.00

## Продовження додатку А

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 520 877.00	5 254 012.00
Усього за розділом I	1495	4 530 807.00	5 263 942.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 875 245.00	8 859 351.00
Усього за розділом II	1595	9 875 245.00	8 859 351.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 812 036.00	1 983 346.00
товари, роботи, послуги	1615	16 637 705.00	13 220 202.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 077 782.00	697 233.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	546 077.00	
розрахунками зі страхування	1625	144 542.00	93 539.00
розрахунками з оплати праці	1630	626 140.00	452 264.00
за одержаними авансами	1635	55 468.00	41 006.00
за розрахунками з учасниками	1640	5 639 313.00	5 481 022.00
із внутрішніх розрахунків	1645	339.00	2 249.00
Поточні забезпечення	1660	426 475.00	760 040.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	15.00
Інші поточні зобов'язання	1690	569 582.00	4 526 191.00
Усього за розділом III	1695	27 989 397.00	27 257 107.00
Баланс	1900	42 395 449.00	41 380 400.00

## Звіт про фінансові результати підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022 рік

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	148 332 869.00	148 745 255.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	108 509 265.00	110 486 259.00
Валовий: прибуток	2090	39 823 604.00	38 258 996.00
Інші операційні доходи	2120	1 196 654.00	1 330 685.00
Адміністративні витрати	2130	12 174 784.00	4 815 775.00
Витрати на збут	2150	20 118 932.00	22 451 209.00
Інші операційні витрати	2180	2 937 130.00	416 027.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 789 412.00	11 906 670.00
Інші фінансові доходи	2220	409 851.00	216 069.00
Інші доходи	2240	6.00	14.00
Фінансові витрати	2250	1 648 708.00	1 953 681.00
Інші витрати	2270	840 813.00	12 385.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 709 748.00	10 156 687.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-898 366.00	-1 827 799.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 811 382.00	8 328 888.00

## Анкета оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств роздрібної торгівлі

Персональна інформація експерта (користувача послуг):

ПІБ: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

1. Оцініть за шкалою від 1 до 10 балів (1 бал – низький рівень параметру; 10 балів – високий рівень параметру) характеристики конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі (ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Фора») наведені у таблиці 1. Зверніть увагу: тут немає і не може бути «правильних» чи «неправильних» відповідей - нас цікавить Ваша особиста думка.

Таблиця В.1 – Оцінка конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі

№	Параметр порівняння	ТОВ «АТБ-Маркет»	ТОВ «Новус Україна»	ТОВ «Сільпо-Фуд»	ТОВ «Фора»
1	Асортимент продукції				
2	Цінова політика				
3	Клієнтський досвід (атмосфера, емоції від покупки у магазині)				
4	Репутація				
5	Технологічність				
6	Якість продукції та її безпечність				
7	Персонал				

## Продовження додатку В

2. Оцініть за шкалою від 1 до 10 балів (1 бал – низький рівень параметру; 10 балів – високий рівень параметру) характеристику конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «АТБ-Маркет» після впровадження кас самообслуговування у діяльність магазинів та оновлення мобільного додатку з можливістю купівлі товарів онлайн. Зверніть увагу: тут немає і не може бути «правильних» чи «неправильних» відповідей - нас цікавить Ваша особиста думка.

Таблиця В.2 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» після впровадження проекту

№	Параметр порівняння	ТОВ «АТБ-Маркет»
1	Асортимент продукції	
2	Цінова політика	
3	Клієнтський досвід (атмосфера, емоції від покупки у магазині)	
4	Репутація	
5	Технологічність	
6	Якість продукції та її безпечність	
7	Персонал	

**Таблиця Г.1 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»**

№	Параметр порівняння	Експерти (користувачі послуг)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Асортимент продукції	7	8	7	6	6	5	7	8	7	8
2	Цінова політика	10	8	9	9	9	7	9	10	9	10
3	Клієнтський досвід (атмосфера, емоції від покупки у магазині)	8	5	7	6	8	7	7	7	6	7
4	Репутація	8	10	9	10	9	7	10	9	9	9
5	Технологічність	6	7	5	8	7	5	6	7	5	6
6	Якість продукції та її безпечність	7	8	8	9	6	8	7	8	9	8
7	Персонал	8	6	7	7	8	8	6	7	7	9

**Таблиця Г.2 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Новус Україна»**

№	Параметр порівняння	Експерти (користувачі послуг)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Асортимент продукції	10	6	10	7	8	7	9	9	8	10
2	Цінова політика	8	9	8	7	9	8	8	7	9	8
3	Клієнтський досвід (атмосфера, емоції від покупки у магазині)	8	10	8	7	9	7	8	6	10	6
4	Репутація	8	10	7	8	7	9	9	8	6	6
5	Технологічність	9	8	6	7	6	10	6	8	6	9
6	Якість продукції та її безпечність	7	9	8	9	8	7	9	10	8	7
7	Персонал	6	7	9	7	7	8	8	7	8	7

Таблиця Г.3 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ

«Фора»

№	Параметр порівняння	Експерти (користувачі послуг)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Асортимент продукції	7	8	8	8	7	6	7	6	7	7
2	Цінова політика	7	7	7	9	8	9	8	8	9	7
3	Клієнтський досвід (атмосфера, емоції від покупки у магазині)	8	7	6	9	9	7	8	8	7	8
4	Репутація	7	6	8	8	9	9	7	7	8	7
5	Технологічність	8	6	6	7	7	8	9	8	9	7
6	Якість продукції та її безпечність	9	8	9	9	8	6	7	8	8	9
7	Персонал	7	8	9	7	9	9	7	6	8	8

Таблиця Г.4 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ

«Сільпо-Фуд»

№	Параметр порівняння	Експерти (користувачі послуг)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Асортимент продукції	6	8	8	9	10	8	8	7	8	8
2	Цінова політика	8	9	8	8	7	7	9	8	8	9
3	Клієнтський досвід (атмосфера, емоції від покупки у магазині)	9	9	8	10	9	9	8	10	9	9
4	Репутація	7	8	9	9	8	8	7	8	8	8
5	Технологічність	7	8	8	7	8	9	10	8	9	8
6	Якість продукції та її безпечність	6	8	9	8	9	8	7	8	8	9
7	Персонал	8	8	7	7	7	9	8	9	8	8

**Таблиця Г.5 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» після впровадження проекту**

№	Параметр порівняння	Експерти (користувачі послуг)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Асортимент продукції	7	8	7	6	6	5	7	8	7	8
2	Цінова політика	10	8	9	9	9	7	9	10	9	10
3	Клієнтський досвід (атмосфера, емоції від покупки у магазині)	9	7	7	7	8	8	9	8	7	7
4	Репутація	8	10	9	10	9	8	10	9	9	9
5	Технологічність	8	8	6	8	8	7	7	7	7	9
6	Якість продукції та її безпечність	7	8	8	9	6	8	7	8	9	8
7	Персонал	8	6	7	7	8	8	6	7	7	9

За участь сертифікат надає 1 кредит ECTS

13.10.2022



## СЕРТИФІКАТ № 82

Цей сертифікат засвідчує, що

**Шелест Захар**

Брав (ла) участь

у IX Міжнародній науково-практичній конференції

«Економіка підприємства: теорія і практика»,


яка відбулася **12-13 жовтня 2022 року у м. Київ**

у ДВНЗ «Київський національний економічний університет

ім. В. Гетьмана»



Голова  
організаційного комітету

 Репіна Інна М.