

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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Спеціалізація (освітня програма) «Бізнес-економіка»
Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

КАРАСИНСЬКОГО ВІТАЛІЯ ІГОРОВИЧА

на тему «ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

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

_____ *Віталій КАРАСИНСЬКИЙ*

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доц.

_____ Віта КОВТУН

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____2024 р. протокол № __

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

Інна РЄПІНА

Київ 2024

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

Факультет економіки та управління

Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

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

Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Катерина БОЙЧЕНКО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Інна РЄПІНА

2024 р.

2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти *Карасинському Віталію Ігоровичу*
денної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства»
Тему затверджено наказом ректора Університету від "08" лютого 2024 р. № 267-ст
Кваліфікаційна магістерська робота виконується за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	<i>Теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства</i>		
Розділ 2	<i>Аналітична оцінка діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»</i>		
Розділ 3	<i>Обґрунтування</i>	<i>стратегії</i>	<i>забезпечення</i>
	<i>конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»</i>		
Об'єкт дослідження:	процес обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства		

Предмет дослідження:	сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	на основі систематизації теоретико-методичних засад досліджуваної проблематики та результатів аналітичного оцінювання діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» розробити та обґрунтувати стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

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

У розділі 1	<i>Дослідити теоретичні основи та складові механізми формування конкурентоспроможності підприємства. Зробити необхідні посилання на використані джерела інформації і сформулювати власну точку зору з основних дискусійних питань. Зробити узагальнюючі висновки.</i>
У розділі 2	<i>Дати характеристику підприємства, ознайомитися з місією, напрямками та ключовими показниками діяльності підприємства. Провести аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Дослідити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд». Зробити необхідні посилання на використані джерела інформації і сформулювати власну точку зору з основних дискусійних питань. Зробити узагальнюючі висновки.</i>
У розділі 3	<i>Розробити та обґрунтувати стратегії забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Дослідити ресурсне забезпечення альтернативних стратегій та оцінити їх ефективність в умовах невизначеності та ризикованості зовнішнього середовища. Оцінити вплив запропонованих стратегій на ефективність функціонування бізнесу. Зробити узагальнюючі висновки.</i>

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Віта Ковтун

(ініціали, прізвище)

« 19 » лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Віталій Карасинський

(ініціали, прізвище)

« 19 » лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 101 сторінок, 22 таблиці, 10 рисунків, перелік джерел посилання з 50 найменувань, додатки.

«Обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - на основі систематизації теоретико-методичних засад досліджуваної проблематики та результатів аналітичного оцінювання діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» розробити та обґрунтувати стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити теоретичні основи та складові механізми формування конкурентоспроможності підприємства. Зробити необхідні посилання на використані джерела інформації і сформулювати власну точку зору з основних дискусійних питань. Зробити узагальнюючі висновки;

- дати характеристику підприємства, ознайомитися з місією, напрямками та ключовими показниками діяльності підприємства. Провести аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Дослідити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»ю Зробити необхідні посилання на використані джерела інформації і сформулювати власну точку зору з основних дискусійних питань. Зробити узагальнюючі висновки;

- розробити та обґрунтувати стратегії забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Дослідити ресурсне забезпечення альтернативних стратегій та оцінити їх ефективність в умовах невизначеності та ризикованості зовнішнього середовища. Оцінити вплив запропонованих стратегій на ефективність функціонування бізнесу. Зробити узагальнюючі висновки;

Практичне значення отриманих результатів. На базі розрахунку економіко-фінансових показників надана оцінка можливих варіантів поліпшення конкурентного становища підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». Проаналізувавши стан підприємства, запропонована бізнес-пропозиція, щодо забезпечення конкурентних переваг при використанні на практиці та під час прийнятті рішень керівництвом компанії для забезпечення економічної стабільності та прибутковості підприємства.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023-2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: підприємство, конкурентоспроможність, виробничий процес, управління, методи оцінки, мінімізація ризику, розвиток, інновації, ефективність, аналіз, оптимізація.

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

Карасинського Віталія Ігоровича

на тему: «Обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

1. Актуальність теми: З розвитком ринкових відносин відбувається становлення і формування конкурентного середовища в національній економіці. Підвищення жорсткості методів та форм проявлення конкуренції, прискорення темпів змін параметрів ринку викликали об'єктивну необхідність розроблення та втілення на українських підприємствах принципово нових підходів до управління конкурентоспроможністю продукції або послуг і формування стратегії підприємства. Стабільність функціонування фірми на ринку визначається конкурентоспроможністю самої фірми та товарів, які нею виробляються, наданих нею послуг і можливостями, що забезпечують успішність у конкурентній боротьбі. Підвищення управління конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на зростання конкурентоспроможності, закріплення конкурентних переваг та збільшення ринкової частки ринку. Очевидно, що за таких умов постає доцільність розробки ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств, що, з однієї сторони, сформулюють передумови для нарощування їх внутрішніх ресурсних потужностей для покращення позиціонування на ринку, а з іншої – забезпечать створення більш сприятливого економічного середовища їх функціонування. У цьому контексті тема дослідження Карасинського В.І. набуває актуальності та важливості.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: в роботі досліджено методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Також, в роботі приділено увагу загальній організаційно-економічній характеристиці, основним стратегічним цілям та видам діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», проведено аналіз ключових показників ефективності діяльності підприємства та виробничо-господарської його діяльності. Слід зазначити, що в роботі здійснено розрахунки щодо економічної доцільності реалізації бізнес-пропозицій в досліджуваній сфері.

3. Наявність самостійних розробок автора: робота виконана автором самостійно, використовуються актуальні дані щодо ринку, конкурентів тощо.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: робота може бути використана при розробці конкретних стратегій та рекомендацій для суб'єктів підприємницької діяльності.

5. Наявність недоліків: в роботі є недоліки, зокрема, 1) в теоретичному розділі магістерської роботи, критичний аналіз теоретичних підходів основних наукових шкіл щодо трактування сутності поняття «конкурентоспроможність» здійснено поверхнево; 2) в теоретичному розділі не розкриті в повному обсязі засади формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства; 3) визначення прогнозних розрахунків реалізації підприємницького проєкту, зокрема, потенційного попиту, прогнозних доходів та витрат є сумнівними та потребують доопрацювання; 4) зауваження щодо ґрунтовності проведеної оцінки економічної доцільності підприємницького проєкту та його впливу на зміну рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота відповідає вимогам, являє собою самостійне завершене дослідження та може бути допущеною до захисту до ЕК.

Науковий керівник



к.е.н., доц. Ковтун В.П.

25.11.2024

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Карасинський Віталій Ігорович

Тема: «ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Полягає в постійному розвитку теоретичних, методологічних та практичних засад, де розвиток підприємства залежить від спроможності мати конкурентні переваги, які би в свою чергу забезпечували конкурентоспроможність в цілому підприємства, а підвищення ефективності та забезпечення сталої конкурентоспроможності в компанії залишається актуальним питанням завжди. На сьогоднішній день, сучасний етап економічного розвитку підприємства характеризується різними радикальними політичними, економічними та соціальними чинниками, а також швидким розвитком науково-технічного процесу, що проникає у всі сфери життєдіяльності людини, підприємства та країни у цілому.

Якість проведеного дослідження. Автор добре розуміється на досліджуваній сфері. Аналітичні методи добре застосовані і включають аналіз конкурентів, дослідження виробничих процесів та аналіз ринку роздрібних мереж, що продають споживчі товари. Детальна структура дослідження забезпечує достатню інформацію та розуміння обраної теми.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Оскільки управління конкурентоспроможністю завжди є важливим елементом для будь-якого підприємства, слід зазначити що основними перевагами цієї кваліфікаційної роботи є її чітка структура, логічний порядок викладу матеріалу та ясність аргументації. Автору вдається застосувати теоретичний підхід до практичного контексту і навести конкретні приклади та ілюстрації. Також включено детальний аналіз господарської діяльності та оцінку ризиків. Такий підхід дозволяє компаніям розробити та обґрунтувати пропозиції щодо підвищення своєї конкурентоспроможності та стратегії її забезпечення в компанії.

Зауваження: Перелік кількісних показників та моделей, за якими можна робити висновки про конкурентоспроможність підприємств, має бути розширений. Нові методи прогнозування та розрахунків мають більше орієнтуватися на специфіку внутрішнього ринку та враховувати військові виклики сучасної ситуації.

Практична цінність висновків і рекомендацій На базі розрахунку економіко-фінансових показників надана оцінка можливих варіантів поліпшення конкурентного становища підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». Проаналізувавши стан підприємства, запропонована бізнес-пропозиція, щодо забезпечення конкурентних переваг при використанні на практиці та під час прийнятті рішень керівництвом компанії для забезпечення економічної стабільності та прибутковості підприємства.

Назва підприємства:

Посада рецензента:

Директор Юрій Лес
(ПІБ рецензента)



Місце для печатки організації:

(додаток, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Теоретичні аспекти аналізу конкурентоспроможності підприємства у сучасних ринкових умовах	11
1.2 Методичний інструментарій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ«СІЛЬПО-ФУД».....	38
2.1 Загальна характеристика підприємства	38
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	51
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства	60
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	74
3.1 Формування стратегії щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	74
3.2 Розробка та ресурсно-економічне обґрунтування ефективності реалізації альтернативних проектів	83
3.3 Формування альтернативних стратегій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства	91
ВИСНОВКИ	98
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	101
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність теми полягає в постійному вдосконаленні теоретичних, методологічних і практичних основ. Розвиток підприємства залежить від його здатності забезпечувати конкурентну перевагу, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємства в цілому. На сьогоднішній день, нинішній етап економічного розвитку підприємств характеризується швидким розвитком різних політичних, економічних і соціальних фундаментальних факторів, а також науково-технічних процесів, що проникають у всі сфери життєдіяльності людини, підприємств і держави.

Посилення невизначеності наявного середовища та суміжних з цим різноманітних кризових явищ, створює потребу у аналізі економічних умов, що вимагає від підприємств приділяти більше уваги власній економічній безпеці, виявляти та нейтралізувати загрози, ризики та небезпеки, які можуть мати негативний вплив на життєдіяльність та результати діяльності. Підвищення конкурентоспроможності є ключовим моментом у стратегії забезпечення сталого розвитку підприємств, що є складовою системи корпоративного управління та слугує додатковим стимулом для економічного розвитку.

Загалом, кожен підприємець намагається вести свій бізнес до успіху, а мінімізування витрат на підприємстві та вирішення суміжних проблем є одним із ключових етапів для максимізування можливостей та отримання прибутку. Однак через війну та інші фактори наша країна наразі перебуває у складній економічній ситуації, і багато підприємств, як вітчизняних, так і іноземних, зазнали значних збитків та втрат. Працювати в таких умовах складно, а долати ризики стає дедалі важче. Тому для того, щоб підприємства працювали більш стійко, їм дуже важливо правильно організувати свою діяльність і враховувати можливі загрози при веденні бізнесу. Існує потреба в усталених і передових методологіях, які підвищать рівень

конкуренції та забезпечать подолання труднощів і врятовують бізнес від складних ситуацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок вітчизняних і зарубіжних вчених у підвищення конкурентоспроможності підприємств зробили: Бондаренко С.М., Порфіренко В.І., Гребельник М.М., Артеменко Л.П. Азоев Г.Л., Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Красняк О.П., Цюцюпа С.В., Бондаренко С.М., Порфіренко В.І., Гребельник М.М., Клекка У., Кросбі П., Мандель І., Ламбен Ж.-Ж., Мостенська Т.Л., Галелюк М.М., Харченко Т.Б., Кузьмін О.Є., Балабанова Л.В., Бондаренко Г.С, Портер, М.. Шумпетер Й., Фатхутдінов Р.А., Благун І.С., Воронкова А.З, Гальчинський А.С., Геєць В.М., Хессіг К., Мюллер Ч., Осіпов П.В., Піддубна Л.І., Покропивний С.Ф., Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В.

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - на основі систематизації теоретико-методичних засад досліджуваної проблематики та результатів аналітичного оцінювання діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» розробити та обґрунтувати стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити теоретичні основи та складові механізми формування конкурентоспроможності підприємства. Зробити необхідні посилання на використані джерела інформації і сформулювати власну точку зору з основних дискусійних питань. Зробити узагальнюючі висновки;
- дати характеристику підприємства, ознайомитися з місією, напрямками та ключовими показниками діяльності підприємства. Провести аналіз фінансово-

економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Дослідити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд». Зробити необхідні посилання на використані джерела інформації і сформулювати власну точку зору з основних дискусійних питань. Зробити узагальнюючі висновки;

- розробити та обґрунтувати стратегії забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Дослідити ресурсне забезпечення альтернативних стратегій та оцінити їх ефективність в умовах невизначеності та ризикованості зовнішнього середовища. Оцінити вплив запропонованих стратегій на ефективність функціонування бізнесу. Зробити узагальнюючі висновки;

При виконанні завдань цього дослідження використовувалися наступні методи дослідження: емпіричний (спостереження, розрахунок, моделювання) і теоретичний (порівняльний аналіз, узагальнення, аналіз спеціалізованих джерел).

Практичне значення одержаних результатів На основі розрахунку економічних та фінансових показників здійснено оцінку можливих варіантів покращення конкурентної позиції підприємства ТОВ «Сільпо Фудз». Проаналізувавши поточний стан підприємства, було запропоновано бізнес-пропозицію для забезпечення економічної стабільності та прибутковості підприємства та забезпечення конкурентних переваг керівництва підприємства в практичній діяльності та прийнятті рішень.

Інформаційна база дослідження включає матеріали провідних українських та зарубіжних експертів у галузі економіки, опубліковані в періодичних виданнях, монографіях, підручниках, статтях та електронних інформаційних ресурсах, фінансові та управлінські звіти ТОВ «Сільпо-Фуд», чинні закони України, інтернет-ресурси та результати їх власних спостережних та емпіричних досліджень.

Структура дипломної роботи включає: вступ, три розділи основної частини, висновки, перелік джерел посилань та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні аспекти аналізу конкурентоспроможності підприємства у сучасних ринкових умовах

На сьогоднішній день, майже кожне підприємство функціонує в умовах постійної конкуренції, що вимагає чесної оцінки власної конкурентоспроможності та безпеки, пошуку нових рішень і методів для поліпшення своїх позицій.

Конкурентоспроможність – основа ефективного розвитку економіки. Саме вона є вираженням і основним елементом конкуренції, що в свою чергу дозволяє економіці рухатися вперед, відкидати все зайве та залишати тільки найефективніше. Економічна конкуренція, а з нею і конкурентоспроможність, знаходить своє яскраве відображення в обох суб'єктах економічних відносин – виробниках і споживачах. Виходячи з цього досліджувати природу конкурентоспроможності та факторів, що її забезпечують, необхідно з двох точок зору. Вивченням і висвітленням різних аспектів конкурентоспроможності займалися такі вчені, як М.Портер, А.Сміт, К.Маркс, М.Єрмолов, В.Базилевич, Л.Дідківська, А.Ігнатюк тощо.

Проте залишається ряд невизначених питань, а саме:

- на сьогодні відсутнє конкретне визначення поняття конкурентоспроможності, яке б в повній мірі її характеризувало;
- недостатньо висвітлені питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Поняття конкуренції в економіці сформувалося ще в давні часи. Деякі науковці пов'язують походження цього терміну з німецьким словом «konkurrenz», а інші вбачають англійське «competition». Однак і ті, й інші погоджуються, що ці поняття у свою чергу походять від латинського «conscito», яке означає, з одного боку, злиття і взаємопроникнення, а з іншого – зіткнення, тобто відображаються процеси взаємодії. Таке тлумачення терміну «конкуренція» було первинним в економічній літературі [1]. Адам Сміт вважав конкуренцію чесним, без змови, суперництвом, яке проводиться між продавцями (або покупцями) за найбільш вигідні умови продажу (купівлі) товару. А. Сміт вперше довів, що конкуренція, зрівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розподілу праці та капіталу [3].

Незважаючи на різноманітність визначень конкуренції у науковій літературі, всі вони погоджуються в одному, що це комплексна категорія, де в протиборстві сходяться дві та більше сторін в одному сегменті та визначають стан взаємовідносин продавця та покупця на ринку, що в кінцевому підсумку сприяє одержанню вигоди продавцем і задоволення потреб покупця. Це твердження подане лише з метою продемонструвати сутність конкурентоспроможності через значення конкуренції. І ці поняття не можна розглядати окремо, так як тоді їхній зміст втрачається. Враховуючи відносність і багатогранність конкурентоспроможності науковці розглядають цю категорію на таких рівнях:

- конкурентоспроможність продукції;
- конкурентоспроможність підприємства;
- конкурентоспроможність ринку;
- конкурентоспроможність регіону;
- конкурентоспроможність галузі;
- конкурентоспроможність держави.

На кожному з поданих рівнів конкуренція має свої особливості, що відобразилися на їхній конкурентоспроможності. Основними базовими,

системотворчими поняттями є конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства, так як саме ці елементи є рушійною силою розвитку ринку, регіону, галузі та кінцевому результаті – економіки держави.

На думка М. Єрмолова, конкурентоспроможність виробника представляє собою відносну характеристику, яка відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробників-конкурентів як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності. Але проаналізувавши це визначення стає зрозумілим, що воно не відображає основну характеристику конкурентоспроможності – здатність конкурувати.

В. А.Ільїна вважає, що конкурентоспроможність підприємства включає сукупність внутрішніх факторів, обумовлених рівнем використання його науково-технічного, виробничого, кадрового потенціалу, потенціалу маркетингових служб, а також зовнішніх соціально-економічних і організаційних факторів [4].

С. В.Мочерний, в свою чергу, наводить наступне визначення: «конкурентоспроможність – це здатність працювати прибутково, використовуючи всі наявні фактори виробництва і виробляти продукцію за певними параметрами кращу, ніж продукція конкурентів» [2].

Деякі автори пропонують оцінювати конкурентоспроможність лише з точки зору статичного підходу, без урахування динамічних змін (фактору часу). Також, є ряд науковців, що не враховують можливість адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Таким чином, можна констатувати, що всі визначення конкурентоспроможності різняться між собою, виходячи з характеристики «кута зору», з якого той чи інший вчений розглядають дану категорію.

На думку автора, конкурентоспроможність є сукупністю різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, які в системному поєднанні дозволяють вести ефективну діяльність і створювати продукт (послугу), який би користувався попитом у споживачів.

Думка про те, що споживач нічого не вирішує, де натомість вагомий вплив та правила встановлюють саме компанії дистриб'ютори є давно помилковим та у багатьох випадках є ключовим моментом у розвитку, що змушує приділяти увагу щодо неякісної продукції і відмовитися від недобросовісної конкуренції, а навпаки прагнути до встановлення гарного іміджу та репутації. Така взаємовигідна стратегія дає перевагу кожному учаснику ринку, де виробник піклується про цінності, бажання та уподобання споживача та встановлює довгострокові та надійні ділові відносини з цільовою аудиторією свого продукту, а споживачі в свою чергу задовольняють потреби свого повсякденного життя і приносять стабільний дохід і підтримку при покупці товарів компанії виробникам.

Надаючи ці послуги та виробляючи товари, відмінні від конкуруючих товарів, компанії втілюють свої ідеї, надають необхідні продукти споживачам, співпрацюють з конкурентами на основі законодавства, моралі та етики, досягнення цілей у розвитку, отримання прибутку та турбота про сталий розвиток світу. Кожна компанія розвивається в найбільш успішному і винахідливому напрямку завдяки суперництву та співпраці з конкурентами, які створюють синергію і зміцнюють сильні сторони один одного у аспекті конкурентоспроможності.

Нижче наведено узагальнюючу таблицю, наведену в монографії доктор економічних наук А. А. Антонюк та доповнену власними висновками. Дана таблиця містить зведені світові економічні теорії та перелік актуальних для певної теорії конкурентних переваг підприємств у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Еволюція теорії конкурентоспроможності підприємства

Теорія	Конкурентна перевага
Теорія меркантилізму (Т. Мен, А. Монкретьєн та інші)	Протекціоністська політика держави
Теорія абсолютних переваг (А.Сміта)	Абсолютні рівні витрат виробництва
Теорія відносних переваг (Д. Рікардо)	Відносні рівні витрат виробництва

Продовження таблиці 1.1

1	2
Теорія співвідношення факторів (Е. Хекшер Б. Олін)	Відмінність у факторах виробництва і їх ефективне застосування
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	Інновації та підприємництво
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Продуктивність у використанні факторів на різних стадіях конкурентоспроможності
Теорія глобального випередження конкурентів (Г. Хамел, К. Прахалад)	Ключові компетенції, інтелектуальне лідерство
Теорія морального співробітництва з конкурентами	Підсилення відмінних рис завдяки кооперації, соціально-етичний маркетинг

Джерело: сформовано автором на основі джерела [2][3][4].

Також важливим моментом є відображення конкурентоспроможності підприємства через призму сучасних тенденцій на світовому ринку, де можна виокремити та акцентувати увагу на наступних термінах наведених в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства» у різних дослідженнях

Автор	Зміст визначення
Інститут менеджменту і розвитку	<i>Конкурентоспроможність</i> – реальна і потенційна можливість фірм за існуючих умов проектувати, виготовляти, збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів.
Фатхутдінов Ф.	<i>Конкурентоспроможність</i> – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Білорус О., Мацейко Ю.	<i>Конкурентоспроможність</i> – це динамічний процес, де кожний, власник, конкурує один з одним.
Сасенко М.Г.	<i>Конкурентоспроможність</i> – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.

Джерело: сформовано автором на основі джерела [3][5][6][7].

Отже, можна вважати, що конкурентоспроможність це здатність підприємства досягати постійних високих результатів за рахунок власного розвитку, кооперації з конкуруючими підприємствами, оптимізації виробничих процесів, підвищення уваги до маркетингових акцій із застосування соціально-етичного норм, та задоволення потреб споживачів у межах засад сталого розвитку країни, в межах якої ведеться діяльність.

Проте, незважаючи на забезпеченість ресурсами, конкурентоспроможність підприємств також вказує на стан власності та інвестицій, маркетингу, логістики, інновацій та соціального розвитку, підтверджуючи необхідність постійного розвитку та забезпечення стратегічних принципів. Тому конкурентний потенціал підприємства залежить не тільки від методів і технологій, що використовуються для створення та забезпечення конкурентних переваг, але й від контролю якості, особливо при виробництві та реалізації продукції у сфері діяльності.

Досягнення стійкої конкурентоспроможності на ринку є однією з пріоритетних основ у діяльності підприємства. Це пов'язано з тим, що вона сприяє зростанню обсягів продажів, скороченню невиробничих витрат, підвищенню ефективності понесених витрат, нарощуванню потенціалу інтелектуальних і трудових ресурсів, високій інвестиційній та інноваційній активності, фінансовій стійкості тощо. Таким чином, для сучасних підприємств бути конкурентоспроможним означає бути фінансово підкованим, продовжувати

працювати на ринку в складних умовах, отримувати прибуток, створювати нові робочі місця для сталого розвитку і підтримувати країну податками в скрутні часи у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Пріоритетні наукові підходи до тлумачення сутності конкуренції при побудові систем управління конкурентоспроможністю підприємства

Науковий підхід	Формулювання пріоритетів
Поведінковий підхід	– обґрунтування стратегії поведінки підприємства на ринку; – вибір методів конкурентної боротьби; – виявлення мотивів конкуренції (у т. ч. неекономічного характеру).
Структурний підхід	– орієнтація на системний підхід і пріоритет середовища функціонування підприємств; – широке розуміння управління конкурентоспроможністю підприємств з урахуванням тенденцій товарного, фінансового ринків та ринку робочої сили; – пошук нових ринкових можливостей; – управління гнучкістю підприємств.
Функціональний підхід	– формування інноваційного типу поведінки; – зростання значущості ресурсного підходу в управлінні; – мотивація інноваційної діяльності та креативність; – формування і розвиток інноваційної інфраструктури; – побудова стратегій конкуренції на інноваційній основі.

Джерело: згруповано на основі джерел [5][7].

Загалом, для компаній, які бажають покращити свої позиції та збільшити частку ринку, важливо розуміти та використовувати досвід інших конкурентів у поточному ринковому середовищі, зокрема використовувати моделі управління та конкурентоспроможності, інформаційні та оціночні методи аналізу, а також підвищувати ефективність інвестицій та інновацій для забезпечення конкурентоспроможності.

При вході на ринок фірма обирає одну із основних стратегій конкурентоспроможності, для застосування у конкурентній боротьбі.

Відомі чотири основних типа стратегії конкурентної боротьби:

- віолентна стратегія;
- патієнтна стратегія;
- комутантна стратегія;
- експлерентна стратегія;

Кожна з них орієнтована на різні умови економічного середовища і різні ресурси, які знаходяться у розпорядженні підприємства. Кожному типу стратегій конкурентної боротьби відповідають типи компаній: віоленти, комутанти, патієнти і експлєренти. Визначимо особливості кожної із стратегій.

Віолентна (силова) стратегія є характерною для фірм, які діють у сфері крупного, стандартного виробництва товарів і/або послуг. Віоленти використовують переваги, які створюються масштабом виробництва, широкими науковими дослідженнями, розвинутою збутовою мережею та крупними рекламними компаніями. Стратегія віолентів: спираючись на свою гігантську силу фірма намагається домінувати на просторому ринку, витискуючи з нього конкурентів. Вона приваблює покупців порівняною дешевизною і добротностю (середнім рівнем якості виробів).

Патієнтна (нішова) стратегія є типовою для фірм, які встали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої незвичайної продукції для певного (частіше) вузького кола споживачів. Ринкова сила компаній-патієнтів полягає в тому, що їх вироби стають незамінними для відповідної групи клієнтів. Суть цієї стратегії полягає не просто в спеціалізації, але і в зосередженні зусиль на випуску продукції, яка користується обмеженим попитом.

Комутантна (пристосовницька) стратегія переважає при звичайному бізнесі у місцевих (локальних) масштабах. Сила малого неспеціалізованого підприємства

полягає в його кращій пристосованості до задоволення невеликих за обсягом (а іноді короткочасних) потреб конкретного клієнта. Численні малі підприємства виконують роль з'єднувальної тканини економіки. Лише комутанти готові використати кожну можливість для бізнесу, тоді як інші фірми строго дотримуються свого виробничого профілю. Фірмам-комутантам легко йти на досить різкі зміни комерційної діяльності, на які інші фірми не здатні. Підвищена гнучкість стає джерелом сили комутантів у конкурентній боротьбі.

Компанії-комутанти з'являються там де:

- інші підприємства неефективні;
- місця для інших конкурентів просто немає;
- інші фірми не забезпечують достатньо індивідуалізованого підходу до клієнта.

Експлерентна (піонерська) стратегія пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а дуже ризиковий пошук революційних рішень. Головний фактор сили експлерентів пов'язаний з випередженням у впровадженні принципових нововведень. Така компанія намагається створити новий ринок і одержати вигоди з первісної одноосібної присутності на ньому. Піонерська компанія вірить в те, що реалізація її технічних ідей переверне ринок... і у 85 випадках із 100 закінчує банкрутством (дані США за 80-ті роки минулого століття). Але все ж у 15 випадках на долю експлерента випадає величезний технічний і фінансовий успіх. Разом з тим, у чистому вигляді спостерігати піонерську стратегію у світі бізнесу досить складно через її короткочасну природу. І після того, як експлерент подолав всі труднощі, він переходить до іншого типу стратегії.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства — це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного

рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності. Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- товарно–ринкова стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

- ресурсна-ринкова стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

- технологічна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології та їх оновлення;

- інтеграційна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

- інвестиційно-фінансова стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

- соціальна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

- управлінська стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо.

Еволюція теорії економічної конкурентоспроможності характеризується зміною поглядів від теорії жорсткої комерціалізації до теорії інтелектуального лідерства, заснованої на елементах зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 1.4 – Економічна теорія та трансформація конкурентоспроможності

Представники теорії	Суть теорії
Теорія абсолютних переваг (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль)	За даною теорією, вважається, що аспект балансу між виробником на клієнтом має розвиток та підтримку конкуренції між великою кількістю незалежних виробників, з одного боку, і великою кількістю індивідуальних споживачів, з іншого. Конкуренція базувалася на ідеалізованій схемі виробничих відносин.
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Конкуренція слугувала ідеальним механізмом для встановлення ринкової рівноваги через закони граничної корисності та граничної продуктивності. Конкуренція уможливила розвиток технологій та споживчих уподобань на основі фіксованих відносних цін.
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	Конкуренція враховувала регуляторні процеси ринкового середовища, а також здатність організацій ефективно впроваджувати інноваційні технології. Індикатори нового типу конкуренції Індикаторами нового типу конкуренції були визнані підприємці-інноватори.
Теорія конкурентних переваг (М.Портер)	Конкуренція характеризується змінами в конкурентному середовищі та ефективним використанням своїх переваг.
Теорія інтелектуального лідерства(Г. Хамел, К. Прахалад)	Впровадження та використання нових проектів та методів форм ведення бізнесу, інноваційних технологій у глобальному масштабі та прийняття нестандартних рішень для задоволення незадоволених потреб споживачів є новими факторами конкуренції. Вона починається з етапу проектування під нові потреби суспільства.

Джерело: сформовано автором на основі джерела [6][8].

У зв'язку з цим вивчення конкуренції, що в свою чергу впливає з поняття конкурентоспроможності є однією з найважливіших складових при аналізі та дослідженні будь якого підприємства, що також представляє собою основу для формування та забезпечення стратегії і тактики ринкової діяльності по відношенню до конкурентів.

В цілому, основним завдання і основною функцією конкурентоспроможністю є завоювання ринку, де боротьба конкурентів за увагу споживачів є ключовим фактором у забезпеченні стійкого прибутку. Аналіз роботи вчених з питань конкуренції дозволив узагальнити підхід до класифікаційної функції економічної конкуренції, представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Класифікація видів конкурентоспроможності

Класифікаційна ознака	Вид конкурентоспроможності
Залежно від застосовуваних дій, за рахунок яких можна обійти конкурентів	Цінова - конкуренція за рахунок зниження собівартості продукції; Нецінові - використання всіх законних засобів для зниження цін з метою залучення нових споживачів;
За характером цінової конкуренції	Пряме - компанія оголошує про зниження ціни на продукт, який вона вже виготовила і вивела на ринок; Непряме - випускається новий продукт зі значно покращеними споживчими характеристиками і ціна на нього незначно зростає;
Залежно від масштабу	локальний - у межах групи, сектору, компанії тощо регіональний - у межах району, міста, області тощо національний - в одній країні; міжнародний - у багатьох країнах; глобальний - у світовому масштабі, без урахування конкретних країн;
За ступенем диференціації товарів	Гомогенна - однорідна конкуренція без диференціації продуктів; Гетерогенна - гетерогенна конкуренція з диференціацією продукту;
Залежно від дотримання норм і правил	Добросовісна конкуренція - конкуренція, яка відбувається на ринку відкрито, у повній відповідності до чинного законодавства та етичних стандартів; Недобросовісна конкуренція - конкуренція, яка відбувається на ринку з повним або частковим порушенням чинного законодавства та етичних норм та стандартів;

Продовження таблиці 1.5

1	2
За ступенем складності проникнення в галузь	відкрита – без бар'єрів входження в галузь; закрита – з бар'єрами входження в галузь;
За характером поведінки продавця	монополія - коли ринкові умови залежать виключно від власної поведінки продавця та реакції на неї покупця; поліполія - коли продавець не може передбачити реакцію своїх конкурентів і робить вибір відповідно до ринкових цін; монополістична конкуренція - ситуація, коли продавець не може передбачити реакцію конкурентів і вибирає ціну, оскільки продукт диференційований, але це не має значного впливу на конкурентів; олігополія - коли продавець змушений враховувати реакцію конкурентів;
За ступенем інтенсивності	приваблива - коли компанія задовольняє потребу в певному сегменті або отримує вищі прибутки, ніж у попередньому сегменті; розумна - коли поведінка конкурента зберігає конкурентне середовище в певному сегменті ринку; запекла для суб'єкта конкуренції - коли суб'єкт конкуренції витісняє, знищує або витісняє суб'єкта з його власної сфери бізнесу; інтенсивна конкуренція для суб'єкта - коли суб'єкт конкуренції витісняє, знищує або витісняє суб'єкта з його власної сфери господарювання; гіперконкуренція - підвищений динамізм конкуренції для всіх учасників ринку.
Залежно від отриманих результатів	Динамічна конкуренція, що підживлюється бажанням отримати надприбутки за рахунок конкурентних переваг; Отримання надприбутків за рахунок конкурентних переваг; Потенційна - інтереси фірм змінюються як у часі, так і в просторі;
Залежно від ступеня взаємозамінності товарів	Параметрична - конкуренція між виробниками аналогічної продукції; Товарна - конкуренція зовнішнього вигляду та функціональності; Конкуренція брендів - конкуренція між брендами виробників одного і того ж продукту; Конкуренція бажань - конкуренція між різними продуктами.

Кінець таблиці 1.5

1	2
За територіальною ознакою	Внутрішньогалузева конкуренція - конкуренція за прибуток між окремими підприємцями в межах кожної галузі; Міжгалузева конкуренція - особлива форма конкуренції капіталів за більшим прибутковим використанням капіталу у формі переливу капіталу з однієї галузі в іншу.

Джерело: сформовано автором на основі джерела [9][11][13].

Виявлення всіх видів конкурентних переваг, які має бізнес, та визначення переваг, які він отримає в майбутньому для підвищення своєї конкурентоспроможності:

- Використання конкурентоспроможності та її факторів для створення конкурентних переваг для бізнесу;
- Розрахунки, пов'язані з оцінкою рівня конкуренції в секторі;
- Визначення масштабів конкурентного галузевого середовища підприємства та оцінка позиції сили на ринку;
- Обґрунтування організаційних і технологічних рішень щодо підвищення якості та ефективності продукції;
- Економічне обґрунтування та визначення функцій управління конкурентоспроможністю підприємства;
- Забезпечення стратегії та оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою різних методів та моделей.

Враховуючи реалії сьогодення та досвід успішних компаній у всьому світі, конкуренцію можна вважати однією з найважливіших складових ринкової економіки. Вона сприяє не тільки кращому використанню потенціалу суспільства, але й раціоналізації поведінки організацій у своїй діяльності.

Підсумовуючи обговорення теоретичних елементів розділу щодо основних особливостей та складових механізмів конкурентоспроможності підприємств, слід звернути увагу на умови, які дозволяють проаналізувати цю систему:

- Застосування наукового інструментарію стратегічного управління
- Використання нових методів досліджень і розробок.
- Врахування взаємозв'язку функцій управління всіма процесами протягом усього життєвого циклу об'єкта;
- Забезпечення єдиної системи розвитку як технічних, так і соціально-економічних аспектів конкурентоспроможності;
- Створення системи заходів щодо забезпечення конкурентних переваг та стратегія забезпечення сталого функціонування на різних етапах життєдіяльності компанії.

1.2 Методичний інструментарій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства

У сучасному динамічному ринковому середовищі все більшого значення набувають різноманітні проблеми та конкурентні загрози з боку інших компаній, що спонукає підприємців до покращення своїх позицій та подолання нових проблем, пов'язаних з розвитком їхнього бізнесу. У цьому контексті найважливішим завданням підприємств є підтримка та покращення сталого розвитку своєї продукції та рівня беззбитковості, а поліпшення стану конкурентоспроможності та успішне впровадження нових інновацій та методів у вирішення проблем слугує необхідним поштовхом до розвитку для будь-якої компанії в сучасному світі.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства - це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає, наскільки набір показників, що

використовуються для оцінки здатності компанії визначати її успіх на конкретному ринку протягом певного періоду часу, перевищує аналогічний набір показників для компаній-конкурентів.

Важливою характеристикою конкурентоспроможності компетенцій є здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Швидка адаптація потенціалу повинна забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішність функціонування підприємства на ринку. Наприклад, якщо підприємство має широкий спектр компетенцій і їх якість є достатньо високою, то наявні необхідні передумови для перемоги в конкурентній боротьбі, а рівень потенційної конкурентоспроможності є значно вищим. Потенціал конкурентоспроможності підприємства має таку характеристику:

- конкурентоспроможність не є специфічним атрибутом підприємства (тобто внутрішніми, невід'ємними якостями). Конкурентоспроможність може бути визначена та оцінена лише за наявності конкурентів (фактичних або потенційних);
- конкурентоспроможність є відносним поняттям; різні конкуренти мають різний рівень конкурентоспроможності;
- конкурентоспроможність визначається ефективністю використання ресурсів, задіяних у виробничому процесі;
- потенційний рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (переважно продукції) та загальної конкурентоспроможності галузі та країни;

З огляду на сучасний етап наукових досліджень з питань потенціалу конкурентоспроможності підприємства утвердився дуалістичний підхід до визначення її рівня. Тому, залежно від глобалізації цілей дослідження, можна виділити такі рівні потенціалу підприємства:

- Глобальне лідерство;
- Глобальний стандарт;

- Національне лідерство;
- Національні стандарти;
- Галузеве лідерство;
- Галузеві стандарти;
- Пороговий рівень.

В той же час, в економічній літературі розрізняються такі чотири основні етапи у функціонуванні конкурентоспроможності підприємства:

Перший рівень : компанії, як правило, розглядають організацію управління як нейтральний за своєю суттю потенційний фактор. Роль менеджменту обмежується виробництвом і не стосується конкурентоспроможності чи задоволеності клієнтів;

Другий рівень : компанія прагне до створення підприємства, яке повністю відповідає критеріям, встановленим основними конкурентами на ринку, де підприємство намагається пристосуватись та зробити фактор свого виробничого потенціалу ключовим фактором конкурентоспроможності.

Третій рівень : Керівництво підприємства розуміє свої конкурентні переваги на ринку дещо інакше, ніж основні конкуренти, і уникає дотримання стандартів виробництва, що переважають у галузі. На таких підприємствах фактор потенційного виробництва перебуває під сильним впливом фактору управління і сприяє його розвитку та вдосконаленню;

Четвертий рівень . Досягнення успіху у конкурентному суперництві, залежить не тільки від ефективності управління окремого підприємства або організації в цілому, а й створює нові умови починаючи з управління та виробництва і впливає на якість продукції..

Поняття потенціал конкурентоспроможності підприємства є однією з найбільш комплексних економічних характеристик підприємства. Висококонкурентні підприємства з більшою ймовірністю діють на ринку успішніше за своїх конкурентів, розвивають власну мережу збуту, розширюють торгові точки,

збільшують товарні запаси та нарощують інтелектуальний і кадровий потенціал для майбутнього розвитку.

Таким чином, потенціал конкурентоспроможності підприємства є індикатором здатності підприємства конкурувати зі своїми прямими та непрямими конкурентами в короткостроковій та довгостроковій перспективі за споживачами та купівельними фондами, цільовими сегментами ринку, фінансовим, матеріально-технічним та інтелектуальним забезпеченням, інвестиційним та інноваційним потенціалом, ступенем кооперації з виробничим, логістичним та постачальницьким секторами, ступенем соціальної відповідальності на споживчому ринку тощо. Й

Тому логічніше було б визначити складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства відповідно до об'єкта конкуренції, тобто маркетингу:

- Маркетинг та його показники характеризують частку компанії на ринку, оборот, структуру, функціональну ефективність, позицію в цільовому сегменті ринку, кількість лояльних клієнтів тощо;
- Фінансово-інвестиційний. Опис здатності компанії залучати фінансові та інвестиційні ресурси, ефективно їх використовувати та формувати раціональну структуру капіталу;
- Фізичні та технічні ресурси. Відображає здатність фірми залучати та ефективно використовувати неліквідні та оборотні активи;
- Інтелектуальні та людські ресурси. Показники, що характеризують здатність компанії формувати власні людські та інтелектуальні ресурси та ефективно їх використовувати;
- Інноваційність в свою чергу відображає здатність суб'єктів господарювання розробляти (залучати), впроваджувати та ефективно використовувати продуктові, організаційні, економічні, правові та технологічні інновації;

- Логістика є параметром, що характеризує придатність місця розташування торговельних об'єктів, а також ступінь та ефективність налагодження зв'язків з виробничим, логістичним та постачальницьким секторами;
- Соціальність з точки зору можливостей, обсягу та ефективності внутрішніх і зовнішніх заходів соціальної відповідальності.

У будь-якому випадку вплив умов на конкурентоспроможний потенціал підприємства здійснюється його структурними елементами, де ключовим є взаємозв'язки між фінансово-економічним станом на підприємстві. Структура основних складових та елементів конкурентоспроможності рис. 1.1



Рисунок 1.1 – Зв'язок між фінансово-економічним станом та потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі джерела [4][7].

Як висновок, можна вважати що показники рентабельності характеризують не тільки рівень чистого прибутку компанії по відношенню до різних показників, як дохід, активи, витрати, капітал та структурні компоненти. Таким чином, вищий рівень рентабельності збільшує обсяг чистого прибутку, який може бути використаний для фінансування маркетингових, соціальних заходів, інноваційних та інвестиційних програм компанії. Крім того, вища рентабельність підвищує кредитоспроможність та інвестиційну привабливість підприємств. Це є передумовою для полегшення залучення позикових коштів для фінансування поточної господарської діяльності та розвитку матеріально-технічної та логістичної інфраструктури.

Показники стану активів включають коефіцієнт зносу основних засобів, ліквідність активів та частку наявних виробничих фондів. Ці показники характеризують стан використання, динаміку та ефективність матеріально-технічної інфраструктури та технологій, що використовуються підприємствами. Таким чином, підвищення цих показників позитивно впливає на зміцнення матеріально-технічної та логістичної складових конкурентоспроможності, таких як розвиток складської, логістичної та транспортної систем.

У поточний посткризовий період до переліку найважливіших ризиків та загроз конкурентоспроможності, а також функціонуванню компанії, входять надлишкові запаси та зростання кредиторської заборгованості, а також підвищення витрат на бізнес-процеси. Така ситуація негативно впливає на фінансову стійкість (зокрема, на співвідношення власного і позикового капіталу), ліквідність і платоспроможність (тобто здатність вчасно погашати короткострокові борги) та суттєво ускладнює стабільне фінансування поточної та інвестиційної діяльності. Тому керівництву компанії важливо постійно контролювати ці параметри фінансово-економічного стану, щоб не допустити їх критичного погіршення.

В свою чергу економічний аналіз та оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає різноманітність у використанні системи методичних

підходів, де диференційованість, критеріальність, індикативність моделей з розрахунком специфічності конкурентного середовища визначають адекватність та актуальність отриманих результатів, щоб за допомогою різних методів проаналізувати та дати оцінки, проте навіть за наявності важливої інформації є різні труднощі на недоліки:

- Труднощі з систематизацією бази знань дослідження;
- Обчислювальна складність та трудомісткість;
- Необхідність залучення висококваліфікованих працівників; та
- Неповнота оцінки різних видів діяльності підприємств.
- Недостатнє врахування швидких змін ринкової кон'юнктури тощо.

Зокрема, у моделі GE/McKinsey бракує ресурсів на маркетингові стратегії, відносна перевага компанії визначається на основі поточних результатів без урахування перспектив розвитку, а статичні характеристики не враховують вплив певних факторів та не обґрунтовують розмір їх впливу, складність присвоєння розподілів змінним та оцінки ваг впливу змінних при побудові матричних шкал в моделі PIMS, ряд систем управління підприємством не враховують велику кількість якісних параметрів, в першу чергу, неможливо спрогнозувати минулі тенденції економічних процесів на майбутні періоди, а використання отриманих результатів в управлінні вимагає необхідного рівня спеціалізованої підготовки.

Тому найбільш точними з методів оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства при відповідному інформаційному забезпеченні є група параметричних (індикаторів, критеріїв) методів. Водночас об'єктивну оцінку конкурентної позиції підприємства забезпечують методи, кінцевим розрахунком яких є розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності. Метод визначення конкурентної позиції підприємства з точки зору його стратегічного потенціалу є ефективним і дозволяє оцінити раціональність концепції стратегічного позиціонування суб'єкта господарювання.

Оскільки основною характеристикою конкурентоспроможності підприємства є динамічність, а рівень його конкурентної позиції не можна вважати довгостроковою характеристикою конкурентної позиції підприємства, незалежно від ефективності його господарсько-фінансової діяльності, в даній роботі пропонується використовувати матричний (стратегічний) метод оцінки. Суть матричного методу полягає у відображенні конкурентної позиції підприємств-аналогів у матриці конкурентоспроможності за певними оціночними параметрами. Матрицю конкурентоспроможності підприємства можна розглядати як графічну інтерпретацію, де кожна вісь характеризує один з параметрів конкурентоспроможності (одно- або багатокритеріальну систему), а їх сукупність відображає позицію підприємства в конкурентному середовищі.

Стратегічний аналіз конкурентного потенціалу підприємства означає виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть впливати на формування та розвиток елементів потенціалу підприємства в умовах конкурентного середовища. У процесі стратегічного аналізу конкурентного потенціалу підприємства використовуються наступні прикладні методики та методи: STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта; модель GE/McKinsey. У процесі розробки програми сталого розвитку потенціалу підприємства ці методи слід використовувати для виявлення сильних і слабких сторін у формуванні та реалізації факторів потенціалу. Метод STEP-аналізу - це комплексний спосіб оцінки впливу соціальних, технологічних, економічних, політичних і правових факторів, завдяки чому можна охарактеризувати ситуацію.

Аналіз проводиться за схемою «фактор-підприємство». Результати аналізу подаються у вигляді матриці, де по горизонтальній осі відкладаються макроекономічні фактори, а по вертикальній - сила їх впливу в балах, ранзі тощо. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішньоекономічну ситуацію у виробничому та комерційному секторі. Одним з найпоширеніших інструментів

стратегічного аналізу позиції (потенціалу) компанії в конкурентній боротьбі є метод SWOT-аналізу (ця назва утворена як аббревіатура чотирьох англійських слів «strengths» (сильні сторони), «weaknesses» (слабкі сторони), «opportunities» (можливості) і «threats» (загрози)).

1) прагнення перетворити слабкі сторони на сильні, а загрози - на можливості;

2) розвиток сильних позицій у відповідь на обмежені можливості.

Застосування SWOT-аналізу продемонстровано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Матриця SWOT-аналізу потенціалу конкурентоспроможності підприємства

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	стратегія використання переваг для реалізації можливостей	стратегія реалізації можливостей для подолання слабостей
Загрози	стратегія використання переваг для нейтралізації загроз	стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз

Джерело: сформовано автором на основі джерела[15].

Таким чином, метод SWOT-аналізу дозволяє як врахувати зовнішні загрози та можливості, так і оцінити ефективність використання потенціалу компанії в конкурентному середовищі. Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу і використовується для оцінки сильних і слабких сторін діяльності невеликих підприємств за наступними критеріями

- Фінансова стійкість - оцінюється за показниками рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та фінансової стабільності.
- Конкурентоспроможність підприємства - оцінюється за часткою підприємства на ринку, прибутковістю продажів та конкурентоспроможністю продукції.

- Привабливість галузі - визначається рівнем прибутковості, стадією життєвого циклу та залежністю від ринкової кон'юнктури.
- Стабільність галузі - визначається стабільністю прибутку, ступенем інноваційного розвитку, маркетинговими та рекламними можливостями.

Кожен показник, що представляє ключовий критерій, оцінюється за 10-бальною шкалою на основі порівняння фактичних фінансових коефіцієнтів з нормативним рівнем компанії та аналізу статистичної інформації про економічний стан галузі.

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється (рис1.2.) Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для поліпшення потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

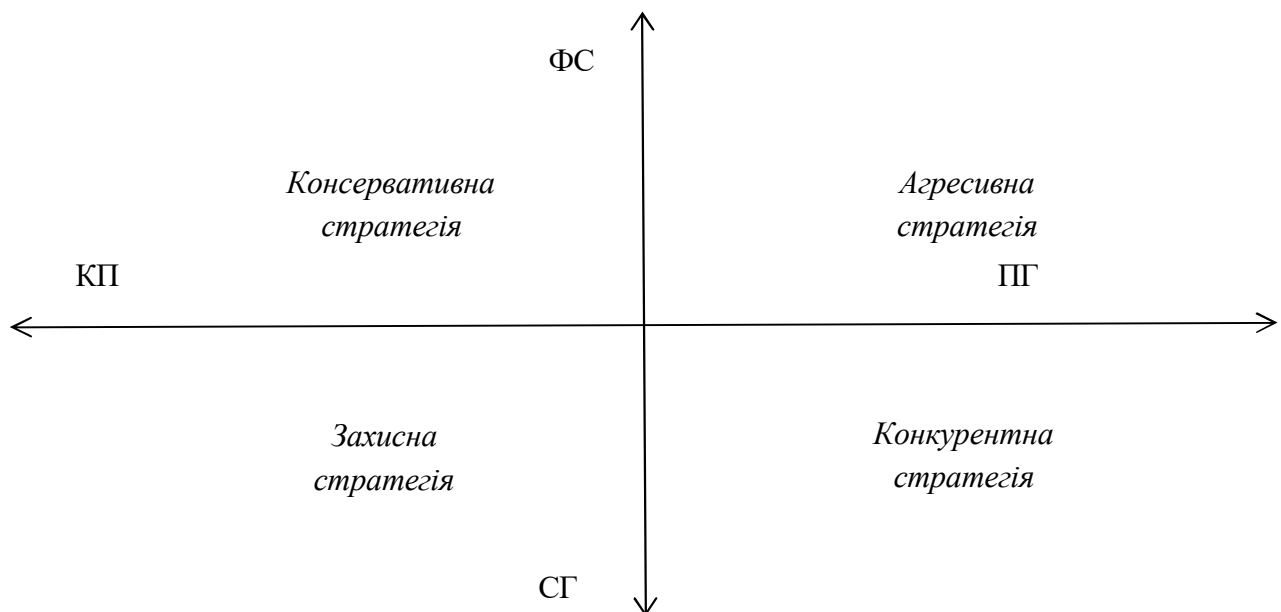


Рисунок 1.2 – Система координат SPACE-аналізу

Джерело: сформовано автором на основі джерела [14][15].

Метод GAP-аналізу був розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він спрямований на виявлення методів формулювання стратегії та управлінських практик, які дозволяють компаніям відповідати вимогам вищого рівня.

Цей вид аналізу може проводитися як для бізнес-одиниць, так і для груп компаній в межах одного підприємства, а результатом є розробка заходів для подолання розриву між бажаними та прогнозованими показниками.

Спроба об'єднати всі елементи цілісного уявлення про підприємство була зроблена в 1980 році з розробкою методу аналізу LOTS (зі шведської – лоцман), метою якого є розроблення заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців.

PIMS-аналіз, тобто аналіз впливу обраної стратегії на прибутковість і грошові кошти, - це метод, заснований на використанні емпіричних моделей, які пов'язують широкий спектр стратегічних змінних (частка ринку, якість продукції, вертикальна інтеграція тощо) і ситуативних змінних (темпи зростання ринку, стадія розвитку галузі, потоки капіталу) з прибутковістю і здатністю організації генерувати грошові кошти.

Метод аналізу PIMS був розроблений компанією General Electric в середині 1960-х років і базується на аналізі більш ніж 150 великих і малих компаній. Метою цього аналізу є визначення стратегії, яку слід обрати в конкретному ринковому середовищі. Метод аналізу профілю компанії полягає у визначенні та вимірюванні (за допомогою єдиної відносної або рейтингової шкали) характеристик, які визначають ступінь лояльності клієнтів до цієї компанії. У цьому контексті профіль - це певний набір параметрів, які характеризують об'єкт аналізу і роблять його відомим цільовій групі споживачів.

Однією з найпоширеніших моделей стратегічного аналізу потенційної конкурентоспроможності є модель SE/McKinsey (модель аналізу McKinsey 7S),

розроблена на початку 1970-х років компанією General Electric у співпраці з консалтинговою фірмою McKinsey & Company.

Так, стратегічну позицію компанії пропонується оцінювати за такими показниками, як порівняльна компетенція, частка ринку, порівняльна рентабельність, чистий прибуток, стан технологій, менеджменту та людських ресурсів. Привабливість ринку рекомендується оцінювати за такими показниками: абсолютна місткість ринку, темпи зростання ринку, ціноутворення, конкурентна структура та прибутковість галузі.

Таким чином, використання стратегічного підходу при визначенні рівня сформованості та ефективності використання конкурентного потенціалу підприємства дозволяє структуровано визначити загальний напрямок та пріоритети для забезпечення та утримання конкурентних лідерських позицій на ринку.

При використанні методу розрахункового аналізу обов'язково розраховуються зміни основних фактичних фінансових показників та їх зміни протягом періоду протягом усього планового періоду, а оптимізація планових рішень полягає в розробці набору планових розрахунків і виборі серед інших найбільш прийнятних для реалізації. Тому при виборі можуть застосовуватися різні критерії відбору:

- Максимізація прибутку на грошову одиницю, інвестовану в капітал;
- Економія фінансових ресурсів, тобто мінімізація фінансових витрат; і
- Постійна економія на поточних витратах
- Максимальна ефективність при мінімальних капіталовкладеннях;
- Максимізація прибутку.

Слід зазначити, що фінансове планування є досить складним процесом і вимагає використання економіко-математичного моделювання для кількісного вираження взаємозв'язків між фінансовими та факторними показниками.

Економіко-математичне моделювання використовує математичні методи для точного виявлення факторів, що характеризують структуру і закономірності зміни

різних економічних явищ, та їх декомпозиції у функціональні та кореляційні зв'язки. Для того, щоб проаналізувати адекватність плану, необхідно розробити кілька варіантів плану, виходячи з різних умов, проаналізувати можливий розвиток підприємства і вибрати найбільш прийнятний варіант фінансового плану.

Підсумовуючи теоретичну частину, при виборі стратегії розвитку та конкурентоспроможності підприємства кожному фахівцю необхідно враховувати специфіку та особливості бізнесу підприємства. При цьому існуючий методичний інструментарій оцінки бізнесу не завжди дозволяє провести повний економічний аналіз всіх наявних можливостей і аспектів конкурентоспроможності бізнесу з метою точного відображення ситуації і боротьби з різними наслідками.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Компанія «Сільпо-Фуд» є одним з найбільшим з провідних виробників і постачальників продуктів харчування в Україні. Компанія спеціалізується на дистрибуції широкого асортименту продуктів харчування, включаючи м'ясні, молочні, кондитерські, заморожені продукти та напівфабрикати та багато іншими товарами побуду та продовольства переважно в роздріб та оптом тощо. Загальна оцінка діяльності компаній ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про підприємство дослідження ТОВ
«Сільпо-Фуд»

Ознака	Характеристика
Назва підприємства	ТОВ «Сільпо-Фуд»
Місце знаходження (юридична адреса)	Україна, 02152, місто Київ, проспект П.Тичини, будинок 1-В
Дата створення	1998 р.
Власники	Розмір внеску: 15 188 703 135.05 грн, 100% Кінцеві бенефіціари: Костельман Володимир Михайлович 01001, М. КИЇВ, ВУЛ. ХРЕЩАТИК, БУД. 13, КВ. 69
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основна сфера діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Величина активів за 2022 рік, тис. грн.	33966521

Продовження таблиці 2.1

1	2
у т. ч. частка необоротних активів (%)	98,28
частка оборотних активів (%)	1,72
Чисельність персоналу	33390
Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна
Місія підприємства (вказати за умов їх формальної наявності в документації підприємства)*	Робити гостей щасливими
Стратегічні цілі підприємства (вказати за умови їх формальної наявності в документації)	1. Розширення асортименту. 2. Забезпечення конкурентних переваг мережі за рахунок постачання нових для українського ринку товарів. 3. Постачання на ексклюзивних правах широкого кола представлених у мережі імпортованих торговельних марок.

Джерело: сформовано автором.

Компанія підтримує свою конкурентну перевагу завдяки розгалуженій мережі магазинів, якісному обслуговуванню, середнім цінам та широкому асортименту продукції. Компанія активно впроваджує інновації, такі як онлайн-продажі та доставка, щоб підвищити свою привабливість для споживачів.

Сильний бренд компанії та висока довіра споживачів дозволяє компанії підтримувати стабільну клієнтську базу та залучати нових покупців.

В цілому, ТОВ «Сільпо-Фуд» є ключовим гравцем на українському ринку роздрібної торгівлі, значно впливаючи на розвиток економіки та споживчого ринку в країні. Оптова торгівля та постачання продуктів харчування та супутніх товарів до магазинів Fozzy Group.

- Інші послуги

- Виробництво продуктів харчування:

- Хлібопекарня
- Кулінарія
- Кондитерські вироби
- Імпорт продуктів харчування
- Логістичні послуги:
- Зберігання
- Транспорт
- Дистрибуція товарів
- Оренда торгових площ.

Вид діяльності є роздрібна торгівля, де мережі супермаркетів має під своїм контролем такі активи як:

- Сільпо (знаходиться у 57 містах України) - Le Silpo (4 гастрономи) - Fresh Market - Bambino - Silpo. ua - Магазини з власним виробництвом: - Готово - “Wok to Walk” - “La Cantina” - “Fresh Market Go” - Кафе та ресторани: - Кафе «Грінвіч» - Кава та чай - Паста-бар - Суші-бар

ТОВ «Сільпо-Фуд» працює у спеціалізованому секторі (роздрібна торгівля), у промисловому секторі, неспеціалізована роздрібна торгівля, переважно в продовольчих супермаркетах. Компанія активно розвиває власні бренди та співпрацює з місцевими виробниками для просування української продукції.

Місія «Сільпо» - «робити гостей щасливими» та покращувати клієнтський досвід, надаючи якісні продукти харчування завдяки інноваціям та високій якості обслуговування. Компанія прагне бути лідером ринку, впроваджуючи новітні технології та дотримуючись високих стандартів якості.

«Сільпо» управляє великою мережею супермаркетів, яка планує перевищити 300 магазинів до 2022 року і досягти 360 магазинів до кінця 2024 року.

Компанія активно застосовує сучасні технології. Наприклад, у супермаркетах компанії є власна сироварня, де прямо на очах у покупців виготовляють різні види сиру ручної роботи. Компанія також запровадила систему самообслуговування

«скануй і купи», яка дозволяє покупцям сканувати та оплачувати продукти без участі касира.

«Сільпо» активно використовує цифрові технології для покращення обслуговування клієнтів. Наприклад, програма лояльності «Власний Рахунок» дозволяє покупцям отримувати спеціальні пропозиції та заробляти бали за покупки. Додаток «Сільпо» також значно покращує клієнтський досвід, оскільки дозволяє покупцям сканувати товари та здійснювати покупки без черги.

Розглянемо персонал підприємства та пільги, які доступні для працівників ТОВ «Сільпо-Фуд». У таблиці . зазначена кількість співробітників з 2019 по 2022 рік табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Кількість працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2022 роки

Рік	2019	2020	2021	2022
Чисельність працівників, осіб	34 192	39 434	42 935	33390

Джерело: сформовано автором.

«Сільпо Фуд» пропонує широкий спектр пільг для своїх співробітників. Вони включають медичне страхування та страхування життя. Працівникам також надається можливість відвідувати курси іноземних мов та абонемент у тренажерний зал. Слід також зазначити, що велике значення надається навчанню співробітників. Працівники відвідують курси підвищення кваліфікації, слухають лекції та беруть участь у різноманітних тренінгах і семінарах. Крім того, керівництво та його представники організовують вебінари та міні-тренінги.

Мотивація працівників також висока. «Заохочення співробітників включають «СтудМувиСільпо», «Top of the Block», вітання новачків, привітання з днем народження, дні народження магазинів, заохочення наставників та лідерські програми». Компанія активно просуває ідею, що «майбутнє за молоддю», допомагає

студентам знайти роботу і пропонує багато можливостей для кар'єрного зростання. Все залежить від мотивації та наполегливої праці

Значення бізнесу для національної економіки, галузі, структури ресурсів та позиції на ринку (частка ринку, рівень конкурентоспроможності)

«Сільпо-Фуд» – одна з найбільших роздрібних мереж з продажу продуктів харчування та товарів для дому в Україні. Важливість компанії для національної економіки та галузі визначається кількома ключовими факторами:

- Завдяки своєму економічному впливу компанія створює велику кількість робочих місць, сприяючи зниженню рівня безробіття та зростанню доходів населення.
- Інвестиції та вдосконалення інфраструктури магазинів, розподільчих центрів та інформаційних технологій сприяють економічному розвитку та підвищенню продуктивності в усьому секторі роздрібної торгівлі.
- «Сільпо Фуд» є великим платником податків і робить значний внесок до державного бюджету.

Підтримка місцевих виробників - компанія співпрацює з українськими постачальниками та робить внесок у розвиток агропромислового комплексу та інших галузей країни.

Структура ресурсів «Сільпо Фуд» включає кілька ключових елементів:

- Фізичні ресурси - понад 300 супермаркетів, розподільчих центрів, транспортні засоби та склади по всій Україні.
- Людські ресурси - персонал, включаючи ключові посади, такі як менеджери, торгові представники, касири, логісти та ІТ-спеціалісти, в яких компанія інвестує в навчання та розвиток співробітників.
- Фінансові ресурси (капітал). Включає власні та позикові кошти для розширення мережі та модернізації існуючих об'єктів.
- Інформаційні ресурси - інформаційні системи для управління запасами, продажами, обслуговування клієнтів та аналізу даних.

- Інтелектуальні ресурси - бренд, репутація, маркетингові стратегії, управлінський досвід та інноваційні підходи до ведення бізнесу.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Сільпо-Фуд». Підприємству характерна лінійно-функціональна структура управління рис. 2.1

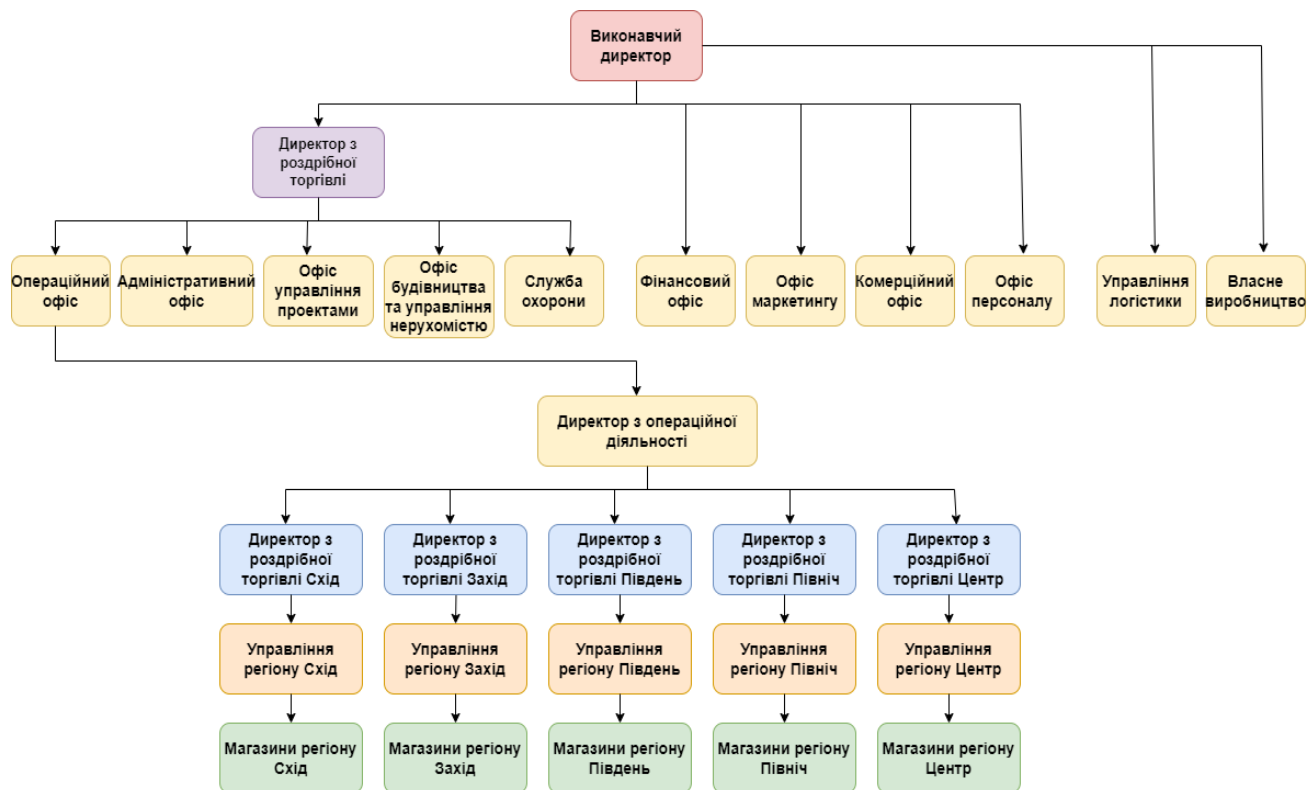


Рисунок 2.1 – Лінійно-функціональна структура управління в компанії ТОВ «Сільпо-Фуд».

Джерело: сформовано автором.

Усі повноваження, управлінські рішення та функціональні обов'язки розділені. Директори відповідають за всі сфери діяльності компанії. Вони відповідають за стратегічні рішення компанії, вирішують важливі питання, пов'язані з власним виробництвом та логістикою, аналізують кон'юнктуру ринку та всю фінансову звітність, відповідають за розподіл коштів. У цій структурі кожен керівник несе персональну відповідальність за ефективність та результативність бізнесу. Директор з роздрібної торгівлі організовує діяльність компанії відповідно до

стратегічного плану, розробленого генеральним директором, а операційний директор відповідає за ефективну роботу всіх регіонів. Завдяки вертикальній ієрархії управлінські рішення приймаються відносно швидко. Однією з найважливіших переваг такого типу управління є високий ступінь спеціалізації менеджерів функціональних департаментів. Як наслідок, функціональні підрозділи дозволяють лінійним керівникам зосередитися на основних питаннях, пов'язаних з прибутковістю та стратегією розвитку компанії. Важливо також розглянути організаційну структуру регіональних магазинів «Сільпо». Компанія також має лінійно-функціональну структуру управління рис. 2.2

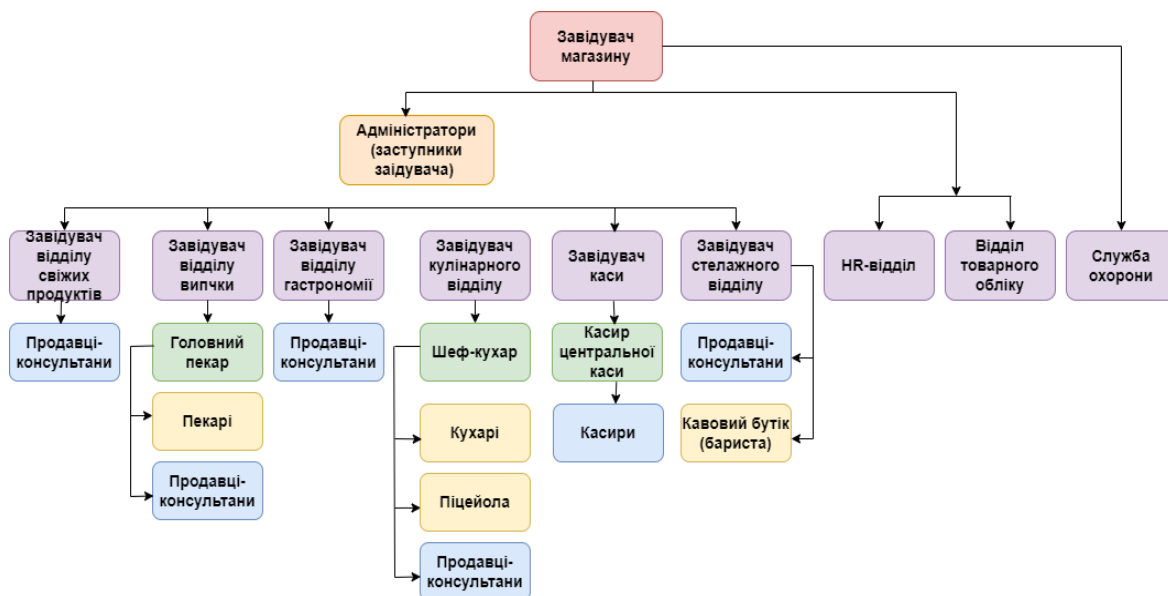


Рисунок 2.2 – Структуру управління магазину компанії ТОВ «Сільпо-Фуд».

Джерело: сформовано автором.

З наведеної вище структури можна зробити висновок, що магазини підпорядковуються директору магазину. Директор магазину подає вищому керівництву всі необхідні дані, такі як щоденні звіти про продажі та фінансові звіти. Він також веде переговори з постачальниками на основі звітів відділу обліку товарів і підписує основні трудові документи, підготовлені відділом кадрів. Директор магазину (або його заступник) виконує всі завдання на операційному рівні та керує магазином у всіх відділах. Кількість менеджерів залежить від розміру магазину. Крім

того, всі менеджери можуть працювати одночасно, наприклад, через підвищений трафік покупців у святкові дні. Керівник відділу керує тільки цим відділом і його співробітниками, несе за них відповідальність, розподіляє роботу і координує робочу програму.

Існує кілька ринкових тенденцій та факторів, що впливають на бізнес та розвиток компанії.

По-перше, зростаюча популярність здорового способу життя вимагає від «Сільпо Фуд» аналізу того, які продуктові лінійки відповідають сучасним тенденціям у сфері натуральних та органічних продуктів.

По-друге, цифрова трансформація в ритейлі дає можливість компанії задовольняти поточний споживчий попит і більш ефективно готувати покупки.

По-третє, зміни в уподобаннях споживачів можуть впливати на попит на певні продукти, тому «Сільпо Фуд» необхідно використовувати комплексну систему аналізу інформації про поведінку споживачів і конкурентів, у тому числі потенційних клієнтів, щоб утримувати лідерство на ринку.

По-четверте, конкуренція на українському ринку продуктів харчування є інтенсивною, і «Сільпо-Фуд» має забезпечити високу якість продукції, ефективні маркетингові стратегії та конкурентоспроможні ціни, щоб утримати свої позиції на ринку.

Нарешті, хоча стратегічні інвестиції у виробництво, асортимент продукції та дистрибуцію є важливими для сталого зростання, надзвичайно важливо визначити пріоритети ринкової безпеки та безперервності бізнесу перед обличчям конкуренції та непередбачуваних подій.

Масштаб бізнесу характеризується наступними показниками:

- Загальний обсяг продажів мережі склав 62,4 млрд грн.
- Згідно з фінансовими результатами за 2022 рік, товарообіг мережі склав 70 млрд грн. Товарообіг мережі у 2022 році збільшився на 6,12% порівняно з 2021 роком.

- Станом на 1 січня 2023 року онлайн-відділення мережі пропонує регулярну доставку у 80 містах, де доступні 20 000 категорій (товари, які можна доставити через службу доставки «Сільпо»).

- «Сільпо Фуд», як частина Fozzie Group, використовує шість розподільчих центрів загальною площею 143891 м², розташованих у стратегічно важливих місцях для ефективного обслуговування всіх магазинів мережі.

- Станом на 2022 рік у ТОВ «Сільпо-Фуд» працює 33 390 співробітників.

Компанія на сьогоднішній день, займає одну з ключових позицій на ринку роздрібної торгівлі в Україні з точки зору провідних позицій дистриб'юторів, де продаж товарів харчування та побуту для компанії є ключовим моментом її успішності, що в свою чергу допомагає їй поліпшити свою позицію на конкурентній арені з іншими гравцями на ринку роздрібної торгівлі продуктами, маючи при цьому значну частку ринку серед торговельних площ, магазинів та супермаркетів. Одним із основних моментів є те, що характеристика компанії, які в свою чергу складають конкуренцію є досить великою, проте головними є все ж таки напрямок роздрібної торгівлі продовольчими продуктами та товарами побуду на ринку, що на даний час зберігається між такими гравцями: «Сільпо-Фуд», «АТБ-Маркет», «Фудком», «Еко-Маркет», «МЕТРО», «Ашан», «Новус», є основними конкурентами «Сільпо-Фуд» у різних регіонах України.

На жаль, через війну, що призвела до значних втрат у багатьох сферах життєдіяльності економіки, залишається тільки пристосовуватись та продовжувати розвиток у складних умовах. Український аудит, який досліджує продукти масового споживання та їх попиту має цікаві дані за перше місце в 2023 році, де за підсумками більш детально приверталась увага до різних мережей, що відкрили найбільше магазинів в кварталі і в яких регіонах були розставлені пріоритети.

Дослідницька компанія GT Partners Ukraine провела дослідження, щодо роздрібної торгівлі в Україні, де у звіті експерти проаналізували різні ключові тренди, що склалися на початку другого воєнного року. Незважаючи на умови

воєнного стану та втрат, які понесли мережі при руйнування інфраструктури через активні бойові дії, в тому числі на окупованих територіях, першою десяткою в Україні за загальною кількістю магазинів майже не змінилась, що в свою чергу пояснюється наявним запасом міцності національних дистриб'юторів та великою кількістю торгових точок у мереж, що дозволило частково компенсувати втрати та зосередитися на наявному зараз.

Наразі навіть серед топу-10 рітейлерів, одним компаніям вдається продовжувати свою діяльність та розвиватись швидкими темпами, а інші навпаки балансують на одному рівні, де поступово діяльність йде на скорочення проте основними гравцями все ж залишаються такі компанії: АТБ (Дніпро), Фозі-Груп (Київ) та ВулВест Рітейл (Луцьк).

Таблиця 2.3 – Топ кращих операторів торгівлі продуктами харчування в Україні за кількістю магазинів.

Номер	Компанія	Мережа	Місто	Кількість магазинів, березень 2023	Кількість магазинів, 2022	Приріст 2023-2022 рр%	Кількість відкритих магазинів у2023р.
1	АТБ	АТБ	Дніпро	1182	1162	1,7	7
2	Сільпо	Сільпо, Фози, Траш, Фора	Київ	692	692	0	1
3	Вулвест Рітейл	Наш край, SPAR	Луцьк	249	249	0	3
4	ПрАТ МХП	Мясокомбінат	Київ	228	220	3,6	8
5	ТОВ Аритейл	КОЛО	Київ	222	221	0,5	1
6	ТОВ ТВК Львівхолод	Рукавчика, Під боком	Львів	200	200	0	1
7	ТОВ Клевер сторс	Сім23, Сімі	Луцьк	179	167	7,2	13
8	ТОВ НМСМ Делві	Делві	Київ	146	148	-1,4	1
9	Мережа Сервіс-Львів	Близенько	Львів	146	141	3,5	5

Продовження таблиці 2.3

10	ТОВ Вересень Плюс	Файно маркет	Кропивницький	146	138	5,8	8
----	-------------------------	--------------	---------------	-----	-----	-----	---

Джерело: сформовано автором на основі джерел [40][41].

Оглядаючи інші джерела для більш повного розуміння ситуації на ринку, цікавим є і данні з відкритих джерел як Opendatabot. Аналізуючи сукупний оборот серед усіх великих компаній, що увійшли до індексу рітейлу, маємо результат який склав 457,32 млрд грн.

Лідерами стали АТБ та «Сільпо». Однак за розміром чистого прибутку випередили компанії групи «Ольвія» («Єва» та «Варус»).

Сукупна виручка компаній роздрібного індексу зросла на 23% порівняно з 2022 роком. Тоді цей показник становив 370,52 млрд грн. Лідером у роздрібному секторі залишається ринок АТБ, який отримав майже 40% від загального доходу всіх компаній. Компанія заробила 181,09 млрд грн, що на 22% більше, ніж у 2022 році.

На другому та третьому місці - «Сільпо-Фуд» та «Фора», що входять до Fozzy Group Володимира Костельмана. Їхній товарообіг збільшився в 1,2 та 1,5 рази відповідно. Загальний оборот Fozzy Group склав 114,22 млрд грн. Серед топ-10 компаній Opendatabot найбільше зростання обороту в 1,7 рази зафіксувала компанія Comfy Trade, що належить Станіславу Ронісу та Світлані Гутль. Оборот зріс до 27,63 млрд грн, а чистий прибуток - у 20 разів до 40 млн грн.

Однак найбільший чистий прибуток отримала компанія «Руш» (мережа супермаркетів «Єва»), що входить до групи «Ольвія» Валерія Кіптика та Руслана Шостака. Її чистий прибуток торік зріс у 2,3 раза - до 2,2 млрд грн, а виручка у 2023 році збільшилася на третину.

До першої десятки також увійшла ще одна компанія «Омега» (мережа супермаркетів «Варус»). До індексу також увійшла компанія «Західна заправка», яка минулого року збільшила продажі на 20% до 17,5 млрд грн та чистий прибуток в 1,7

рази до майже 200 млн грн. Продажі компанії скоротилися на 18% до 27,69 млрд грн, а чистий прибуток зріс майже вдвічі до 265,89 млн грн.

Компанія також увійшла до індексу роздрібно́ї торгівлі 2024:

- «Метро» (Німецька холдингова компанія) - продажі зросли на 27% до 25,5 млрд грн.
- «Розетка» (належить Владиславу та Ірині Чечоткіним) - продажі +38% (25,4 млрд грн), чистий прибуток у 10 разів менший: 12 млн грн.
- «Фудком» (роздрібна група) - +27% товарообігу (17,16 млрд грн), чистий прибуток збільшився в 1,4 рази: 310,63 млн грн.

Графічна демонстрація лідерів роздрібно́ї торгівлі наводиться на рис. 2.3

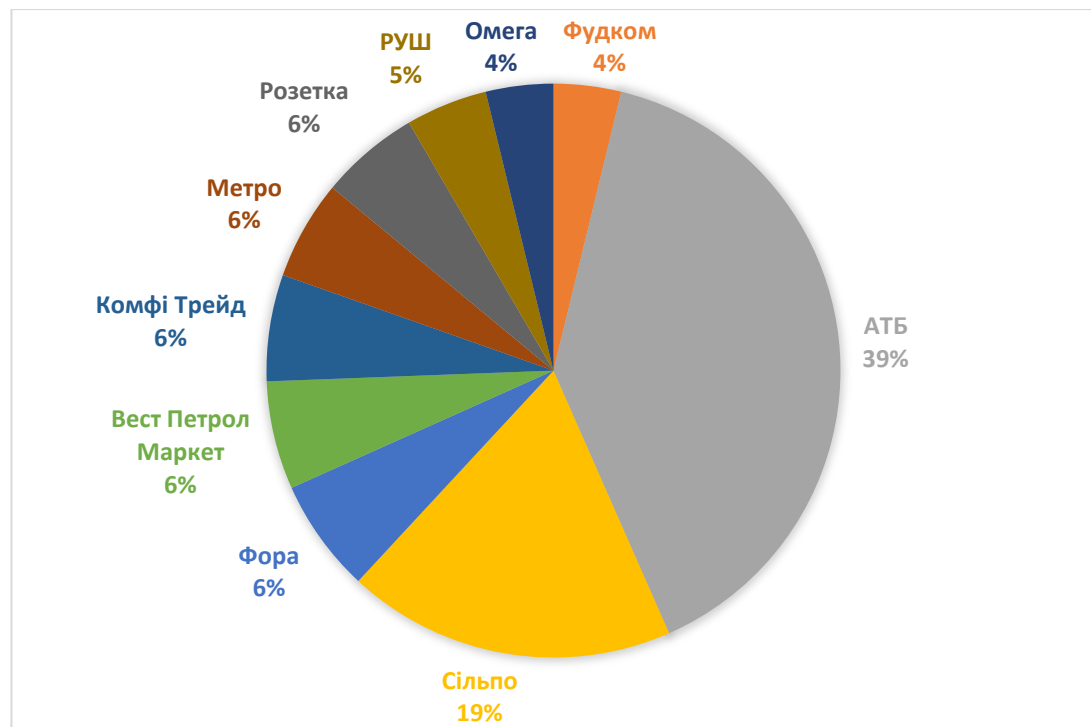


Рисунок 2.3 – Лідери роздрібно́ї торгівлі 2023

Джерело: сформовано автором на основі джерел. [21].

Станом на початок 2022 року ТОВ «Сільпо-Фуд» має чотири торгові марки: «Крафтьяр», «Преміум», «Повна чаша» та «Рікі Тікі Преміум». Зокрема, торгова

марка «Крафтьяр» - це власне виробництво хліба та випічки, запечених та копчених виробів, смузі та соків, веганських десертів та сирів.

«Сільпо Фуд» імпортує свою продукцію без посередників. Компанія імпортує продукти з 83 країн світу. Компанія працює з 790 постачальниками. Італія, Іспанія та Норвегія входять до трійки лідерів за кількістю імпортованої продукції. 2021 року «Сільпо Фуд» підписала угоду з Італійським агентством зовнішньої торгівлі.

З точки зору логістики, «Сільпо» має шість логістичних центрів в Україні загальною площею 188 001,53 м². Автопарк компанії налічує понад 500 вантажівок, які до кінця 2021 року перевезли 1,2 млн тонн вантажів. Варто зазначити, що компанія поступово роботизує складські площі своїх розподільчих центрів. Наприклад, на розподільчому центрі у Квітневому встановлено 31 робота, які відповідають за зберігання, доставку, відбір і завантаження, а також переміщення доставленої продукції на складі. Впровадження цієї інновації призвело до триразового збільшення продуктивності праці на цьому розподільчому центрі. Крім того, ці роботи запрограмовані на 99% точне виконання своїх завдань.

«Сільпо Фуд» активно підтримує боротьбу із забрудненням навколишнього середовища та загальні екологічні проблеми: Станом на початок 2022 року компанія зібрала 23 211 тонн вторинної сировини для переробки. Компанія також бере активну участь у проєктах зі збору та переробки батарейок: До кінця 2021 року було зібрано близько 8 тонн батарейок. Магазины мережі надають покупцям сітчасті або екоторбинки замість звичайних пакетів, а товари доставляють в екобоксах. 2020 року «Сільпо Re Cycling» відкрився в Київській області.

Особливістю магазину є те, що він побудований відповідно до різних вимог міжнародної системи сертифікації екологічного та зеленого будівництва, де сам магазин обладнаний холодильниками без фреону, заощадливим зовнішнім освітленням на сонячних батареях та зарядними станціями для електромобілів. Популяризація цього питання призвела до восьмикратного збільшення кількості покупців, які купують екологічно чисті продукти та переробляють свої відходи на

користь цієї ідеї. Спеціальний статус підприємства та відповідні особливості діяльності підприємства: спеціального статусу немає. Сфера діяльності:

- Оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування.
- Постачання продуктів харчування в мережу супермаркетів «Сільпо».
- Виробництво та дистрибуція продукції під власною торговою маркою.
- Організація логістичних процесів зберігання та дистрибуції продукції.
- Контроль якості та безпеки продукції.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Надалі аналізуючи наступний етап організаційно-економічної характеристики, що проводиться з урахуванням фінансово-економічних показників, де метою дослідження є об'єктивна оцінка та професійна рекомендація за результати діяльності. Щоб надалі запропонувати ефективну стратегію розвитку для підприємства та визначити поточний фінансовий стан і спрогнозувати розвиток майбутніх фінансово-економічних показників. За мету ставиться огляд та аналіз фінансових даних за різні періоди і фактори, що могли спричинити відповідні зміни та результат, а також дослідити існуючі та потенційні фінансові обмеження, які можуть вплинути на стабільність підприємства і його розвиток в цілому. Спочатку фінансово-економічний аналіз рекомендується розпочати з дослідження показників виробничого потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд» з використанням статистичних даних за 2019-2023 років, які були наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні показники виробничого потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2019-2023 роки.

№ з/п	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
							Абсолютн е	%%
11	Статутний капітал, тис. грн.	12846065	13 047 703	13047703	13 047 703	15188703	2342638	118,2
22	Власний капітал, тис. грн.	1827502	-1107692	-2994714	-10391394	-10434623	-12262125	-571,0
33	Позиковий капітал, тис. грн.	26870921	31343166	41655179	44357915	43793132	16922211	163,0
44	Майно разом, тис. грн.	28698423	30235474	38660465	33966521	33358509	4660086	116,2
55	Основні засоби, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-
55.1	- залишкова вартість	8935275	10644721	16590031	16907634	15463929	6528654	173,1
55.2	- первісна вартість	11646233	15577186	23813183	26261270	27533424	15887191	236,4
55.3	- знос	(-2710958)	4932465	7223152	9353636	12069495	14780453	445,2
66	Виробничі запаси, тис. грн.	0	258602	319298	333805	236610	236610	=-
77	Середньо-облікова кількість штатних працівників, осіб	34192	39434	42935	33390	29514	-4678	86,3

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Згідно з розрахунками та результатами, представленими в таблиці 2.4, статутний капітал ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 році збільшився на 18,2% порівняно з 2019 роком, але його власний капітал зменшився більш ніж у п'ять разів, що є вкрай негативною тенденцією для компанії. Позиковий капітал компанії значно збільшився (+63%), і ці великі кредитні кошти потребують професійного управління.

У період з 2019 по 2023 рік первісна вартість ТОВ «Сільпо-Фуд» зросла на 136,4%, а залишкова - на 73,1%, що свідчить про постійний рух в машинах, обладнанні та інших засобах виробництва.

Запаси також відіграють важливу роль у забезпеченні стабільних грошових потоків. За останні п'ять років вони стрімко зростали, досягнувши рівня 236610 тис. грн. Тому менеджмент компанії повинен контролювати та не допускати значного накопичення запасів, а його першочерговим завданням має бути краще розуміння споживчих потреб власних клієнтів.

Кількість працівників компанії не є постійною і динамічно змінюється з урахуванням розвитку мережі та зовнішнього середовища, тому кількість працівників у 2023 році буде на 13,7% меншою, ніж у 2019 році.

Наступним елементом дослідження ситуації компанії є аналіз фінансово-економічних результатів діяльності компанії, представлений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2023 рр., у тис. грн.

№ з/п	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
							Абсолютн е	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції	62446681	64402634	72784232	69990601	84727987	22281306	135,68
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	47340607	47249897	52182936	50688420	60419457	13078850	127,63
3	Валовий прибуток	15106074	17152737	20601296	19302181	24308530	9202456	160,92
4	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	1748125	153528	-417390	-1157393	1140287	-607838	65,23

5	Податок на прибуток від звичайної діяльності	314662,5	27635	-	-	205251,7	-109410,8	65,23
6	Чистий прибуток (збиток)	289577	-3114238	-1846179	-7334656	-1850930	-2140507	-639,18
7	Витрати на оплату праці	4795380	6321110	8010129	6301347	7064227	2268847	147,31
8	Матеріальні затрати	927802	966221	1325664	1851063	1463751	535949	157,77

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Отримавши основні фінансово-економічні результати діяльності компаній за досліджуваний період (2019-2023 рр.), отримані значення слід проаналізувати блоками, щоб зробити фахові висновки.

За п'ятирічний період чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 22281306 тис. грн (35,7%). Це свідчить про те, що підприємство успішно веде свою господарську діяльність і досягло б явно вищих показників у 2023 році, якби не воєнні дії та спричинені ними руйнівні зміни. Аналогічна тенденція спостерігається і при аналізі драйверів собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) - з кожним роком реалізація товарів продовжує зростати, що свідчить про високу інтенсивність продажів.

Валовий прибуток, який є основним результатом діяльності компанії, за п'ятирічний аналіз показав стійке зростання на 60,9% і, безсумнівно, був би ще вищим у 2023 році, якби не вплив зовнішніх факторів.

Перша негативна тенденція для компанії стає більш очевидною при аналізі періодичного прибутку до оподаткування, де операційний прибуток падав чотири роки поспіль. Це було пов'язано з політичною та економічною нестабільністю, а також перевищенням витрат над доходами. У 2023 році ситуація покращилася і прибуток склав 1140 287 тис. грн. Податки на прибуток від звичайної діяльності доступні лише за 2019, 2020 та 2023 роки і не мають від'ємного значення.

Чистий прибуток, який підсумовує результати діяльності компанії, доступний лише за 2019 рік, тоді як всі інші періоди показують збитки через невдалі маркетингові та управлінські рішення та форс-мажорні обставини (наприклад, пандемія COVID-19, економічна криза, військові дії).

Доходи від заробітної плати демонструють стабільне зростання у 2019-2021 роках, спад у 2022 році та зростання у 2023 році, що, очевидно, пов'язано з політичними потрясіннями. Як бачимо, витрати на оплату праці у 2023 році перевищили рівень 2022 року, незважаючи на значні виклики, але не досягли рівня 2021 року.

Матеріальні витрати, з іншого боку, знову значно зросли в період з 2019 по 2022 рік, а в 2023 році майже досягли рівня 2021 року. Основні статті витрат включають різні виробничі та рослинні матеріали, паливо та електроенергію.

Одним із ключових аспектів управління компанією є платоспроможність, тобто здатність вчасно розраховуватися з кредиторами; з метою об'єктивної оцінки платоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» були розраховані ключові показники, результати яких представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Дослідження показників платоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2024 рр.

№ з/п	Показник	Нормативне значення	На 01.01. 2020 р.	На 01.01. 2021 р.	На 01.01. 2022 р.	На 01.01. 2023 р.	На 01.01. 2024 р.	Відхилення 2023 р. до 2019 р., +/-
1	Коефіцієнт платоспроможності	≤ 1	0,521	0,473	0,360	0,259	0,296	-0,225
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 2	0,789	0,778	0,566	0,425	0,436	-0,353
3	Коефіцієнт критичної ліквідності	$\geq 0,7$	0,436	0,410	0,277	0,138	0,270	-0,166
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\infty [0,2; 0,25]$	0,143	0,126	0,068	0,039	0,050	-0,093

5	Обсяг ефективної заборгованості, тис. грн.	< 0	12525725	13642836	20971552	24379562	3208180	10682455
---	--	-----	----------	----------	----------	----------	---------	----------

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Динаміка коефіцієнта платоспроможності свідчить про те, що підприємство протягом п'яти років не в змозі покрити свої зобов'язання поточними активами, при цьому показник є нижчим за нормативне значення 1 протягом усіх аналізованих років; з 2019 по 2023 рік коефіцієнт ліквідності також не досягав нормативного значення (2), що свідчить про те, що поточні активи не покривають поточні зобов'язання. .

Коефіцієнт кризової ліквідності в усі проаналізовані роки не досягав нормативного значення (0,7). Це означає, що здатність погашати поточні зобов'язання протягом одного-двох місяців знаходиться під загрозою, що є серйозним сигналом для керівництва підприємства в умовах безперервної економічної кризи.

На основі аналізу абсолютних значень коефіцієнта ліквідності можна зробити висновок, що протягом усього досліджуваного періоду частка поточних зобов'язань, яку компанія може покрити за кілька днів, є дуже малою і в жодному році не досягла цільового (нормативного) значення.

Підсумуємо цей блок дослідження, проаналізувавши ефективний борговий баланс. Ефективний залишок боргу показує, що поточні зобов'язання підприємства перевищують зобов'язання того ж виду, який повинен бути меншим за нуль, але в усі роки він перевищує порогове значення, тобто зобов'язання підприємства перед іншими контрагентами є високими.

Оцінка показників майнового стану є наступним етапом економічної характеристики досліджуваного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», що відображено в табл. 2.7

Таблиця 2.7 – Показники майнового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2023
рр.

№з/ п	Показник	Норма тив	На 01.01. 2020 р.	На 01.01. 2021 р.	На 01.01. 2022 р.	На 01.01. 2023 р.	На 01.01. 2024 р.	Відхилен ня. 2023 р. до 2019 р., +/-
1	Коефіцієнт майна виробничого призначення	$\geq 0,5$	0,497	0,540	0,603	0,688	0,613	0,116
2	Обсяг чистих оборотних коштів	≥ 0	-3735654	-4231078	-11498165	-15559876	- 1677566 8	-13040014
3	Обсяг власних оборотних коштів	≥ 0	-12866558	-16626293	-26647087	-32871926	- 3082136 5	-17954807
4	Обсяг постійного капіталу	$\Rightarrow \infty$	10958406	11177994	12154208	6920656	3611074	-7347332
5	Коефіцієнт захисту статутного капіталу	> 1	-0,858	-1,085	-1,230	-1,796	-1,687	-0,829
6	Коефіцієнт захисту власного капіталу	> 1	-6,029	12,779	5,357	2,256	2,456	8,485

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Динаміка коефіцієнта власності виробництва показує, що його частка зростала протягом 2019-2023 років, внаслідок чого він не опускався нижче цільового значення, таким чином повністю задовольняючи потреби торговельних компаній.

Сума чистого оборотного капіталу продовжує падати, а враховуючи, що цей показник відображає залишок оборотного капіталу після погашення поточної заборгованості, різке припинення компенсацій (дотацій), отриманих від торговельних груп, у тому числі й від відповідних компаній, було б вкрай загрозливим і небезпечним. Ситуація погіршується з року в рік, а показники власного оборотного капіталу демонструють негативну динаміку в усі роки.

Аналіз величини перманентного (безстрокового) капіталу показує, що його обсяг збільшувався в період з 2019 по 2021 рік, але з 2022 року він зменшився, що може бути пов'язано з несприятливою ринковою кон'юнктурою та зовнішніми труднощами.

Аналіз динаміки коефіцієнта збереження капіталу показує від'ємні значення в усі роки, що означає, що компанія має серйозні проблеми зі збереженням цього капіталу і становить загрозу її фінансовій безпеці.

Завершальним етапом економічної характеристики ТОВ «Сільпо-Фуд» є оцінка показників фінансової стійкості, представлених у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2023 рр.

з/п	Показник	Нормативне значення	а 01.01. 2020 р.	а 01.01. 2021 р.	а 01.01. 2022 р.	а 01.01. 2023 р.	а 01.01. 2024 р.	Відхилення 2023 р. до 2019 р., +/-
1	Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,064	-0,037	0,077	-0,306	-0,313	-0,377
2	Коефіцієнт фінансового ризику	≤ 1	0,451	-2,485	-1,013	-0,321	-0,223	-0,674
3	Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 1	2,216	-0,402	-0,987	-3,112	-4,475	-6,691
4	Коефіцієнт перманентного капіталу	$\geq 0,75$	0,382	0,368	0,314	0,204	0,108	-0,274
5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	$\in [0,5; 0,7]$	0,340	0,392	0,364	0,390	0,321	-0,019

Продовження табл. 2.8

6	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	∞ [0,6; 0,8]	-0,919	-1,121	-1,776	-2,862	-2,376	-1,457
---	---	---------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Враховуючи коефіцієнт автономії, компанія не є фінансово незалежною, оскільки значення цього показника з 2019 по 2023 рік є нижчим за нормативне значення (0,5). Загалом фінансові ризики знизилися і не становлять серйозної проблеми.

Коефіцієнт фінансової стійкості відповідає критерію лише у 2019 році, тоді як всі інші роки демонструють фінансову нестабільність (станом на 1 січня 2020 року на 1 грн боргу компанія має 2,22 грн власного капіталу). Аналіз коефіцієнта перманентного капіталу показує, що він має позитивне значення в усі роки, але досягає максимуму на 1 січня 2020 року - 0,382 і, як і в інші роки, є нижчим за нормативне значення.

Аналізуючи коефіцієнт довгострокового боргу, динаміка боргового навантаження є стабільною майже в усі роки, що є позитивним фактором для стабільного економічного зростання аналізованих компаній.

Підсумовуючи дослідження в частині фінансової стійкості, важливо оцінити значення коефіцієнту маневреності власного оборотного капіталу - рівень власного оборотного капіталу збільшувався протягом усього аналізованого періоду, як і залежність від зовнішнього фінансування з недостатньою мобільністю. Цікаво відзначити, що включення ТОВ «Сільпо-Фуд» до групи Fozzy компенсувало негативні результати, які спостерігалися як за цим коефіцієнтом, так і за іншими показниками, хоча порогове значення не було досягнуто в жодному з років і компанія постійно стикалася з можливістю банкрутства.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

У сучасній діловій практиці організаційний розвиток є комплексним поняттям, яке включає в себе здатність компанії досягати успіху в умовах жорсткої конкуренції за клієнтів, ресурси та нові ринки, вміння чітко та адекватно визначати стратегію розвитку, операції, спрямовані на її досягнення, а також постійний моніторинг ринкового середовища, що динамічно змінюється. Першим кроком аналітиків і менеджерів для підготовки та пропозиції конкретних заходів щодо майбутнього підприємства є дослідження поточного рівня конкурентоспроможності при визначенні стратегії розвитку підприємства з використанням якісних і кількісних методів оцінки.

Оцінюючи господарську діяльність підприємства, важливо приділяти постійну і своєчасну увагу питанням конкурентоспроможності. У процесі оцінки рішення та визначення його обґрунтованості завжди необхідно отримати максимально точну інформацію про можливі загрози та проблеми для підприємства.

Запорукою успішного управління бізнесом є попередження потенційних ризиків та розвиток економічної ефективності, ефективне управління, планування та прогнозування. Діагностика вважається одним з найважливіших процесів виявлення та вивчення негативних аспектів діяльності компанії, що забезпечує створення чіткої системи виявлення загроз і проблем.

Одним з найважливіших факторів прибутковості та конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» є його висока інноваційна спроможність. Компанія не припиняє розробляти та впроваджувати різні види інновацій у свою діяльність, розглянемо більш детально інноваційну діяльність за 2018-2024 роки.

1) Каси самообслуговування - каси, які дозволяють покупцям сканувати штрих-коди на товарах і здійснювати готівкові та безготівкові розрахунки. «Сільпо» однією з перших почала використовувати каси самообслуговування, щоб зменшити

черги та заощадити час: 36% покупок було здійснено на касах самообслуговування у 2021 році.

2) Безконтактна оплата - системи, які працюють із мобільним додатком «Сільпо». Покупці створюють у додатку кошик для покупок і миттєво сканують штрих-код на своєму телефоні, щоб вибрати продукти. Коли кошик заповнений, клієнт натискає кнопку «Оформити замовлення» на своєму смартфоні. Мобільний додаток генерує QR-код, який касир сканує для здійснення платежу. Це робить процес покупки більш зручним, оскільки клієнтам не потрібно нести всі свої покупки з кошика до каси, а замість цього вони можуть оплатити відразу.

3) Мобільний додаток - додаток для мобільного телефону з усією необхідною інформацією для покупця. Після завантаження цього додатку клієнт отримує дисконтну картку та має власний кабінет. У додатку відображаються всі акційні пропозиції та знижки, а також накопичуються купони, бали та бонуси від покупок. За допомогою додатку можна здійснювати покупки та розраховуватися за допомогою вільного платежу. Крім того, під час пандемії COVID-19 «Сільпо» почала активно розвивати доставку товарів додому через кур'єрські служби.

4) Офіційний сайт компанії є централізованим джерелом всієї інформації про компанію. На сайті також працює інтернет-магазин, де клієнти можуть додавати товари до свого кошика онлайн і забирати їх з магазину кур'єром. Цей вид доставки був вперше запроваджений на початку 2019 року з розвитком COVID-19. У той час, коли основні конкуренти тільки розвивали цей процес, магазини «Сільпо» значно випередили своїх конкурентів і привернули увагу потенційних покупців. Це вплинуло на репутацію магазинів та їхню позицію на ринку.

5) Інноваційний дизайн магазинів - компанія єдина на ринку, яка будує дизайнерські магазини та привертає увагу покупців. «У 2019 році три дизайнерські супермаркети «Сільпо» увійшли до рейтингу Europe's Best Stores 2019 - 25 найкращих інноваційних магазинів Європи за версією European Supermarket

Magazine. У 2020-2021 роках компанія отримала низку нагород, серед яких Сільпо Ресайкл є першим в Україні з стандартів екологічності та чистоти магазину.

6) Логістичні інновації - як зазначалося вище, компанія активно використовує робототехніку для переміщення товарів на своїх складах. Наприкінці 2019 року компанія також провела масштабну модернізацію свого транспорту. Вітчизняні транспортні засоби були замінені на імпортні. Закуплено нові моделі вантажівок, тягачів, напівпричепів та рефрижераторів для покращення доставки товарів до магазинів та підвищення ефективності логістичних процесів.

7) Інновації в периферійному обладнанні магазинів - з кінця 2019 року до початку 2024 року активно впроваджувалися енергозберігаючі технології, зокрема встановлення світлодіодних ламп замість люмінесцентних, заміна зовнішнього освітлення та освітлення торгових залів супермаркетів на більш енергоефективні. Як результат, з кінця 2019 року до початку 2024 року ТОВ «Сільпо-Фуд» заощадило 1,76 млн грн за рік на рахунках за електроенергію.

8) Інновації у сфері власного імпорту - компанія першою в Україні почала закуповувати вино на ф'ючерсному ринку. Компанія також розширила асортимент шампанського та кошерної продукції, що є складним завданням навіть для світових гігантів роздрібної торгівлі. Також було впроваджено інноваційне обладнання для переробки риби.

Для проведення комплексного аналізу можливих рівнів ризику ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно використовувати різні методи, особливо матричний метод, індикаторний метод та графічний метод, за допомогою яких можна отримати не тільки аналітичні результати, а й також отримати результати дослідження.

Давайте детальніше розглянемо PEST-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд». Важливо звернути увагу на всі ключові фактори, які впливають на діяльність бізнесу, а саме політичні, економічні, технологічні та соціальні фактори в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

<i>P (політичні фактори)</i>	<i>E (економічні фактори)</i>
Бойові дії та війна в Україні; Неможливість проведення робіт на всій території України через тимчасову окупацію території України; Міжнародне співробітництво ускладнюється військовою ситуацією в країні тощо;	Нестабільність валютного курсу; Рівень доходів населення; Рівень інфляції; Високий рівень безробіття; Нестабільність розвитку національної економіки ускладнює корпоративне стратегічне управління;
<i>S (соціальні фактори)</i>	<i>T (технологічні фактори)</i>
Підтримання високих стандартів якості у наданні послуг і продажу продукції; Відтік робочої сили через значний рівень міграції населення, викликаний військовими діями; кваліфікація персоналу; зниження купівельної спроможності населення.	Розвиток електронних комунікацій між клієнтами та компаніями; Впровадження цифрових та роботизованих процесів у діяльності компанії;

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів підприємства.

Таким чином, війна з Росією в Україні серйозно вплинула на діяльність «Сільпо Фуд». Як наслідок, компанія тимчасово не може працювати на окупованих територіях. Війна також вплинула на низку економічних та соціальних факторів, які мали безпосередній вплив на прибутковість компанії. Оскільки ціни на імпортовану продукцію зросли, а війна в країні не дозволила компанії повною мірою використовувати свій логістичний потенціал, компанія змушена підвищувати ціни на свою продукцію, щоб уникнути збитків. Однак, як зазначалося вище, «в країні наразі спостерігається високий рівень безробіття (26%)».

У зв'язку зі зниженням купівельної спроможності та рівня доходів населення підприємству необхідно ввести якісні корективи у свою цінову політику, щоб отримувати прибуток і не втрачати потенційних клієнтів через високі ціни на свою продукцію. Важливо також згадати технологічний фактор, тобто постійний розвиток технологій та їх впровадження у світ бізнесу. Комунікація з клієнтами

через соціальні мережі та веб-сайти вийшла на новий рівень, що допомагає компаніям залучати нових клієнтів та підвищувати лояльність.

Важливо зазначити сильні та слабкі сторони компанії, а також потенційні можливості та загрози, які можуть вплинути на поточну та майбутню діяльність підприємства. Отже, розглянемо детальніше SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Сформована управлінська команда Бренд торгівельної марки Широкий асортимент продукції Партнерські відносини з компаніями-постачальниками	Висока плинність кадрів та потреба в їх забезпеченні; Відносно висока цінова політика на продукцію порівняно з основними конкурентами; Висока залежність від контрактів з постачальниками;
У всіх великих містах України є мережі магазинів, що охоплюють більшість регіонів країни; Попит на більшу частину асортименту компанії стійкий, тому попит на продукцію високий навіть у кризових ситуаціях в країні. Непоганий рівень мотивації персоналу;	Наявні проблеми у функціонуванні поєднуючи з скандалами та значною кількістю негативних відгуків, не грає на користь компанії, де мета створювати навпаки гарне бачення для покупців не тільки в інтернеті, а й в магазинах що відвідуються клієнтами, в свою чергу це впливає на статус та рівень лояльності покупців та розвиток мережі в цілому;
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Експансія за межі українського ринку та партнерство з іноземними компаніями; Будівництво нових та модернізація існуючих магазинів для розширення мережі по всій Україні; Розширення асортименту продукції; Впровадження інноваційних технологій у бізнес та підвищення операційної ефективності Розвиток власних торгових марок	Нестабільна політична та економічна ситуація в країні; Зниження рівня платоспроможності населення та високий рівень міграції; Логістичні проблеми, викликані війною в країні; Конкурентна цінова політика;

Джерело: розроблено автором на основі

Отже, через війну в Україні, ТОВ «Сільпо-Фуд» має безліч загроз щодо прибуткового функціонування та майбутнього розвитку. Через нестабільну політичну та економічну ситуація в країні, компанії постійно необхідно максимально швидко пристосовуватися до нових викликів, щоб не втратити довіру споживачів та репутацію. Саме завдяки стабільним відносинам з постачальниками, високу кваліфікованість керівних кадрів та відомість бренду, підприємство продовжує утримувати лідерські позиції на ринку та розвиватися рис. 2.4

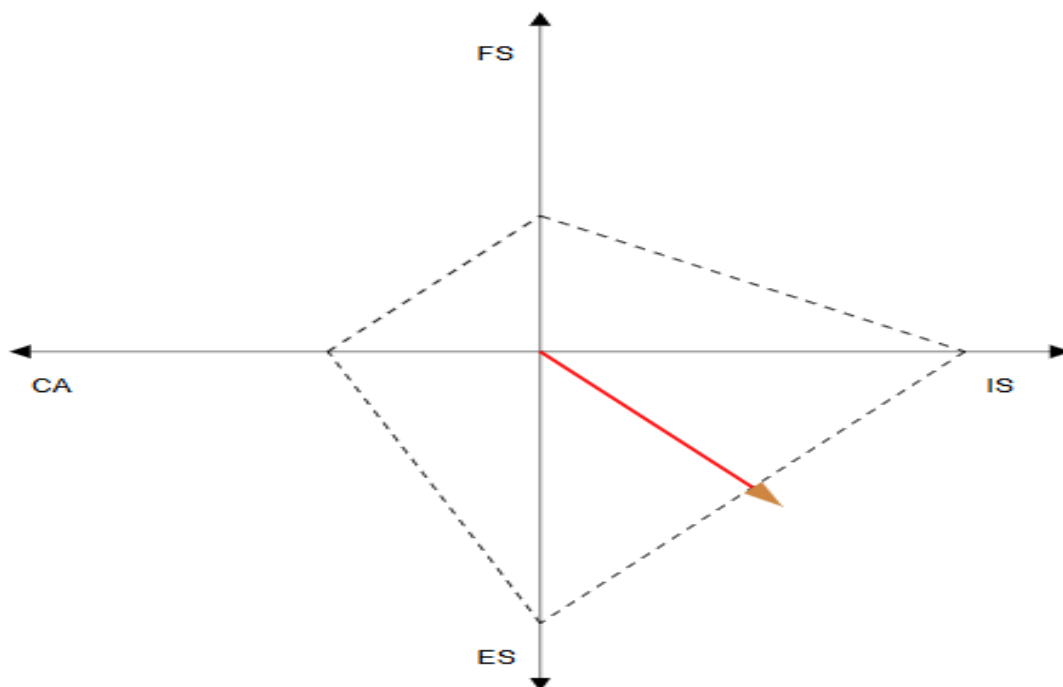


Рисунок 2.4 – Конкурентна позиція компанії на ринку торгівлі

Джерело: розроблено автором.

Проаналізувавши отриманий графік, можна зробити висновок, що критичними чинниками для компанії залишається її здатність до конкурентоспроможності та збереженню її фінансового становища, а допомогти у зміцненні позицій, можуть допомогти такі стратегії:

- акумулювання додаткових фінансових ресурсів та залучення додаткових коштів інвесторів для посилення ринкового потенціалу серед конкурентів;
- збільшення об'ємів продажу товарів завдяки маркетинговим акціям;

- розширення та/або коригування асортименту продукції новинками;
- інвестування у підвищення продуктивності та оптимізацію виробничих процесів;
- скорочення витрат на не прибуткових напрямках та за можливістю їх перепрофілювання ;
- створення та встановлення захисних заходів щодо збереження конкурентної ініціативи та переваги на ринку;
- інвестувати у злиття з іншими фірмами, що володіє значними ресурсами коштів або відокремлення певних процесів на аутсорсинг.

Як висновок, поведінка компанії є лінійно гнучкого реагування, де важливим аспектом є не стабільність середовища в якому перебуває фірма, що призводить до нестійкого функціонування та проблем у виробничому процесу.

Основними характеристиками компаній, що конкурують на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування, такі як «АТБ-Маркет», «Фудком», «Еко-Маркет», «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», «Ашан Україна Гіпермаркет» та «Новус Україна», є основними конкурентами «Сільпо-Фуд» у всіх регіонах України. Узагальнені дані підприємств зазначені у табл. 2.11

Таблиця 2.11 – Основні характеристики компанії «Сільпо-Фуд» та її основних конкурентів

Показник и /Компанії	Сільпо- Фуд	АТБ- Маркет	Фудком	Еко- Маркет	METRO	Ашан	Новус
Рік заснування	1998	1993	2016	2003	2002	2007	2008

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяги продажу, млрд. дол.	2,17	4,64	0,43	0,12	0,65	0,28	0,6
Чистий прибуток (збиток), млрд. дол.	-0,047	-0,011	0,007	0,0002	-0,009	-0,02	-0,007
Кількість працівників, осіб	29514	44094	4868	2336	3134	4484	7145
Кількість філій (магазинів) в Україні, од.	312	1207	60	91	26	21	102
Країна походження	Україна	Україна	Україна	Україна	Україна / Німеччина	Україна / Франція	Україна / Литва

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Опрацювавши та вивчивши інформацію з наведеної вище таблиці, ми можемо визначити десять базових показників для порівняння конкурентів, а фактична оцінка показників буде ппереводитися за 100-бальною шкалою. Експертне середовище складалося з клієнтів, які використовували ці мережі більше 10 років, а також провідних економістів та аналітиків, експертів у галузі досліджень динаміки ринку. Оцінка показників ефективності фірми ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена в таблиці

Опрацювавши інформацію у вищенаведеній таблиці, визначимо 10 ключових показників, за якими буде проведено порівняння суперників, а власне оцінка показників буде відбуватись за 100-бальною шкалою. Експертне середовище було утворено з числа клієнтів, які користуються вказаними мережами більше 10 років, а також провідних економістів, заступників директорів з економічної безпеки, фахівців з дослідження динаміки ринків. Бальна оцінка пріоритетних показників діяльності компаній-конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена на рис. 2.5

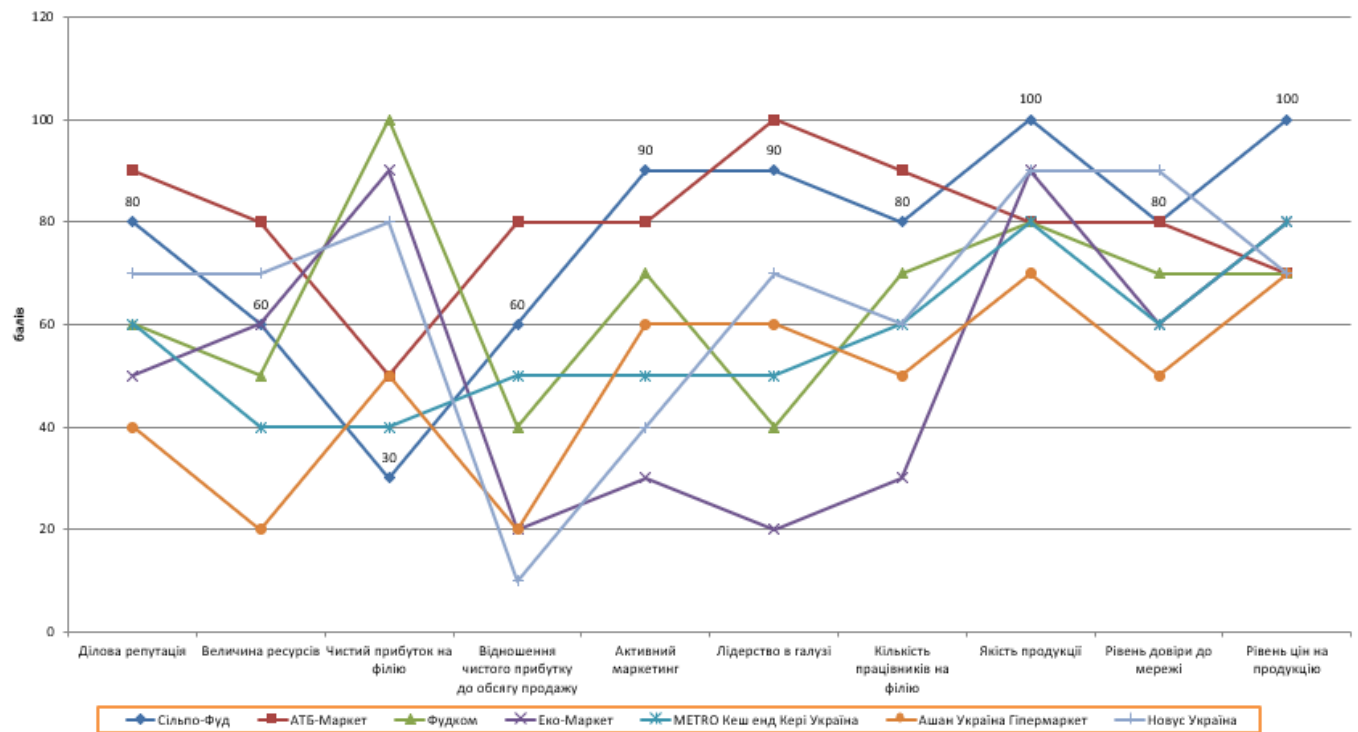


Рисунок 2.5 – Конкурентні профілі ТОВ «Сільпо-Фуд» та інших компаній на ринку продовольчого ритейлу

Джерело: розроблено автором за власними дослідженнями та матеріалами підприємства.

В результаті ретельного аналізу, розрахунків та порівняння за допомогою методу профілю об'єкта було зроблено висновок, що «Сільпо Фудз» є більш конкурентоспроможною, ніж її конкуренти, за двома з десяти характеристик. Це пов'язано з довгостроковою присутністю компанії та активною ринковою позицією з великою кількістю торгових центрів по всій Україні, але за іншими критеріями оцінки компанія прагне зберегти свою позицію (статус) як значного гравця на

українському ринку роздрібної торгівлі. Компанія прагне зберегти свою позицію як значного гравця на українському ринку роздрібної торгівлі.

Відзначаючи сильні сторони досліджуваних торговельних мереж, важливо не забувати про ключові взаємопов'язані виклики, які заважають цим мережам стати впевненими лідерами. До таких викликів належать фінансові труднощі, високі ціни на товари, необхідність переосмислення маркетингових стратегій та велика кількість конкурентів, що насичують ринок.

В цілому аналізоване товариство має власну розвинуту ринкову та матеріально-технічну інфраструктуру, завойовані частки ринку, сильні торговельно-логістичні зв'язки з виробниками (постачальниками) товарів, що підкреслює наявні переваги компанії і створює умови для появи нових та стійких конкурентних переваг для вирішення поточних проблем та зростанню капіталізації.

Щоб забезпечити найбільш точну і близьку до фактичної оцінки конкурентоспроможності підприємства оцінку, варто використовувати методи кількісної оцінки, такі як методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, які порівнюють його динамічні показники, основні відділи і служби компанії. Він перевіряється, і також можна швидко і об'єктивно отримати інформацію про стан бізнесу на обраному неділю. Обраний метод передбачає розрахунок різних секторів (блоків) показника, що відображають стан в кожній зі сфер діяльності компанії.

Детальний перелік показників та поділ на сектори (блоки) при використанні вказаного методу продемонстровано в табл. 2.12

Таблиця 2.12 – Показники та критерії конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2024 роки.

Критерії конкурентоспроможності	На 01.01.2020	На 01.01.2021	На 01.01.2022	На 01.01.2023	На 01.01.2024
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства					
1.1. Фондовіддача, тис. грн.	5,36	4,13	3,06	2,67	3,08
1.2. Рентабельність товару, %	31,91	36,3	39,48	38,08	40,23
1.3. Продуктивність праці, тис. грн. / особу	1826,35	1633,18	1695,22	2096,15	2870,77
2. Фінансовий стан підприємства					
2.1. Коефіцієнт автономії	0,064	-0,037	-0,077	-0,306	-0,313
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	0,521	0,473	0,36	0,259	0,296
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,143	0,126	0,068	0,039	0,05
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	235,974	219,609	564,219	413,274	533,083
3. Ефективність організації збуту та просування товарів					
3.1. Рентабельність продажу, %.	24,19	26,63	28,3	27,58	28,69
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,000	0,083	0,084	0,081	0,054
3.3. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	4,227	7,613	5,374	-13,582	3,929

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства.

Для переведення показників у відносні величини використовується 15-ти бальна шкала. При цьому у 5 балів оцінюється показник із нижчим, ніж базовий, значенням; у 10 балів — на рівні базового; у 15 — вище, ніж базовий.

- Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за наданими вище формулами.
- Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Маючи показники підприємства в динаміці за 4 роки, обравши за бази для порівняння показники обраної компанії за минулі відрізки часу, а також перевівши їх у відносні величини згідно з правилом, наведеним в алгоритмі, обчислимо критерії та загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства, що зображено в табл. 2.13

Таблиця 2.13 – Розрахунок складових коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (за методом Максимової), за 2020-2023 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023
Критерій ефективності виробничої діяльності	10	12,1	9,6	15
Критерій фінансового стану діяльності підприємства	6,8	6,5	6,5	13,55
Критерій ефективності організації збуту і просування товарів на ринку	11,1	10,55	8,75	15
Критерій конкурентоспроможності товару	1	1	1	1
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	6,36	6,46	5,67	9,96

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства.

З огляду на вище наведені фактори, конкурентоспроможність досліджуваних компаній знизалась за останні три роки, що в свою чергу відповідно призвело до зниження інвестиційних надходжень через не привабливість компанії як сильного конкурента для інвесторів тощо. Частково це пояснюється тим, що аналіз проводився відповідно до наступного періоду часу, який має загальну нестабільність не тільки на ринку, а й характеризувалася зовнішніми епідеміологічними і політичними кризами і справили значний вплив на здатність компанії безперебійно здійснювати виробничу діяльність та власну торговельну діяльність.

Як бачимо, коефіцієнти конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за 3 останні роки зменшується, що, відповідно, і знижує привабливість компанії для інвесторів або як сильного конкурента на ринку, що частково пояснюється тим, що аналіз проведений за період часу, який характеризується загально ринковою нестабільністю, епідеміологічними та політичними кризами, які суттєво вплинули на здатність компанії безперебійно проводити власну торговельну діяльність.

Зрозуміло, що для того, щоб зберегти свої позиції на обраному ринку, компанія повинна зосередитися на поліпшенні свого фінансового та майнового стану, радикальному збільшенні виручки від реалізації продукції та оптимізації збиткових (неліквідних) активів і продуктових лінійок, які не створюють доданої вартості для компанії і лише створюють зайві витрати.

Таким чином, необхідно розробити альтернативні (експериментальні) рішення, які б дозволили вивільнити або створити достатні кошти для збільшення фінансування товарних категорій з найбільш прибутковим і стабільним попитом або зменшити чистий фінансовий результат (збиток), що залишився в компанії станом на сьогодні.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що стратегічне середовище на ринку продуктового та товарного рітейлу є дуже сприятливим для компанії:

- Створена стабільна мережа магазинів та гіпермаркетів, налагоджені логістичні та операційні процеси;
- Як зовнішні, так і внутрішні фактори не є нездоланими і завжди мають альтернативні рішення, що пропонують різні варіанти та розвиток потенціалу для підприємства та компанії в цілому;
- Стратегія розвитку компанії дозволяє мережі розвиватися і виходити на нові ринки.

Таким чином, підсумовуючи характеристику досліджуваної компанії ТОВ «Сільпо-Фуд», слід зазначити, що вона має тенденцію бути олігополістичним гравцем на ринку без повної свободи дій, що зумовлено її часткою на ринку та наявністю прямих і непрямих конкурентів. Важливим впливом та перевагою в діяльності компанії є наявність значної кількості торгових точок на ринку та в роздрібній торгівлі в цілому. В цілому, компанія займає сприятливу конкурентну позицію на ринку та в галузі в цілому. Основою для цього є існуюча система корпоративної стратегії компанії.

Підсумовуючи, можна сказати, що ТОВ «Сільпо-Фуд» є достатньо конкурентоспроможним, а торгівля господарськими та будівельними товарами приносить значну частину доданої вартості і, зрештою, найбільший прибуток. Незважаючи на це, компанія повинна усвідомлювати низку специфічних загроз і проблем у своєму бізнесі.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Формування стратегії щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Аналізуючи ТОВ «Сільпо-Фуд», яке працює в умовах високодинамічного та мінливому ринку, необхідно згадати про економічну кризу та військові дії в Україні, які є важливими факторами, що впливають на загальну ситуацію компанії. У свою чергу, зміни купівельної спроможності та пріоритетів вітчизняних споживачів трансформують потребу в товарах першої необхідності, загальний стан кризи та пов'язані з нею питання вносять корективи в розвиток галузі та компанії в цілому.

Варто зазначити, що з метою підвищення ефективності та пом'якшення наслідків несприятливих ситуацій компаніям необхідно більш ретельно формувати власні системи управління ризиками та конкурентні стратегії. Розробка ефективних заходів щодо покращення стану конкурентоспроможності в ТОВ «Сільпо-Фуд» відкриває можливість впровадження на підприємстві системи нових ідей та елементів, пов'язаних з конкурентоспроможністю в бізнесі.

Результатом є база знань, запропоновані рамки дій та затверджена компанією стратегія, спрямована на підвищення загальної конкурентоспроможності та фінансової стійкості за допомогою сучасних методів.

Загальне середовище, в якому функціонує ТОВ «Сільпо-Фуд», постійно стикається з різними кризовими явищами, які певним чином стимулюють відповідні дії для створення більш оптимальної системи.

Вищезазначені фактори часто мають негативний вплив на управління компанією, негативно впливають на господарську діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» та дещо знижують загальний рівень економічної стабільності компанії. Тому, з точки зору розвитку компанії, існує напрямок на відкриття нових варіантів альтернатив, які можуть компенсувати існуючі проблеми та посилити конкурентні позиції компанії.

Для запобігання можливим негативним наслідкам та формуванню альтернативної стратегії забезпечення конкурентоспроможності як досягнення на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» сталого розвитку та нових можливостей, доцільним буде розробка та запуск нових стелажів з продукції вітчизняного виробника, що дозволить збільшити виробничі потужності за існуючими високоліквідними товарами, що в даний час проводяться та успішно реалізується, а також для загального укріплення позицій та стабільного становища підприємства у майбутньому.

Одним із таких заходів поліпшення конкурентоспроможності є впровадження частково нових технологій, щоб підвищити функціональність у профільному напрямком роздрібній торгівлі компанії та оптимізувати наявні процеси у роботі підприємства. Для покращення наявного стану компанії, планується до реалізації експериментальний проект зі створення окремих зон у торговельних магазинах досліджуваної компанії з продажу повністю вітчизняної продукції облаштовуючи її новими стелажими з цифровим таблом, що в свою чергу дозволить не тільки розширити асортимент наявної продукції у магазинах, а й привернути увагу споживача до нововведень, а також поліпшити сам внутрішньо робочий процес заміни цих цінників на нові, а у моменти блекауту продовжувати функціонувати навіть без основного світла.

Мета проекту є забезпечення та задоволення потреби споживачів, приділяючи пріоритетну увагу ціні і якості при виборі продуктів, одночасно підвищуючи економічну привабливість та ефективність і конкурентоспроможність мережевих магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» за рахунок унікальних ідей, яка не тільки може

оптимізувати виробничий процес, а й вплинути на привабливість до продуктів, які раніше могли бути менш відомими або цікавими.

Щоб привести до реалізації запланований проект потрібно запровадити подібну системи, де реалізація та оцінка його результативність для покращення фінансового і конкурентоспроможного підприємства буде мати результат, а у перспективі створення подібних проектів і на інших магазинах компанії, пропонується впровадження та старт проекту за адресою: м. Київ, проспект Павла Тичини, 1-В.

Загалом, щоб здійснити проект, для спочатку пропонується облаштування вже наявних стелажів шляхом повного або часткового оновлення введенням нових цифрових цінників, яка працює за принципом невеликого екрану, де кожному полицю можна налаштувати окремо для відображення актуальної ціни товару. Співпрацюючи з різними компаніями ТОВ «Сільпо-Фуд» має можливість створити дану інновацію, для загального поліпшення роботи та оптимізації процесів, а в майбутньому впроваджувати ще більш цікаві проекти з повною мінімізацією персоналу.

Інноваційна технологія має такі переваги як:

- нові аспекти у функціонування з точки зору спрощення роботи підприємства;
- економне використання паперу та інших складових шляхом заміни на цифрові аналоги;
- не великі витрати для часткового впровадження з простим способом використання будь де;
- підтримка вітчизняного виробника продукції шляхом привернення уваги споживача до нововведень на які складно буде не звернути увагу;
- оформлення дизайну та нових можливостей, якими конкуренти ще не користуються;

- поліпшення економічного становища підприємства та у перспективі отримати також і додатковий прибуток від збуту товарів, а у загальному соціальному відношенні створити навіть тренд на все українське не тільки назвою, а й якістю виготовленої продукції;
- швидкий процес заміни ціни та загалом зображення на екрані.

Бізнес-пропозицію, яку я хочу порадити ТОВ «Сільпо-Фуд» детальніше розглянути – ESL (Electronics shelf labels), тобто електронні цінники. Наразі підприємство вже має супермаркет, де встановлена дана інновація, в магазині «Сільпо Re Cycling», про який було зазначено у другому розділі. Підприємство ще вагається щодо впровадження даної інновацій по всій мережі магазинів.

Наразі електронні цінники активно використовуються у багатьох магазинах Європи та Америки. В Україні є тільки один системний інтегратор, який активно розвиває та професійно впроваджує електронні цінники у діяльність магазинів – «SystemGroup». Розглянемо детальніше основні переваги впровадження даної інновації:

1) Миттєва переоцінка товару за рахунок технологій, що суттєво впливає на ефективність роботи супермаркету. Потрібно зазначити, що звичайна переоцінка займає дуже багато часу. Перш за все це залежить від розміру магазину, кількості співробітників на кожному відділі, кваліфікованість та досвід працівників. Чим більше магазин, тим більше його асортимент та тим більше позицій на його полицях. Для кожного товару завжди прикріплюється свій цінник, потрібно знати, де знаходиться даний товар. Окрім цінника, встановити акційні пропозиції, якщо вони є.

Працівникам, які працюють малий проміжок часу, дуже важко швидко зорієнтуватися та знайти потрібний товар. Як було зазначено у SWOT-аналізі ТОВ «Сільпо-Фуд», однією зі слабких сторін є висока плинність кадрів, тому це лише посилює проблему. Розглянемо детальніше організаційну структуру магазину «Сільпо», яка було зазначена у другому розділі. Найбільший серед усіх відділів є

стелажний відділ. З власного дослідження варто зазначити, що зазвичай, переоцінка в цьому відділі триває найдовше, через що, інколи, потрібно перенаправляти працівників з інших відділів на допомогу, щоб не витратити занадто багато часу. Якщо працівникам не потрібно буде витратити стільки зусиль та часу на дану процедуру, а все це робитиме програма, співробітники матимуть більше часу зосередитися на інших своїх обов'язках та виконуватимуть їх ретельніше, не піклуючись про швидкий темп роботи.

2) Вирішення проблеми екології, що є дуже актуальною проблемою у наші часи. Працівники роблять переоцінку в магазинах кожного дня, адже ціни змінюються відносно кількості проданого товару, акційних пропозицій, сезонності тощо. Тому кожного дня магазин витрачає значну кількість паперу, щоб роздрукувати дані цінники та потім замінити відносно наданої інформації. Також використовується свинець для друку самих цінників, що також є шкідливим для навколишнього середовища. Як було зазначено, дані цінники вже встановлені в магазині «Сільпо Re Cycling», який був збудований з використанням різних екологічних технологій.

3) Статусність магазину, що впливає на рівень лояльності покупців та його репутацію серед конкурентів. Досліджуючи дане питання, треба також звертати увагу на соціальні мережі підприємства та відгуки покупців щодо даної інновації. Варто зазначити, що впровадження електронних цінників викликало дуже багато обговорення та позитивних емоцій у покупців, що суттєво надає переваги підприємству серед його основних конкурентів.

4) Маркетингові активності, а саме різні акційні пропозиції. З власного дослідження слід зазначити, що дуже часто протягом дня підприємство може змінити акційні товари, або навпаки, впровадити додаткові акції, наприклад через значний залишок продукції на складі. Магазинові необхідно швидко продати усю продукцію, тому щоб звернути увагу покупців, встановлюється відповідний цінник та акційна марка. Проте, це є дуже незручним для працівника, адже якщо в нього

наразі є багато іншої роботи, при виконанні якої потрібно зосередити свою увагу, кидати усі справи та бігти до адміністратора, щоб встановити даний цінник – це сильно збиває темп роботи та витрачається багато зайвого часу.

5) Омніканальний маркетинг, який дозволяє синхронізувати канали продаж з покупцем. Як було зазначено у другому розділі, ТОВ «Сільпо-Фуд» має мобільний додаток та сайт з онлайн магазином. Завдяки електронним цінникам, магазину буде легше та швидше управляти товарами, адже дуже часто трапляються збої, коли наприклад в онлайн-магазині або у додатку пропозиція доступна, проте на полицях магазину та на складі даного товару немає.

6) Почерк на цінниках, адже не усі цінники друкуються. Наприклад, у відділі гастрономії, кулінарії, свіжих продуктів та випічки, більшість цінників пишеться власноруч білим маркером на чорному цінники. Проте варто зазначити, що часто покупці уточнюють ціну, оскільки не завжди розуміють. Також, часто виникають випадки з брудним цінником, наприклад характерні білі розводи на чорному фоні, через що псується сам цінник та враження покупців. В електронних цінниках дана проблема повністю вирішується.

7) Додаткова інформація про товар, яка буде відображатися на екрані електронного цінника. Оскільки сам цінник буде більшим за розміром, на ньому можна відобразити інформацію, наприклад, щодо країни виробника або основні переваги товару, які привернуть увагу покупця. Від руки написати дану інформацію майже неможливо, а звичайні друковані цінники є замалими для такого. Покупцям буде зручніше, і це також впливає на їх майбутній вибір.

Отже, на електронному ціннику буде відображено назва та ціна товару. Інформація про товар – це дані, про які було зазначено попередньо: країна виробник наприклад. Опис товару – це дані зі складу товару або основні переваги, щоб привернути увагу покупця. Штрих-код, завдяки якому можна здійснювати купівлю товарів з інновацією самообслуговування, використовуючи мобільний додаток. Та,

звісно, акційна пропозиція, яка буде відображатися іншим яскравим кольором для привернення уваги.

Є електронні цінники з бездротовою системою Zigbee, або цінники з кабельним живленням. Система Zigbee дозволяє швидко та стабільно передавати усі необхідні дані. Дані електронні цінники перебувають у «режимі сну», поки не передається інформація, тому можуть працювати від однієї батареї або акумулятора до 5 років без зміни. Електронні цінники мають екрани E-Ink, завдяки якому вартість його підтримання у належному стані дуже низька, адже вони потребують дуже мало енергії. При цьому яскравість дисплею може корегуватися в залежності від розміщення цінника. Якщо, наприклад в певному відділі більш яскраве освітлення, дисплей цінника буде відповідно яскравішим.

Необхідно розібратися, як працює система ESL, де структура системи показана на рис. 3.1



Рисунок 3.1 – Схема функціонування ESL системи

Джерело: сформовано автором на основі джерел [22].

Таким чином, система ESL складається з трьох послідовних етапів і чотирьох основних блоків. Перший блок - це POS-система (Point of Sale). Це система, яка містить базу даних всього асортименту товарів, що є в магазині. У цій базі даних відображаються всі товари, які зараз є у продажу в магазині, їх кількість та залишки на складі, а також остання встановлена ціна на той чи інший товар відповідно.

Від бази даних система передає інформацію на сервер ESL. На цьому сервері з програмним забезпеченням вносяться корективи відносно останніх змін, робиться переоцінка в базі, налаштовуються акційні пропозиції. Тобто, програмне забезпечення відповідає за інтеграцію електронних цінників та внутрішньою обліковою системою супермаркету. До мережевого інтерфейсу ESL також можна підключити мобільний девайс через Wi-Fi з'єднання. Завдяки цьому, працівникам не потрібно кожного разу бігати до комп'ютера та вносити корективи. Якщо наприклад певний товар закінчився у торговому залі і у програмі відображається, що на складі його також не має, за допомогою телефона одразу даний цінник можна деактивувати до подальших змін планограми або заміни на інший товар.

Програмне забезпечення має постійний зв'язок з передавачами, які розташовані в усьому супермаркеті. Їх кількість залежить від конфігурації приміщення, кількості та площі відділів. Задля стабільного зв'язку, їх кількість може збільшуватись. Передавач підключається до електронних цінників та за допомогою бездротової системи Zigbee, сканує та передає усю інформацію між програмним забезпеченням та цінниками. У випадку з кабельним живленням, передача даних йде повільніше. Отже, уся переоцінка, встановлення акційних пропозицій, корегування живлення цінників відносно наявності товару робиться завдяки програмному забезпеченню комп'ютера, що робить даний процес набагато швидшим та зручнішим.

Перевагами даної технології є її часткова новизна, що дасть можливість ТОВ «Сільпо-Фуд» бути одним із перших хто впровадить у виробничу діяльність електронні цінники для підвищення свого економічного становища, що в свою чергу

дасть можливість реалізувати нові ідеї та створювати додаткову економічну активність яка несе за собою прибуток для підприємства.

Також економічно доцільним до вище розглянутого буде додаткове впровадження нового дизайну та акційних пропозицій на продукцію власного виробництва та інших вітчизняних виробників з якими співпрацює підприємство, яка потребує мінімальних витрат при цьому маючи такі переваги:

- створення окремої лінійки екологічних продуктів та товарів, яка ні тільки буде приваблювати своєю користю, а й у подальшому реалізовуватись на інших ринках з їх правилами та стандартами у виробництві продукції;
- оформлення зовнішнього вигляду торгових зон, які мають психологічний аспект у приваблюванні уваги нових клієнтів до продукції магазину;
- різноманітність у виборі асортименту товарів та послуг;
- стимулювати споживача до покупок вітчизняного виробника ;
- забезпечення продукцією, яка відповідає параметрам ціна та якість.

Отже, як висновок підсумовуючи оглянуту ідею можна вважати, щодо запровадження електронних цінників є доцільним незважаючи на те, що вони є достатньо новими у технологічному плані у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», а їх перспектива розвитку може бути значно ширшою як і функціональною ніж описано в проекті. Незважаючи на те, що компанія і утримує значну частку на ринку та має в розпорядженні одну з найбільших мереж магазинів та гіпермаркетів, і продовжуючи демонструвати значні обсяги отриманих доходів від своєї діяльності, все ж таки війни в Україні вносить свої корективи та створює інші кризові становища, які є доволі відчутними у діяльності та роботі компанії. Альтернативою, яка може допомогти поліпшити наявне фінансове становище є залучення інвесторів для фінансування нових ідей, які є необхідними для підприємства, а в майбутній перспективі вихід і на міжнародний ринок, де відомість та симпатії до українських товарів вже має успіх та цікавість споживача та досліджуваної мережі.

3.2 Розробка та ресурсно-економічне обґрунтування ефективності реалізації альтернативних проектів

Забезпечення успіху компанії є стабільні продажі та прибутки, які залежать від ринкового попиту на товари та послуги, що пропонуються компанією. Зі збільшенням або зменшенням попиту можуть виникати різні ситуації, коли ціни на продукцію формуються в процесі цінової конкуренції. Однак існує також важливий елемент конкуренції за якість, коли в результаті конкурентної боротьби на ринку часто обирається лідер, який пропонує не нижчу ціну, а кращу якість товару чи послуги, але це не означає, що роль ціни недооцінюється.

Ці два елементи нерозривно пов'язані між собою, і продукт може бути проданий без прямого зниження ціни лише в тому випадку, якщо він має принципово нові для споживача характеристики. В умовах конкуренції ціни розраховуються, виходячи з ринкового попиту, а не з собівартості продукту. Тому ТОВ «Сільпо-Фуд» має враховувати різні фактори, що виникають на ринку при реалізації своєї продукції.

Щоб якісно оцінити ефективність запропонованої стратегії, описаної вище, необхідно уточнити і проаналізувати доцільність її реалізації в ТОВ ТОВ «Сільпо-Фуд». Оскільки ця ідея передбачає інновації у вигляді цифрових цінників, доступних торгових точок і закупівель обладнання для реалізації запропонованого проекту, витрати, пропоновані на придбання необхідного обладнання, представлені в табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Витрати на впровадження електронних цінників в магазині «Сільпо» без урахування проведених робіт з ПДВ

№ п/п	Назва технології	Необхідна кількість (шт.)	Ціна, грн з ПДВ за 1 цінник	Ціна, грн з ПДВ (загальна кількість)
1	ZKC15S 1.54	450	539	242550
2	ZKC21S 2.13	600	577	334200
3	ZK21SF-Freeze 2.13	1200	808	969600
4	ZKC26S 2.6	300	808	242400

Продовження табл. 3.1

5	ZKC29S 2.9	300	770	23100
6	ZKE58V 5.8	10	4427	44270
7	ZKC116V 11.6	10	9625	96250
8	ZKC133V 13.3	20	12320	246400
9	Шлюз (передавач)	30	100	30000
10	Пульт	6	70	420
11	Пейджер	6	900	5400
12	Програмне забезпечення (на 1 рік)	1	23 100	23 100
13	ZAP-C – системний блок	1	23 100	23100
14	Загальна сума	-	-	2280790

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, супермаркет повинен придбати 20 цінників з діагоналлю 13,3 у двокольоровому форматі для використання на промо-стенді. Цінники з діагоналлю 11,6 та 5,8 також мають двоколірний формат. Розмір діагоналі залежить від розміщення цінників. Оскільки в поличних зонах продажу на полицях більше товарів, діагоналі цінників у цих зонах повинні бути невеликими, щоб вони не перекривали один одного. Низькотемпературні цінники також слід купувати у двох різних кольорах.

Встановлення шлюзів, необхідних для радіусу покриття магазину, буде коштувати для покриття площі магазину, приблизно становить вартістю у 30 000 грн., хоча ця сума варіюється в залежності від різних параметрів і всіх методів розміщення. Кількість пультів та пейджерів залежить від кількості відділів у супермаркеті, по одному на кожен відділ. Оскільки магазин Сільпо має шість відділів, необхідно придбати саме таку кількість пристроїв.

Також обов'язково потрібно врахувати вартість проведених робіт для встановлення системи електронних цінників для магазину. Перелік необхідних робіт та їх загальна ціна зазначена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на проведення робіт для впровадження електронних цінників в магазин «Сільпо» з ПДВ

№ п/п	Назва роботи	Ціна, грн з ПДВ
1	Встановлення програмного забезпечення та навчання персоналу	50000
2	Консультації, щодо монтажу електронних цінників, та керуючого обладнання	
3	Дизайнерське оформлення електронних цінників	
4	Механічні та монтажні роботи	50000
5	Загальна сума	100 000

Джерело: розраховано автором.

Також, слід не забувати про форс-мажорі обставини , тому фінансова подушка та запасний варіант у випадку чогось має бути також прорахованим , а отже загальна сума на це має становити хоча б ще 50000 грн..

Обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проекту буде відбуватися в одному з найбільших та масових наявних магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд», за адресою м. Київ, просп. Тичини Павла, 1В, який буде охоплювати наявних відвідувачів та безпосередньо клієнтів які роблять постійні замовлення. Етапи у розрахунках головних показників проекту продемонстровані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати розрахунку доцільності реалізації проекту в ТОВ «Сільпо-Фуд»

№ п/п	Показник	На кінець 1 року	На кінець 2 року
1	Інвестиції, тис. грн.	2430790	-
2	Дохід, тис. грн.	9948500	9948500
3	Витрати, тис. грн.	2430790	0
4	Фінансовий результат (прибуток)	7517710	9948500
5	Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	61645222	8157770
6	Амортизаційні відрахування, тис. грн.	100000	100000
7	Грошовий потік (CF)	62645222	8257770
8	Дисконтований множник (d=25%)	0,8	0,64
9	Дисконтований множник (d=50%)	0,667	0,444

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
10	Дисконтовані грошові потоки (dCF=25%)	5011617,8	5284972,8
11	Дисконтовані грошові потоки (dCF=50%)	4178436	3666450
12	Дисконтовані інвестиції (dI=25%)	1944632	-
13	Дисконтовані інвестиції (dI=50%)	1621337	-
14	Чистий приведений дохід (NPV), d=25%	8351958,56	
15	Чистий приведений дохід (NPV), d=50%	6223549,257	
16	Індекс дохідності (PI)	5,29	
17	Внутрішня норма дохідності (IRR)	39%	
18	Термін окупності проекту (PBP)	0,19	

Джерело: розраховано автором.

Згідно з наведеними вище розрахунками, загальна інвестиційна вартість проекту становить 2430790 грн., де компанії не доведеться сплачувати жодних фіксованих витрат, оскільки система ESL встановлюється один раз, а термін її корисного використання становить понад 5 років. Єдиними додатковими витратами є амортизаційні відрахування в розмірі 100 000 грн на рік.

Беручи до уваги кризову ситуацію в країні та власні дослідження автора, можна вважати, що стандартний дохід магазину за відсутності реалізації проекту становить близько 225 000 гривень на день. При впровадженні експериментального проекту до реалізації очікується, що доходи окремого магазину, на якому буде впроваджуватись дане ноу-хау, має поступово зростати, де кінцевий ціль становить десять відсотків від сукупного продажу магазину, і прогноз є позитивним не тільки на сьогоднішній час, а й зберігає можливість і на майбутню перспективу.

Компанія ТОВ «Сільпо-Фуд» має довгу історію та досвід помножену на лояльну клієнтську базу, що, як очікується, збільшить попит на продукцію, яку вони пропонують на полицях своїх магазинів.

Враховуючи частку прибутку від реалізації проекту у торговельному центрі, дохід магазину на один робочий день буде наступним:

$$225000 + (225000 * 0,1) = 225000 + 22500 = 247500 \text{ грн.}$$

Розраховуючи та оцінюючи розміри виручки від реалізації у вихідні дні, маємо що очікуваний дохід буде становити 380000 грн, а після реалізації та повного впровадження проекту:

$$380000 + (380000 * 0,1) = 380000 + 38000 = 418000 \text{ грн.}$$

Підсумовуючи розрахунки з точки зору кількості робочих та неробочих днів на рік, очікувані річні продажі гіпермаркетів після впровадження інновації виглядають наступним чином:

$$112 * 418000 + 253 * 247500 = 46816000 + 62617500 = 109433500 \text{ грн.}$$

Розрахувавши потрібну величину, маємо що бажана вартість у порівнянні з поточним доходом 99485000 дала економічну вигоду у розмірі 9948500 грн.

Наступним кроком для повного аналізу є розрахунок основних показників інвестиційного проекту кожні два роки:

- Чистої теперішньої вартості
- Показники прибутковості;
- Внутрішня норма прибутковості
- Період окупності інвестицій.

Нижче наведено дворічний вплив проекту, розрахований на основі продажів продукції магазину в перший і другий роки, 9948500 грн. Витрати за перший рік, інвестовані в проект, становлять лише 2430790 грн., а сам прибуток: $9948500 - 2430790 = 7517710$ грн.

Чистий прибуток розраховується за такою формулою:

$$\text{ЧП} = \text{П} - (\text{П} * (\text{Ппп} / 100\%)) \quad (3.1)$$

де ЧП – чистий прибуток; П – прибуток; Ппп – податок на прибуток підприємств (18%).

З існуючими формулами для розрахунку маємо такий результат, де обсяг чистого прибутку: $7517710 - (7517710 * (18/100)) = 6164522,2$ грн на перший рік, в

свою чергу у другому році значення розміру чистого прибуток має становити – 8157770 грн.

Якщо проект буде включено до мережі, то при впровадженні буде амортизовано за обидва роки 100 000 гривень.

Наступним кроком у розрахунку є визначення грошового потоку за наступною формулою:

$$CF = \text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація} \quad (3.2)$$

де CF – грошовий потік.

Грошовий потік в перший рік повинен становити $CF = 6164522,2 + 100\,000 = 6264522,2$ грн, а в другий рік грошовий потік повинен становити 8257770 грн. Розробка і планування проекту для реалізації, повинно відбуватися з урахуванням всіх особливостей щодо проекту з наявними технологіями, який в свою чергу несе свої ризики і повинен бути доцільно розглянутим для реалізації на підприємстві.

Розрахунок множника дисконтування на кожні два роки здійснюється за формулою:

$$d \text{ (дисконтний множник)} = \left(\frac{1}{1+\alpha}\right)^n \quad (3.3)$$

де α – дисконтована ставка проекту, n - рік.

За перший та другий рік маємо значення у 0,8 та 0,64 відповідно.

Виходячи з наведених вище розрахунків, можна порахувати та отримати можливість шукати дисконтований грошові потоки dCF за кожні два роки, використовуючи формулу:

$$dCF = d * CF \quad (3.4)$$

де d - дисконтний множник; CF – грошовий потік.

За перший рік ми маємо результат грошового потоку за перший рік $= 0,8 * 6264522 = 5011618$ грн, значення за другий рік буде $= 0,64 * 15983400 = 10229376$ грн. Загальний дисконтований грошовий потік за 2 роки становить $dCF = 5011618 + 5284973 = 10296591$ грн.

Наступним кроком є визначення дисконтованої інвестиції (dI):

$$dI = d * I \quad (3.5)$$

де d - дисконтний множник; I - інвестиції проекту.

Сума, вкладена інвестором на початку першого року, становить 2430790 грн., що дає дисконтовану інвестицію $dI = 0,8 * 2430790 = 1944632$ грн. Таким чином, дисконтовані інвестиції в перший рік становлять 1944632 грн. Після оцінки проміжних показників запланованого проекту слід розрахувати необхідні інвестиційні кошти:

$$NPV = \sum dCF - \sum dI, \quad (3.6)$$

де $\sum dCF$ – сума дисконтованих грошових потоків; $\sum dI$ – сума дисконтованих інвестицій.

З огляду на пораховані дані, це дає наступний результат: $NPV(d=25\%) = 10296591 - 1944632 = 8351958,56$ гривень, що більше нуля, тому проект можна вважати життєздатним та доцільним до реалізації, також слід звернути увагу на PI (індекс прибутковості), який обчислюється за такою формулою:

$$PI = \sum dCF / \sum dI, \quad (3.7)$$

де $\sum dCF$ – сума дисконтованих грошових потоків; $\sum dI$ – сума дисконтованих інвестицій.

Розрахункові значення були отримані наступним чином:

$$PI = 10296591 / 1944632 = 5,29.$$

Отримана вартість складає більше 1 гривні, що говорить про інвестиційний прибуток при реалізації, який складатиме для компанії близько 5,29 грн, що свідчить про доцільність впровадження проекту.

Наступним важливим кроком є розрахунок норми прибутковості індикатора. Нове значення ставки дисконтування, обране для проекту, становить 50%. Таким чином, розрахунок для 1-го року становить 0,667 і 0,444 для 2-го року.

Якщо ми візьмемо до уваги новий коефіцієнт дисконтування, ми отримаємо результат грошового потоку за перший рік $= 0,667 * 6264522 = 4178436$ грн., а другий рік $= 0,444 * 8257770 = 3666450$ грн, а загальна кількість буде:

$$dCF = 4178436 + 3666450 = 7844886 \text{ грн.}$$

Нова чиста теперішня вартість NPV (d=50%) = 7844886 - 1621337 = 6223549,257 грн. Оскільки правило позитивного доходу виконується, то запланована реалізація проекту також є раціональними.

Важливим аспектом є аналіз значення показника внутрішньої норми доходності проекту, який в свою чергу має на меті не тільки оцінити прибутковість проекту, а й його доцільність. Внутрішня норма прибутковості - це ставка дисконтування, за якої чистий дохід на інвестиції дорівнює нулю, тобто NPV = 0.

$$IRR = k_1 + \left(\frac{NPV(25\%)}{NPV(25\%) + NPV(50\%)} \right) * (k_2 - k_1), \quad (3.8)$$

де k_1 – будь-яке значення дисконтної ставки, за якої значення NPV (k_1) > 0; k_2 – будь-яке значення дисконтної ставки, за якої значення NPV (k_2) < 0; NPV (25%) - чистий приведений дохід при 25% дисконтованій ставці проекту; NPV (50%) - чистий приведений дохід при 50% дисконтованій ставці проекту.

Розрахуємо норму дохідності: $IRR = 25\% + (8351958,56 / (8351958,56 + 6223549,257)) * (50\% - 25\%) = 39\%$. Отримане значення є більшим за наявну ставку дисконтування, що свідчить про норму внутрішньої дохідності, яка складає 39% і вказує на успішність впровадження на старту реалізації проекту.

Завершальним кроком у проведенні оцінки експериментального проекту є визначення його періоду окупності, який розраховується за такою формулою, а вартість проекту набуває наступного вигляду:

$$\text{Термін окупності проекту} = \sum dI / \sum dCF / (n - 1), \quad (3.9)$$

де $\sum dI$ – сума дисконтованих інвестицій; $\sum dCF$ – сума дисконтованих грошових потоків; n – кількість років.

Обчислимо значення $1944632 / (5011617,8 + 5284972,8 / (2-1)) = 0,19$. Де отриманий результат при позитивних умовах та прогнозі має становити у днях такий результат = $0,19 * 365 = 69$ днів.

Підсумовуючи роботу з розробки проекту, висновком є ефективність отриманих показників і доцільність за своєю суттю для реалізації та має потенціал для покращення економічного становища підприємств.

3.3 Формування альтернативних стратегій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Запорукою успіху будь-якого підприємства є формування та ефективна організація управлінського комплексу та стратегічний дій, де саме стратегія розвитку підприємства створює нові можливості у досяганні мети компанії в конкурентному ринковому середовищі. Тому, при формуванні альтернативних стратегії розвитку щодо забезпечення конкурентоспроможності, важливо адекватно та обґрунтовано визначити розмір прибутку та врахувати різні фактори та напрямки подальшого розвитку підприємства у майбутньому. Специфічні аспекти, які необхідно враховувати при наданні фінансової підтримки, в основному пов'язані зі сталим розвитком підприємства. Для розробки відповідної стратегії особливо важливим є проведення ефективного фінансового аналізу господарської діяльності, результати якого використовуються для прийняття управлінських рішень, спрямованих на запобігання збиткової діяльності та забезпечення конкурентоспроможності та зростання бізнесу.

Для збільшення продажів продукції компанії необхідно вжити ряд заходів, де в першу чергу пропонується введення нової технології у вигляді електронних цінників, що в свою чергу забезпечить окремий магазин зручним для споживача інтерфейсом та надасть можливість економити час клієнта при оцінці інформацій про продукцію збуту.

Для формування альтернативної стратегії розвитку підприємства автором пропонується ряд окремих заходів, щодо поліпшення наявного становища компанії та його забезпечення у майбутніх періодах, що в свою чергу є комплексним рішенням та стосується багатьох функціональних та виробничих процесів тощо. Основною стратегією для підвищення наявного конкурентоспроможного становища є впровадження електронних цінників для оптимізації виробничого процесу та впровадження інновацій, що в свою чергу дозволяє виробнику продовжувати свою діяльність у ціновій політиці та не знижувати собівартість продукції. В свою чергу це дозволить випередити не тільки конкурентів шляхом впровадження нововведень, а й досягти нового рівня у аспекті конкурентоспроможності поліпшуючи наявне становище компанії в цілому.

Також альтернативою з впровадженням цінників є запровадження стратегії цифрового маркетингу, яка буде суміжно з цим спрямована на спрощення процесу покупок та економію часу клієнтів завдяки якісному інтерфейсу та наданій інформації на екрані. ТОВ «Сільпо-Фуд» має можливість створювати нову цифрову реальність, яка тепер краще відповідає новим очікуванням споживачів та закладає нові можливості у рекламних акціях, які б могли привернути увагу споживача до новинки та в цілому підвищити попит на продукцію шляхом застосованої цифрової реклами в усіх магазинах мережі України.

Після запропонованої ідеї, доцільним є визначення та аналіз впливу на ефективність, яка має різницю між до та після впровадженням бізнес-проекту. Слід зауважити, що наразі оцінка є позитивною, так як наразі ідея є досить новаторською та не має подібних аналогів з боку конкурентів, що в свою чергу можна використати у свою користь та підвищити попит до продукції не тільки в окремому магазині, а й в цілому в інших магазинах компанії. В свою чергу створення маркетингових умов на товари вітчизняного виробника поєднуючи це з акціями та системою кешбеку від уряду може бути додатковим вектором окремої лінійки продукції, завдяки чому споживач не тільки зможе заощаджувати, а й в цілому впливати на економічні

процеси та підтримувати країну податками. Запропонованим варіантом до впровадження є система електронних цінників для оптимізації виробничого процесу та економії на витратах пов'язаних з цим, поєднуючи при цьому такі аспекти і процеси як реклама, оформлення та дизайн, можливості використання при випадках відключення електроживлення тощо.

Впровадження нововведень у вигляді таких технологій є доволі креативною та функціональною ідеєю, що дасть можливість використовувати нові можливості за дизайном цінника та корегувати ціну товару за актуальними часом через зручні пристрої та створювати постійний попит на ту чи іншу продукцію та її масовість як товару в залежності від цілей компанії та її потребах. Для підприємства дані нововведення будуть вигідними з точки зору отриманого прибутку та запобіганню в той же час появи конкуренції з боку інших гравців у цій сфері та бути новаторами.

Даний проект дає можливість підвищити показники рентабельності, та відкриває можливість мати досвід, щоб використовувати його у поліпшенні інших магазинів, оскільки собівартість такого оновлення може бути не таким затратним при укладанні компанією потужних замовлень з постачальником для поліпшення своїх магазинів. Проте, не зважаючи на все слід також проаналізувати ефективність конкурентоспроможності проекту при найгіршому та найкращому варіанті за два роки, які наведені в рис. 3.2

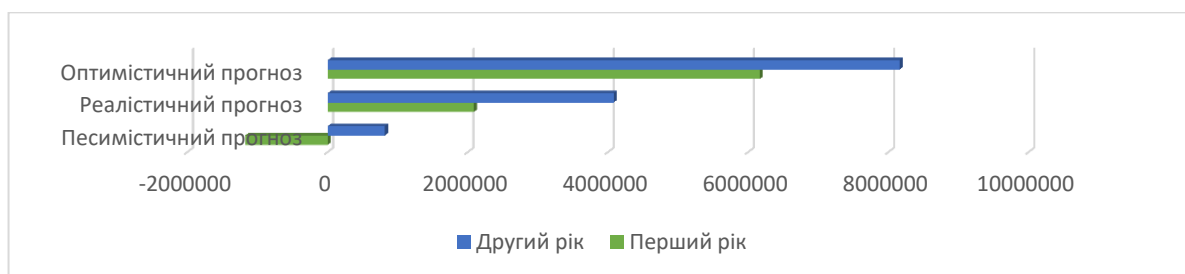


Рисунок 3.2 – Прогнозні значення чистого прибутку обраного магазину за два роки проекту, в тис. грн.

Джерело: сформовано автором

Як бачимо, навіть при негативному прогнозі, компанія має можливість підтримувати проект та отримувати навіть позитивні значення на другий рік після впровадження на підприємстві. Надалі планується розглянути бальну оцінку окремих аспектів у поліпшення функціонування та роботи в цілому табл. 3.4

Таблиця 3.4 – Бальна оцінка поліпшення окремих виробничих процесів у роботі підприємства

Критерії	До впровадження	Після впровадження
Підвищення уваги до мережі магазинів	60	80
Маркетингова компанія	30	50
Оптимізація роботи	40	80
Оплата праці	60	40
Інноваційність у галузі	60	70
Виробничі витрати	50	40

Джерело: сформовано автором.

Також доцільним розглянути різницю ефективності між етапом до впровадження та після, як саме запропонований проект вплине на роботу компанії, відображені у вигляді бальної оцінки на рис. 3.3

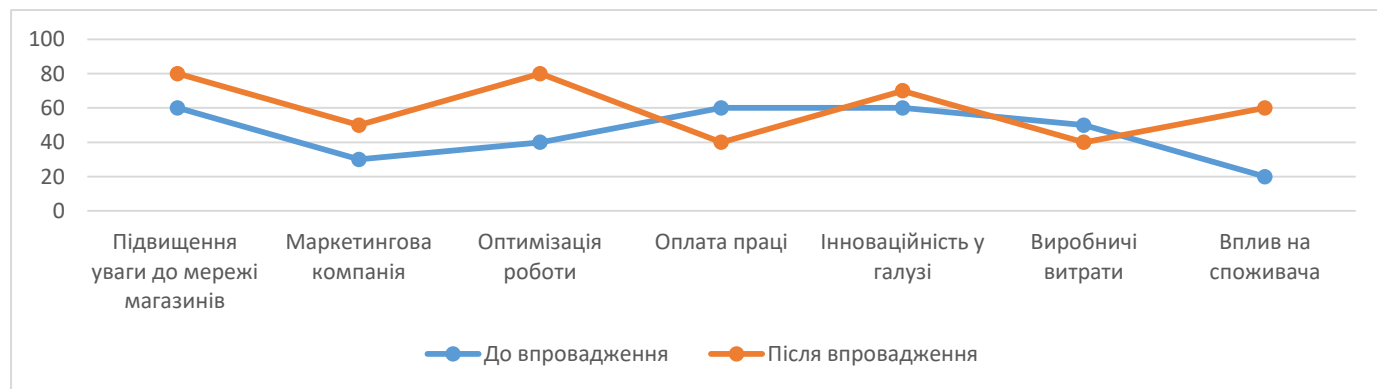


Рисунок 3.3 – Підвищення різних аспектів конкурентоспроможності підприємства, після впровадження проекту порівняно з іншими конкурентами

Джерело: сформовано автором.

Отримавши графік, можна побачити та дати рекомендацію, що в цілому проект позитивно впливає на різні аспекти функціональності та виробничого процесу, а впровадження такого роду проекту та ідей для ТОВ «Сільпо-Фуд» не має бути проблемою з наявними можливостями та виробничим потенціалом підприємства, оскільки при цьому облаштування з урахуванням сукупних витрат на запуск всього процесу не є величезним. Залучення додаткових коштів від інвесторів з урахуванням обізнаності компаній у даній сфері діяльності, створює нові можливості для реалізації та розвитку потенціалу на ринку роздрібної торгівлі. Слід також не забувати про передбачення важливих етапів у реалізації та забезпечені конкурентоспроможності підприємства, де основними недоліками проекту можуть бути:

1) Ступінь фінансової забезпеченості компанії, який може бути не досить високого рівня з огляду на інші причини, спричиненими витратами на розробку та впровадженням нововведення і перевищувати заплановані витрати на проект. Як наслідок, це призводить до додаткових непотрібних витрат, зміни у реалізації та впровадженні проекту та залученні ще додаткових коштів, що призводить до нових форс-мажорних обставин та пов'язаних з цим проблемами .

2) Нестабільність в країні, яка суміжна і з політичними ризиками, які спричинені повномасштабною війною в Україні, що спричиняються руйнуванням інфраструктуру та інших різних обставини у вигляді відключення світла, порушення логістики, проблеми у роботі магазинів компанії під час повітряної тривоги та ракетних атак.

3) Створення нових маркетингових акцій, які необхідно також оформлювати та враховувати при впровадженні проекту, що в свою чергу також створює складність, а в умовах існуючого нестабільного середовища, не тільки привернути увагу споживача, а й створити для нього можливість вигідної покупки продукції та товарів побуду. Також існує ризик або варіант оцінення унікальності, і бажаного ефекту від впровадження для споживача залишиться байдужим.

4) Проблеми технічного характеру, які також супроводжуються не тільки на початку, а й згодом у роботі програмного забезпечення або обладнання, його інтеграції у роботу підприємства. Як варіант, виникнення технічних збоїв чи інших проблем у стабільності і безперебійності роботи обладнання, недостатня пропускна здатність мережі та різні особливості при впровадженні та розміщенні в торговому залі магазину.

У загальному ідеальному варіанті, підприємство має необхідність у інтегрованій системі управління, де аспект ризиків або вирішується або хоча б компенсується іншими бізнес-процесами в компанії, де підприємство має можливість не тільки досягати необхідного балансу між вигодами та втратами від своєї виробничої діяльності, а забезпечувати сталий рівень конкурентоспроможності, що полягає у виявленні та ефективного впровадження конкретних заходів для досягнення результатів, або компенсування їх з метою поліпшення майбутніх перспектив зі зменшення втрат і підвищенням ефективності прийнятих рішень.

Однак для того, щоб повністю реалізувати потенціал, очікуваний від проекту та застосування технології, керівництво має виконати низку вимог, серед яких

- Точність і достовірність інформації при підготовці фінансової звітності (повинна включати всі ключові показники бухгалтерської документації)
- Неупередженість фінансової звітності, включаючи інформацію про підрозділи компанії;
- Виявлення всіх можливих відхилень між плановими та фактичними показниками та аналіз проблем для пошуку шляхів їх вирішення;
- Контроль за фінансовими ресурсами компанії та запобігання корупції, шахрайству та неефективному використанню;
- Надання внутрішніх звітів керівнику для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, при впровадженні нової системи електронних цінників для оптимізації та контролю за актуальними цінами, з'являється можливість забезпечення ефективної роботи на виробництві та вирішувати потреби у функціонуванні компанії ТОВ «Сільпо-Фуд». А з урахуванням майбутніх потреб організації, запровадження та реалізація таких проектів буде сприяти не лише досягненню бажаних показників прибутку та рентабельності, а й створювати серйозну проблему для інших гравців на ринку. Також уточнення інформаційної бази та бухгалтерського обліку дозволяє проаналізувати більш повну картину не тільки по компанії, а в цілому по ринку допомагає мінімізувати ризики та пов'язаними з цим наслідками.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведений аналіз та роботу над бізнес-пропозицією, з метою висунення стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства, можна з впевнено говорити, що впровадження нових ідей та альтернатив може бути ефективним у разі необхідності на такому насиченому ринку конкурентного аспекту діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Підвищення ефективності має ключове значення для управління та функціонування компанії, а її забезпечення завжди є доцільним та актуальним питанням. Керівництву необхідно враховувати цілий ряд інформації для того, щоб мати можливість правильно планувати і передбачати ризики та альтернативи, які можуть виникнути під час операцій та діяльності компанії. Система методів внутрішнього моніторингу та контролю є запорукою у стабільної роботи та забезпечення прибутковості на нові майбутні проекти та ефективності в конкурентному ринковому середовищі.

Аналітична оцінка у ефективності роботи підприємства, є запорукою важливої так складної системи, що забезпечує не тільки фінансову подушку безпеки підприємства, а й стійкого стану у його діяльності, а наявність сильних сторін та переваг у вигляді конкурентоспроможності слугує додатковим аспектом сприяння економічному розвитку. Необхідність розробки повної та комплексної стратегії та методів оцінки ефективності виробничої діяльності, що призвело до створення актуальної та сучасної системи оціночних показників, які слугують аналітичними інструментами для визначення актуального рівня конкурентоспроможності та ефективності діяльності бізнесу та компанії в цілому.

Забезпечення конкурентоспроможності базується на різних результатах, де вивчення техніко-технологічної ситуації є запорукою економічного зростання, аналіз потенціалу підприємств та зовнішнього середовища дає можливість проводити економіко-математичні методи оцінки та аналізу, маркетингові та інші дослідження,

а також прогнозувати та впроваджувати конкретні дії для вирішення будь-якої проблеми. З метою прогнозування інвестиційної привабливості та проведення ефективної оцінки економічної діагностики в даній статті встановлено показники для застосування комбінації різних методів і моделей. Запропоновані організаційно-методичні розробки сприяють ефективному вдосконаленню внутрішнього контролю, зростанню майбутніх прибутків та створенню бази знань, орієнтованої на потреби, пояснюючи:

1. Сучасна економічна наука формує теоретико-методологічне підґрунтя для визначення та покращення стану конкурентоспроможності підприємств у вигляді комплексних систем і методик, що розробляються в різних галузях і передбачають оцінку ризикових ситуацій у підприємницькій діяльності.

2. Конкурентоспроможність для підприємства є важливим елементом, що дозволяє йому зберегти свої позиції на ринку, залучаючи при цьому додаткові ресурси для реалізації існуючих ідей, компенсувати недоотримані доходи або, навпаки, компенсувати додаткові витрати в майбутніх періодах в результаті своєї виробничо-фінансової діяльності, що забезпечує накопичення додаткових доходів.

3. При створенні та впровадженні єдиної якісної системи управління, потрібно звернути увагу на різні аспекти забезпечення конкурентоспроможності, що є дуже непростим процесом у функціонуванні цілого підприємства та взаємопов'язаний з окремими процесами діяльності компанії і вимагає інтегрованої та цілісного аналізу щодо роботи компанії. Ефективне використання та впровадження різних стандартів вимагають здійснювати ряд послідовних кроків, де кожному етапі відбувається розробка певних заходів, що передбачають майбутні перспективи та відповідають на питання якою буде обрана стратегія компанії.

4. Різні способи покращення конкурентної позиції підприємства мають багато переваг та недоліків. Для того, щоб найкращим чином оцінити рівень можливих загроз, керівництво підприємств у процесі забезпечення своєї

конкурентної позиції використовує різні методи для отримання детального розуміння поточної ситуації та проблем.

5. При оцінці підприємства слід дотримуватися таких принципів: комплексність, порівняння, систематизація, гнучкість, безперервність, оперативність, об'єктивність та узгодженість бази знань.

6. Шляхи підвищення конкурентоспроможності та забезпечення її стратегії для підприємства включають: створення та реалізацію антикризової стратегії управління, вихід на зовнішні ринки, впровадження зарубіжних методів корпоративного управління, намагання компенсувати за рахунок розвитку нових або існуючих можливостей, інтеграцію нових ніш в процес управління для запобігання проблемам та підвищення ефективності діяльності.

7. Для забезпечення аспектів конкурентоспроможності у діяльність підприємства, необхідно, щоб основна увага та орієнтованість приділялась процесам прийняття та вдосконалення наявного становища, за допомогою вдалих керуючих вказівок та рішень, які мають бути спрямовані на протидію будь-якому зовнішньому впливу та покращенню наявного становища з метою досягнення лідируючих позицій відповідно до цілей та стратегії компанії.

8. Хоча поточний рівень проблем на аналізованих підприємствах не є загрозливим, тим не менш, різні кризові явища впливають та знижують ефективність і потребують вирішення з метою уникнення більш суттєвих проблем у функціонуванні мережі магазинів підприємства та окремих супермаркетів в цілому.

9. Запропонований проект розроблений з метою покращення становища компанії та має покращити загальну ситуацію як з боку клієнтів, так і за рахунок збільшення обсягів реалізованої продукції, що дозволить не тільки збільшити прибуток, але й оптимізувати внутрішні виробничі процеси, а в перспективі й інших мереж з подібною технологією.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Людина у процесі наукового пізнання. *Бібліотека молодого дослідника*. URL: <http://www.nplit.ru/books/item/f00/s00/z00000030/st025.shtml> (дата звернення: 22.11.2024).
2. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія. Київ: Академія, 2002. 952 с.
3. Світові макроекономічні дослідження. URL: http://www.nauka.kushnir.mk.ua/makroekonomika/gdp/gdp_ukraine.html (дата звернення: 22.10.2024).
4. Феоктістова Т. В., Ільїна В. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств та її прогнозування. 2002. № 15. С. 16–17.
5. Юхименко П. І., Леоненко П. М. Історія економічних учень : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2005. 583 с.
6. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 70 с.
7. Мацейко Ю., Білорус О. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі. Економічний часопис ХХІ. 2002. № 9. С. 7–13.
8. Сасенко М. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Екон. думка, 2006. 390 с.
9. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. конкурентоспроможність підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка. 2008. 570 с.
10. Клименко С., Омеляненко Т., Барабась Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
11. Максимова І., Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. Маркетинг. 1996. № 3. 51–56 с.

12. Фатхутдінов Р. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент.: підручник. Москва: Видавничо-книготорг. центр «Маркетинг», 2002. 892 с.
13. Харченко Т. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства як засіб ринкового реформування. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 2. С. 70.
14. Чубата О. Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. URL: http://www.economy-confer.com.ua/full_article/1226/ (дата звернення: 22.11.2024).
15. Шлюсарчик Б. Еволюція і співвідношення понять конкуренції та конкурентоспроможності. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 20–26.
16. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
17. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383> (дата звернення: 20.08.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.40](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.40)
18. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. Pearson Education, 2016.
19. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, 1980.
20. Беленький П. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. Т. 5. С. 9–18.
21. Симоненко К. Швидше за інших: топ-5 українських продуктових мереж за темпами відкриттів у 2023 році. *Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/novyni/top-5-produktovih-merezh-2023/> (дата звернення: 10.11.2024).

- 22.Електронні цінники (ESL). *Інтернет-магазин MegaPOS*.
URL: <https://megapos.com.ua/pos-oborudovanie/elektronnye-tsenniki-esl> (дата звернення: 12.11.2024).
- 23.Янкового О. Г. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
- 24.Ярошенко С. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва. *Регіональні перспективи*. 1998. № 1(2). С. 37–39.
- 25.Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. John Wiley & Sons, 2019.
- 26.«Сільпо» – онлайн-супермаркет | Доставка продуктів і їжі до дверей по всій Україні.
URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 25.08.2024).
27. СІЛЬПО-ФУД. *YouControl*. URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/ (дата звернення: 10.09.2024).
- 28.Білоусько Т. Ю. Вибір матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства. Вісник ХНАУ. 2013. № 5. С. 121–129. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2013_5_17. (дата звернення: 01.12.2024).
- 29.Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик та ін. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
- 30.Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : Новий світ-2000, 2009. 479 с.
- 31.Мамаєва Т. О., Торкатюк В. І., Золотова Н. М. Потенціал підприємства: формування та оцінювання. Харків : ХНАМГ, 2007. 154 с.
- 32.Комплексні рішення для автоматизації бізнес-процесів. Sytecs. URL:
<https://sytecs.com.ua/ru/> (дата звернення: 02.12.2024).
- 33.Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 624. С. 77-84.

34. Попов С. А. Стратегічне управління. 17-модульна програма для менеджерів. «Управління розвитком організації» Модуль 4. Москва : Инфра, 2000. 304 с.
35. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
36. Hofer C. W. Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies / C. W. Hofer. – Boston : Intercollegiate Case Clearing House, 1977. 754 с.
37. Douglas S. P. D. K. Rhee . Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets Journal of International Business Studies. 1989. P. 437-463.
38. Pohrebniak A., Tkachenko T., Arefieva O., Oksana K., & Chub A. Formation of a Competitive Paradigm of Ensuring Economic Security of Industrial Enterprises in the Conditions of Formation of Circular Economy. International Journal of Computer Science & Network Security, 2021. № 21(9). P. 118-124.
39. Shay J. P. Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multiperspective Conceptual Framework/ Jeffrey P. Shay, Frank T. Rothaermel. – Access mode: <http://scheller.gatech.edu/directory/faculty/rothaermel/pubs/99LRP.pdf>
40. Офіційний сайт Fozzy Group URL: <https://fozzy.ua/> (дата звернення: 27.10.2024)
41. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL : www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 27.10.2024).
42. Чубукова О.Ю., Ралле Н.В. Складові інноваційної економіки – освіта, технологічні уклади, когнітивні технології. Науковий вісник Полісся. 2016. № 3 120–133 с.
43. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. Актуальні проблеми економіки. 2012. №1. 50-55 с.
44. Поліщук І. І. Підходи до визначення поняття конкурентоспроможність банку / І. І. Поліщук, А. В. Олійник // Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : зб. наук. пр. молодих вчених та студентів / відп. ред. Н. А. Хрущ. – Хмельницький : ХНУ, 2019. – Т. 1. – С. 68–71.
45. Прохорова В.В., Колещук О.Я. Просторово-динамічна оцінка системи управління сучасними промисловими підприємствами. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 3(41). 133-139 с.

- 46.Ріпа Т. В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв. 2016. №10. 474-477 с.
- 47.Сафонов Ю. М. Методологія застосування SWOT та PEST-АНАЛІЗУ для оцінки конкурентоспроможності менеджменту на прикладі господарського комплексу України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020, № 19.3 36-47 с. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428%20>,.
- 48.Стрішенець, О., Павлов, К. Теоретичні аспекти конкуренції на регіональних ринках житлової нерухомості. Економічний часопис. Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2017. №3, С. 7–12.
- 49.Сукач Г. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств / Галина Сукач // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах“, 31 березня-01 квітня 2021 року. — Т. : ФОП Паляниця В.А., 2021. — С. 138–140.
- 50.Чобіток В. І., Астапова О. В. Розробка стратегії управління фінансовим потенціалом підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 49. С. 160-165.
- 51.Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 4. С. 183–188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_4_30. (дата звернення: 14.11.2024).
- 52.Шевченко Л. С. Розвиток бізнес-моделей у цифровій економіці. Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу, 18 вересня 2020 р. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 183-188.
- 53.Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Вид-во ЛКА, 2016. 484 с. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak__Vasilciv.pdf (дата звернення: 24.11.2024).

54. Конкурентоспроможність підприємства. Букліб. URL: <https://buklib.net/books/26099/>
(дата звернення: 25.10.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс та Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020 рік, тис.грн.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5 314 749.00	4 121 238.00
первісна вартість	1001	6 660 993.00	6 783 325.00
накопичена амортизація	1002	1 346 244.00	2 662 087.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	92 844.00	123 481.00
Основні засоби	1010	8 931 420.00	10 644 721.00
первісна вартість	1011	11 646 233.00	15 577 186.00
знос	1012	2 714 813.00	4 932 465.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	72 702.00	116 311.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	278 490.00	403 539.00
Усього за розділом I	1095	14 690 205.00	15 409 290.00

продовження Додатку А

II. Оборотні активи Запаси	1100	5 225 838.00	5 622 338.00
Виробничі запаси	1101	155 057.00	258 602.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	5 070 780.00	5 363 736.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	576 903.00	1 270 258.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 110 798.00	3 207 687.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	457 106.00	498 673.00
з бюджетом	1135	27 657.00	19 900.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	6 775.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	31.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 611 856.00	1 688 382.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	890 683.00	1 307 484.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 637 364.00	1 091 012.00
Готівка	1166	191 271.00	206 953.00
Рахунки в банках	1167	152 336.00	287 629.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	466 070.00	120 450.00
Усього за розділом II	1195	14 004 306.00	14 826 184.00

продовження Додатку А

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	28 694 511.00	30 235 474.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12 846 065.00	13 047 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-11 041 157.00	-14 155 395.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 804 908.00	-1 107 692.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	739 204.00	2 752 820.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 391 700.00	9 532 866.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00

продовження Додатку А

у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	9 130 904.00	12 285 686.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	85 464.00	0.00
Векселі видані	1605	3 700.00	1 300.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 747 845.00	2 506 766.00
товари, роботи, послуги	1615	13 363 898.00	14 440 624.00
розрахунками з бюджетом	1620	73 309.00	189 189.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	19 984.00	26 306.00
розрахунками з оплати праці	1630	70 722.00	89 223.00
за одержаними авансами	1635	410 510.00	558 718.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	238 717.00	304 681.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	744 550.00	940 673.00
Усього за розділом III	1695	17 758 699.00	19 057 480.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	28 694 511.00	30 235 474.00

продовження Додатку А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64 402 634.00	62 446 681.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	47 249 897.00	47 340 607.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	17 152 737.00	15 106 074.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	323 521.00	295 502.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	1 685 089.00	814 406.00
Витрати на збут	2150	15 581 479.00	12 940 168.00
Інші операційні витрати	2180	56 162.00	8 685.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	153 528.00	1 638 317.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	201 154.00	122 547.00
Інші доходи	2240	578 354.00	1 025 781.00

закінчення Додатку А

Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	2 225 413.00	2 105 372.00
Втрати від участі в капіталі	2255	22 025.00	106 091.00
Інші витрати	2270	1 843 445.00	306 599.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	268 583.00
збиток	2295	3 157 847.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	43 609.00	20 994.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	289 577.00
збиток	2355	3 114 238.00	0.00

Додаток Б

Баланс та Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021 рік, тис.грн.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
АКТИВ			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 121 238.00	4 226 036.00
первісна вартість	1001	6 783 325.00	8 116 526.00
накопичена амортизація	1002	2 662 087.00	3 890 490.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123 481.00	255 753.00
Основні засоби	1010	10 644 721.00	16 590 031.00
первісна вартість	1011	15 577 186.00	23 813 183.00
знос	1012	4 932 465.00	7 223 152.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	272 809.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	1 400 396.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	116 311.00	196 279.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	403 539.00	711 069.00
Усього за розділом I	1095	15 409 290.00	23 652 373.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 622 330.00	6 461 632.00
Виробничі запаси	1101	258 604.00	319 298.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	

продовження Додатку Б

Товари	1104	5 363 726.00	6 142 334.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	1 270 258.00	1 075 259.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 207 687.00	3 540 581.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	483 704.00	605 535.00
з бюджетом	1135	19 883.00	51 946.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 688 361.00	1 336 641.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 307 484.00	635 910.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 091 012.00	1 163 038.00
Готівка	1166	206 954.00	225 097.00
Рахунки в банках	1167	286 174.00	208 553.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	120 450.00	137 550.00
Усього за розділом II	1195	14 811 169.00	15 008 092.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	30 220 459.00	38 660 465.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	13 047 703.00

продовження Додатку Б

Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14 196 238.00	-16 042 417.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-1 148 535.00	-2 994 714.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	2 752 810.00	1 464 696.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 532 866.00	12 147 214.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	12 285 676.00	13 611 910.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	33 335.00
Векселі видані	1605	1 300.00	32 050.00

продовження Додатку Б

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 506 766.00	4 468 135.00
товари, роботи, послуги	1615	14 454 019.00	18 934 431.00
розрахунками з бюджетом	1620	189 212.00	259 916.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	26 306.00	36 048.00
розрахунками з оплати праці	1630	89 223.00	126 084.00
за одержаними авансами	1635	558 718.00	264 605.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	304 681.00	409 449.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	953 093.00	3 479 216.00
Усього за розділом III	1695	19 083 318.00	28 043 269.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	30 220 459.00	38 660 465.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	72 784 231.00	64 402 634.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	52 182 935.00	47 249 897.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00

закінчення Додатку Б

Валовий: прибуток	2090	20 601 296.00	17 152 737.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	412 331.00	323 521.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 775 764.00	1 685 089.00
Витрати на збут	2150	18 533 954.00	15 581 479.00
Інші операційні витрати	2180	121 299.00	56 162.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		153 528.00
збиток	2195	417 390.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	314 875.00	201 154.00
Інші доходи	2240	563 547.00	84 957.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 358 809.00	2 225 413.00
Втрати від участі в капіталі	2255	2 814.00	22 025.00
Інші витрати	2270	25 557.00	1 350 048.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 926 148.00	3 157 847.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	79 969.00	43 609.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	1 846 179.00	3 114 238.00

Додаток В

Баланс та Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рік, тис.грн.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 226 036.00	2 951 855.00
первісна вартість	1001	8 116 526.00	8 424 573.00
накопичена амортизація	1002	3 890 490.00	5 472 718.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	255 753.00	465 211.00
Основні засоби	1010	16 590 031.00	16 907 634.00
первісна вартість	1011	23 813 183.00	26 261 270.00
знос	1012	7 223 152.00	9 353 636.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	289 880.00
первісна вартість	1016	0.00	414 840.00
знос	1017	0.00	124 960.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	272 809.00	252 234.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 400 396.00	1 036 487.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	828.00
Відстрочені податкові активи	1045	196 279.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	711 069.00	310 626.00
Усього за розділом I	1095	23 652 373.00	22 214 755.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	6 461 622.00	5 973 577.00
Виробничі запаси	1101	319 301.00	305 648.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	

продовження Додатку В

Товари	1104	6 142 321.00	5 667 929.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	1 075 259.00	1 546 379.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 540 581.00	1 682 271.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	605 523.00	556 377.00
з бюджетом	1135	51 862.00	46 200.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	16 259.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 336 626.00	365 585.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	635 910.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 163 038.00	1 066 300.00
Готівка	1166	225 097.00	204 572.00
Рахунки в банках	1167	208 553.00	148 093.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	137 549.00	201 155.00
Усього за розділом II	1195	15 007 970.00	11 454 103.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	38 660 343.00	33 668 858.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	13 047 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	

продовження Додатку В

Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 105 027.00	-23 736 759.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-3 057 324.00	-10 689 056.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 464 696.00	1 397 278.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 147 214.00	14 600 778.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	13 611 910.00	15 998 056.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	33 335.00	628 007.00
Векселі видані	1605	32 050.00	564 923.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 468 135.00	5 543 654.00

продовження Додатку В

товари, роботи, послуги	1615	18 961 805.00	15 619 248.00
розрахунками з бюджетом	1620	259 915.00	1 114 449.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	36 048.00	51 722.00
розрахунками з оплати праці	1630	126 084.00	159 054.00
за одержаними авансами	1635	279 727.00	520 536.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	409 449.00	1 481 551.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 499 209.00	2 676 714.00
Усього за розділом III	1695	28 105 757.00	28 359 858.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	38 660 343.00	33 668 858.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 990 601.00	72 784 231.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 815 360.00	52 182 935.00

закінчення Додатку В

Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	19 175 241.00	20 601 296.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	725 090.00	412 331.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	3 379 927.00	2 775 764.00
Витрати на збут	2150	17 517 114.00	18 533 954.00
Інші операційні витрати	2180	160 302.00	121 299.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	1 157 012.00	417 390.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	58 748.00	314 875.00
Інші доходи	2240	514 944.00	563 547.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 503 139.00	2 358 809.00
Втрати від участі в капіталі	2255	4 859.00	2 814.00
Інші витрати	2270	4 344 721.00	25 557.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	7 436 039.00	1 926 148.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-196 279.00	79 969.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	7 632 318.00	1 846 179.00

Додаток Д

Баланс та Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік, тис.грн.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 951 855.00	2 155 614.00
первісна вартість	1001	8 424 573.00	2 918 245.00
накопичена амортизація	1002	5 472 718.00	762 631.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	465 211.00	176 247.00
Основні засоби	1010	16 907 634.00	15 463 929.00
первісна вартість	1011	26 261 270.00	27 533 424.00
знос	1012	9 353 636.00	12 069 495.00
Інвестиційна нерухомість	1015	289 880.00	965 871.00
первісна вартість	1016	414 840.00	1 549 579.00
знос	1017	124 960.00	583 708.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	252 234.00	252 016.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 036 487.00	953 171.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	828.00	45 173.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	310 626.00	374 721.00
Усього за розділом I	1095	22 214 755.00	20 386 742.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 973 568.00	4 819 319.00
Виробничі запаси	1101	305 648.00	236 610.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	5 667 920.00	4 582 709.00

продовження Додатку Д

Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	1 546 379.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 682 266.00	3 228 925.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	557 049.00	372 571.00
з бюджетом	1135	46 204.00	40 278.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	16 258.00	1 925.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	365 503.00	2 895 556.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	77 995.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 066 300.00	1 418 482.00
Готівка	1166	204 572.00	250 660.00
Рахунки в банках	1167	148 093.00	732 864.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	201 156.00	116 716.00
Усього за розділом II	1195	11 454 683.00	12 971 767.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	33 669 438.00	33 358 509.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	15 188 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	

продовження Додатку Д

Капітал у дооцінках	1405	0.00	43.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-23 772 439.00	-25 623 369.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-10 724 736.00	-10 434 623.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 397 278.00	1 673 193.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14 600 778.00	12 372 504.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	15 998 056.00	14 045 697.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	628 007.00	658 733.00
Векселі видані	1605	564 923.00	57 750.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 543 659.00	6 205 038.00

продовження Додатку Д

товари, роботи, послуги	1615	15 651 500.00	18 550 369.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 114 658.00	1 007 478.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	51 722.00	44 437.00
розрахунками з оплати праці	1630	159 054.00	170 958.00
за одержаними авансами	1635	517 061.00	269 118.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 481 551.00	483 922.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 683 983.00	2 299 632.00
Усього за розділом III	1695	28 396 118.00	29 747 435.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	33 669 438.00	33 358 509.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	84 727 987.00	69 990 601.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	60 419 457.00	50 815 360.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	24 308 530.00	19 175 241.00

закінчення Додатку Д

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	906 959.00	725 090.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	4 342 286.00	3 379 934.00
Витрати на збут	2150	19 669 097.00	17 517 107.00
Інші операційні витрати	2180	63 819.00	160 302.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 140 287.00	
збиток	2195		1 157 012.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	384 148.00	58 748.00
Інші доходи	2240	571 777.00	514 944.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 909 288.00	2 503 139.00
Втрати від участі в капіталі	2255	9 668.00	4 859.00
Інші витрати	2270	1 028 186.00	4 344 721.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 850 930.00	7 436 039.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-196 279.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	1 850 930.00	7 632 318.00

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

**ПРОТОКОЛ
аналізу науковим керівником звіту про запозичення в тексті кваліфікаційної
магістерської роботи**

Студента: **Карасинського Віталія Ігоровича**

Назва роботи: **Обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Науковий керівник: к.е.н., доцент Ковтун В.П.

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

Коефіцієнт подібності: **17,52%**

За результатами ознайомлення з повним звітом про запозичення, який згенерований системою виявлення і запобігання плагіату StrikePlagiarism.com, констатую наступне

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☐ **виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;**
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

25.11.2024
(дата)


(підпис)

Ковтун В.П.
(ПІБ)

Звіт подібності

метадані

Заголовок
ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

АвторНауковий керівник / Експерт
Віталій КАРАСИНСЬКИЙк.е.н., доц. Ковтун В.П.

підрозділ
кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		14
Інтервали		0
Мікропробіли		5
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		197

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Колір тексту	
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2bc00e02-6bf9-4640-8530-617cbec9099c/content	359	1.87 %

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
Карсинського Віталія Ігоровича
ОПП «Бізнес-економіка»
на 2023- 2024 рр.**

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у декаді студентської науки «Наукові барви – 2023» у межах роботи II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених	17 листопада 2023 р.	Доповідь: Ефективне структурування експорту як необхідність епохи глобальних викликів Сертифікат учасника.

Дата: 10.11.2024 р.

Підпис



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана

Факультет економіки та управління

Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

НАУКОВІ БАРВИ – 2023

Збірник тез доповідей
учасників II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції
студентів, аспірантів і молодих вчених

17 листопада 2023 року

Київ 2023



ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ ДРАЙВЕРИ БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ

<i>Білявський О.</i> Відходи війни в Україні: аналіз проблем та перспективи переробки для сталого розвитку.....	6
<i>Горбунова Ю.</i> Напрямки вдосконалення системи бюджетування на підприємстві (на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»).....	8
<i>Губень О.</i> Визначення сутності поняття "якість капіталу підприємства".....	11
<i>Гуляєва М.</i> Організація та ефективність рекламної діяльності на підприємстві.....	13
<i>Кутасевич А.</i> Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства.....	15
<i>Ленда В.</i> Оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	18
<i>Малій М.</i> Роль маркетингових досліджень в системі управління організаціями.....	20
<i>Наливайко О., Карасинський В.</i> Ефективне структурування експорту як необхідність епохи глобальних викликів.....	22
<i>Пикало О.</i> Особливості використання трудового потенціалу підприємства.....	25
<i>Рубанка Я.</i> Сучасні підходи до оцінювання прибутковості діяльності підприємства.....	27
<i>Сардаківська Т.</i> Корпоративна соціальна відповідальність як складова конкурентоспроможності підприємства.....	30
<i>Сідлецький А.</i> Визначення сутності поняття «бізнес-процеси на підприємстві».....	32
<i>Стрілець А.</i> Забезпечення та оцінювання результативності цифровізації підприємства.....	34
<i>Стрільчук Ю., Повидиш А.</i> Фінансова звітність банку та особливості її оприлюднення.....	37
<i>Якимчук В.</i> Ключові тенденції інвестиційних процесів в економіці України.....	39

СЕКЦІЯ 2. ПІДПРИЄМНИЦТВО: БІЗНЕС-ІДЕЇ ТА ЇХ КАПІТАЛІЗАЦІЯ

<i>Бованенко А.</i> Аналіз тенденцій розвитку ритейл-ринку.....	43
<i>Гновенко Д.</i> Дизайн-мислення як інструмент трансформації бізнес-моделі.....	45
<i>Казарін М.</i> Використання оглядового методу як інструменту оцінювання та обґрунтування ІТ-проектів.....	48
<i>Колесник А.</i> КРІ в системі мотивації персоналу.....	51
<i>Красножон О.</i> Підвищення інвестиційної привабливості підприємства.....	52
<i>Пічкур К.</i> «Зелені» бізнес-ідеї як фактор зростання ринкової капіталізації підприємства.....	55
<i>Повіткіна Ю.</i> Шляхи підвищення результативності бізнесу від час воєнного конфлікту в Україні.....	58
<i>Преображенський О.</i> Сучасні підходи до управління операційною діяльністю малого бізнесу.....	60
<i>Савранська А.</i> Особливості складових іміджевої стратегії підприємств готельної індустрії.....	62
<i>Цюрукало А.</i> Діджиталізація як інструмент забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.....	64

СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЇ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

<i>Левченко І.</i> Інтеграція штучного інтелекту в бізнес: перспективи та виклики.....	67
<i>Пастушок О.</i> Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства.....	70
<i>Пензєв В.</i> Проблеми впровадження реінжинірингу на вітчизняних підприємствах.....	72

8. Морозов А. Ю., Шуст Н. Б. Становлення інформаційного суспільства в Україні: виклики та перспективи. *Освітній дискурс: збірник наукових праць*. № 41(7-9), 2022, С. 26-38.
9. Шуст Н.Б. Проблема впливу геополітичного концепту на імплементацію демократії. *Наукові перспективи: журнал*. 2022. № 5(23) 2022. С.159-167.
10. Шуст Н.Б. Демократичні концепції та їх зв'язок з брендом країни на міжнародній арені через індекси демократії. *Наукові інновації та передові технології: журнал*. 2022. № 6(8) 2022. С. 544- 551.

*Наливайко О.Г., Карасинський В.І.,
«Бізнес-економіка», 5 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник - к.е.н., доцент Теплюк М.А.*

ЕФЕКТИВНЕ СТРУКТУРУВАННЯ ЕКСПОРТУ ЯК НЕОБХІДНІСТЬ ЕПОХИ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

З огляду на сучасну ситуацію в світовому економічному та політичному просторах, яка очевидно є виявом глобальних кризових явищ для усіх країн постає питання швидкого та ефективного переходу на нові моделі та стандарти позиціонування у світовому господарстві. Цілком зрозуміло, що стовпом країни вже зараз має бути міцний економічний фундамент і для його формування необхідно здійснювати проривні загальнодержавні та регіональні проекти, результати яких будуть відображені як в рамках внутрішнього ринку держави, так і на зовнішньоекономічному рівні, зокрема аналізуючи складові та показники експорту країни.

В структурі економіки України існує велика частка експорту сировини, внаслідок чого держава недоотримує значну частину валютної виручки, яку могла б отримувати, пропонуючи товари з високою доданою вартістю, тобто готової продукції, вже обробленої або перетвореної на території України з відповідним позначенням «Зроблено в Україні».

За даними Експортного напрямку Дія. Бізнес, найбільш експортованими товарами серед секторів залишається агро- та харчова продукція, що становить 53% від загального експорту товарів у 2022 році. Значні обсяги експорту також демонструють показники експорту металів — 13,6%, сектор машинобудування — 8,7% і т.д. [1]. Для покращення існуючої структури експорту пропонується комплексний підхід поступового збільшення частки готової продукції в кожному секторі економіки України на прикладі вищезгаданих статей вітчизняного експорту.

Розпочати аналіз пропонується з агропромислового комплексу та його провідних складових - рослинництва та тваринництва, які мають великий економічний потенціал та які, за вдалого використання, формуватимуть значні фінансові надходження до Державного бюджету. Наприклад, одна з найдохідніших технічних культур України - соняшник, частка об'єму якого, за результатами розподілу світового виробництва, становить 31%, що є рекордом для України у 2021/2022 рр. [2], є одним з найзатребуваніших товарів у світовій економіці, а також для харчової безпеки багатьох континентів світу. Нещодавні успіхи в торгівлі продуктами тваринництва також посилюють позиції України як вигідного торгового партнера з країнами Центральної Європи, Північної Америки, Близького Сходу та Азії [3-4].

Не дивлячись на очевидні успіхи, домінування сировинної складової в структурі експорту, зокрема в сільськогосподарському секторі, створює великі перепони вітчизняним товаровиробникам виготовляти та продавати більш складну, технологічну продукцію, а

державі - в утвердженні України як галузевого лідера. Відповідно, постає нагальне питання повністю використовувати потенціал власного АПК, що полягатиме у комбінуванні усіх ресурсів (виробничих, природних, логістичних тощо) для створення замкнутого циклу виробництва готової продукції з більшості агрокультур, кінцевою метою якого буде випуск та пропонування на міжнародному рівні не сировинної продукції, а переважно готової продукції рослинництва та тваринництва, що, звісно, створює набагато більший доданої вартості, нові робочі місця в національній економіці, збільшує ВВП та покращує імідж країни у вибраному сегменті ринку.

Враховуючи вищезазначене, наразі найкращою комбінацією експорту нашої агропродукції є підвищення частки напівфабрикатів та готової продукції (наприклад, розфасованої рафінованої соняшникової олії, продуктів м'ясопереробки тощо) в короткостроковій перспективі (3-5 років) хоча б до 30% від загального обсягу експорту цього сегменту, з поступовим вирівнюванням до 50%. Даний прогноз є оптимістичним і буде реалізований за умови відкритих ринків збуту з лояльними умовами роботи – деяких країн ЄС, Близького Сходу, Центральної та Південно-Східної Азії, Латинської Америки та деяких інших.

Розглядаючи експорт металів, варто акцентувати увагу на виробництві та експорті не звичайного прокату металу, а на створенні комплексних пропозицій зі складних конструкційних виробів, які пропонуються іноземному споживачу з обов'язковим збереженням унікального складу матеріалів, аби за сервісними та подальшими запитами іноземний споживач звертався саме до вітчизняних виробників. В даному випадку структурований підхід буде реалізовуватись через появу згаданого підсегменту в розділі металів, які, порівняно зі звичайним прокатом, будуть спочатку мати невелику питому вагу – приблизно 5-10%, але за умови дотримання високої якості та доступної ціни для іноземних клієнтів буде зростати до першого цільового показника – 20%, в подальшому – намагання вийти на 30-40% проти 70-60% простого прокату металу. Для України варто спробувати цей підхід на досить привабливому та динамічному ринку Близького Сходу, Африки та Центральної Азії, де вітчизняні метали користуються заслуженою повагою та гарною репутацією.

Додатково, важливими складовими вітчизняного експорту, які займають одні з ключових за дохідністю позицій експорту, є продукція машино- та приладобудування. Оскільки мова йде про готові вироби, які не потребують операцій з обробки або додаткових перетворень, необхідно збільшувати пропозицію приладів т.зв. «викруткової збірки» з подальшим заміщенням виробів, що пройшли замкнутий цикл виробництва всередині національної економіки, за умови створення/відродження виробничо-наукових зв'язків з іншими галузями економіки [5]. Поступове збільшення високотехнологічної та доступної продукції, що повністю зібрана та підготовлена в рамках економіки України і яка має можливості до подальшої самостійної модернізації, матиме великі конкурентні переваги якщо не на європейському ринку, то а ринках “Глобального Півдня”, які зараз відкриті для ділових зв'язків із країнами, що пропонують високоякісну сертифіковану продукцію за цінами, нижче від країн “Глобального Заходу”.

Як висновок, зазначимо, що перехід до виготовлення готових товарів замкнутого циклу з подальшим пропонуванням товарів на вільні ринки світу за доступною ціною поступово має витіснити чисто сировинні статті експорту України сучасними технологічними, доводячи до наступних цільових співвідношень:

Ø у короткостроковому періоді (3-5 років) – (10-15% готової продукції з високою доданою вартістю) / (90-85% чистої сировини);

Ø у середньостроковому періоді (5-10 років) – (20-30% готової продукції з високою доданою вартістю) / (80-70% чистої сировини);

Ø у довгостроковому періоді (10-20 років) – (40-50% готової продукції з високою доданою вартістю) / (60-50% чистої сировини).

Не дивлячись на те, що наведені часові орієнтири регулярно зустрічаються у державних цільових програмах стратегічного розвитку галузей економіки, вони неодмінно будуть скориговані у зв'язку руйнуванням значної частини основних фондів під час дії воєнного стану, а враховуючи необхідність прискореного повоєнного розвитку та планів “нової індустріалізації” України в найкоротші терміни органи державної влади мають запропонувати професійну та цілісну концепцію економічного відродження, зокрема створюючи конкурентоспроможний експорт.

Література

1. Експорт України у 2022 році: головні тенденції, сектори та регіони. *Експортний напрям Дія.Бізнес*. URL: <https://cutt.ly/CwWDkUCO> (дата звернення: 23.10.2023).
2. Ukrinform. Український експорт у серпні зріс на 25%, серед лідерів - олія і кукурудза. *Укрінформ - актуальні новини України та світу*. URL: <https://cutt.ly/2wEZY7cL> (дата звернення: 26.10.2023).
3. Гамалій І. Минулого року Україна відкрила 12 нових ринків для експорту продукції тваринництва. *LB.ua*. URL: <https://cutt.ly/ywEZUPxS> (дата звернення: 26.10.2023).
4. Ukrinform. Понад 90 країн: Україна розширила географію експорту для продукції тваринного походження. *Укрінформ - актуальні новини України та світу*. URL: <https://cutt.ly/XwEZIcU3> (дата звернення: 29.10.2023).
5. Морозов Д. Машинобудування може стати драйвером зростання економіки – Погляди – GMK Center. *GMK*. URL: <http://surl.li/fmjxa> (дата звернення: 25.10.2023).

Пикало О. М.

магістрант ОПП «Бізнес-економіка», 1 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник - к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємства Бойченко К. С.

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна економіка вимагає від підприємств не лише технологічних новацій, але й ретельного управління трудовим потенціалом. Оптимальне використання людських ресурсів стає ключовим чинником конкурентоспроможності.

Проблеми, пов'язані з використанням трудового потенціалу підприємства, можуть бути різноманітні і варіювати в залежності від конкретних умов та особливостей кожного підприємства, а саме:

- неефективне управління персоналом у вигляді недостатньої кваліфікації та розвитку персоналу та неправильний розподіл завдань та обов'язків, коли неефективне розподіл обов'язків може впливати на продуктивність та задоволеність працівників;
- відсутність системи мотивації, коли недостатня система стимулювання та визнання може впливати на робочий ентузіазм та відданість працівників, а також несприятливе робоче



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



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
 ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
 З 1904 РОКУ



СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА

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

Наливайко Олександр Геннадійович, Карасинський Віталій Ігорович

17 листопада 2023 року

Голова оргкомітету
 Інна Рєпіна



ЛИСТ ОЦІНЮВАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ
Студента: **Карасинського Віталія Ігоровича**

Елемент оцінювання	Критерії	Кількість балів
1. ЗМІСТОВНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОБОТИ		
1.1. Логіко-структурний рівень: витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, обґрунтованість актуальності теми, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів		0-6-8-10
1.2. Науково-теоретичний рівень	Аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; здатність здобувача до критичних зіставлень та узагальнень різних точок зору щодо постановки та вирішення досліджуваної проблеми; наявність теоретично обґрунтованої авторської позиції щодо способу розв'язання проблеми; виконання індивідуального плану науково-дослідної роботи магістра	0-6-8-10
1.3. Аналітико-методичний рівень	Глибина проведеної діагностики проблеми; відповідність використаного методичного інструментарію меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів застосування інструментів, здатність здобувача до комбінування та рекомбінування вихідної інформації (перетворення неупорядкованого масиву в аналітичні таблиці тощо)	0-6-8-10
1.4. Конструктивний рівень	Експериментальне підтвердження пропозицій (сутність, економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проєкту); обґрунтування очікуваного (якісного або кількісного) постпроектного поліпшення; рекомендації щодо впровадження проєкту	0-6-8-10
1.5. Рівень пошукової глибини	якість бібліографічного аналізу	0-6-8-10
1.6. Рівень наукової етики	розвиненість мови, оригінальність авторського стилю викладання матеріалу; дотримання в тексті правил оформлення рукопису та посилань на використані джерела, норм етики цитування	0-6-8-10
1.7. Організаційний рівень: ритмічність виконання дослідження, дотримання регламенту, своєчасне виправлення недоліків, урахування зауважень наукового керівника		0-6-8-10
Разом за розділом 1:	Максимум — 70 балів (оцінює науковий керівник)	54
2. ЯКІСТЬ ЗАХИСТУ РОБОТИ		
2.1. Доповідь: уміння стисло, послідовно й чітко викласти сутність і результати дослідження		0-6-8-10
2.2. Відповіді на запитання: здатність аргументовано захищати свої пропозиції, думки, погляди		0-6-8-10
2.3. Якість підготовки ілюстративного матеріалу, володіння культурою презентації		0-6-8-10
Разом за розділом 2:	Максимум — 30 балів (оцінює ЕК за результатами захисту роботи)	
Робота в цілому	Максимум — 100 балів	