

**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
НАЛИВАЙКА ОЛЕКСАНДРА ГЕННАДІЙОВИЧА**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»

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

_____ *Олександр НАЛИВАЙКО*

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доц.

_____ **Марія ТЕПЛЮК**

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 2024 р. протокол № __

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

Інна РЄПІНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Розвиток підприємства: економічна сутність та джерела формування.....	6
1.2 Стратегія розвитку підприємства та забезпечення конкурентних переваг підприємства: механізми та підходи	14
1.3. Розвиток системи конкурентних переваг у сфері торгівлі	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ІСНУЮЧОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСПЕКТИВ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ.....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»	31
2.2 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд»	42
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності та стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»	49
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ПАРАМЕТРІВ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	69
3.1 Перспективні стратегії розвитку ТОВ “Сільпо-Фуд”	69
3.2 Економічне обґрунтування доцільності й ефективності впровадження запропонованих альтернатив	71
3.3 Соціально-економічні наслідки запропонованих альтернатив	77
ВИСНОВКИ	80
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	83
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми полягає у постійному пошуку шляхів, підходів, методів та інструментів для ефективного розвитку підприємства в умовах сучасного високоінтенсивного та часто ворожого середовища, де кожна управлінська дія може мати серйозні наслідки для діяльності компанії та її позицій на ринку. Зміцнення ринкових відносин породжують нові економічні виклики, що змушує підприємства постійно адаптуватися, шукати нові джерела фінансування, стратегії розвитку та дієві управлінські рішення, спрямовані на вдосконалення організаційних процесів та системи використання ресурсів. Зрозуміло, що розвиток підприємства, як комплексне завдання і водночас виклик для вищого керівництва компанії, включає не лише зростання виробничих потужностей, але й оновлення управлінських та операційних процесів, що дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Постійний аналіз ринкових умов, внутрішніх та зовнішніх факторів впливу стає ключовим етапом, економічною “константою” для визначення стратегічних напрямів розвитку, які дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним та стійким, тому враховуючи ту обставину, що підприємство є складною системою, яка постійно потребує адаптації до мінливих умов ринку, першочергово постає питання напрацювання теоретичних та практичних підходів до управління, створення конкурентних переваг та забезпечення стабільного зростання компанії.

Вагомий внесок у трактування поняття «розвиток підприємства», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги» належить таким вітчизняним та світовим вченим, як Азоєв Г.Л., Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Теплюк М.А., Красняк О.П., Цюцюпа С.В., Бондаренко С.М., Порфіренко В.І., Гребельник М.М., Артеменко Л.П. Портер М., Фатхутдінов Р.А., Благун І.С., Воронкова А.З., Гальчинський А.С., Геєць В.М., Хессіг К., Коупленд Т., Клекка У., Кросбі П.,

Мандель І., Ламбен Ж.-Ж., Мостенська Т.Л., 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. та багато інших дослідників. Варто відзначити, що зазначені економічні категорії зараз активно розвиваються, а науковці формують нові зв'язки та підходи для пояснення взаємозалежності, що підвищує науковий інтерес та додає цьому процесу перспективності.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів щодо оцінки стратегії розвитку підприємств.

Метою роботи є на основі здійснення наукового впорядкування теоретико-методичних засад оцінювання стратегії розвитку підприємств, з'ясувати, як впровадження експериментального проекту вплине на конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства.

З урахуванням сформованої мети дослідження було *поставлено та виконано такі завдання:*

- дослідити економічну сутність поняття «розвиток підприємства» у вітчизняній та закордонній практиці;
- проаналізувати, як економічна категорія “розвиток підприємства” пов'язана із існуючими науковими підходами до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- оцінити повноту та ємкість існуючих визначень стосовно терміну «конкурентоспроможність підприємства»;
- навести базові стратегії розвитку підприємства;
- систематизувати та об'єднати усі наукові тлумачення терміну “конкурентні переваги” з аргументуванням їх визначеності при виборі конкретної стратегії розвитку;

- визначити напрями розвитку системи конкурентних переваг у сфері торгівлі;
- дослідити поточний конкурентний стан досліджуваного підприємства;
- продемонструвати на реальному прикладі, як застосовувати наявний теоретико-методичний апарат і виконати економічний аналіз конкретного підприємства на основі отриманих результатів.

При виконанні завдань даної роботи було використано такі *методи дослідження*: емпіричні (спостереження, розрахунки, моделювання) та теоретичні (порівняльний аналіз, узагальнення, аналіз фахових джерел).

Практичне значення отриманих результатів. Сформовані та узагальнені алгоритми визначення рівня конкурентного стану підприємства, враховуючи усі необхідні методичні аспекти; проілюстровано застосування відомих та популярних серед бізнес-аналітиків матричних та індикаторних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства на прикладі одного з лідерів вітчизняного продуктово-господарського ритейлу.

Інформаційною базою дослідження є праці українських та закордонних науковців, фахівців-практиків з проблематики визначення методологічних основ щодо конкурентоспроможності підприємства; інтернет-ресурси; фінансова та управлінська звітність ТОВ «Сільпо-Фуд», матеріали періодичних видань і міжнародних оглядів; результати власних наукових та емпіричних досліджень.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Розвиток підприємства: економічна сутність та джерела формування

Початок, а потім стрімке поширення здобутків промислової революції, що відбувалась у XVIII-XIX ст., підштовхнуло ремісників, мануфактуру та землевласників переходити на новий етап економічних відносин – капіталістичний, з притаманного йому ринковою економікою, замінюючи попередню, застарілу феодальну систему.

Нові технології в період появи машин, складних виробничих верстатів, механізмів та середньо-серійної продукції, як характерного асоціативного ряду початку індустріального доби – вели до об'єктивного зіткнення інтересів (капіталів) підприємств-конкурентів, що втілювались у бажанні здійснити захоплення ринку або її частини в якомога коротші терміни, утриматись на «завойованих» позиціях та створити потужні «бар'єри входу» для нових «гравців» на новостворених ринках. Якщо спочатку концентрація компаній-виробників (надавачів послуг, виконавців робіт) є невеликою, поки вони освоюють доступних для виробництва та торгівлі груп товарів та з'являються нові, однак з часом «вільні» сегменти для безперешкодної торгівлі зменшуються пропорційно до числа компаній-суперників та експонентсійно до числа фінансово-промислових груп, що утворюються найбільшими (найпотужнішими) фірмами.

Окреслені виклики, як внутрішні, так і зовнішні, змушують керівництво підприємства змінюватись, вдосконалюючи свою виробничу, збутову, маркетингову,

науково-дослідну та інші підсистеми, тобто здійснюючи безперервний розвиток свого підприємства чи організації.

Сучасна наукова думка сформувала широке коло визначень та підходів до розуміння розвитку підприємства як одного з найважливіших елементів роботи у сучасному бізнес-середовищі. Недаремно фахівці визначають розвиток підприємства як багатоаспектне явище, зокрема науковці Л. Прийма та І. Кулиняк трактують його як незворотній, спрямований, закономірний процес, який є безперервною і послідовною зміною (сукупність змін) результатів чи станів підприємства в часі та просторі та під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища [1], а в сучасних високо динамічних умовах на перший план виходить втілення інновацій (новітніх технологій, способів збору та обліку даних тощо) у діяльності підприємства, і як вказують дослідники М. Теплюк та А. Шапран, головною ціллю інноваційного розвитку є задоволення потреб зовнішніх і внутрішніх споживачів інноваційної продукції на основі якісних змін, результатом чого виступає сприятлива динамічна зміна метрик діяльності організації [2], що є основою для впевненого перебування на обраному сегменті ринку.

Виходячи з цієї обставини, кожне підприємство стикається з проблемою визначення та дослідження власного ринкового потенціалу, здатності адекватно прогнозувати та здійснювати власну комерційну діяльність, а також здатності вирішувати проблеми та складні організаційні ситуації, які є частинами узагальнюючої економічної категорії, яка набула у сучасному бізнес-аналізі великої популярності та визнання – конкурентоспроможності підприємства, розгорнута характеристика якої наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика економічної категорії
«конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
<i>Конкурентоспроможність підприємства як здатність:</i>	
Портер М.	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг.
Фатхутдінов Р. А.	Конкурентоспроможність організації – це її здатність виробляти конкурентоспроможний товар.
Зав'ялов П.С., Лозовський Л.Ш., Поршнев А.Г., Райзберг Б.А.	Здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів.
Швейцарська організація «European management forum»	Конкурентоспроможність компанії — її реальна потенційна здатність проектувати, виробляти та збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, аніж товари їхніх конкурентів.
<i>Конкурентоспроможність підприємства як система:</i>	
Круглов М. І.	Конкурентоспроможність підприємства варто розглядати як систему економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника, за рівнем задоволення споживачів продукцією, з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльності.

Продовження таблиці 1.1

1	2
<i>Конкурентоспроможність підприємства як можливість:</i>	
Должанський І.З.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
<i>Конкурентоспроможність підприємства як рівень компетенції:</i>	
Шершньова З.Є. та Оборська С.В.	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Джерело: сформовано автором на основі [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11].

Будь-яке підприємство проходить на своєму життєвому шляху періоди зростання і розвитку, а також утримання завойованих позицій, тобто існуючого рівня конкурентоспроможності як певного проміжного результату діяльності компанії. Незалежно від досягнутого рівня успіху бізнесу та поточної ринкової ситуації, варто проаналізувати, які стратегії розвитку будуть вдалим для фірми, сприятимуть усуненню негативних явищ у внутрішньому і зовнішньому середовищі та зможуть виявити потенціал для розкриття своїх ринкових можливостей.

Основні стратегії розвитку, які використовуються в сучасному бізнес-середовищі для стабілізації та вдосконалення організацій, відображені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Базові стратегії розвитку підприємства

Група стратегій	Мета та умови застосування	Конкретні стратегії та їх характерні риси
Стратегії скорочення	Застосовуються для перегрупування наявних потужностей після тривалого зростання або для підвищення ефективності діяльності. Застосовуються для відновлення бізнесу	
Стратегії розкручування або зрушень	Використовується для зниження обсягу інвестування шляхом залучення капіталу у визначені напрями діяльності. Необхідною умовою є гарний потенціал рентабельності та наявні ліквідні активи	Зниження витрат - для підвищення ефективності використання ресурсів визнаються ті напрями, де витрати можуть бути знижені, доходи збільшені й гранично використаний ефект синергії
		Скорочення активів - перегляд розмірів і рівня використання активів для перерозподілу матеріальних ресурсів і персоналу відповідно до нових сегментів ринку. Результат - висока гнучкість

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
		Збільшення доходів — збереження інвестицій на рівні, необхідному для підтримки відповідних обсягів діяльності та максимізація прибутку. Зростання рентабельності за рахунок кваліфікованої сегментації ринку й ефективного використання наявних активів
Стратегія стабілізації	Підприємство націлене на поступове поліпшення оперативної діяльності, продовжуючи працювати згідно зі своєю місією	Стратегія внутрішньої стабілізації - передбачає поступове нарощування ефективності в деяких або у всіх функціональних сферах. Підприємство орієнтується на вдосконалення вже здійснюваних операцій
		Стратегія зовнішньої стабілізації спрямована на збереження досягнутої ринкової частки

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Стратегії економії	Покращення за допомогою ліквідації або припинення збиткових (маловигідних) операцій чи напрямів, відмова від певних технологій	Стратегія зовнішньої економії — базується на продажі або згортанні частини бізнесу. Використовується у разі тимчасового розв'язання специфічного кола проблем
		Стратегія внутрішньої економії — основна увага приділяється скороченню витрат шляхом ліквідації малорентабельних виробничих ліній або потужностей
Стратегії диверсифікованого зростання	Застосовуються за неможливості досягти успіху на ринку з даним продуктом	Конгломератна диверсифікованість — розширення за рахунок виробництва технологічно нових продуктів
		Горизонтальна диверсифікованість — зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає особливої технології

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
		Центрована диверсифікованість — пошук нових можливостей в існуючому бізнесі для виробництва нової продукції.
Стратегії інтегрованого зростання	Припускають розширення бізнес-процесів через додавання нових структур, придбання власності й розширення компанії зсередини	Зворотна вертикальна інтеграція — розвиток підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками, за рахунок створення дочірніх структур, що здійснюють постачання
		Пряма вертикальна інтеграція — придбання або посилення контролю над структурами, що перебувають між підприємством і кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу й продажу

Кінець таблиці 1.2

1	2	3
Стратегії концентрованого зростання	Передбачається зміна продукту або ринку. Підприємство прагне вдосконалити свою продукцію або почати виробництво нової, при цьому шукаючи можливості поліпшити положення на ринку або перейти на новий ринок	Стратегія розвитку ринку — передбачає пошук нових позицій для вже виробленого продукту
		Стратегія посилення позиції — завоювання кращих позицій на цьому ринку з цим продуктом
		Стратегія розвитку продукту — виробництво нового продукту та його реалізація на вже освоєному ринку

Джерело: [12, с. 111-112].

Обравши та дослідивши найбільш доречні та, найголовніше, реалістичні стратегії, варто визначитись з набором конкурентних переваг, які можуть бути або легко досяжними для підприємства, або володіння яких дозволить мати серйозні вигоди по відношенню до опонентів, хоча це й потребуватиме більше організаційних та фінансових зусиль.

1.2 Стратегія розвитку підприємства та забезпечення конкурентних переваг підприємства: механізми та підходи

Як було встановлено, невід’ємною частиною ринкової економіки є конкуренція, яка виступає одночасно і як фактор для стрімкого розвитку та

укріплення бренду та продукції певної компанії на обраних ринках, так і як загроза підприємству внаслідок дій конкурентів – виникає потреба у постійному пошуку нових, більш ефективних та дієвих способів завоювання довіри споживачів, що неможливо виконувати, не маючи чи розробляючи систему конкурентних переваг підприємства. Постійна ринкова «турбулентність» та складність у прогнозуванні основних «вхідних» параметрів роботи ринку змушує власників бізнесу шукати середньо- та довгострокові якісно-відмінні характеристики, які допоможуть відчувати себе більш стабільно та провадити свою діяльність з меншим ризиком зі сторони конкурентів.

Конкурентні переваги мають забезпечувати унікальність і стійкість торговельної марки та конкретно продукції компанії до викликів зовнішнього середовища, максимально задовольняючи потреби споживача. В процесі формування конкурентних переваг необхідно приділяти однакову увагу як моніторингу кон'юнктури ринку та дій (пропозицій) інших гравців на ринку, так і цікавитися думкою та бажаннями клієнтів, які нададуть безцінну для компанії інформацію та вкажуть на існуючі недоліки в задоволенні їхнього попиту в даний момент часу.

Кожне підприємство, яке виходить на ринок із власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами, тобто відбувається боротьба фірм на доступних сегментах ринку за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів [13].

Однак розвиток технологій, інновації та глобалізація бізнесу спричинює зміни у структурі міжнародної конкуренції, пришвидшення економічних циклів диктує нову парадигму мислення – використання конкурентних переваг, тобто таких вигід, які є не статичними, а з'являються як після аналізу ринкового середовища, так і завдяки дії науково-технічного прогресу (зміна виробничих технологій, методів організації та управління, способи доставки та реалізації продукції тощо). Звісно, ринкові переваги конкретного суб'єкта господарювання протягом усієї історії були

пов'язані з динамікою розвитку взаємовідносин між іншими гравцями, але небувала раніше інтернаціоналізація виробництва, боротьба за ринки збуту, протистояння різноманітним наднаціональним утворенням (угрупованням) примушують ставитись до переваг не як до ординарних, статичних факторів діяльності фірми, а як основи її впевненого фундаменту, здійснюючи постійний моніторинг та конкурентну розвідку опонентів в режимі реального часу.

Варто підкреслити, що на даний момент існує достатня кількість конкурентних стратегій, які може застосувати компанія для вигідного позиціонування з-поміж власних конкурентів: виробнича, організаційна, товарна, цінова, кадрова тощо, і за вдалого застосування обраного стратегічного курсу ми можемо отримати конкурентну перевагу підприємства, яка матиме змогу або побудувати міцний «фундамент» для роботи в обраній галузі економіки, або підсилить нашу існуючу позицію [14].

Проводячи дослідження еволюції теорії конкуренції та вивчаючи роль конкурентних переваг, виникає необхідність розібрати дану економічну категорію. Науковці пропонують широке коло поглядів на те, що варто розуміти під «конкурентними перевагами», де органічно поєднуються академічні, бізнесові та загальногосподарські визначення, що відображено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика економічної категорії «конкурентні переваги»

Автор	Визначення
<i>Конкурентні переваги як система:</i>	
Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М.	Конкурентні переваги – це система, що володіє певними індивідуальними цінностями, що дає підприємству перевагу над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності, можливість більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Близнюк С.В., Остапенко А.В.	Під поняттям конкурентних переваг слід розуміти систему факторів успіху, які забезпечують підприємству на певному сталій розвиток та лідируючу конкурентну позицію на ринку.
<i>Конкурентні переваги як результат:</i>	
Портер М.	Конкурентна перевага підприємства «виникає як результат знаходження та використання унікальних, відмінних від суперників, способів конкуренції, які можуть утримуватися деякий період часу».
<i>Конкурентні переваги як набір характеристик:</i>	
Цюцюпа С.В.	Визначення конкурентних переваг як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами
Войчак А.В., Р. Камишніков	Характеристики чи властивості, що забезпечують суб'єктові господарювання перевагу над прямими конкурентами.
Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М.	Конкурентні переваги організації – це ті характеристики або властивості, які дають компанії перевагу над конкурентами.
<i>Конкурентні переваги як концентрований прояв:</i>	
Цюцюпа С.В.	Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж).

Продовження таблиці 1.3

1	2
Голік В.В.	Концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства.
<i>Конкурентні переваги як здатність:</i>	
Шаповалова І.В.	Конкурентні переваги визначаються як здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси та можливості для досягнення стійких позицій на ринку, що забезпечує перевагу над конкурентами.
<i>Конкурентні переваги як фактор:</i>	
Бреус С.В., Шусть Т.А.	Конкурентні переваги розглядаються як сукупність факторів, які визначають стабільний або зростаючий вибір споживачів на користь продукції підприємства, сприяючи його успішній діяльності на ринку.
<i>Конкурентні переваги як відносний та порівняльний фактор:</i>	
Янковий О.Г.	Перевищення (якщо фактор є стимулятором) або його низьке значення (якщо чинник є дестимулятором) порівняно з відповідними факторами стратегічних конкурентів

Кінець таблиці 1.3

1	2
Бондаренко С.М., Лісовський М.Ю.	Конкурентна перевага – це відносна категорія, для якої притаманна здатність адаптації до умов, що змінюються, певний рівень стійкості та ефективності, що в сукупності визначає можливості успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Інакше кажучи, це висока компетентність підприємства, що дає йому найкращі можливості залучати і зберігати клієнтів.
<i>Конкурентні переваги як позиція компанії на ринку:</i>	
Близнюк С.В., Остапенко А.В.	Конкурентна перевага – це позиція компанії на певному ринку, що дозволяє їй долати сили конкурентів та залучати покупців.

Джерело: сформовано автором на основі [14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24].

Початковою «точкою відділку» для діагностики та формування конкурентних переваг є цілі та завдання компанії, які постають у неї в умовах реальної ринкової ситуації (огляд зовнішнього середовища), а також огляд організаційних та функціональних засад роботи підприємства (внутрішні аспекти діяльності). Саме завдяки ревізії та змінам на фірмі вдається «привести» діяльність до проектної (задекларованої), виправити помилки та неточності в управлінні та сформувати новий вектор досягнення поставлених пріоритетів компанії. Ототожнюючи, сукупність таких змін і робота над їх «позитивним» втіленням часто поєднується з розвитком підприємства (або створенням його конкурентних переваг на даному ринку).

Важливо уточнити, що для того, щоби перевага була не лише відмінною від конкурентів, а й вирішальною, необхідно проаналізувати, чи задовольняються таким чином наші потреби та одночасно встановити, чи корелюється перевага з специфікою діяльності підприємства. Даний процес ускладнюється тривалістю

дослідження реального ефекту від застосування певного набору переваг і їх постійним оновленням, однак сформувавши «пул» (комбінації) конкурентних переваг компанія буде готова до викликів та застосує найкращі з них в конкретній ситуації [15].

Фахівці зазначають, що для максимального ефекту від реалізації конкурентних переваг вкрай важливо зважати на суспільну думку, що включає реагування на критику, постійне навчання на власних та сторонніх помилках, створення та зміцнення комунікаційних зв'язків з громадськістю та іншими зацікавленими особами (стейкхолдерами), що гарантуватиме успіх підприємства.

Оскільки компанії працюють у одночасно конкурентному, ризиковому та зазвичай складнопередбачуваному середовищі, то й конкурентна перевага є не абсолютна, а порівняльна – як стосовно характеристик, що впливають на економічну ефективність продажів, так і відносно переваг інших контрагентів на ринку, перш за все з однієї галузі економіки. Цікавим для теорії та практики є питання «абсолютних» конкурентних переваг, оскільки окрім унікальної споживчої цінності, вони надають компанії-власнику диктувати свої умови, на певний час займаючи місце монополіста. Часто такий тип переваги існує в тих галузях, де держава є спонсором та створює сприятливі умови для профільної діяльності, однак такі підприємства також активно включаються в процес пошуку інших довгострокових вигід для себе [18].

В ході діяльності менеджмент компанії повинен неодноразово робити переоцінку обраних (або напрацьованих) конкурентних переваг, відповідаючи наступним вимогам:

- 1) бути стійкими та гнучкими до змін, проводячи постійний, багатосторонній аналіз в обраному сегменті ринку;
- 2) формуватися на стратегічному рівні з урахуванням взаємодії та узгодженості всіх функціональних сфер компанії;

- 3) бути конкурентоспроможними на ринку в середньо- та довгостроковій перспективі;
- 4) чи використовуються усі джерела конкурентної боротьби, особливо в умовах економічної кризи чи нестабільної ситуації на ринку – витрати, знання, відносини, структура бізнесу та інші [14, 25].

Підходи до формування конкурентних переваг завжди йшли паралельно із економічною думкою, і зокрема з розвитком ринкової теорії та праць її родоначальників – Адама Сміта та Девіда Рікардо. Поширення капіталістичних відносин, бурхливий розвиток промисловості, швидке зростання кількості найманих робітників та інші фактори зумовили іншу економічну реальність, де потрібно визначити нові умови для впевненого зростання та подолання зусиль конкурентів. Відома тріада ресурсів, сформульована Карлом Марксом – «земля, праця, капітал» - надовго задала власникам виробництв вектор для пошуку конкурентних переваг, яка і зараз залишається актуальною, хоча й у трансформованому, доповненому вигляді [26, с. 886].

З часом бізнес ускладнювався, з'являлися нові ринки збуту, виникали нові конкуренти і відповідно кризові періоди, але відомі фактори виробництва вже не могли надати вичерпну аналітику для прийняття правильних рішень на ринку. В 90-х рр. XX ст. Майклом Портером був запропонований науковий погляд, що джерела конкурентних переваг полягають у маркетингу, витратах і у їх поєднанні:

- 1) Перевага в маркетингу – це перевага в першу чергу в товарах і послугах, які, на думку науковця, більше задовольняють існуючі потреби споживачів, ніж аналогічні товари конкурентів. Така перевага заснована на унікальності товару або послуги, а досягти її можливо завдяки створенню, наприклад, стійкої позитивної репутації, надання більш якісних, дешевших, доступніших послуг, лідерства в технічній та технологічній сфері, пропозиції якомога більш повнішого асортименту товарів чи послуг тощо.

- 2) Перевагу у витратах слід трактувати як конкурентну перевагу підприємства через більш низькі витрати на виробництво і маркетинг, ніж аналогічні витрати підприємств-конкурентів. Така перевага дає можливість підприємству зменшити ціни на виробництво, зекономити кошти на рекламні послуги, збільшити обсяг нерозподіленого прибутку внаслідок менших початкових витрат. В таких умовах конкурентна перевага підприємства зумовлюється суттєвою економією, більш значним досвідом в даній сфері, введенням нових технологій та ін.
- 3) Поєднання (комбінування) маркетингових переваг зі зменшенням витрат у певному сегменті ринку – зустрічається найчастіше у практичній діяльності [27].

Інший підхід демонструють автори Т. Цалко, Т. Харченко та А. Хондога – акцент спрямований на суб'єктів ринкових відносин, що також допомагає встановити правильний підхід до напрацювання конкурентних переваг підприємства:

- ☐ концентрація на конкурентах, що базується на порівнянні підприємства з його найближчими конкурентами;
- ☐ орієнтація на клієнтів і на задоволення їх потреб, коли першочергово враховуються думки клієнтів про те, як підприємство виглядає в порівнянні з конкурентами;
- ☐ орієнтація на ринкову перспективу, коли приділяється увага як споживачам, так і суперникам на ринку [15].

Дослідниця С. Цюцюпа продовжує думку попередніх науковців та наводить випробувані практичні підходи, де конкурентна перевага досягається через надання споживачам більших благ:

- 1) або за рахунок реалізації дешевшої продукції;
- 2) або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами.

В першій ситуації підприємство з кожної проданої одиниці товару отримує більше прибутку, який може бути спрямований на оновлення асортиментного ряду компанії, модернізацію виробництва, пошук нововведень і, що в результаті підвищить продуктивність та закріпить конкурентної позиції на ринку. Також, зменшуючи питомі витрати на виробництво та реалізацію, підприємство отримує суттєві переваги над конкурентами, доки інші гравці не почнуть шукати більш вигідних постачальників сировини (комплектуючих) та більш вигідних моделей торгівлі.

Другий підхід розглядає конкурентні переваги головним чином з позиції споживачів. Перевага для споживача полягає у вищій якості продукту, отриманні більшого функціоналу або додаткових переваг в новому продукті, що повністю задовольняють його потреби та бажання. Однак, окрім обмеженості чинників, які можуть бути визнаними як конкурентні переваги, компанія може нашкодити собі на недостатню кількість платоспроможного попиту в даний момент часу і зазнати або великих збитків, або буде змушена реалізовувати продукцію за меншою ціною [18].

Появу конкурентних переваг можна очікувати з двох пріоритетних напрямів:

- 1) З точки зору побудови внутрішніх процесів на підприємстві, після закріплення входу компанії на ринок зі своєю стратегією позиціонування на обраних ринках (проактивна, поміркована, захисна тощо);
- 2) Завдяки вибудованій конкурентній стратегії, вдалому зворотньому зв'язку з клієнтами, які вказують на «плюси» та «мінуси» пропонованої продукції. В такому випадку керівництво компанії бере участь у діалозі зі споживачами, узагальнює його результати та на основі висновків починає обережно, а пізніше більш впевнено демонструвати свої переваги усім зацікавленим сторонам.

Незалежно від вибору стратегії позиціонування, важливо визначити, що є джерелом нашої, бажано стійкої або такої, яку хочемо закріпити на ринку найдовше,

конкурентної переваги - люди (персонал), технології, місцезоташування, цінова політика або їх комбінації, а також встановити, де «захована» ця конкурентна перевага - всередині або ззовні.

До особливостей діяльності, що забезпечують стійку конкурентну перевагу та які можуть бути використані у механізмі забезпечення конкурентоспроможності, слід віднести:

1. Ефект масштабу. Позитивний ефект масштабу полягає в тому, що зі зростанням обсягів виробництва та реалізації продукції відбувається зниження середніх витрат виробництва. До чинників ефекту масштабу передусім належать: спеціалізація праці та зростання продуктивності праці, спеціалізація управлінського персоналу та ефективність управлінського рішення, ефективне використання капіталу.

2. Диверсифікація. Використовується як інструмент збереження позицій компанії на ринку, коли розвиваються кризові тенденції і необхідно компенсувати втрати (збитки) від однієї (декількох) лінійок продукції. Саме наявність широкого асортименту продукції дозволяє задовольняти потреби більшої кількості споживачів, так і мати підґрунтя для відносно безпроблемного проходження періоду ринкової «турбулентності».

3. Якість продукції (послуг) – допомагає компанії привертати і утримувати покупців, оскільки споживачі завжди прагнуть отримувати більш якісні товари і за вдалого використання ресурсів компанія зможе досягти й другої задачі – обійти конкурентів за допомогою пропонування товарів та послуг, що краще задовольняють потреби клієнтів, однак важливо слідкувати за рівнем платоспроможного попиту для уникнення прорахунків.

4. Унікальні особливості товару – привертають увагу великої кількості потенційних користувачів, оскільки поки що на ринку може не бути альтернативи, а особливості товару є бажаною цінністю. Також до цього рівня управління асортиментом належить планування оновлення асортименту, обсягів експорту

продукції, структури асортименту за типом поведінки товару з метою встановлення акцентів на продукти, які можуть бути сприйняті як товарний бренд.

5. Висока ефективність – дозволяє проводити продукцію з нижчими витратами в порівнянні з витратами конкурентів. Економічний ефект є абсолютним показником, що характеризує результат діяльності у грошовій оцінці. В свою чергу, економічна ефективність є відносним показником, що дає змогу порівняти одержаний ефект з витратами, які необхідно здійснити для одержання запланованого ефекту [23]. Під ефективністю можна розглядати, наприклад, оцінювання на відповідність одержаного результату (процесу) запланованому, імовірність виконання певних цілей тощо. Однією з головних передумов забезпечення ефективності діяльності підприємства є оцінка її рівня. Зміст критерію ефективності витікає з необхідності максимізації одержуваних результатів.

6. Досвід – один з найбільш значущих нематеріальних ресурсів підприємства, який дозволяє ефективно використовувати наявні та здобуті знання про ринкові зміни, науково-технологічні нововведення, а також знижувати витрати завдяки ефекту так званої «кривої досвіду». Існує прямий зв'язок між прибутковістю і ринковою часткою. Використання кривої досвіду свідчить про те, що при кожному подвоєнні накопиченого випуску витрати на одиницю продукції, які пов'язані зі знову створенною вартістю й очищені від цінового впливу, знижуються потенційно на 20-30% [18].

1.3. Розвиток системи конкурентних переваг у сфері торгівлі

Не дивлячись на достатню наукову базу з питання управління конкурентними перевагами, розроблену та сформовану вітчизняними та закордонними фахівцями, виникають складнощі у їх практичному застосуванні, що пояснюється комплексом об'єктивних причин.

Перша з них полягає у тому, що для більшості українських підприємств складно формувати єдину систему ресурсів (виробничих, організаційних, кадрових тощо), ринкових можливостей та джерел фінансування, що часто ставить вітчизняний бізнес в скрутне становище, подекуди на грань виживання, а не стабільного росту і розвитку.

Друга проблема пов'язана з першою і ілюструється значним переважанням транснаціональних корпорацій (ТНК) на більшості ринків України або потужних українських об'єднань (наприклад, холдингів або груп компаній), які займають домінуюче становище та нав'язують свої «правила гри». Джерелом такої ринкової влади часто стають компанії, пов'язані з фінансово-промисловим капіталом, які мають не порівняно кращі початкові умови для роботи з ринками, аніж у звичайних компаній [27].

Торговельна сфера (рітейл) є однією з найбільш динамічних в національній економіці і в якій не так відчутний вплив іноземних компаній. Оскільки ця сфера економіки пов'язана з продовольчою безпекою та забезпечена відповідною розвинутою інфраструктурою, існує можливість потрапити на цей ринок та реалізовувати свої конкурентні переваги у відповідній боротьбі. Такому виду бізнесу потрібно приділяти набагато більшу увагу до різноманітних змін ринкового середовища, найголовнішими з яких є:

- 1) попит споживачів (їх смаки, уподобання, звички);

- 2) рівень нерівності (диспропорцій, асиметрій, диференціації, розриву у доходах своєї (-їх) ключової аудиторії);
- 3) готовності якомога повніше наповнити полиці таким асортиментним рядом, який найповніше задовольняв би потреби споживачів у даний момент часу відповідного ринкового циклу економіки (насамперед чи то спад, чи то відновлення) = пропозиція відповідної торгової мережі на ринку.

Контроль за даними індикаторами дозволять не тільки виконати поставлені керівництвом компанії КРІ (ключові показники діяльності), але й отримати довготривалу конкурентну перевагу. Гнучкість (мобільність) та швидкість отримання зворотнього зв'язку є запорукою, гарним бонусом для швидкої діагностики потреб клієнтів, однак ним користуються й інші «гравці» на ринку, тому час на реагування споживчих запитів є обмеженим.

Науковим та бізнес-середовищем за декілька десятиліть розроблені шляхи розвитку переваг в конкурентній боротьбі, якими користуються суб'єкти господарювання відповідно до власних можливостей, наявного потенціалу до розкриття певних вигідних сторін тощо. Детальний список конкурентних переваг та результатів їх застосування наведений у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика конкурентних переваг [12, с. 117-118]

№ з/п	Назва конкурентної переваги	Результат застосування обраної переваги
1	Розширення номенклатури продукції (виробництво нової продукції)	Збільшений потенціал до розвитку, за вдалого застосування - заповнення вільних ринкових ніш, сегментів, збільшення доходів підприємства
2	Розроблення виробів, аналогічних до тих, що виробляють конкуренти	“Наздоганяння” конкурентів в товарах, що досягли успіху на ринку, розвиток продукції, що може користуватися сталим попитом у споживачів

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
3	Пропонування моделей, близьких до продукції конкурентів за більш низькими цінами	Збільшення доходів та споживчих симпатій до продукції компанії та її іміджу, особливо в умовах кризи та нестабільності; збільшення власної ринкової частки
4	Підписання з дилерами і дистриб'юторами договорів	Посунення конкурентів від їх мережі розподілу, потенційно - зайняття більш вигідних позицій у разі більших обсягів діяльності
5	Гарантування дилерам і дистриб'юторам відчутних знижок	Ускладненість заключення дилерами договорів із суперниками, збільшення власної ринкової частки
6	Пропонування безкоштовного або за низькою ціною цінною навчання споживачів	Збільшення довіри та симпатій до бренду
7	Вжиття заходів щодо збереження попиту покупців на свою продукцію	Контроль та стабілізація власної конкурентоспроможності через переосмислення ринкової ситуації, клієнтської аудиторії тощо
8	Збільшення обсягів продажу в кредит	З однієї сторони, реалізація продукції зі збільшенням доходу фірми, з іншої - збільшення дебіторської заборгованості
9	Скорочення часу поставки запчастин	Збільшення продуктивності, збільшення стабільності. Здебільшого використовується виробничими та автотранспортними підприємствами
10	Патентування власних технологій	Захист від недобросовісного запозичення об'єктів інтелектуальної власності, можливий додатковий дохід від продажу права на користування власними технологіями
11	Підписання ексклюзивних контрактів з кращими постачальниками	Отримання кращих за характеристиками товарів, ніж у конкурентів; збільшення обсягів поставки та, відповідно, реалізації

Кінець таблиці 1.4

1	2	3
12	Придбання сировини у великих обсягах	Часткове блокування поставок продукції конкурентам, відповідно можливе стабільне зниження цін на продукцію
13	Відмова від постачальників товарів та послуг, які працюють з конкурентами	Можливе попередження ризиків, які існують при роботі з даними постачальниками, перегляд існуючих (пошук нових)
14	Постійний контроль за товарами та діями суперників	Готовність змінювати власний асортиментний ряд, стратегію, взаємини з контрагентами відповідно до дій конкурентів
Важливо уточнити, що приведені у таблиці результати застосування конкурентних переваг є, перш за все, теоретичними, оскільки розглядаються наближені до досконалих ринкові ситуації, які змінюються від дій інших конкурентів, форс-мажорних обставин, суб'єктивних оцінок тощо.		

З наведеного списку, який ілюструє усі відомі способи досягти переваги над суперниками на обраному ринку, у сфері продуктового ритейлу найбільш вагомими перевагами є:

- ❖ торговельна марка;
- ❖ територіальне розташування;
- ❖ цінова перевага - торгові мережі отримують значні доходи за допомогою великих оптових поставок товарів та іншої продукції (тобто економія на масштабі при розгалуженій мережі торгових магазинів у сфері торгівлі), а також завдяки вертикальній інтеграції або за розвинутої системи постачальників в рамках відносин B2B, B2B2C тощо;
- ❖ гарна якість - поруч з ціновою перевагою є вигірною перевагою, однак в умовах зниження платоспроможного попиту (через кризи, потрясіння тощо) як альтернативна або додаткова конкурентна перевага, буде відігравати свою роль поступово;

- ❖ умовна прогнозованість функціонування та гнучкість;
- ❖ наявність відпрацьованих методик зворотнього зв'язку з споживачами, включно з програмами лояльності;
- ❖ відсутність необхідності в постійній модернізації основних засобів та оновлення процесів надання послуг [15, 24].

В сучасному продуктовому ритейлі переважає олігополістичний вид конкуренції, найбільш потужні гравці якого намагаються ускладнити появу нових гравців, створити “бар'єри входу” - саме тому виникає необхідність мати пакет конкурентних переваг - як для початку бізнесу, так і для утримання утриманих позицій.

Цікавим видається той факт, що в світі на даний момент “вхід” нових бізнесів, що займаються оптовою та/або роздрібною торгівлею, досить ускладнений через вже завойовані та розподіленими набагато раніше іншими учасниками ринкових “ніш” з відносними частками кожного гравця, в той же час пропонування нових переваг теж є ускладненим, як, наприклад, щодо ролі постачальників та інших партнерів - в умовах розвинутого та поділеного ринку взагалі не відчувається середньостатистичним покупцем, оскільки він обиратиме в першу чергу серед ціни та якості, що задовольнятимуть його базові потреби.

У підсумку, власникам та керівництву підприємства варто завжди проводити конкурентну розвідку та діагностику власних ринкових позицій, спроможності запропонувати вигідні умови для споживача, одночасно формуючи пакет конкурентних переваг для майбутнього впевненого позиціонування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ІСНУЮЧОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСПЕКТИВ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

Товариство з обмеженою відповідальністю “Сільпо-Фуд” є однією з найбільших вітчизняних мереж продовольчо-господарських супермаркетів, центральний офіс якого знаходиться за адресою: м. Київ, проспект Павла Тичини, 1-В. Підприємство є відомим та помітним гравцем на ринку продуктового рітейлу і провадить торгівлю передусім наступними категоріями (групами) товарів, як продукти харчування, побутові товари, вода та напої безалкогольні, напої алкогольні, напої слабоалкогольні, засоби для краси та здоров'я, додатково здійснюється продаж товарів для тварин, друкарської та сувенірної продукції, засобів догляду за одягом та взуттям, іграшками та продукцію для дітей.

У володінні компанії, станом на 2023 рік, знаходиться 316 магазинів мережі, зокрема 312 супермаркетів “Сільпо” та 4 магазинів “Le Silpo” [28]. В зазначеному переліку магазини торгують практично ідентичною продукцією, однак в “Le Silpo” представлено більше ексклюзивних товарів, товарів розкоші з відповідним інтер'єром та оформленням торговельних залів, що зумовлює вищий за середній рівень цін у зазначених супермаркетах.

Товариство активно співпрацює з багатьма відомими українськими та іноземними контрагентами, перш за все виробниками та постачальниками, що забезпечують торговельну мережу товарами для 82 офіційно задекларованих видів економічної діяльності [29]. В компанії впроваджена лінійно-функціональна структура управління, яка представлена єдиним функціональним департаментом з

операційної діяльності, який очолює відповідний директор. При дослідженні його зони відповідальності можна дійти висновку про надмірну перевантаженість та складність прямого контролю за рішенням керівників нижчих ланок. Цікаво проаналізувати й сферу відповідальності директора компанії, якому підпорядковані від фінансового офісу до персоналу, а також управління логістики з відділом власного виробництва, що спонукає до слушної думки раціоналізації, оптимізації організаційної структури шляхом виокремлення декількох нових функціональних департаментів для побудови якісної системи управління фірмою. Графічне зображення організаційної структури управління досліджуваної компанії зображено на рис. 2.1.

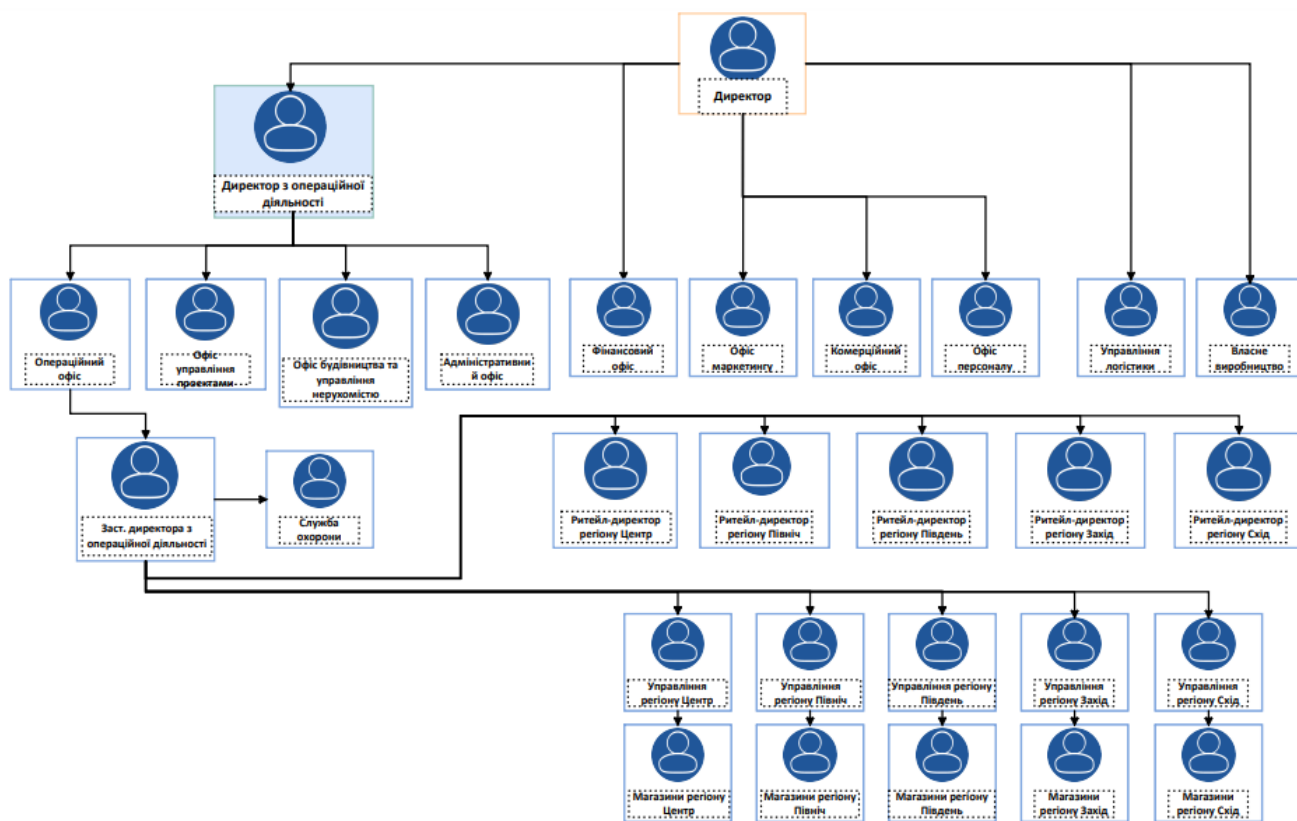


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором на основі [28]

На наступному етапі аналізу організаційно-економічної характеристики проводиться фінансово-економічний аналіз, метою якого є вирішення кількох важливих економічних завдань: об'єктивно та професійно оцінити результати й ефективність діяльності підприємства, визначити його поточний фінансовий стан, спрогнозувати розвиток фінансово-економічних показників на майбутні періоди; дослідити фінансові дані за певний період і чинники, що спричинили відповідні зміни, а також вивчити існуючі та потенційні фінансові обмеження, які можуть вплинути на стабільність роботи підприємства.

Рекомендується почати фінансово-економічний аналіз з вивчення показників виробничого потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд», використовуючи статистичні дані за 2019-2023 роки, які представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники виробничого потенціалу
ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2023 рр.

№ з/п	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
							Абсолютне	%
1	Статутний капітал, тис. грн.	12846065	13 047 703	13047703	13 047 703	15188703	2342638	118,2
2	Власний капітал, тис. грн.	1827502	-1107692	-2994714	-10391394	-10434623	-12262125	-571,0
3	Позиковий капітал, тис. грн.	26870921	31343166	41655179	44357915	43793132	16922211	163,0
4	Майно разом, тис. грн.	28698423	30235474	38660465	33966521	33358509	4660086	116,2
5	Основні засоби, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-
5.1	- залишкова вартість	8935275	10644721	16590031	16907634	15463929	6528654	173,1

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5.2	- первісна вартість	11646233	15577186	23813183	26261270	27533424	15887191	236,4
5.3	- знос	(- 2710958)	4932465	7223152	9353636	12069495	14780453	445,2
6	Виробничі запаси, тис. грн.	0	258602	319298	333805	236610	236610	-
7	Середньо-облікова кількість штатних працівників, осіб	34192	39434	42935	33390	29514	-4678	86,3

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

За даними проведених розрахунків та результатів, що продемонстровані у таблиці 2.1, можемо сказати, що статутний капітал ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2023 р. в порівнянні з 2019 роком збільшився на 18,2 %, а власний капітал зменшився більш як у 5 разів, що є вкрай негативною тенденцією для підприємства. Значно зріс позиковий капітал компанії (на 63 %), що викликає необхідність професійного управління таким обсягом кредитних засобів.

Основні засоби за всі досліджувані роки демонструють стійку динаміку до зростання - так, з 2019 по 2023 рік первісна та залишкова вартості ТОВ “Сільпо-Фуд” збільшилась на 136,4 % та 73,1 % відповідно, що свідчить про постійний рух машин, обладнання, інших засобів виробництва.

Виробничі запаси теж займають вагому роль у забезпеченні стабільних грошових надходжень. За 5 років відбулося їх стрімке зростання до рівня 236610 тис. грн., тому керівництво товариства має контролювати та не допускати значного накопичення запасів, а першочерговою ціллю має бути краще вивчення споживчих запитів власних клієнтів мережі.

Чисельність працівників компанії не є постійною, а динамічно змінюється з урахуванням розвитку магазинів мережі та зовнішніми обставинами, що пояснює зменшення кількості співробітників у 2023 р. порівняно з 2019 р. на 13,7 %.

Наступною складовою вивчення стану підприємства є аналіз фінансово-економічних результатів діяльності компанії, що наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – 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.	
							Абсолютне	%
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

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Матеріальні затрати	927802	966221	1325664	1851063	1463751	535949	157,77

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Маючи основні фінансово-економічні результати підприємства за досліджуваний період (з 2019 по 2023 рр.), доцільно знову поблоково розібрати отримані значення та надати фахові висновки.

Розмір чистого доходу від реалізації продукції за 5 років збільшився на 22281306 тис. грн., або на 35,7 %, що свідчить, про те, що компанія вдало проводила свою комерційну діяльність і, очевидно, досягла б вищих результатів у 2023 році, якби не військові дії та спричинені нею деструктивні зміни. Аналогічні тенденції спостерігаються і при вивченні динаміки собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) - з кожним роком реалізація продукції лише зростає, що свідчить про велику інтенсивність продажів.

Валовий прибуток, як первинний результат діяльності компанії, демонструє впевнене зростання на 60,9 % за 5 років аналізу, який без сумніву був би більшим у 2023 році без впливу зовнішніх факторів.

Перші негативні тенденції для товариства стають помітними при дослідженні фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування, коли 4 роки поспіль прискорено зменшується операційний прибуток, що спричинене переважанням обсягів витрат над обсягами доходів, а також політико-економічною нестабільністю, а у 2023 році ситуація покращилась з отриманням прибутку у розмірі 1140287 тис. грн. Розміри податків на прибуток від звичайної діяльності наявні лише за 2019, 2020 та 2023 роки, коли фіксувались невід'ємні величини.

Чистий прибуток, яким підбивається підсумок діяльності підприємства, фіксується лише за 2019 рік, у всі інші періоди задекларовані збитки, які виникли як

через невдалі маркетингові та управлінські рішення, так і через дію форс-мажорних факторів (пандемії COVID-19, економічну кризу, воєнні дії тощо).

Фонд оплати праці демонструє стійкий ріст протягом 2019-2021 рр., спад у 2022 році та зростання у 2023 році, що найочевидніше пов'язане з політичними потрясіннями. Як можна пересвідчитись, витрати на оплату праці у 2023 році попри значні труднощі залишились вище рівня 2022 року, однак не досягають значення 2021 року. При дослідженні обсягу матеріальних витрат знову відбувся значний ріст з 2019 року до 2022 року зі зменшенням у 2023 році майже до рівня 2021 року. Пріоритетними статтями витрат є різноманітні матеріали для виробництва та облаштування приміщень, паливо, електроенергія тощо.

Одним із ключових аспектів роботи підприємства є його платоспроможність, тобто здатність своєчасно забезпечувати виплати кредиторам. Для об'єктивної оцінки платоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» проведемо розрахунок основних показників, результати якого відображені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники платоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2019-2023 рр.

№ з/п	Показник	Норматив не 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	125257 25	136428 36	209715 52	243795 62	232081 80	10682455

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

При дослідженні коефіцієнту платоспроможності в динаміці бачимо, що компанія за 5 років не змогла покрити зобов'язання наявними оборотними активами, а показник за всі досліджувані роки є меншими за нормативне значення - 1. Коефіцієнт поточної ліквідності з 2019 по 2023 рр. також не досягає нормативного значення (2), що свідчить про неможливість покриття компанією своїх поточних зобов'язань за допомогою поточних активів.

В усі проаналізовані роки коефіцієнт критичної ліквідності не досягає нормативного рівня (0,7), тобто існує загроза щодо можливості погашення поточних зобов'язань протягом 1-2 місяців, що в умовах постійних економічних криз є серйозним сигналом для керівництва компанії.

Здійснивши аналіз коефіцієнту абсолютної ліквідності, можна дійти висновку, що підприємство може покрити дуже малу частку поточних зобов'язань за декілька днів протягом всього досліджуваного періоду, а цільове (нормативне) значення не досягається в жоден з років.

Підсумуємо дослідження цього блоку аналізом обсягу ефективної заборгованості, який вказує на перевищення обсягів поточних зобов'язань компанії над аналогічними зобов'язаннями перед нею, який має бути менше за 0, однак в усі роки він більший за норматив, тобто існує велика кількість зобов'язань компанії перед іншими контрагентами.

Оцінка показників майнового стану є наступним етапом економічної характеристики досліджуваного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», що відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники майнового стану ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2019-2023 рр.

№ з/п	Показник	Норматив	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.	Відх. 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, тис. грн.	≥ 0	-3735654	-4231078	-11498165	-15559876	-16775668	-13040014
3	Обсяг власних оборотних коштів, тис. грн.	≥ 0	-12866558	-16626293	-26647087	-32871926	-30821365	-17954807
4	Обсяг постійного капіталу, тис. грн.	$\Rightarrow \infty$	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.

Досліджуючи динаміку коефіцієнта майна виробничого призначення, бачимо, що її частка протягом 2019-2023 рр. зростає, а результати не менші за цільові і цілком відповідають потребам підприємствам сфери торгівлі.

Обсяг чистих оборотних коштів компанії постійно зменшується, і беручи до уваги, що даний показник вказує на залишок оборотних коштів у випадку погашення

підприємством поточних зобов'язань, ситуація виглядає вкрай загрозливою та небезпечною у разі раптового припинення компенсування (дотування) зі сторони торговельної групи, в яку входить окреслена компанія. Показник власних оборотних коштів також за всі роки демонструє від'ємну динаміку і з кожним роком ситуація погіршується.

При дослідженні обсягу перманентного (постійного) капіталу обсяг таких джерел збільшувався протягом 2019-2021 рр., але з 2022 року відбувається спад, що, ймовірно, також спричинені невдалими ринковими умовами та зовнішніми викликами.

Аналізуючи динаміку коефіцієнта захисту статутного капіталу, в усі роки маємо від'ємні значення, тому підприємство має серйозні проблеми із захистом даного капіталу, що становить загрозу його фінансовій безпеці, водночас коефіцієнт захисту власного капіталу має непостійну динаміку - після 2019 року компанія стрімко покращує свій стан, однак важливо відмітити, що потім з кожним роком показник зменшується до порового значення, що має сигналізувати про проблеми з власним капіталом та статутним капіталом.

Кінцевим кроком економічної характеристики компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» є оцінка показників фінансової стійкості, що зображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2019-2023 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 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

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
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
6	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	$\in [0,6; 0,8]$	-0,919	-1,121	-1,776	-2,862	-2,376	-1,457

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Розглядаючи коефіцієнт автономії, компанією не можна вважати фінансово незалежною, оскільки значення цього показника з 2019 по 2023 рік менше нормативного значення (0,5). Підприємство майже в усі роки має коефіцієнт фінансового ризику менший за 1, хоча й маємо непостійну динаміку показника - загалом фінансовий ризик зменшується та не становить серйозної проблеми.

Коефіцієнт фінансової стабільності лише в одному 2019 році відповідає нормативу, в усі інші роки ілюструють фінансову нестабільність (на 01.01.2020 року на кожну гривню зобов'язань компанії припадає 2,22 гривні власного капіталу). Аналізуючи коефіцієнт перманентного капіталу, динаміка за всі роки є позитивною, однак пікове значення зареєстровано на 01.01.2020 і становило 0,382, що менше нормативного значення, як і у ісі інші роки.

Досліджуючи коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, динаміка позикового навантаження майже всі роки є сталою, що для аналізованого товариства є позитивним фактором для впевненого економічного зростання.

Підсумовуючи дослідження розділу фінансової стійкості, важливо оцінити значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами - протягом аналізованого періоду відбувалось підвищення рівня залежності від зовнішнього фінансування з незадовільною маневреністю та рівнем забезпечення власними оборотними коштами. Цікавим є та обставина, що хоча нормативне значення в жоден з років не був досягнутий і над підприємством постійно нависає ймовірність банкрутства, тому включення ТОВ “Сільпо-Фуд” у групу компаній Fozzy Group дозволяє компенсувати негативні результати, які спостерігаються як від даного коефіцієнта, так і від інших показників.

2.2 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд»

Існуючий ринок продуктового ритейлу в Україні є дуже насиченим різними операторами ринку і водночас доволі перспективним, розвиненим та динамічним, що характеризується наступними обставинами: по-перше, внесок торгівлі у ВВП України є одним з найбільших [30]; по-друге, з появою ринкових відносин в Україні вже існувала розвинута інфраструктура для “входу” на новоутворений ринок (мережі продуктових магазинів, універмагів, закладів харчування, баз зберігання, автопарків тощо), тому підприємці здебільшого не витрачали додаткових коштів та мали початковий капітал для власного бізнесу; по-третє, у сфері торгівлі вищий рівень ділової активності за рахунок насиченості ринку, що сприяє залученню більшого обсягу інвестицій, що вкрай важливо у період соціально-економічної нестабільності (криз).

У результаті аналізу цільового ринку - продуктового ритейлу - було визначено ряд компаній, які є прямими або частковими конкурентами для ТОВ «Сільпо-Фуд», що зображено на рис. 2.2.

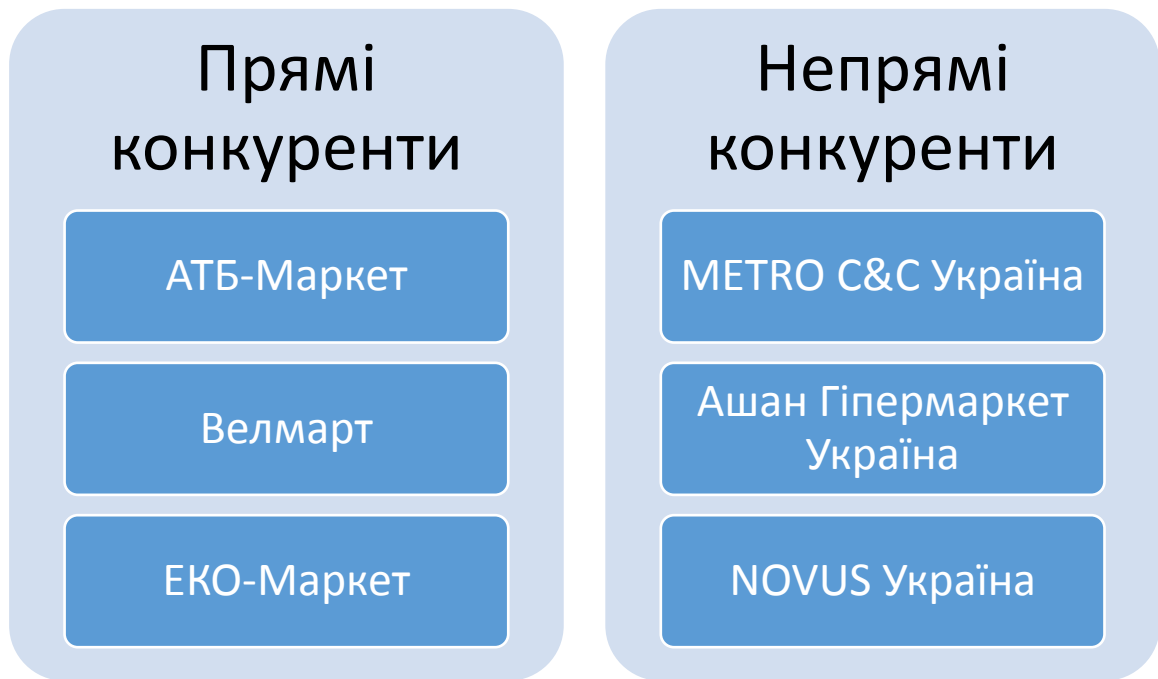


Рисунок 2.2 – Прямі та непрямі галузеві конкуренти ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором

Перша група – прямі конкуренти – представлені компаніями, які мають максимально наближені до ТОВ «Сільпо-Фуд» формат, стиль та підхід ведення бізнесу, що дозволяє легко охарактеризувати кожну компанію з вищевказаної групи.

Так, першою компанією, яка пропонується до розгляду, є ТОВ «АТБ-Маркет» – один з головних прямих конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд» з найбільшою в Україні мережею продуктових магазинів «АТБ» - розпочавши свою діяльність з 1993 року на початок 2024 року компанія володіла 1207 фізичними магазинами у 24 областях, що є більше за всі магазини підприємств-суперників разом узятих [31]. Підприємство пропонує стандартні товари, які можна очікувати в супермаркеті, такі як продукти харчування, побутові товари, гігієнічні засоби, товари для дозвілля та відпочинку. Virіznяльною особливістю торговельною мережі «АТБ» є робота за моделлю «дискаунтер» (від англ. discount - знижка), що передбачає фокус на вигідних споживачеві цінових пропозицій, а також наявності постійних акцій та програм лояльності. Варто відзначити, що оскільки існують 2 види магазинів досліджуваної

мережі - звичайні та розширені, в яких асортимент продукції буде відрізнятися, але лише за кількістю та наповненістю асортиментних груп, що наближає останні до класу супермаркетів. Оскільки магазини мережі представлені в усіх регіонах України і їх кількість незрівнянно більша, аніж у досліджуваної компанії, конкурентна боротьба для ТОВ «Сільпо-Фуд» з «АТБ-Маркет» буде пов'язана з суттєвих труднощів, а успіх може бути забезпечений, очевидно, лише завдяки перейняттю методів утримання споживачів та управління власною репутацією.

Наступна мережа торговельних магазинів, що спеціалізується на торгівлі продовольчими, господарськими та супутніми до них товарами, є українська компанія «Фудком» з мережею магазинів “Велмарт”, яка стала правонаступницею мережі “Велика Кишеня” з 2010 року. Компанія розпочала свою діяльність в 2000 році і наразі, як і попередня компанія, представлена у 18 містах України загальною кількістю 35 гіпермаркети [32]. Асортимент продукції також направлений на задоволення потреб споживачів у продовольчих та непродовольчих видах продукції, максимально насичуючи позиції різноманітними категоріями товарів, а також пропонує клієнтам продукцію власного виробництва у форматі фудкорта (від англ. food court) - зони готової кулінарії, кафетерію та облаштованих зон відпочинку. Важливо зазначити, що усі гіпермаркети “Велмарт” завдяки іншому, більшому формату власних магазинів, можуть розміщувати більше категорій товарів, збільшуючи різноманітність, що вигідно відрізняє їх від магазинів мережі “АТБ” та є співставним з асортиментом мережі супермаркетів “Сільпо”.

Незважаючи на свої переваги, головною з яких є розташування у великих промислових та густонаселених містах, компанія має недостатньо розвинену мережу магазинів, що у протилежному випадку (при розширенні географії своєї діяльності) відчутно збільшило б впізнаваність мережі, що однозначно сформувало б постійне коло прихильників мережі і, в результаті, суттєво покращило б фінансові результати підприємства, однак наведений план дій можливий при наявності суттєвої кількості власних та залучених коштів компанії.

Ще одним конкурентом мережі “Сільпо” є мережа магазинів «ЕКО маркет», власником якої є ТОВ “ЕКО”. Торговельна мережа, як і попередня, працює за форматом супермаркетів, де більша частина залів призначена для торгівлі продовольчими та непродовольчими групами товарів, а також продукцією власних кулінарних та кондитерських цехів. Компанія намагається сприяти реалізації товарів за помірними цінами, про що свідчить її офіційний слоган “ЕКО маркет - економний супермаркет!”¹. При аналізі географічного розподілу магазинів, можна помітити деяку схожість з мережею “Велмарт” щодо розташування у середніх та великих містах з оптимальною кількістю споживачів, однак відмітними рисами виступають діяльність переважно у Столичному економічному регіоні, не маючи жодного магазину у західних областях України, що може бути викликом для керівництва компанії. На даний момент компанія намагається втриматись на ринку, послідовно наздоганяючи інших гравців у кількості магазинів, програмі лояльності, колаборацією зі відомими службами доставки їжі (Glovo, Bolt Food, Zakaz.ua та інші), однак вже зараз ці темпи варто пришвидшувати для унеможливлення перехоплення ініціативи у конкурентів.

Провівши аналіз підприємств, які є головними та найбільш потужними гравцями-конкурентами на ринку ритейлу, пропонується розглянути другу групу мереж конкурентів, які не є прямими суперниками для ТОВ «Сільпо-Фуд», однак торгують в більших масштабах, володіють більші торгові площі та можливості для оптових закупівель та продажу - “Auchan Україна Гіпермаркет”, “METRO Кеш енд Кері Україна” та “NOVUS Україна”.

Усі зазначені торговельні мережі пропонують більшу кількість товарів завдяки більшим масштабам діяльності, відповідно і пропонуючи більш низькі ціни на продукцію, особливо при оптових закупівлях. Зазвичай головними клієнтами таких мереж є великий та середній бізнес - представники формату HoReCa (абр. від

¹ Про компанію. *Мережа магазинів Ekomarket*. URL: <https://www.eko.com.ua/ua/page/company/> (дата звернення: 17.08.2024).

англ. hotel, restaurant, cafe - готель, ресторан, кафе), які першими користуються перевагами гуртових цін на різноманітні категорії товарів. Однак, враховуючи, що представники бізнесів не є єдиними потенційними споживачами, а також збільшення запасів нереалізованої продукції, зараз компанії “відкривають” двері для усіх категорій споживачів, здійснюючи торгівлю як вроздріб, так і дрібним гуртом, що є, до прикладу, новою офіційною політикою мережі торговельних центрів “METRO” - “опт для всіх” [33]. Територіальний розподіл “Auchan Україна Гіпермаркет” та “METRO Кеш енд Кері Україна” дещо відрізняється від “NOVUS” - якщо у перших двох компаній гіпермаркети розташовані достатньо рівномірно, охоплюють більшість великих міст України та конкурують у них, то остання представлена переважно у м. Києві та Київській області, що звужує її потенційну споживчу аудиторію та впізнаваність бренду.

Головними перепонами на шляху впевненого успіху вищевказаних мереж гіпермаркетів є:

- 1) завищені ціни на певні товари, не дивлячись на обсяги закупівлі останніх самими мережами, що змушує клієнтів шукати затребувані товари у різних магазинах;
- 2) привязка до земельних ділянок, які можуть бути не завжди зручні та досяжні для клієнтів (знаходяться на межі населених пунктів, промислових зонах, віддалені від місць масового скупчення людей тощо);
- 3) необхідність якнайшвидшої реалізації запасів для уникнення знецінення (псування), що вирішується, наприклад, акційними пропозиціями та зменшенням цін на популярні товари, тобто розкриттям власних конкурентних переваг.

Отже, проаналізувавши найвідоміших конкурентів (гравців) на ринку продуктового рітейлу, які можуть виступати як прямими, так і непрямими суперниками на досліджуваному ринку, можна визначити головні переваги та недоліки

(рекомендації), які ТОВ «Сільпо-Фуд» має брати до уваги для якісного відстоювання власних ринкових позицій, що зображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Підсумково-аналітична таблиця підприємств-конкурентів
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Компанія	Переваги	Недоліки / рекомендації
Сільпо-Фуд	Велика та відома мережа супермаркетів України, достатній вибір товарів, гарне оформлення магазинів, наявність програми лояльності, наявність фудкортів	Середньо-високий рівень цін, що спричиняє великі запаси нереалізованих товарів, недосконала маркетингова політика
АТБ-Маркет	Найбільша торгова мережа України, помірні ціни, співпраця зі службами доставки, достатній асортимент товарів першої необхідності, зручне розташування, наявність фудкортів	Збільшення товарного портфелю більшості магазинів мережі
Велмарт (Фудком)	Достатній вибір товарів повсякденного вжитку, помірні ціни, зручне розташування, можливість доставки їжі, наявність фудкортів	Необхідно збільшувати кількість магазинів, збільшувати впізнаваність бренду в усіх регіонах
ЕКО-Маркет	Достатній вибір товарів повсякденного вжитку, співпраця зі службами доставки їжі, наявність фудкортів	Недостатня кількість магазинів, збільшення впізнаваності бренду мережі

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
METRO Кеш енд Кері Україна	Великий асортимент товарів, наявність програми лояльності, вигідні умови для гуртових закупівель, можливість доставки їжі, наявність фудкортів	Зависокі ціни порівняно з іншими мережами, збільшення запасів товарів, обмежена кількість торговельних центрів
Ашан Гіпермаркет Україна	Великий асортимент товарів, наявність програми лояльності, середньоринкові ціни, наявність фудкортів	Необхідність розширення торговельних центрів
НОВУС Україна	Великий асортимент товарів, наявність програми лояльності, середньоринкові ціни, співпраця зі службами доставки їжі, наявність фудкортів	Слабке представництво у регіонах, необхідність розширення мережі

Висновок: всі оператори ринку продовольчого ритейлу використовують стратегії концентрованого зростання, переважно стратегію посилення позиції, тому найбільш раціональним варіантом розвитку ТОВ “Сільпо-Фуд” та її конкурентів, маючи одні й ті ж виклики, є застосування набору конкурентних переваг.

Першочерговими конкурентними перевагами мають бути, зокрема, контроль та максимальне стримування цін завдяки оптовим закупівлям, оптимізація власних асортиментів, прибравши незатребувані групи товарів, пропонування товарів-аналогів суперників за більш низькими цінами, досягнення яких допоможе стабілізувати фінансово-економічний стан та зайняти більших успіхів у своїй діяльності.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності та стратегії розвитку

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Розвиток підприємства в сучасній бізнес-практиці є комплексним поняття, що включає вміння компанії досягати успіхів у напруженій боротьбі за споживачів, ресурси та нові ринки збуту, здатності чітко та адекватно визначати стратегію розвитку з відповідними завданнями на шляху її досягнення та постійний контроль за ринковими умовами, що динамічно змінюються.

Першим етапом аналітиків та управлінців, які готують та пропонують конкретні заходи для майбутнього компанії, є дослідження поточного рівня конкурентоспроможності з одночасним визначенням стратегії розвитку фірми, використовуючи якісні та кількісні методи оцінювання. Для оцінки існуючого рівня компанії «Сільпо-Фуд» на ринку торгівлі, застосуємо спочатку якісні методи оцінювання та першого представника цієї групи - SWOT-аналіз, що дасть змогу виявити позитивні та негативні тенденції у діяльності підприємства як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, що зображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз компанії «Сільпо-Фуд» станом на 01.01.2024 [28]

	Зовнішнє середовище	
	Можливості	Загрози
<i>Матриця SWOT-аналізу</i>	● Подальше розширення мережі супермаркетів в Україні ● Подальший розвиток компанії у зв'язку із домінуванням сфери торгівлі в економіці	● Середньострокове погіршення фінансових показників ● Посилення конкуренції на ринку ● Погіршення платоспроможності населення

Продовження таблиці 2.7

1		2	3
Внутрішнє середовище	Сильні сторони •Відома торговельна марка •Розгалужена мережа магазинів, що покриває більшість областей країни •Ефективне використання ефекту масштабу •Нееластичний попит на більшість товарів	Подальше розширення мережі магазинів в Україні може бути поєднане з розширенням асортименту та введенням нових послуг для споживачів.	Сильна торговельна марка та розгалужена мережа магазинів можуть допомогти компанії впоратися з погіршенням фінансових показників через збільшення боргового навантаження. Крім того, ефективне використання ефекту масштабу може допомогти компанії знизити витрати та зберегти конкурентоспроможність навіть за умов погіршення економічної ситуації.
	Слабкі сторони •Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей з постачальниками	Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей з постачальниками можуть бути компенсовані шляхом пошуку нових джерел фінансування або перегляду умов договорів з постачальниками. Компанія може зосередитися на оптимізації ланцюга постачання та впровадженні програми управління запасами для зменшення кредиторської заборгованості.	Посилення конкуренції на ринку та погіршення платоспроможності населення можуть погіршити ситуацію з обсягами продажу та фінансовим станом компанії. Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості може збільшити фінансовий тиск на компанію та ускладнити вирішення цих проблем.

Проаналізувавши таблицю, можемо побачити, що компанія хоча й працює на високодинамічному ринку продуктово-господарському рітейлу, володіє власною розвинутою інфраструктурою та розгалуженою мережею супермаркетів, серйозні фінансові, збутові та ринкові проблеми не дозволяють компанії на даний момент заявити про себе як беззаперечного лідера, що спонукає керівництво шукати оптимальні шляхи вирішення накопичених проблем, які будуть спрямовані на пошук способів реалізації накопичених запасів, ексклюзивних товарів (в т.ч. імпортних), оптимізації взаємовідносин з іншими контрагентами тощо.

Додатково, можна встановити, що підприємство працює на ринку з сильною конкуренцією, що наближається до олігополії, торгуючи переважно однотипною продукцією за схожими форматами роботи, як і у інших торговельних мереж, а головною стратегією є стратегія посилення позиції на обраному ринку.

Наступним методом, який володіє властивістю провести дослідження та надати інформацію в подвійній формі - матриці та графіку - є матриця McKinsey-GE, яка оцінює продукти компанії за зручною системою показників, таких як привабливість галузі та рівень конкурентоспроможності, що особливо доречно застосовувати для аналізу продуктового портфелю ТОВ “Сільпо-Фуд” в умовах недостатньої кількості внутрішньокорпоративної документації. Результати проведеного аналізу відображені на рис. 2.3.

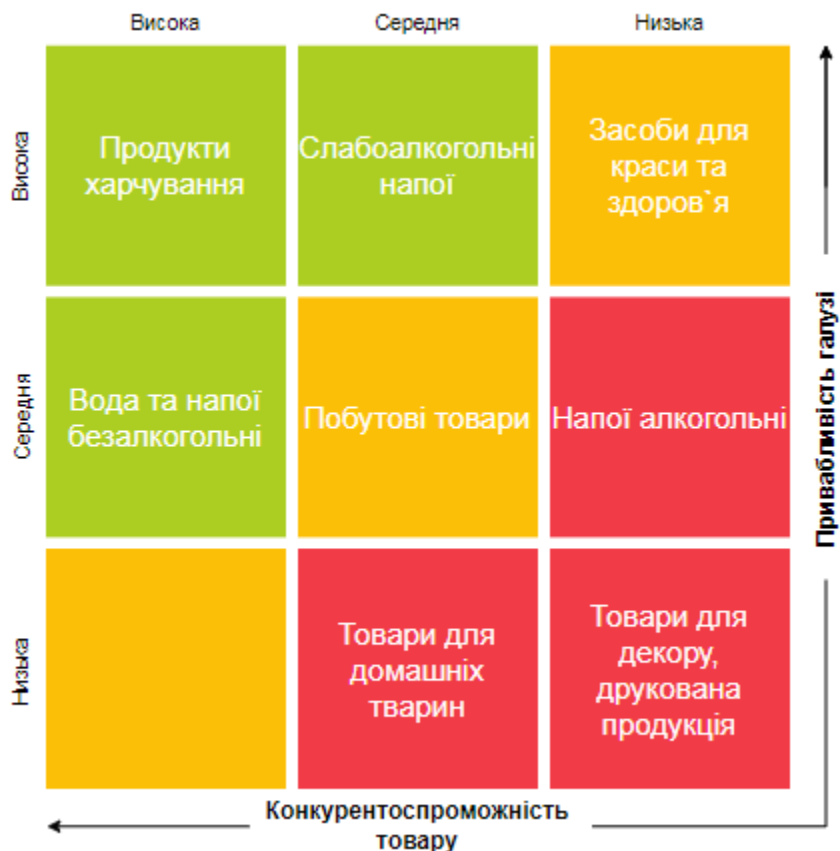


Рисунок 2.3 – Матриця МакКінзі-Дженерал Електрик щодо діяльності
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором

Наведена матриця вказує на те, що компанія вдало реалізує продукти харчування та товари першої необхідності, в торгівлі якими компанія має отримує значну частину доходу та в яких має великий досвід, в тому числі застосовуючи широкий інструментарій акційних пропозицій та знижок, також достатнім успіхом користуються побутові товари та група товарів для краси та здоров'я, однак існують проблеми з реалізацією товарів для тварин, алкогольних напоїв. За даних обставин найбільш вдалими рішеннями для компанії є:

- 1) збереження інвестицій та продовження торгівлі найбільш затребуваними групами товарів, які користуються постійним і часто нееластичним попитом зі

сторони клієнтів мережі, тобто зберігати та відстоювати наявні ринкові позиції відповідно до стратегії посилення позиції;

- 2) перегляд доцільності існування в наявних розмірах (обсягах) тих категорій товарів, які важко утримувати на полицях магазинів або попит на які не є постійним, що провокує зайві витрати на їх закупівлю та збільшення їх запасів.

Розглянуті способи бізнес-діагностики дозволяють провести аналіз поточного стану компанії окремо, не враховуючи дій та ключових характеристик конкурентів, тому для об'єктивного дослідження необхідно застосувати додаткові методи з графіко-індикаторної групи методів, першим представником якої, є метод побудови профілю об'єкта. Перевагами обраного методу є можливість визначити рівень конкурентоспроможності підприємства та наявних конкурентів на основі загальнодоступної інформації, залучаючи експертів та їх фахові оцінки та судження, хоча використання даного методу пов'язана з певною суб'єктивністю та рівнем обізнаності експертів. Алгоритм використання методу побудови профілю об'єкта складається з наступних етапів:

- 1) Приведемо основні характеристики підприємств, які є конкурентами на ринку продовольчо-господарського ритейлу – ТОВ «Сільпо-Фуд», «АТБ-Маркет», «Фудком», «Еко-Маркет», «METRO Кеш енд Кері Україна», «Ашан Україна Гіпермаркет» та «Новус Україна», які є основними конкурентами «Сільпо-Фуд» у всіх регіонах України. Узагальнені дані підприємств зазначені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Основні характеристики компанії «Сільпо-Фуд» та її основних конкурентів, станом на 01.01.2024

Показники / Компанії	Сільпо-Фуд	АТБ-Маркет	Фудком	Еко-Маркет	METRO Кеш енд Кері Україна	Ашан Україна Гіпермаркет	Новус Україна
Рік заснування	1998	1993	2016	2003	2002	2007	2008

Продовження таблиці 2.8

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 підприємств та відкритих даних в мережі Інтернет.

2) 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 [додаток Д]. Бальна оцінка пріоритетних показників діяльності компаній-конкурентів ТОВ “Сільпо-Фуд” наведена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Бальна оцінка показників діяльності компаній «Сільпо-Фуд» та її головних конкурентів

Характеристика підприємства	Сільпо-Фуд	АТБ-Маркет	Фудком	Еко-Маркет	METRO Кеш енд Кері Україна	Ашан Україна Гіпермаркет	Новус Україна
Ділова репутація	80	70	80	40	80	80	80
Величина ресурсів	80	90	70	50	80	80	70
Чистий прибуток на філію	-	-	70	50	-	-	-
Відношення чистого прибутку до обсягу продажу	-	-	60	40	-	-	-
Активний маркетинг	100	90	70	30	90	80	50
Лідерство в галузі	90	100	40	20	50	60	60
Кількість працівників на філію	80	40	80	30	90	100	70
Якість продукції	100	90	100	90	100	100	90
Рівень довіри до мережі	90	80	90	60	90	90	90
Рівень цін на продукцію	100	70	70	80	80	70	70
Примітка: бальне оцінювання проведено за наступним принципом - “10” балів означають найнижчий рівень відповідного показника, “100” балів - найвищий рівень.							

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємств та [додаток Д].

3) На основі системи бальних оцінок побудуємо конкурентні профілі підприємств, які дозволять простежити головні тенденції кожної мережі, що можуть зацікавити

дослідника. Проілюстровані конкурентні профілі компаній продемонстровані на рис. 2.4.

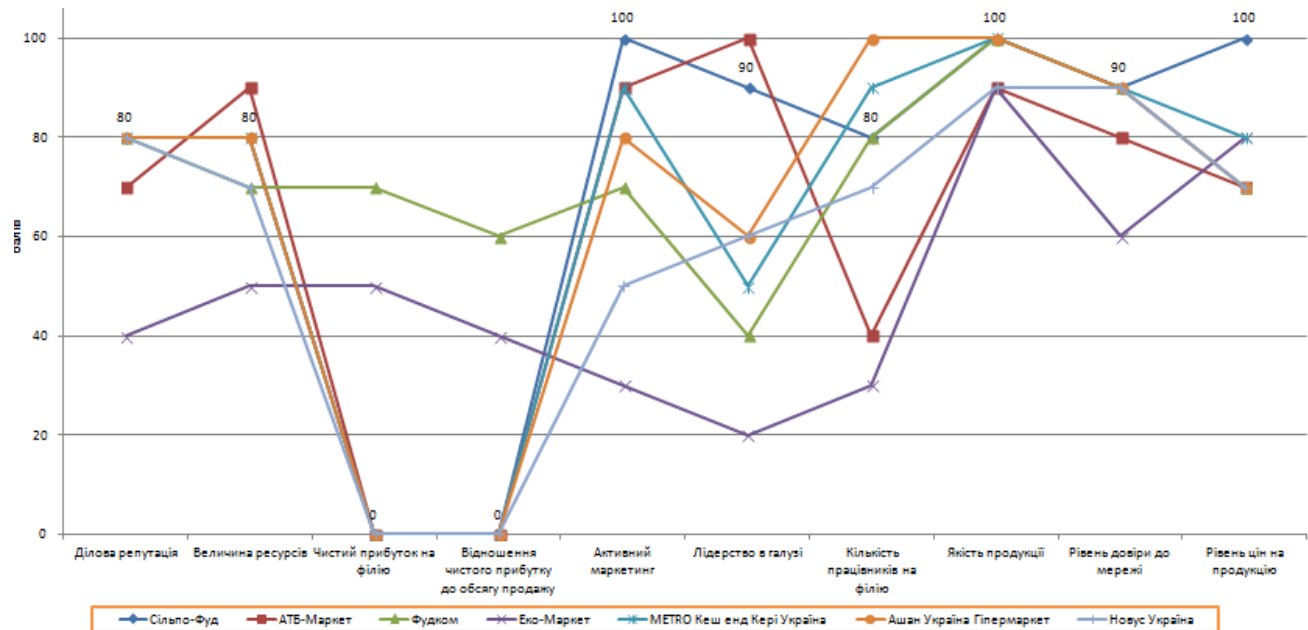


Рисунок 2.4 – Конкурентні профілі ТОВ «Сільпо-Фуд» та інших компаній на ринку продовольчого ритейлу, станом на 01.01.2024

Джерело: розроблено автором

Виконавши прискіпливий аналіз, розрахунки та порівняння за методом побудови профілю об'єкта, отримаємо висновок про те, що конкурентоспроможність компанії «Сільпо-Фуд» за 2 характеристиками з 10 вища ніж у інших компанії, що спричинено більшою кількістю торговельних центрів по всій території України, наявністю більш довгим перебуванням на ринку, проактивною позицією, однак й за інші категоріями оцінки підприємство намагається зберігати власні позиції (статус) помітного гравця на ринку ритейлу України. Підкреслюючи вигідні сторони досліджуваної торговельної мережі, не варто забувати про головні та взаємопов'язані виклики, які не дозволяють бути впевненим лідером - фінансові труднощі, високий рівень цін на товари, необхідність перегляду маркетингової стратегії, насиченість ринку великою кількістю конкурентів, але за ґрунтового та об'єктивного підходу зі сторони вищого керівництва обраного товариства окреслені проблеми будуть не

тільки усунені. а й створені передумови для застосування набору стратегічних конкурентних переваг, які дадуть новий поштовх для розвитку компанії.

Для уточнення результатів оцінки конкурентоспроможності компанії «Сільпо-Фуд», які одержаних від застосування попередніх методів, пропонується застосувати ще один метод - набору конкурентоспроможних елементів, який дає можливість розглянути рівень конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з іншими контрагентами на основі аналізу продукції підприємства за популярними споживчими властивостями, де якомога повніше можна побачити думки клієнтів, які впливають на рівень довіри та впізнаваності фірми. Алгоритм використання методу також формується з послідовних кроків, який допоможе отримати фахівцю інформативну та репрезентативну відповідь про положення компанії на ринку:

1) Формується перелік компаній, з якими буде порівнюватись конкурентоспроможність обраного підприємства, додатково формується перелік індикаторів оцінювання, що є базою оцінювання. Кількість індикаторів та їх перелік обирається фахівцями експертним шляхом, а відділ маркетингу підприємства-об'єкта оцінки пропонує n-вибір підприємств-найближчих конкурентів, які торгують або виробляють аналогічну продукцію. Для кожного індикатора експерти встановлюють вагу індикатора, в залежності від його вагомості в порівнянні з іншими індикаторами або відсотку даного питання з усієї генеральної сукупності відповідей експертів (респондентів).

В даному прикладі експерти надають найбільшу увагу індикатору «Асортимент» зі значенням ваги 0,37, а найменшу увагу - «Наявність акційних пропозицій» зі значенням ваги 0,09. При визначені ваг індикаторів важливо сумарне значення, яке має дорівнювати 1. Експерти проводять бальне оцінювання якісних індикаторів (від 1 до 10 балів) для кожного підприємства з наведеного переліку з одночасним ранжуванням, що продемонстровано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Матриця-порівняння конкурентоспроможності продукції ТОВ “Сільпо-Фуд” та її конкурентів з проведеним ранжуванням отриманих значень

№ з/п	Продовольчо-господарська компанія	Показники оцінки прод.-госп. продукції та її ранги									
		Асортимент		Середній рівень цін		Якість товару		Сервіс		Наявність акційних пропозицій	
		бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг
1	Сільпо-Фуд	9	4	8	6	10	2	10	1	5	5
2	АТБ-Маркет	8	6	5	1	5	7	4	7	10	1
3	Фудком	8	5	6	2	9	4	8	5	9	3
4	Еко-Маркет	7	7	7	3	7	6	5	6	5	6
5	METRO Кеш енд Кері Україна	10	1	10	7	10	1	10	2	3	7
6	Ашан Україна Гіпермаркет	10	2	8	4	10	3	10	3	9	2
7	Новус Україна	9	3	8	5	9	5	8	4	7	4
Вага споживчої властивості		0,37		0,31		0,12		0,11		0,09	
Примітка: бальне оцінювання проведено за наступним принципом - “1” бал відповідає найнижчому рівню відповідного показника, “10” балів - найвищий рівень.											

Джерело: підготовлено автором на основі [додаток Ж]

2) Наступним етапом є обчислення зваженого рангу $Rang_i$ для кожної компанії, результатом якого є зважені ранги обраних 7 підприємств досліджуваної галузі:

$$Rang_{\text{Сільпо-Фуд}} = 4 * 0,37 + 6 * 0,31 + 2 * 0,12 + 1 * 0,11 + 5 * 0,09 = 4,14$$

$$Rang_{\text{АТБ-Маркет}} = 6 * 0,37 + 1 * 0,31 + 7 * 0,12 + 7 * 0,11 + 1 * 0,09 = 4,23$$

$$Rang_{\text{Фудком}} = 5 * 0,37 + 2 * 0,31 + 4 * 0,12 + 5 * 0,11 + 3 * 0,09 = 3,77$$

$$Rang_{\text{Еко-Маркет}} = 7 * 0,37 + 3 * 0,31 + 6 * 0,12 + 6 * 0,11 + 6 * 0,09 = 5,44$$

$$Rang_{METRO\ C\&C\ Україна} = 1 * 0,37 + 7 * 0,31 + 1 * 0,12 + 2 * 0,11 + 7 * 0,09 = 3,51$$

$$Rang_{Ашан\ Україна\ Гіпермаркет} = 2 * 0,37 + 4 * 0,31 + 3 * 0,12 + 3 * 0,11 + 2 * 0,09 = 2,85$$

$$Rang_{Новус\ Україна} = 3 * 0,37 + 5 * 0,31 + 5 * 0,12 + 4 * 0,11 + 4 * 0,09 = 4,06$$

3) Проранжуємо обране ТОВ «Сільпо-Фуд» і його найближчих ринкових суперників із визначенням лідера та аутсайдера на думку експертного та клієнтського середовища, що зображено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Проміжне ранжування підприємств за їх зваженими рангами з визначенням конкурентних позицій на ринку

№ з/п	Назва компанії	$Rang_i$	Істинне твердження	Конкурентний статус
1	Ашан Україна Гіпермаркет	2,85	Найнижче значення $Rang_i$	Лідер
2	METRO Кеш енд Кері Україна	3,51		
3	Фудком	3,77		
4	Новус Україна	4,06		
5	Сільпо-Фуд	4,14		
6	АТБ-Маркет	4,23		
7	Еко-Маркет	5,44	Найвище значення $Rang_i$	Аутсайдер

Джерело: підготовлено автором

4) Знайдемо відстань між лідером та аутсайдером за наступною формулою:

$$D_v = Rang_{аутсайдер} - Rang_{лідер} = 5,44 - 2,85 = 2,59$$

5) Обчислимо крок (відстань) між зонами рівнів конкурентоспроможності:

$$Крок = \frac{D_v}{4} = \frac{2,59}{4} = 0,6475$$

6) Окреслимо межі зон рівнів конкурентоспроможності в табл. 2.12:

Таблиця 2.12 – Межі зон рівнів конкурентоспроможності підприємств досліджуваної галузі

Зона лідерів	$2,85 < Rang < 3,4975$ $2,85 + 0,6475 = 3,4975$
Зона очікування нападу	$3,4975 < Rang < 4,145$ $3,4975 + 0,6475 = 4,145$
Зона невикористаних можливостей	$4,145 < Rang < 4,7925$ $4,145 + 0,6475 = 4,7925$
Зона аутсайдерів	$4,7925 < Rang < 5,44$ $4,7925 + 0,6475 = 5,44$

Джерело: підготовлено автором

7) Побудуємо розподіл підприємств по зонах конкурентоспроможності:

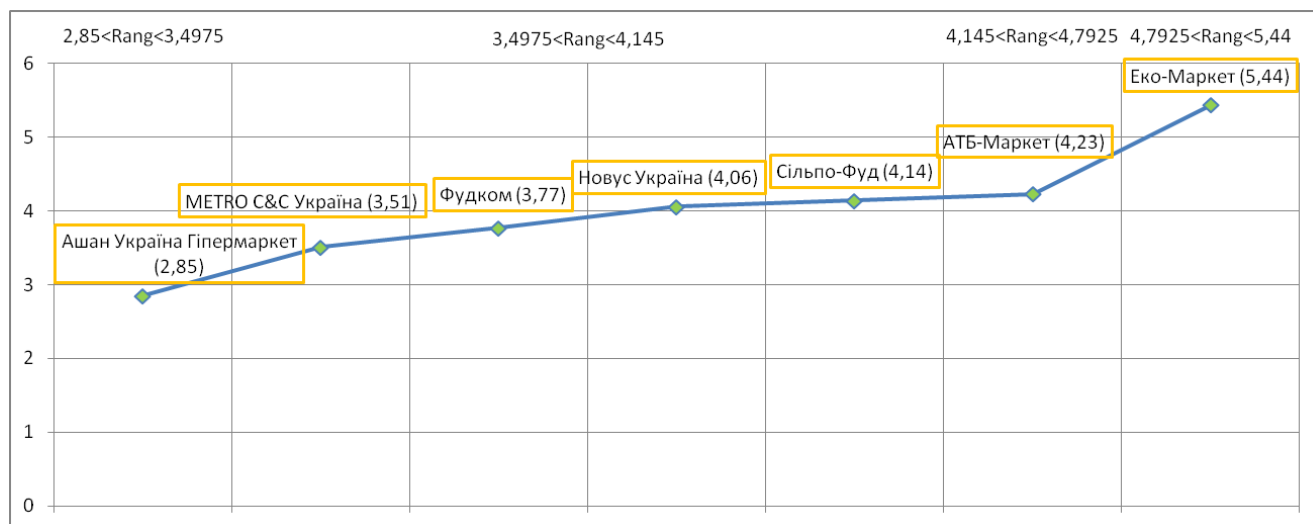


Рисунок 2.5 – Розподіл підприємств продовольчо-господарського ритейлу по зонах конкурентоспроможності, станом на 01.01.2024

Джерело: побудовано автором

Як висновок, на основі проведених розрахунків можемо сказати, що серед досліджуваних підприємств лідером є підприємство «Ашан Україна Гіпермаркет» зі значенням $Rang = 2,85$, найближчим до нього конкурентом є компанія «METRO

С&С Україна», яка зі своїм $Rang = 3,51$ потрапила у зону очікуваного нападу, як і ТОВ “Фудком”, ТОВ “Новус Україна” та досліджуване ТОВ “Сільпо-Фуд”. Компанія “АТБ-Маркет” з $Rang = 4,23$ потенційно має невикористані можливості, які вже зараз керівництвом вказаної фірми намагаються розкрити та застосувати для покращення власного становища на ринку, а мережа магазинів “Еко-Маркет” через ймовірні внутрішні та зовнішні обставини, також через пошук та реалізацію найбільш вдалих торговельних практик поки що знаходиться в зоні аутсайдерів, однак активно наздоганяє інших гравців на ринку.

Підбиваючи головні висновки якісних методів оцінки, можна констатувати про достатній рівень конкурентоспроможності компанії “Сільпо-Фуд”, яка торгує аналогічними з конкурентами категоріями товарів та отримує значну виручку від їх реалізації, однак для впевненого успіху компанії потрібно постійно коригувати власну торговельну політику відповідно до ринкових умов, оперативно реагувати на запити споживачів та дії інших суб'єктів, не допускати значних запасів товарів, що є низько- або середньоліквідними тощо. 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.

Для надання максимально точної та наближеної до реальної оцінки конкурентоспроможності підприємства варто додатково скористатися кількісними методами оцінки, як наприклад метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції, де порівнюючи показників в динаміці здійснюється перевірка головних підрозділів та служб компанії, а також дає змогу оперативно та об'єктивно отримати інформацію про місце підприємства на обраному ринку. Обраний метод передбачає обрахунок кількох секторів (блоків) показників, що ілюструє ситуацію всередині по

кожній сфері діяльності компанії. Детальний перелік показників та поділ на сектори (блоки) при використанні вказаного методу продемонстровано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства
(за методом, заснованому на теорії ефективної конкуренції)

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн	Відображає ефективність витрат з випуску продукції	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів
1.3. Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації $\times 100$ / Повна собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. / особу	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізуються / Короткострокові зобов'язання.

Продовження таблиці 2.13

1	2	3
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації $\times 100$ % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуто	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Джерело: [34, с. 350-351]

Важливо зазначити, що даний метод був розроблений для оцінки стану промислового підприємства, в якому можливо простежити діяльність усіх складових частин (служб) підприємства - від планування та виробництва до споживчої оцінки самого продукту, тому для коректного застосування методу для ТОВ “Сільпо-Фуд”, представника галузі економіки, що здійснює торгівлю готовими товарами від інших виробників, не будуть враховуватись п.п. 1.1. та 3.3., що не вплине на доцільність та якість оцінки обраної компанії. Відповідно, здійснимо обчислення для 4 років діяльності компанії “Сільпо-Фуд” в оновленій табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Скореговані критерії та показники конкурентоспроможності підприємства для ТОВ “Сільпо-Фуд” (за методом, заснованому на теорії ефективної конкуренції) за 2019-2023 рр.

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

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6
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
4. Конкурентоспроможність товару					
4.1. Якість товарів	1	1	1	1	1
4.2. Ціна товару	1	1	1	1	1

Джерело: розроблено автором на основі [34, с. 350-351]

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (K_{kp}), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв, а власне розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [35].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (K_{kp}) розраховується за формулою:

$$K_{kp} = 0,15 * E_v + 0,29 * \Phi_n + 0,23 * E_z + 0,33 * K_T, \quad (2.1)$$

де E_v — значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; Φ_n — значення критерію фінансового стану підприємства; E_z — значення критерію ефективності

організації збуту і просування товару на ринку; K_t — значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 — коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності (E_v) розраховується за формулою:

$$E_v = 0,31 \cdot B + 0,19 \cdot \Phi + 0,40 \cdot P_{\Pi} + 0,10 \cdot \Pi, \quad (2.2)$$

де B — відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ — відносний показник фондівдачі; P_{Π} — відносний показник рентабельності продукції; Π — відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 — коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства (Φ_{Π}) розраховується за формулою:

$$\Phi_{\Pi} = 0,29 \cdot K_A + 0,20 \cdot K_{\Pi} + 0,36 \cdot K_L + 0,15 \cdot K_{Ob}, \quad (2.3)$$

де K_A — відносний показник автономії підприємства; K_{Π} — відносний показник платоспроможності підприємства; K_L — відносний показник ліквідності підприємства; K_{Ob} — відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 — коефіцієнти вагомості показників.

Критерій ефективності організації збуту і просування товару (E_z) розраховується за формулою:

$$E_z = 0,36 \cdot P_{\Pi} + 0,29 \cdot K_{зат} + 0,21 \cdot K_{звп} + 0,14 \cdot K_p, \quad (2.4)$$

де E_z — критерій ефективності організації збуту і просування товару; P_{Π} — відносний показник рентабельності продажів; — відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{звп}$ — відносний показник завантаження виробничих потужностей; K_p — відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 — коефіцієнти вагомості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару (K_t) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.

У загальному вигляді алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності промислового підприємства передбачає три послідовні етапи:

1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства 1.1—4.2 (табл.) і переведення показників 1.1—3.4 у відносні величини (бали).

Для переведення показників 1.1—3.4 у відносні величини проводиться їх порівняння з базовими показниками. Як базові показники (бази для порівняння) можуть виступати: середньогалузеві показники; показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства-лідера на ринку; показники оцінюваного підприємства за минулі відрізки часу.

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.

2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за наданими вище формулами.

3. 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 перевіривши їх у відносні величини згідно з правилом, наведеним в алгоритмі, обчислимо критерії та загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства, що зображено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Обчислення складових частин коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства, за 2020-2023 рр.

Критерій конкурентоспроможності	Формула для розрахунку	2020	2021	2022	2023
Критерій ефективності виробничої діяльності (Ев)	$0,29 \cdot \Phi + 0,50 \cdot P_{\text{п}} + 0,21 \cdot П$	10	12,1	9,6	15
Критерій фінансового стану діяльності підприємства (Фп)	$0,29 \cdot K_{\text{а}} + 0,20 \cdot K_{\text{п}} + 0,36 \cdot K_{\text{л}} + 0,15 \cdot K_{\text{об}}$	6,8	6,5	6,5	13,55
Критерій ефективності організації збуту і просування товарів на ринку (Ез)	$0,36 \cdot P_{\text{п}} + 0,39 \cdot K_{\text{зат}} + 0,25 \cdot K_{\text{р}}$	11,1	10,55	8,75	15

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6
Критерій конкурентоспроможності товару (Кт)	Якість товару / Ціна споживання	1	1	1	1
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (Ккп)	$0,15 \cdot E_B + 0,29 \cdot \Phi_P + 0,23 \cdot E_3 + 0,33 \cdot K_T$	6,36	6,46	5,67	9,96

Джерело: розроблено автором

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 загальноринковою нестабільністю, епідеміологічними та політичними кризами, які суттєво вплинули на здатність компанії безперебійно проводити власну торговельну діяльність. Стає очевидним, що за стратегії збереження позицій на обраних ринках, товариство має зосередити свою увагу на покращенні власного фінансово-майнового стану, радикальному підвищенні обсягів доходів від реалізації товарів та оптимізації неприбуткових (важколіквідних) активів або груп товарів, які не приносять компанії додану вартість, а лише створюють зайві витрати.

Підсумовуючи, необхідно розробити альтернативні (експериментальні) рішення, які дадуть змогу вивільнити або згенерувати достатній обсяг коштів для збільшення фінансування найбільш вигідних товариству категорій товарів зі стабільним попитом та/або для зменшення чистого фінансового результату (збитку), який залишається у компанії станом на 01.01.2024.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ПАРАМЕТРІВ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Перспективні стратегії розвитку ТОВ “Сільпо-Фуд”

Товариство з обмеженою відповідальністю “Сільпо-Фуд” здійснює торгівлю на одному з найбільш динамічних ринків з достатньою кількістю конкурентів, що зумовлює постійний аналіз обраної стратегії розвитку на предмет її адекватності (відповідності) до ринкових умов, що склалися [36].

Проаналізувавши у попередньому розділі основні фінансово-економічні показники підприємства, компанії-конкуренти досліджуваного товариства та загальний конкурентний стан, можемо констатувати, що компанія має достатню ринкову силу та споживчі симпатії [37], може продовжувати діяльність навіть в умовах несприятливих (кризових) умовах та збитковості завдяки входженню в холдинг Fozzy Group [38], а стратегії концентрованого зростання залишаються найбільш перспективними серед усіх інших через те, що, з однієї сторони, з'являється можливість більш чіткої діагностики товарного портфелю компанії та напрацювання дієвих пропозицій щодо оптимізації даного ключового активу підприємства; з іншого боку, в умовах обмеженого доступу до внутрішніх документів та специфіки торгівлі усіма наявними групами товарів аналіз товарного портфелю є дієвим способом підійти до вирішення фінансових та маркетингових проблем компанії [39, 40].

Інтерес до визначення оптимальних стратегій розвитку додатково полягає й у тому, що переважна більшість гравців на ринку має достатньо розвинену інфраструктуру, використовує інтеграції та диверсифікацію бізнесу, намагається

залишатися на вже досягнутих ринках, проводячи конкурентну розвідку та аналіз дій конкурентів тощо, спираючись при аналізі виключно на відкриті дані в мережі Інтернет, тобто можна стверджувати про консервативну та помірковану позицію власників та топ-менеджменту проаналізованих компаній, що в умовах соціально-економічних та політичних потрясінь є найбільш очікуваними діями.

Важливою рисою, яка визначатиме поведінку усіх операторів ринку, буде орієнтація на вітчизняного покупця і його першочергові запити, серед яких зустрічатимуться елементи вже розглянутих базових стратегій – фокус на зниження цін, пропонування вітчизняних товарів-замінників або аналогів, пропонування більшої кількості знижок та спеціальних пропозицій на невизначений проміжок часу враховуючи наслідки бойових дій, руйнувань інфраструктури, структурних диспропорцій в галузях економіки, при цьому ймовірне розширення мереж магазинів на території України, однак цей процес без доступу до внутрішньоуправлінської звітності та планів розвитку вкрай важко прогнозувати.

Враховуючи особливості ведення бізнесу в умовах соціально-економічної нестабільності, основними векторами розвитку мережі, які будуть сприяти підвищенню довіри до мережі зі сторони усіх стейкхолдерів, є розробка (продовження) та імплементація елементів корпоративної соціальної відповідальності [41], перевагами якої є:

- 1) участь у благодійних, миротворчих, волонтерських ініціатив в умовах політичних потрясінь та загрози безпеки життєдіяльності - наприклад, спонсорування побудови разом з органами державної влади захисних споруд поруч з місцями концентрації людей, де найчастіше і розташовуються супермаркети та інші торговельні об'єкти;
- 2) компенсація недоліків у маркетинговій та/або ціновій політиці, яка орієнтується на споживачів із рівнем доходів вище середньоринкового рівня
- 3) можливість застосовувати систему електронної комерції, яка виступає одночасно і як елемент вдосконалення рекламних кампаній, способом донести

цінності компанії для споживача або які вигоди він здатний від цього отримати, активно залучаючи для вирішення даної завдання штучний інтелект.

Варто зазначити, що запропоновані напрями діяльності є цілком реалістичними для ТОВ “Сільпо-Фуд” та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії не лише з комерційного напрямку, а й з огляду на соціально-економічні чи суспільно політичні виклики [42], вирішення яких додадуть досліджуваній компанії конкурентних переваг, які в найближчій перспективі можуть стати стійкими та дозволять назвати ТОВ “Сільпо-Фуд” безперечним лідером ринку продовольчого ритейлу та соціально відповідальним бізнесом [43].

3.2 Економічне обґрунтування доцільності й ефективності впровадження запропонованих альтернатив

Наголосивши на важливості оновлення категорій товарів, що знаходяться в торговельних залах досліджуваної мережі, є доречним розглянути першу альтернативу, що стосуватиметься оптимізації водночас високомаржинальної та важколіквідної категорії - алкогольних напоїв.

Використовуючи емпіричні методи дослідження (власні спостереження автора, опитування та експертні оцінки), алкогольна продукція є найменш затребувана серед відвідувачів супермаркетів “Сільпо” та “Le Silpo” через ряд об'єктивних причин:

- зниження платоспроможного попиту внаслідок довготривалої економічної кризи [44];
- воєнного стану, який накладає додаткові обмеження на торгівлю алкогольними (в т.ч. слабоалкогольними) напоями;

- зміна споживчих запитів на популяризацію здорового способу життя, що виключає алкоголь з повсякденних товарів широкого вжитку [45];
- збільшення запасів нереалізованого алкоголю на складах компанії.

Описавши головні причини низької ліквідності алкогольної продукції, доцільно розглянути перший проект для підвищення клієнтських симпатій, який передбачає фінансування (за рахунок певного відсотку від незакупівлі алкоголю преміум- та імпортного сегменту в наступному періоді) споруд для укриття цивільного населення в місцях великої концентрації людей. Головною метою даного проекту є полегшення пошуку найпростішого, але водночас обладнаного базовими речами для переочікування повітряної небезпеки (місць для сидіння, комплектів теплої одягу, аптечок тощо), здебільшого на площах, проспектах, транспортних артеріях в містах України, які знаходяться в районах ведення бойових дій або де існує постійна військова небезпека цивільному населенню.

На початку економічного обґрунтування з'ясуємо, якою кількістю алкоголю володіє мережа «Сільпо»:

- 1) загальна усереднена кількість алкоголю в пляшках та інших упаковках, що постійно знаходяться на стелажах та складі 1 супермаркету, складає 1500 одиниць;
- 2) середня гуртова закупівельна ціна алкоголю, включно з алкоголем преміум- та імпортним сегменту, попит на який підвищується, в пляшках та інших упаковках становить від 400 грн., враховуючи заплановане підвищення акцизів та інших витрат, що прямо чи опосередковано впливають на закупівельні ціни;
- 3) тоді загальна усереднена сума алкогольної продукції, яка представлена в 1 супермаркеті мережі «Сільпо», складає не менше 600000 грн.

Маючи дані за 1 магазином мережі, отримаємо загальну середню суму, на яку закуповується алкоголь для своїх 312 магазинів, дорівнюватиме 187200000 гривень.

Враховуючи, що наразі більшість споживачів наразі орієнтуються на алкогольну продукцію здебільшого середньоцінового сегменту, а преміум- та імпорتنі напої залишаються поза увагою споживачів (зокрема, через ціновий фактор), а отже залишаються нереалізованими, що викликає зростання затовареності і так доволі важкореалізованої категорії товарів.

Для вирішення даної проблеми пропонується скоротити на 25% закупівлю даної групи і спрямувати зекономлені кошти на закупівлю раніше згаданих захисних споруд з наступними результатами:

- ✓ створення безпечного середовища під час воєнних дій;
- ✓ фінансування актуальних та життєво необхідних проектів для цивільного населення, серед яких є як наявні, так і майбутні клієнти досліджуваної мережі;
- ✓ зменшення затовареності алкогольної продукції загалом.

Навівши соціально-економічну аргументацію даної пропозиції, обчислимо, що сума економії від не закупівлі 25% алкогольних напоїв (переважно преміум- та імпортних сегментів) в цілому за мережею становитиме 46800000 гривень.

Аналізуючи динаміку цін та наявний досвід роботи щодо виробництва та встановлення укриттів цивільного захисту за останні два роки, можна спостерігати за активним розвитком даного напрямку бізнесу в Україні, про що можуть свідчити наступні приклади виробників і розцінок на такі споруди:

1. "БетонЕнерго" — це один з найбільших виробників, який пропонує укриття, які можуть вмістити до 44 осіб за ціною близько 1 млн гривень. Їх конструкції характеризуються високою міцністю і можливістю модульного розширення [46].
2. В Одесі вартість подібних мобільних укриттів коливається в межах 900 тисяч — 1 млн. гривень, також розрахованих на 30-40 осіб [47].
3. У Харкові ціна за укриття на 30-40 осіб починається від 800 тисяч гривень, що робить їх конкурентоспроможними за рівнем захисту на одну особу [48].

Окрім цих трьох основних виробників, в Україні є інші компанії, які також займаються виробництвом подібних конструкцій, що створює умови для підвищення якості захисних об'єктів та зменшення вартості у ході конкурентної боротьби, державної підтримки та інших факторів.

При замовленні партії з 50-100 одиниць можна очікувати оптові знижки на рівні 5-10%. Це призведе до зниження ціни з 1 млн грн до приблизно 900-950 тисяч грн за одиницю. Додатково можна знизити витрати через масове виробництво та оптимізацію транспортування.

З виділеним бюджетом у 46 800 000 грн можна придбати 41 залізобетонне укриття, включаючи супровідні витрати:

- ❖ Ціна одного укриття: 950 000 грн.
- ❖ Транспортування: 50 000 грн на одне укриття.
- ❖ Встановлення: 100 000 грн на укриття.
- ❖ Базове обладнання (аптечки, теплі речі, сидіння тощо): 25 000 грн на укриття.

Загальна вартість одного повністю укомплектованого укриття становить 1 125 000 грн. Після закупівлі 41 укриття залишиться 675 000 грн, які можна використати на додаткові потреби, наприклад, для закупівлі ще одного укриття частково, для розширення оснащення вже придбаних або спрямувати на поповнення доходів чи чистого фінансового результату компанії.

Хоча даний проект не несе безпосередньої та миттєвої комерційної вигоди, топ-менеджмент компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» досягне цілого ряду позитивних наслідків вже у короткостроковому періоді:

- 1) підвищення рівня довіри до мережі;
- 2) до досліджуваної мережі доєднуються нові споживачі;

3) прогнозується зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 5-7% у новому періоді (наприклад, 2025 році, за умови, якщо проект буде профінансовано в кінці 2024 – на початку 2025 року) завдяки переходу

частини споживачів від інших конкурентів саме до ТОВ «Сільпо-Фуд» та його мережі супермаркетів;

4) товариство зможе реалізувати свій потенціал у питанні забезпечення соціальної відповідальності бізнесу, що підвищить його конкурентний рівень.

Не менш перспективною альтернативою (джерелом) для збільшення доходів ТОВ «Сільпо-Фуд» є продовження розвитку політики омніканальності та мобільного застосунку «Сільпо» та пов'язаних з ним Програм лояльності, служб підбору та доставки товарів за 1 годину [28] тощо. Враховуючи популярність онлайн-формату, що сформувалась за останні роки, його зручність, легкість у коригуванні та можливість створення персоналізованих пропозицій для усіх груп споживачів з швидким інформуванням про наявні акційні пропозиції, можна прогнозувати додаткове збільшення виручки від реалізації на 2-3 %, при цьому витрати на підтримку роботи та оплату праці спеціалістів будуть повністю покриті отриманим валовим прибутком у новому періоді.

Додатково топ-менеджмент компанії може розглянути проект перенаправлення зекономлених коштів від алкогольної групи на найбільш ліквідну категорію товарів, що користуються незмінним попитом – продуктів харчування (включно з власним виробництвом та кулінарією), оскільки ці товари не втрачають своєї значимості як першочергових та основоположних для ТОВ «Сільпо-Фуд» та її холдингової компанії Fozzy Group. Важливо зазначити, що оскільки дана альтернатива передбачає прямий доступ до внутрішніх, в т.ч. управлінських документів для визначення оптимального співвідношення усіх категорій товарів у продуктовому портфелі підприємства, обчислення точних фінансових результатів достатньо ускладнене, однак можна прогнозувати беззаперечне збільшення продажів продуктів харчування завдяки їх більшій пропозиції.

Підсумовуючи, можна констатувати, що запропоновані 3 альтернативи у наступному періоді (році) є економічно доцільними та привабливими для топ-менеджменту та власників компанії, а також сприятимуть подоланню негативних

результатів минулих періодів завдяки збільшенню обсягів чистого доходу, валового прибутку та операційного прибутку, що також буде відображено у відповідних критеріях інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства, що продемонстровано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Результати обчислення складових частин коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства, за 2020-2025 рр.

Критерій конкурентоспроможності	Формула для розрахунку	2020	2021	2022	2023	Кінець 2024 - 2025 (прогноз)
Критерій ефективності виробничої діяльності (Ев)	$0,29*Ф + 0,50*Рп + 0,21*П$	10	12,1	9,6	15	15
Критерій фінансового стану діяльності підприємства (Фп)	$0,29*Ка + 0,20*Кп + 0,36*Кл + 0,15*Коб$	6,8	6,5	6,5	13,55	15
Критерій ефективності організації збуту і просування товарів на ринку (Ез)	$0,36*Рп + 0,39*Кзат + 0,25*Кр$	11,1	10,55	8,75	15	15
Критерій конкурентоспроможності товару (Кт)	Якість товару / Ціна споживання	1	1	1	1	1
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (Ккп)	$0,15*Ев + 0,29*Фп + 0,23*Ез + 0,33*Кт$	6,36	6,46	5,67	9,96	10,38

Джерело: розроблено автором

3.3 Соціально-економічні наслідки запропонованих альтернатив

Оскільки розглянуті у попередньому пункті альтернативи є комплексними і передбачають перегляд власної стратегії розвитку компанії через аналіз продуктового портфелю як найбільш очевидної для коригування складової в умовах обмеженого доступу до внутрішньої інформації підприємства, отримуємо ряд наступних позитивних результатів:

- 1) соціальні: зменшення алкогольної продукції в складі мережі дозволить зменшити рівень злочинності, спонукати споживачів дотримуватись здорового способу життя, спрямовувати більше коштів, в т.ч. з`економлені від некупівлі алкогольних напоїв, на продукти харчування, волонтерські ініціативи, збільшення продуктивності робочої сили населення тощо.

Загалом, усі вищенаведені результати спрямовані на покращення декількох основоположних показників, за якими оцінюються країни між собою: індексу людського розвитку, продуктивності праці, глобальної конкурентоспроможності, індекс задоволеності життям та інші. Наразі у світі певними «еталонами», «орієнтирами» серед країн у рейтингу індекса людського розвитку ООН вже багато років є деякі скандинавські, центральні- та західноєвропейські, східно- та південноазійські (включно з Австралією) країни [49], серед яких є представники Групи Семи та інших достатньо розвинутих країн, де більшість населення сповідує принципи здорового способу життя, підтримує та/або є активними провідниками глобальних Цілей сталого розвитку ООН, що досягається не тільки діями окремих суб'єктів підприємницької діяльності або громадських об'єднань, а й діями державних органів, які встановлюють обмеження на торгівлю алкоголевмісткою продукцією.

В розрізі окресленої проблематики достатньо цікавим та перспективним для втілення українськими продуктовими мережами є досвід роботи шведських

державних спеціалізованих магазинів з продажу класичної та слабоалкогольної продукції регламентується як організаційними, так і політико-правовими аспектами [50], однак за даної державної політики таку продукцію споживачі все ж мають змогу придбати за більш високою ціною, виконавши усі законні вимоги, а також отримавши більш інформації про шкоду від алкоголю для здоров'я людини. Підсумовуючи даний пункт, зазначимо, що важливість цього проекту в Україні підвищується в рамках майбутньої відбудови, яка неодмінно буде пов'язана з подоланням негативних соціально-економічних наслідків, викликаних надмірним вживанням алкоголю.

- 2) комерційні: зменшення категорій товарів, які є складними у реалізації на користь високоліквідних, з постійним попитом дозволить отримати гарантований дохід, оптимізувати товарні запаси та, напевно, найголовніше для будь-якої компанії – підвищити рівень довіри споживачів, оскільки в умовах криз та потрясінь, клієнти найбільш точно та оперативно вказують на бажаний (або необхідний) продуктовий асортимент, на що має звертати увагу то-менеджмент підприємства.

Досліджуючи фінансові-економічні документи обраної компанії та спираючись на власні спостереження, було виявлена проблема з реалізацією окремих категорій товарів, і хоча існування затовареності для продуктових мереж не тільки не є загрозою, а й певною необхідністю для конкретних груп товарів, однак найбільш складною категорією є все ж таки алкоголевмістка продукція, яка зазвичай має наступні переваги для мережі:

- 1) відносно низька собівартість виробництва, а, отже, менша закупівельна ціна;
- 2) широкі лінійки алкоголю різного виду, країн походження, сировини тощо;
- 3) можливість поєднувати з товарами-компіментами, що створює стійкі асоціативні ряди і допомагає реалізовувати одразу декілька груп товарів;
- 4) висока маржинальність для супермаркетів.

В період кризи споживчого попиту споживачі віддватимуть перевагу першій необхідності, виставляючи пріоритети в закупівлі усталеного набору товарів (продукції), одночасно зменшуючи чи ігноруючи певні з них. Зважаючи на те, що такі негативні явища можуть бути пролонговані та суміщені з іншими викликами, для алкогольних виробів не вдасться застосувати стандартні способи для пришвидшеної реалізації, як, наприклад, суттєве зниження ціни, зважаючи на саму «природу» та вкладені характеристики таких виробів, що зменшить їх головну вигоду для будь-якого магазину мережі – збільшення доходів завдяки їх високій маржинальності, тому найбільш раціональним способом уникнути затовареності даної категорій та перетворити вказану групу товарів у реально працюючий актив компанії полягатиме у відмові від закупівлі певного обсягу алкоголевмісткої продукції та вкладання або у більш рентабельні існуючі напрямки (наприклад, продукти харчування), або ті, що зможуть створити довготривалий соціальний ефект, які не приносять миттєвий прибуток, але будуть пов'язані з конкретною компанією, яка виявляє турботу про своїх покупців (наприклад, укриття для цивільного населення в зонах бойових дій).

Фактично, втілюючи запропоновані альтернативи, створюється багатоаспектна та стійка конкурентна перевага - клієнтоцентризм, що полягає у:

- ✓ більш уважному врахуванні побажань клієнтів мережі, в т.ч. через мобільні застосунки та засобів зворотнього зв'язку;
- ✓ створенню безпечних умов для їх покупок;
- ✓ ефективній конкурентній розвідці та втіленні кращих практик та технологій у сфері продовольчо-господарського рітейлу.

ВИСНОВКИ

Діагностика існуючого та досягнення оптимального рівня розвитку компанії, вибудовування та імплементація кращих стратегій та перевірка їх на відповідність ринковим реаліям є складними та довготривалими процесами, які водночас свідчать про постійний рух компанії, її бажання вдосконалюватись та зміцнювати свої позиції на ринку, що є в сучасному високодинамічному ринковому середовищі вже не ознакою продуманої та сертифікованої системи управління підприємством, а об'єктивною потребою зберігти своє положення з поміж інших конкурентів.

Не останню роль у досягненні кращого положення на ринку належить формуванню портфелю конкурентних переваг, якими компанія має зацікавити споживачів купувати продукцію саме їх виробництва або розглядати її як такого оператора ринку, який досліджує громадську думку та втілює (пропонує) найбільш актуальні пропозиції для споживачів. Складність виконання такого завдання пов'язане з багатьма причинами, серед яких найчастіше є консервативність ведення бізнесу, монопольний статус підприємства або відсутність достатніх фінансових ресурсів для проведення організаційних і маркетингових заходів, однак сучасні умови ведення бізнесу вимагають динамічних змін та перебудови економічного мислення, особливо зараз, у час розвитку цифрових технологій та штучного інтелекту.

Наявний теоретико-методичних інструментарій щодо питань забезпечення конкурентоспроможності та вибору конкурентних переваг надає суб'єктам підприємницької діяльності великий вибір вже відомих способів досягнення переваг, вигод над суперниками на ринку і продовжує збагачуватись, водночас справжнім викликом для науковців та бізнесу на сьогодні можна назвати і обмеженість пропонованих заходів для формування конкурентних переваг, оскільки складно знайти, до прикладу, нові способи зберігання товарів, взаємодії з контрагентами,

виробництва товарів-аналогів тощо. Дискусійність цього положення полягає не стільки в реалістичності даних варіантів формування конкурентних переваг для забезпечення розвитку бізнесу, скільки їх економічна новизна, оригінальність, інноваційність, що часто є шуканим та бажаним для нових бізнесменів, новаторів виробництва, які бажають досягати більших успіхів, обираючи нелінійний, експериментальний спосіб завоювання ринку, пошуку нових клієнтів та отримання від них відповідних симпатій. Незважаючи на окреслені теоретико-методичні складнощі щодо пошуку власного набору конкурентних переваг, який для більшості галузей економіки в базовому варіанті є типовим, власники підприємств та їх управлінський склад мають дієві та робочі моделі для початку своєї комерційної діяльності, де найбільш оптимальною стратегією є поєднання (комбінування) окремих конкурентних переваг, що підтверджує важливість та основоположність зазначеної економічної категорії.

При дослідженні обраного для дослідження підприємства сфери торгівлі, було встановлено, що більшість гравців-конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку застосовують схожі переваги у питаннях взаємодії з виробниками/постачальниками, використання економії від масштабу, розвитку програм лояльності, співпраці зі службами доставки товарів до кінцевого споживача, що неодмінно сприяє розвитку підприємства, а їх стратегії визнаються коректними відповідно до ситуації на ринку.

Аналізуючи методи діагностики, варто акцентувати увагу на необхідності мати доступ до якомога більшої кількості як внутрішньо корпоративної, так і зовнішньої (сторонньої) інформації для проведення неупередженої та повної оцінки діяльності підприємства, діагностики його стратегії розвитку, напрямів її вдосконалення або швидкої зміни при виявленні системних недоліків. Незважаючи на обмеженість даних про об'єкт дослідження, що знаходяться у відкритому доступі, найкращим способом визначення рівня конкурентоспроможності, а, відповідно, й доцільності обраної або задекларованої стратегії розвитку підприємства є

використання експертних та критеріальних методів оцінки, коригуючи кількість методів залежно від наявності точних результатів діяльності компанії.

Розглядаючи конструктивну частину дослідження, підкреслимо варіативність заходів для забезпечення обраної стратегії розвитку. В реальному бізнес-середовищі справжню користь приносять не лише класичні інвестиційні проекти, а й, наприклад, заходи щодо оптимізації (перегляду) існуючих активів підприємства, розвиток та робота мобільних застосунків, які вирішують ряд проблем у фінансовій, збутовій, виробничій та інших складових. Зокрема, один із проектів економії, що передбачав відмову від закупівлі певного відсотка важколіквідного сегменту алкогольної продукції, окрім власне економії коштів, дозволив:

- 1) спрямувати отримані кошти у фонди нерозподіленого прибутку або чистого доходу підприємства;
- 2) направити вільні кошти на закупівлю товарів із більшим та/або постійним споживчим попитом;
- 3) влаштувати та/або профінансувати благодійну (миротворчу) ініціативу, що викличе більшу довіру, впізнаваність бренду, що в подальшому забезпечить мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» більшу відвідуваність.

Кінцевими результатами усіх проектів (альтернатив) є збільшення чистого доходу від реалізації товарів (робіт, послуг), що обов'язково позначиться на усіх перелічених раніше складових діяльності компанії, а для власників та управлінського складу – підтвердить конкурентоспроможність обраної стратегії розвитку.

Підбиваючи підсумки, можна стверджувати, що компанія «Сільпо-Фуд», найімовірніше, обирає стратегії концентрованого зростання, які направлені на зайняття більш вигідних позицій з усталеними групами товарів на занятих ринках, а впровадження запропонованих проектів змінить конкурентний стан підприємства та забезпечить йому довгострокову конкурентну перевагу.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Прийма Л. Р., Кулиняк І. Я. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. № 22.10. С. 236–241.
2. Теплюк М. А., Шапран О. А. Оцінювання рівня інноваційного розвитку підприємства в контексті інтеграції науки та бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 46. С. 100–115. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.46.100.115> (дата звернення: 01.11.2024).
3. Савицька О. М. Передумови формування стратегії маркетингових комунікацій на засадах системного підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану ресурсного забезпечення підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5378> (дата звернення: 13.10.2024).
4. Семенчук А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства за ціннісно-орієнтованими параметрами (за матеріалами швейних підприємств Київського регіону) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2010. 22 с.
5. Porter M. On Competition. Boston : Harvard Business Review Press, 2008. 544 р.
6. Фатхутдінов Р., Осовська Г. Управління конкурентоздатністю організації : підручник. Київ : Кондор, 2009. 470 с.
7. Крючкова Ж. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. С. 49–53.
8. Шевченко О.Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу // Стратегія економічного розвитку України: наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О.П.Степанов. — К.: КНЕУ, 2001. — С.208—216.

9. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. / [за ред. О. А. Паршиной]. – Дніпропетровськ: Герда, 2013. – Т. 2. – 334 с.
10. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 1. – С. 58-64. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_1_11.
11. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
12. Економічна безпека бізнесу: навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, В. М. Кузьомко, Н. І. Норіцина та ін.; за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. К.: КНЕУ, 2011. 510 с.
13. Безтелесна Л. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства / Л. Безтелесна, Н. Чигир // Економіст. – 2004. – № 12. – С. 40-44.
14. Власенко В., Порфіренко В., Гребельник М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49. С. 97–103. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-19> (дата звернення: 23.10.2024).
15. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261> (дата звернення: 23.10.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.9.37](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.37)
16. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №7. С. 41-42.
17. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press, 1990. 855 p.

- 18.Цюцюпа С.В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення / С.В. Цюцюпа // Вчені записки університету «КРОК». - 2020. - №1(57). - С. 24-31. - <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-24-31>
- 19.Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
- 20.Голік В.В. Забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств через формування системи стратегічного управління / В.В. Голік // Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Міжнар. наук.-практ. конф. 16-17.08.2013: матеріали. – Сімферополь, 2013. – С. 26-29.
- 21.Шаповалова І. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 427–432.
- 22.Бреус С., Шусть Т. Сутність конкурентних переваг та управління ними в сучасних умовах. *Сучасні проблеми науки* : тези доп. VIII Міжнар. науково-практ. конф., м. Прага, 9–12 листоп. 2020 р. Прага, 2020. С. 127–131.
- 23.Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / О.Г. Янковий. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
- 24.Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 15. С. 42–45. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15628> (дата звернення: 22.10.2024).
- 25.Peterdy K. Competitive Advantage. *Corporate Finance Institute*. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/competitive-advantage/> (date of access: 01.11.2024).
- 26.Маркс К. Капітал. Критика політичної економії. Том III. Ч. I. Кн. III / пер. з нім. Д. Рабиновича. Київ : Партвидав ЦК КП(б)У, 1936. 992 с.

- 27.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: 23.10.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.40](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.40)
- 28.«Сільпо» – онлайн-супермаркет | Доставка продуктів і їжі до дверей по всій Україні. *Сільпо*. URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 26.08.2024).
- 29.СІЛЬПО-ФУД. *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/ (дата звернення: 07.09.2024).
30. Шостак Р. Чому держава утискає ритейл, якщо він є драйвером економіки. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/4/703915/> (дата звернення: 14.08.2024).
- 31.АТБ-Маркет. Корпорація «АТБ». URL: https://www.atb.ua/page/atb_market (дата звернення: 15.08.2024).
- 32.Головна - Велмарт - мережа супермаркетів. *Велмарт - мережа супермаркетів*. URL: <https://velmart.ua/> (дата звернення: 17.08.2024).
- 33.METRO Кеш енд Кері Україна – товари для всіх | METRO.ua. URL: <https://www.metro.ua/> (дата звернення: 20.08.2024).
- 34.Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
- 35.Максимова І. Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. *Маркетинг*. 1996. № 3. С. 51–56.
- 36.Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. Pearson Education, 2016.
- 37.Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, 1980.
- 38.Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. John Wiley & Sons, 2019.

39. Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, 1965.
40. Doyle P., Stern P. *Marketing Management and Strategy*. Prentice Hall, 2006.
41. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. No. 34(4). P. 39–48.
42. Crane A., Matten D., Spence L. J. *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. Routledge, 2019.
43. Visser W. *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. John Wiley & Sons, 2011.
44. Гончаренко О. О. Фактори та чинники, що впливають на зміну платоспроможного попиту населення України в умовах економічної кризи. *Проблеми економіки*. 2018. № 3. С. 102–106.
45. Ніколайчук Н. О., Князева Н. А. Тенденції розвитку ринку органічних продуктів в Україні в контексті популяризації здорового способу життя. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 71–76.
46. Протиосколкові зупинки-укриття. Завод «БетонЕнерго». URL: <https://betonenergo.com.ua/ukritya/protyoskolkovi-zupynky-ukrytya/> (дата звернення: 25.10.2024).
47. Пилипенко Я. Нове укриття за кілька днів: як регіони купують модульні сховища. *Дзеркало тижня*. URL: <https://zn.ua/ukr/local-government/nove-ukrittja-za-kilka-dniv-jak-rehioni-kupujut-modulni-skhovishcha.html> (дата звернення: 25.10.2024).
48. Кобзар Н. Зупинки-укриття в Харкові. Ціна та рівень безпеки. *Status Quo*. URL: <https://www.sq.com.ua/ukr/novini/13.10.2022/zupinki-ukritya-v-xarkovi-cina-ta-riven-bezpeki> (дата звернення: 25.10.2024).
49. Які країни мають найкращі, а які найгірші стандарти життя?. *The Economist*. URL: <https://www.economist.com/graphic-detail/2024/03/13/which-countries-have->

[the-best-and-worst-living-standards?itm_source=parsely-api](#) (дата звернення: 21.10.2024).

50. Шведи та алкоголь: 8 особливостей. *Офіційний сайт Швеції*. URL: <http://surl.li/roouii> (дата звернення: 21.10.2024).

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 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	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 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	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 І

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 Г

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 Г

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 Г

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)

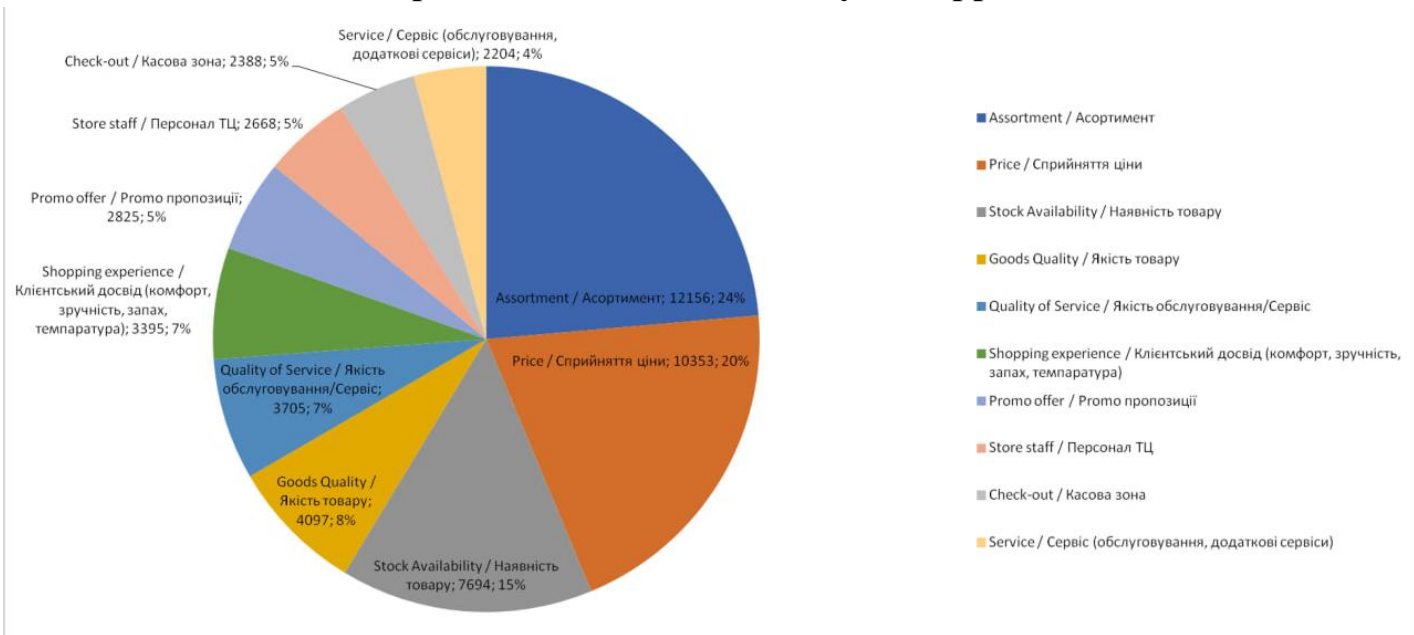
Фінансові результати

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 перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	60 419 457.00	50 815 360.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	24 308 530.00	19 175 241.00

закінчення Додатку Г

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

Розподіл 10 найбільш актуальних сфер звернень споживачів торгівельної сфери України за 2023 – 1 половину 2024 рр.



Розподіл 5 найбільш актуальних сфер звернень споживачів торгівельної сфери України за 2023 – 1 половину 2024 рр.

