

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

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА
ЛОГІСТИКА»**

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Спеціалізація Комерційна діяльність та логістика

Форма навчання: денна
очна (денна), заочна,

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Конкуренція та її вплив на комерційну діяльність торгівельно-
посередницького підприємства»**
(назва теми)

здобувача
Ясеницької Аліни Валентинівни
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Хмурковський Геннадій Володимирович
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк О.І.

(підпис)

Київ 2024

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

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
«КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**

Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Оксана ВИСОЦЬКА
(підпис)

_____ 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексій ОЛЕКСЮК
(підпис)

_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Ясеницькій Аліні Валентинівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної) форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Конкуренція та її вплив на комерційну діяльність торгівельно-посередницького підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "29" листопада 2023 р .№ 2192-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «ЕКО»
(назва підприємства)

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНО-ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
Розділ 2	АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УМОВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЕКО»
Розділ 3	НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ЕКО» НА РИНКУ РІТЕЙЛУ В УКРАЇНІ
Об'єкт дослідження:	конкуренція на ринку ритейлу в Україні
Предмет дослідження:	вплив конкуренції на комерційну діяльність торговельно-посередницьких підприємств в Україні
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	аналіз впливу конкуренції на діяльність торговельно-посередницького підприємства

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

У розділі 1	
- висвітлити сутність та основні характеристики конкуренції як економічної категорії	
- визначити особливості конкуренції у сфері торговельно-посередницької діяльності	
- розкрити особливості методичного інструментарію оцінювання конкуренції та конкурентоспроможності торговельно-посередницьких підприємств	
У розділі 2	
- надати загальну характеристику показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Еко»	
- здійснити аналіз умов маркетингового і конкурентного середовища ТОВ «Еко»	
- оцінити конкурентні позиції ТОВ «Еко» на ринку ритейлу в Україні	
У розділі 3	
- визначити перспективні напрямки розвитку бізнесу ТОВ «Еко»	
- розробити програму заходів зі зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Еко» на ринку України	
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів	

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 74 сторінки, 27 таблиць, 5 рисунків. Перелік посилань складає 70 найменувань.

«Конкуренція та її вплив на комерційну діяльність торговельно-посередницького підприємства»

Об'єктом дослідження є: конкуренція на ринку ритейлу в Україні.

Предметом дослідження є: вплив конкуренції на комерційну діяльність торговельно-посередницьких підприємств в Україні.

Мета і завдання дослідження. Метою КБР є: аналіз впливу конкуренції на діяльність торговельно-посередницького підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- висвітлити сутність та основні характеристики конкуренції як економічної категорії;
- визначити особливості конкуренції у сфері торговельно-посередницької діяльності;
- розкрити особливості методичного інструментарію оцінювання конкуренції та конкурентоспроможності торговельно-посередницьких підприємств;
- надати загальну характеристику показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Еко»;
- здійснити аналіз умов маркетингового і конкурентного середовища ТОВ «Еко»;
- оцінити конкурентні позиції ТОВ «Еко» на ринку ритейлу в Україні;
- визначити перспективні напрямки розвитку бізнесу ТОВ «Еко»;
- розробити програму заходів зі зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Еко» на ринку України;
- здійснити економічне обґрунтування пропонованих заходів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Результати проведеного дослідження можуть використовуватися у навчально-освітньому процесі під час викладання дисциплін «Комерційна діяльність», «Маркетинг», «Менеджмент», «Економіка підприємства» тощо.

Практичні результати дослідження. Висновки та рекомендації з даної КБР можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Еко» під час розроблення маркетингових програм його діяльності.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2024.

Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: комерційна діяльність, роздрібна торгівля, конкуренція, конкурентоспроможність, торговельно-посередницьке підприємство.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача першого (бакалаврського) рівня освіти вищої освіти
освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика»
факультету маркетингу

Ясеницької Аліни Валентинівни
на тему: «Конкуренція та її вплив на комерційну діяльність торгівельно-посередницького підприємства»

1. **Актуальність теми:** підтверджується стійкою тенденцією до розвитку сфери послуг та ускладнення конкурентних процесів у глобальному економічному просторі.

2. **Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** автором опрацьовано значний обсяг наукових джерел з відповідної тематики та інформації про бізнес-середовище вітчизняних підприємств, проведено комплексний аналіз конкурентних позицій ТОВ «Еко».

3. **Наявність самостійних розробок автора:** конструктивний розділ даної КБР базується на самостійній роботі автора.

4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:** висновки можуть бути використані в частині узагальнення теоретичних аспектів оцінки конкурентоспроможності торгівельно-посередницьких підприємств. Практичні рекомендації автора є економічно обґрунтованими і можуть бути використані в комерційній діяльності вітчизняних підприємств.

5. **Наявність недоліків:** конструктивний розділ даної КБР в основному фокусується лише на ідеї запровадження закладів громадського харчування. Проте, варто було б детальніше розглянути інші альтернативи стратегічної поведінки підприємства в контексті перспективних викликів вітчизняного бізнес-середовища.

6. **Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:** 54 бали з 60. Робота відповідає вимогам вищої школи та може бути допущена до захисту перед ЕК

Науковий керівник к.е.н., доц., доцент кафедри комерційної діяльності і логістики КНЕУ імені Вадима Гетьмана

Хмурковський Г.В.

10 травня 2024 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Ясеницької Аліни Валентинівни
Тема «**Конкуренція та її вплив на комерційну діяльність торгівельно-посередницького підприємства**»

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення визначаються тим, що дослідження за даним напрямом є необхідним для розуміння викликів та можливостей в поточних умовах жорсткої конкуренції на ринку торгівельно-посередницьких послуг. Особливо важливим аспектом теми є аналіз конкурентної боротьби у несприятливому маркетинговому середовищі сучасної України.

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи достатньо якісно провів узагальнення теоретичних та методичних аспектів вибраної теми, проаналізував сильні та слабкі сторони ТОВ «ЕКО» в контексті конкурентного середовища, що дозволило отримати обґрунтовану оцінку конкурентних позицій підприємства на ринку роздрібної торгівлі України та розробити рекомендації з удосконалення комерційної та маркетингової діяльності.

До позитивних рис даної кваліфікаційної бакалаврської роботи слід віднести використання методів фінансового та маркетингового аналізу, високий рівень деталізації пропозицій. Разом з тим, конструктивний розділ даної кваліфікаційної бакалаврської роботи можна було б розширити за рахунок дослідження можливостей розвитку індивідуального маркетингу, програм управління лояльністю споживачів, цифровізації комерційної діяльності тощо.

В цілому, висновки та рекомендації автора мають достатній рівень практичної значимості, є логічно та економічно обґрунтованими і можуть бути використані для вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі.

Президент ГО «Українська Асоціація Маркетингу» _____
(місце роботи та посада рецензента)

К.е.н, доцент Лилик І.В. _____
(науковий ступінь та учене звання - за наявності, ПІБ)

Лилик _____
(підпис)



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНО-ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1 Економічна сутність конкуренції та її основні характеристики	6
1.2 Особливості конкуренції у сфері торговельно-посередницької діяльності.....	12
1.3 Методичні підходи до оцінювання конкуренції та конкурентоспроможності торговельно-посередницьких підприємств.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УМОВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЕКО».....	23
2.1 Загальна характеристика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕКО».....	23
2.2 Аналіз умов маркетингового і конкурентного середовища ТОВ «ЕКО».....	30
2.3 Оцінка конкурентних позицій ТОВ «ЕКО» на ринку рітейлу в Україні.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ЕКО» НА РИНКУ РІТЕЙЛУ В УКРАЇНІ.....	47
3.1 Визначення перспективних напрямків розвитку бізнесу ТОВ «ЕКО».....	47
3.2 Розробка програми заходів зі зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ЕКО» на ринку України.....	53
3.3 Економічне обґрунтування пропонованих заходів зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ЕКО» на ринку України.....	57
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. Конкуренція в ринковій економіці є одним з тих елементів, що забезпечують підвищення економічної ефективності виробництва, його технічного рівня, якості продукції, та формують оптимальну товарну структуру як виробничого, так і торговельно-посередницького підприємства. Ця властивість дає змогу тому чи іншому торговельному підприємству вести на ринку конкурентну боротьбу з іншими суб'єктами господарювання, і, зокрема, спонукає здійснювати придбання і подальший збут товарів на якомога більш вигідних умовах та дозволяє отримувати найбільший обсяг прибутку від торговельно-посередницьких операцій.

Необхідно підкреслити, що внаслідок повномасштабного військового вторгнення Російської Федерації на територію нашої держави для представників вітчизняного бізнесу сформувалися принципово нові умови господарювання, які характеризуються, зокрема, загостренням конкуренції на ринку роздрібної торгівлі та її визначальним впливом на результати діяльності більшості торговельно-посередницьких підприємств.

Проблематика підвищення конкурентоспроможності бізнесу виступає нині чи не найбільш важливим фактором виживання торговельного підприємства на ринку і формування передумов для його подальшого розвитку. Водночас, особливої актуальності набувають проблеми пошуку та розроблення методів оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств, а також питання оцінювання впливу конкуренції на комерційну діяльність торговельно-посередницьких підприємств, що й зумовлює вибір теми роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання впливу конкуренції на діяльність підприємств, зокрема й торговельно-посередницьких, розглядаються у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних

авторів, таких як В. Андрійчук, Ю. Білик, І. Вініченко, О. Гудзинський, М. Дем'яненко, О. Дубрава, В. Збарський, С. Кваша, М. Портер, Б. Пасхавер, С. Савчук та багатьох інших. Водночас, недостатньо повно висвітлено проблематику впливу конкуренції на діяльність підприємств сфери ритейлу в сучасних реаліях ведення бойових дій на території України, що і обумовлює вибір теми роботи, формування мети та окреслення завдань дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз впливу конкуренції на діяльність торговельно-посередницького підприємства. Відповідно до визначеної мети, у роботі було поставлено та виконано наступні завдання дослідження:

- висвітлити сутність та основні характеристики конкуренції як економічної категорії;
- визначити особливості конкуренції у сфері торговельно-посередницької діяльності;
- розкрити особливості методичного інструментарію оцінювання конкуренції та конкурентоспроможності торговельно-посередницьких підприємств;
- надати загальну характеристику показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Еко»;
- здійснити аналіз умов маркетингового і конкурентного середовища ТОВ «Еко»;
- оцінити конкурентні позиції ТОВ «Еко» на ринку ритейлу в Україні;
- визначити перспективні напрямки розвитку бізнесу ТОВ «Еко»;
- розробити програму заходів зі зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Еко» на ринку України;
- здійснити економічне обґрунтування пропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає конкуренція на ринку ритейлу в Україні.

Предметом дослідження є вплив конкуренції на комерційну діяльність торговельно-посередницьких підприємств в Україні.

Методи дослідження. У роботі було використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема, абстрагування, узагальнення, групування, дедукція та індукція, аналіз і синтез, графічний метод тощо.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Результати проведеного дослідження можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Еко» під час розроблення маркетингових програм його діяльності, а також можуть використовуватися у навчально-освітньому процесі під час викладання дисциплін «Комерційна діяльність», «Маркетинг», «Менеджмент», «Економіка підприємства» тощо.

В якості *інформаційної бази дослідження* було використано статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова звітність ТОВ «Еко» та його основних конкурентів, наукова та фахова періодика, аналітичні матеріали за тематикою роботи, Інтернет-джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНО-ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Економічна сутність конкуренції та її основні характеристики

Як цілком слушно зазначають експерти Світового банку, конкуренція є тим чинником, який здатен забезпечити підприємству динамічний розвиток, оскільки вона стимулює ті чи інші компанії до впровадження інновацій і забезпечує зростання найбільш ефективних з них, і водночас сприяє відходу з ринку тих, які є менш ефективними [1].

Конкуренція як системоутворююча складова ринкової економіки, виступає в ролі своєрідного регулятора, «невидимої руки», що забезпечує баланс індивідуальних інтересів підприємств і споживачів. Конкуренція є доволі селективним механізмом: це проявляється в тому, що внаслідок скорочення попиту на конкретний товар або послугу найбільших труднощів зазнають в першу чергу неефективні підприємства, виробники неякісної продукції тощо. Навпаки, найсильніші компанії можуть навіть у скрутний час процвітати, оскільки до них відходять сегменти ринку, які раніше контролювали ті конкуренти, що збанкрутували. Водночас, конкуренція є також доволі гнучким механізмом: гнучкість проявляється в миттєвій реакції на будь-які зміни умов зовнішнього середовища діяльності підприємства. Таким чином, можемо констатувати, що в цілому вплив конкуренції на діяльність того чи іншого підприємства визначається як загальними умовами зовнішнього середовища, так і специфікою попиту та споживацьких вподобань на ринку.

Окремі вітчизняні автори, висвітлюючи сутність і особливості категорії «конкурентоспроможність підприємства», окремої уваги приділяють впливу запитів споживачів на розвиток конкуренції на ринку, і зауважують, що «конкуренція зобов'язує учасників ринку мати певний набір факторів, які забезпечують наявність характерних властивостей, що становлять інтерес для споживачів. Такі властивості та їх затребуваність можуть з часом змінюватися залежно від конкретних особливостей і побажань споживача» [2, с. 101-102].

Слід зазначити, що серед представників вітчизняної наукової думки не розроблено єдиного підходу до визначення сутності категорії «конкуренція», хоча більша частина авторів сходиться у думці щодо того, що конкуренція являє собою певну боротьбу чи змагання між підприємствами на ринку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи різних джерел до визначення сутності конкуренції

Джерело	Визначення сутності конкуренції
1	2
Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III [3]	«Економічна конкуренція (конкуренція) - змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку»
Герзанич В. М. [4, с. 107]	«Конкуренція є боротьбою між окремими суб'єктами ринку за найповнішу реалізацію своїх інтересів, насамперед економічних»
Филюк Г. М. [5, с. 86]	«Конкуренція є важливим механізмом економічних зв'язків між виробниками та споживачами. Вона пов'язана з певними витратами (зокрема, з посиленням соціально-економічної диференціації в суспільстві), при цьому забезпечує чималий економічний ефект, стимулюючи зниження цін, підвищення якості та асортименту випускаючої продукції, впровадження науково-технічних досягнень»
Шталь Т. В., Шульга Д. А., Торкут Д. А. [6, с. 14]	«Конкуренція – це рушійна сила еволюції взаємовідносин суб'єктів, що функціонують у даному середовищі. Найбільш успішними учасниками таких змагань є ті, хто здатні витримати конкурентну боротьбу на вітчизняному та іноземному ринках. Сутність конкуренції пов'язана з найважливішою сучасною характеристикою будь-якого підприємства – конкурентоспроможністю, яка є критерієм адаптації підприємства до несприятливих ринкових умов і можливістю встояти перед конкурентами як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках»

Кінець таблиці 1.1

1	2
Швед В. В., Яблочников С. Л. [7, с. 95]	«Конкуренція є засобом успішного функціонування ринкової економіки, а також економічним процесом взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, які намагаються забезпечити кращі можливості збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку»
Кравцова І. А. [8, с. 150-151]	«Конкуренція розглядається як суперництво в будь-якій галузі, боротьба за досягнення кращих результатів; боротьба між приватними підприємцями за вигідніші умови виробництва й збуту товарів при товарному виробництві; суперництво між економічними суб'єктами за повнішу реалізацію своїх інтересів; економічний процес взаємодії та боротьби між різними суб'єктами; мирні спроби встановлення контролю над можливостями і перевагами»
Повідайчик М. М. [9, с. 148]	Конкуренція – це «концепція прагнення до досконалості, в основі якої – зростання якості продукції (діяльності), рівня надання послуг з метою якнайкращого задоволення споживачів (клієнтів)»
Задихайло Д. В. [10, с. 229]	«Конкуренція є стимулом до розвитку господарюючих суб'єктів, впровадженням нових технологій у виробництво, покращення та розвитку свого положення на ринку. Конкуренція як основа ринкової економіки є її невід'ємним елементом. Завдяки конкуренції відбувається змагання суб'єктів господарювання за кращі умови функціонування свого бізнесу на ринку»

Джерело: складено автором за даними [4-10]

Аналізуючи підходи до визначення сутності конкуренції, наведені у табл. 1.1, підкреслимо, що різні джерела пропонують різні формулювання, проте, як правило, акцентують увагу на таких відмінних рисах конкуренції, як боротьба чи змагання підприємств певної галузі за якомога більш повну реалізацію власних інтересів з одночасним якомога більш повним задоволення потреб споживачів шляхом продажу їм власних товарів або послуг.

Проте, на нашу думку, серед підходів, наведених у табл. 1.1, найбільш повне визначення сутності конкуренції викладено у тексті Закону України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III, оскільки в цьому нормативно-правовому акті визначено, що конкуренція як вид змагання між підприємствами на ринку дає змогу здійснювати вибір між декількома покупцями і продавцями, і водночас унеможливорює

монополізацію або встановлення контролю над значною часткою ринку для окремого підприємства.

З нашої точки зору, окремої уваги слід приділити підходам окремих вітчизняних авторів, які пропонують розглядати сутність конкуренції одночасно з трьох різних точок зору (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення сутності конкуренції, які пропонують Чіков І. А. та Свиноус І. В.

Чіков І. А.	Свиноус І. В., Хомяк Н. В., Гаврик О. Ю.
«Конкуренція – це суперництво економічних суб'єктів на ринку з метою досягнення найбільш високих результатів господарської діяльності»	«Конкуренція визначається як суперництво економічних суб'єктів, і найбільш типовими її характеристиками є: змагальність на ринку в умовах відсутності монополії»
«Конкуренція – це регулюючий елемент ринку, механізм, який здійснює регулювання попиту та пропозиції на ринку»	«Конкуренція – це суперницькі відносини між двома або декількома економічними суб'єктами господарської діяльності, що проявляються у вигляді прагнення кожного з них досягти єдиної мети – одержати більш високий результат»
«Конкуренція розуміється як суперництво традиційного з інноваційним»	«Конкуренція – це суперництво між учасниками ринку за кращі умови виробництва й реалізації продукції»

Джерело: складено автором за даними [11, с. 18; 12, с. 75-76]

Відповідно до даних, наведених у табл. 1.2, автори намагаються дати якомога більш повне визначення сутності конкуренції, наголошуючи на таких важливих аспектах, як:

- суперництво між інноваційними і традиційними методами підприємницької діяльності (Чіков І. А.);
- механізм регулювання попиту і пропозиції на ринку (Чіков І. А.);
- змагальність на ринку за відсутності монополії (Свиноус І. В., Хомяк Н. В., Гаврик О. Ю.).

Ці тези знаходять відображення і у публікаціях інших вітчизняних авторів, які підкреслюють, що «конкуренція є невід'ємним компонентом ринкової економіки та її механізму функціонування ринкового господарства,

бо базовою умовою конкуренції є наявність декількох суб'єктів зі спільною метою» [6, с. 14]. На думку цих авторів, в якості об'єкта конкуренції виступає споживач, клієнт, за прихильність якого змагаються між собою діючі на ринку суб'єкти конкуренції. Водночас, в якості предмету конкуренції виступають економічні блага у вигляді товарів чи послуг з їхніми ключовими характеристиками, за допомогою яких суперники прагнуть завоювати споживача. У більш широкому сенсі мається на увазі задоволення споживчої потреби [6, с. 14].

Якщо ж говорити про функції конкуренції, то слід навести підхід Приходька В. П. і Чікова І. А., які виокремлюють найбільш важливі функції, що виконує конкуренція в ринковій економіці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Функції конкуренції

Функції	Характеристика
Стимулююча функція	Примушує виробників розширяти вигідні сфери виробництва, збільшувати накопичення та інше
Мотивуюча функція	Означає, що підприємець повинен розраховувати не тільки на отримання прибутку, але й передбачати ризик своєї діяльності
Розподільча функція	Дає змогу розподіляти доходи серед підприємств і фірм залежно від результатів їхньої діяльності. Розподіляє виробництво на певні пропорції, сприяє переливу капіталу між сферами виробництва
Регульовальна функція	Конкуренція вимагає виготовляти ті товари та послуги, які необхідні споживачеві. За допомогою функції регулювання фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба
Інноваційна функція	Реалізується на підприємствах шляхом постійного удосконалення технологічної бази виробництва, впровадження новітніх технологій та прогресивних форм організації виробничого процесу, тим самим зменшуючи витрати виробництва. Підприємства, котрі не зможуть впроваджувати такі заходи інноваційної політики, будуть витіснені з ринку
Функція контролю	Виступає певною силою, що протидіє виникненню постійної економічної влади окремих суб'єктів ринку, тобто вона обмежує та контролює економічну потужність кожного підприємства
Функція ціноутворення	Впливає на рівень індивідуальних витрат на виробництво будь-якого товару, зводячи їх до суспільно необхідних, які, в свою чергу, і визначають зважену ринкову ціну товару

Джерело: [12, с. 77; 13, с. 136]

Приходько В. П. зауважує, що, виконуючи функції, наведені у табл. 1.3, конкуренція безпосередньо впливає на ефективність виробництва, підвищуючи його технічний рівень і забезпечуючи поліпшення якості та розширення номенклатури продукції [13, с. 136].

Приходько В. П. також пропонує здійснювати порівняльну характеристику різновидів конкуренції (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Характеристика основних видів конкуренції

Параметри	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
Кількість організацій-конкурентів	Велика кількість	Багато організацій, що виробляють подібні товари/послуги	Декілька	Один продукт і одна організація
Контроль над цінами	Ціни визначаються ринком	Вплив обмежений	Вплив цінового лідера	Практично повний контроль
Товарна диференціація	Продукти відрізняються за властивостями та якістю	Продукти диференційовані за сегментами ринку	Істотна для окремих продуктів, незначна – для стандартних	Контроль відсутній
Бар'єри для входження та виходу	Легкий вхід і вихід	Відносно легкий вхід і вихід	Вхід ускладнено необхідністю значних інвестицій	Вхід є практично неможливим

Джерело: [13, с. 136]

Таким чином, можемо зробити висновок, що конкуренція являє собою процес економічної боротьби та взаємодії між виробниками товарів, метою якої є здобуття найвигідніших умов виробництва та збуту товарів і послуг, а також отримання якомога більшого прибутку. Конкуренція є механізмом, який в умовах вільних ринкових відносин забезпечує такі важливі функції:

- регулює співвідношення «ціна-якість» у пропозиції товарів і послуг;
- сприяє тому, що виробники створюють саме ті товари, які необхідні покупцям;

- стимулює виробників створювати нову та інноваційну продукцію.

Можна стверджувати, що роль конкуренції в розвитку підприємств полягає в тому, що вона виступає механізмом, за допомогою якого ринок координує їхню господарську діяльність. Механізм конкуренції примушує підприємства виробляти більш якісну продукцію і реалізовувати її за нижчими цінами порівняно з конкурентами.

1.2 Особливості конкуренції у сфері торговельно-посередницької діяльності

Характеризуючи особливості конкуренції у сфері торговельно-посередницької діяльності, слід зазначити, що в сучасних реаліях на споживчому ринку така діяльність виконує функцію товарно-грошового обміну, і водночас відіграє вагомий роль у розширенні міжгалузевого обміну, забезпеченні балансу реального сектору економіки, та в цілому є однією з рушійних сил розвитку економічної системи [14, с. 252].

Вважаємо доцільним погодитись з позицією Гужовської Т. В., яка наголошує, що у відстану розвитку торгівлі (як одного з найбільш важливих секторів економічної діяльності у сучасному глобалізованому світі) залежать не лише темпи розвитку національних економік тих чи інших держав, проте і рівень та якість життя суспільства в цілому, а також рівень конкурентоспроможності товарів і послуг на світовому ринку. Оскільки завдяки торгівлі в рамках механізму ринку формуються зв'язки між виробниками і споживачами, то основною функцією торговельно-посередницьких підприємств є перетворення виробленого асортименту продукції у торговий асортимент (асортимент товарів, необхідних споживачам) [15].

Варто також наголосити, що вітчизняний сектор роздрібної торгівлі впродовж кінця 90-х років XX століття та на початку 2000-х років вступив у стадію структурування, коли на зміну дрібним лоткам, кіоскам і невеликим магазинчикам універсального типу прийшли «сучасні формати мережевої торгівлі – гіпер-, супермаркети, дискаунтери, мережі магазинів біля дому, які з одного боку забезпечили концентрацію пропозиції торговельних послуг, а з іншого – забезпечили підвищення купівельних стандартів, запровадили нові практики торговельної діяльності та довели їх до рівня інституційних регуляторів торгівлі» [16, с. 279].

Подібну позицію висловлює Височин І. В., підкреслюючи, що «ринкова структура сфери роздрібної торгівлі в Україні характеризується різноманіттям суб'єктів великого, середнього, малого, в тому числі мікро, торговельного підприємництва». Автор доволі слушно зауважує, що на ринку рітейлу значну частку посідають торговельні мережі, а сама сфера рітейлу є однією з тих найбільш вагомих складових української економіки, що створює нові робочі місця і забезпечує наповнення бюджетів усіх рівнів [17]. Височин І. В. при цьому зазначає, що під час ведення бойових дій на території нашої держави сфера рітейлу є однією з ключових галузей, що забезпечує військових і цивільних ліками, продуктами харчування, засобами зв'язку та іншими життєво необхідними товарами. Автор також наводить доволі цікаву статистику, яка свідчить, що сфера роздрібної торгівлі входить до трійки найбільш популярних видів діяльності відповідно до КВЕД, за якими реєструвалися нові фізичні особи-підприємці з початку повномасштабної війни, а станом на січень 2023 року рітейл входив до рейтингу топ-категорій за кількістю вакансій на українському ринку праці [17].

В нашій країні нині можна спостерігати активну конкуренцію у сфері продуктового рітейлу, що можна пояснити наявністю значної кількості населення (навіть попри виклики, пов'язані з міграційними процесами, обумовленими веденням бойових дій на території України). Проте значний негативний вплив на прибутковість компаній-рітейлерів здійснює загальна

економічна стагнація в Україні, що виступає в ролі певного індикатору рівня купівельної спроможності населення, особливо у сільській місцевості та у депресивних регіонах. Окремі автори цілком справедливо зазначають, що ці та інші обставини призводять до зміни якості продукції та її асортименту, а також обумовлюють необхідність корегування маркетингових конкурентних стратегій підприємств сфери ритейлу [18, с. 193].

Водночас, вітчизняний автор Кривешко О. В. доволі влучно наголошує, що впродовж останніх 20 років конкуренція на споживчих ринках, і, зокрема, у сфері ритейлу, зазнає доволі інтенсивних змін, коли для одних категорій товарів чи послуг з'являються нові способи і форми конкуренції, а для інших категорій, навпаки, – зникають. На думку Кривешко О. В., це обумовлено низкою певних чинників:

- поява та масштабування крупних підприємств-ритейлерів, вихід на ринок України міжнародних і національних роздрібних торговців, які мають змогу створювати власні торгові марки і диктувати умови товаровиробникам;
- розвиток мережі Інтернет та поява супутніх технологій, завдяки яким відбувається зміна способів просування і збуту різноманітних товарів та послуг. Виникнення механізму прямих продажів за допомогою приватних Інтернет-платформ та Інтернет-магазинів;
- поява і розвиток віртуальних чатів, соціальних мереж, ріних блогів, завдяки яким стало можливо швидко розповсюджувати будь-яку інформацію користувачам про ті чи інші підприємства і їх продукцію, маркетингові події і заходи тощо;
- виникнення тренду на здоровий спосіб життя, прагнення купувати безпечні, екологічно чисті, та/або органічні продукти;
- глобальні виклики у вигляді військових конфліктів, економічних криз, пандемій тощо. Так, наприклад, повномасштабні бойові дії, які почалися в Україні у 2022 році, певним чином змінили як структуру споживчих ринків, так і способи споживання, ставлення українців до

окремих виробників товарів (в першу чергу, російських і білоруських). Крім того, пандемія COVID-19, яка стрімко поширювалася в Україні у 2020 році, стала причиною зміни споживчої поведінки і вподобань покупців, сприяла формуванню нових способів дистрибуції тощо [19, с. 252].

Інші вітчизняні автори висловлюють подібну позицію щодо того, що протягом останніх декількох десятиків років сфера ритейлу як у всьому світі, так і зокрема в Україні, продемонструвала значний розвиток, що призвело до формування нових систем збуту, завдяки яким полегшився доступ споживачів до більш широкого асортименту товарів за нижчими цінами. Проте процес створення і розширення мереж «суперсторів» і супермаркетів призвело до ринкової концентрації, яка радикально змінила співвідношення сил між підприємствами роздрібною торгівлі і виробниками. Цей процес мав певні негативні наслідки не лише у розвинених країнах (таких як США і деякі країни Західної Європи), але також почав зачіпати багато країн, що розвиваються, зокрема і Україну [20].

Асиметрія сил між підприємствами роздрібною торгівлі і підприємствами-постачальниками призвела до появи недобросовісної практики і низки зловживань, яким доволі складно протистояти за допомогою законодавчих механізмів про захист конкуренції. Джерелом цієї проблеми є ринкова влада підприємств ритейлу і великих торгових мереж, яка посилила їх переговорні позиції та дозволила нав'язувати економічно більш слабким виробникам і постачальникам не вигідні для останніх умови співпраці. Оскільки у більшості випадків бажання виробників чи постачальників потрапити зі своїми товарами на полиці провідних супермаркетів перемагає, то у підсумку нав'язані ритейлерами умови співпраці приймаються. Проте такі підходи у функціонуванні ланцюжка постачання товарів негативно позначаються на кінцевих споживачах у вигляді завищених цін на продукти [20].

1.3 Методичні підходи до оцінювання конкуренції та конкурентоспроможності торговельно-посередницьких підприємств

Досліджуючи проблематику конкурентоспроможності вітчизняних підприємств сфери торгівлі, вітчизняний автор Сарай Н. І. доволі справедливо зазначає, що нині кожне торговельно-посередницьке підприємство в нашій державі стикається з рядом проблем, обумовлених глибокою кризою та стагнацією української економіки. Автор при цьому підкреслює, що повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації на територію України призвело також до стагнації сфери торгівлі, зростання цін, руйнування усталених логістичних ланцюгів, спричинило зростання темпів інфляції та появу інших ознак економічної кризи. Враховуючи ці обставини, торговельно-посередницькі підприємства вимушені шукати нові інструменти і механізми ефективного задоволення потреб споживачів та функціонування на ринку, що, зокрема, передбачає і здатність витримувати конкурентний тиск за умов звуження внутрішнього споживчого ринку [21, с. 62].

Сарай Н. І. також зауважує, що функціонування торговельно-посередницького підприємства в ринкових умовах ставить його перед викликами визначення своєї позиції в середовищі конкурентів, що є особливо актуальним за існування високого рівня невизначеності й різних ризиків. З огляду на це, автор пропонує певний алгоритм, за допомогою якого можливо здійснити діагностику привабливості тих чи інших ринкових сегментів, в яких функціонує конкретне торговельно-посередницьке підприємство, та визначити його конкурентний статус у кожному з цих сегментів. Зазначений алгоритм включає в себе 3 послідовні етапи:

I етап. Здійснюється оцінка та визначається ступінь впливу певних тенденцій і випадкових подій. Результатом цього етапу повинен стати аналіз ступеня нестабільності обраного сегмента. При цьому потрібно врахувати,

що нестабільність може проявлятися у двох розрізах: через несприятливі і сприятливі тенденції, виникнення яких є цілком вірогідним.

II етап. Характерний тим, що на цьому етапі здійснюється екстраполяція тенденцій зміни рівня нестабільності і попиту, виявлених упродовж попереднього етапу. Для цього Сарай Н. І. пропонує використовувати показники, наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Оцінка змін у прогнозованому зростанні стратегічних сегментів господарювання (ССГ)

Параметри	Шкала інтенсивності	
Сприятливі фактори росту	Знизився	Підвищився
Несприятливі фактори росту	Знизився	Підвищився
Державне регулювання	Знизився	Підвищився
Рівень насичення попиту	Знизився	Підвищився
Ступінь оновлення технології	Знизився	Підвищився
Ступінь оновлення продукції	Знизився	Підвищився
Динаміка географічного розширення ринків	Розширена	Звужена
Приріст чисельності споживачів	Знизився	Підвищився
Темп росту сектора економіки	Знизився	Підвищився
Інші фактори, що мають значення для ССГ	Знизився	Підвищився
Загальна оцінка змін у перспективі росту	-5...0	0...+5

Джерело: [22, с. 42]

У кожній частині табл. 1.5 шляхом підсумку балів виводиться загальна оцінка змін в перспективі росту. Здобутий результат застосовується для коригування екстраполяції, що дасть змогу одержати кількісну інтерпретацію тенденції. Оцінку ймовірних змін у тенденціях рентабельності діяльності підприємства в обраному ССГ на основі аналізу конкурентного тиску доцільно проводити за певними параметрами (табл. 1.6).

III етап. Полягає в узгодженні перспектив росту та рентабельності та ймовірного рівня нестабільності. Як наслідок, отримуємо оцінку привабливості обраного сегмента, яка обчислюється за формулою:

$$П(ССГ) = \alpha \cdot G + \beta \cdot P + \gamma \cdot O - \varepsilon \cdot T, \quad (1.1)$$

де G – оцінка прогнозування росту;

P – оцінка змін рентабельності;

О – оцінка сприятливих тенденцій;

Т – оцінка несприятливих тенденцій;

$\alpha, \beta, \gamma, \varepsilon$ – коефіцієнти, що визначаються експертним шляхом і характеризують вагомість впливу кожного чинника, причому їх сума складає одиницю. Ці коефіцієнти вказують на порівняльну привабливість орієнтирів для конкретного підприємства. Такими орієнтирами можуть бути: короткотермінові перспективи росту; довготермінові перспективи росту; короткотермінова рентабельність; довготермінова рентабельність; стратегічна гнучкість; синергізм [22, с. 42].

Таблиця 1.6 – Оцінка змін рентабельності стратегічних сегментів господарювання (ССГ)

Параметри	Шкала інтенсивності	
Державне регулювання конкуренції	Відсутнє	Жорстке
Ступінь задоволення споживачів	Високий	Низький
Післяпродажне обслуговування	Відсутнє	Значне
Інтенсивність торгової реклами	Слабка	Сильна
Конкуренція на ринках ресурсів	Слабка	Сильна
Конкуренція зарубіжних фірм	Слабка	Сильна
Агресивність провідних конкурентів	Низька	Висока
Витрати, пов'язані з доступом на ринок	Значні	Незначні
Час розробки нової продукції	Тривалий	Короткий
Тривалість життєвих циклів	Висока	Низька
Оновлення складу продукції	Нечасте	Дуже часте
Стабільність структури ринку	Висока	Низька
Коливання цін	Відсутні	Дуже високі
Коливання обсягу продажу	Відсутні	Дуже високі
Коливання рентабельності	Відсутні	Дуже високі
Загальна оцінка змін у перспективі росту	-5...0	0...+5

Джерело: [22, с. 42]

На нашу думку, доцільно погодитися з позицією окремих вітчизняних авторів, які наголошують, що неминуче посилення конкуренції на внутрішньому ринку змушує всіх його учасників, у тому числі й підприємства торгівлі, концентрувати свої зусилля на забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності відповідно до вимог ринку. Підвищення рівня конкуренції підприємств на ринках товарів та послуг актуалізує необхідність дослідження основних характеристик конкурентоспроможного розвитку компаній, факторів впливу на даний процес, а також можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств [23, с. 50].

Якщо ж говорити про методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності торговельно-посередницьких підприємств, то слід зазначити, що різні автори виокремлюють різні методики такої оцінки. Так, наприклад, Гуштан Т. В. зауважує, що впродовж останніх років широкої популярності набули матричні методи оцінки, насамперед матриці BCG (Boston Consulting Group) і низка інших методів, які доповнюють його, такі як матриця SHELL/DPM (Direct Poliy Matrix), модель Hofr/Shenoleb і модель AD Little/Life-Cycle стратегічного аналізу. Перелічені матричні методи призначені для крупних промислових та енергетичних компаній, проте окремі модифікації доцільно використати для оцінювання та аналізування конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі, аналіз яких полягає в тому, що поле стратегій поділено на сегменти, де функціонують підприємства залежно від вибраної стратегії [24, с. 119].

Водночас, доволі цікавий підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі пропонують Панова І. О., Зерненкова Д. С. (з нашої точки зору, цей підхід цілком можливо застосовувати і для оцінки конкурентоспроможності торговельно-посередницьких підприємств). Так, ці автори пропонують використовувати 5 методик для оцінювання конкурентоспроможності підприємств, наведені на рис. 1.1.

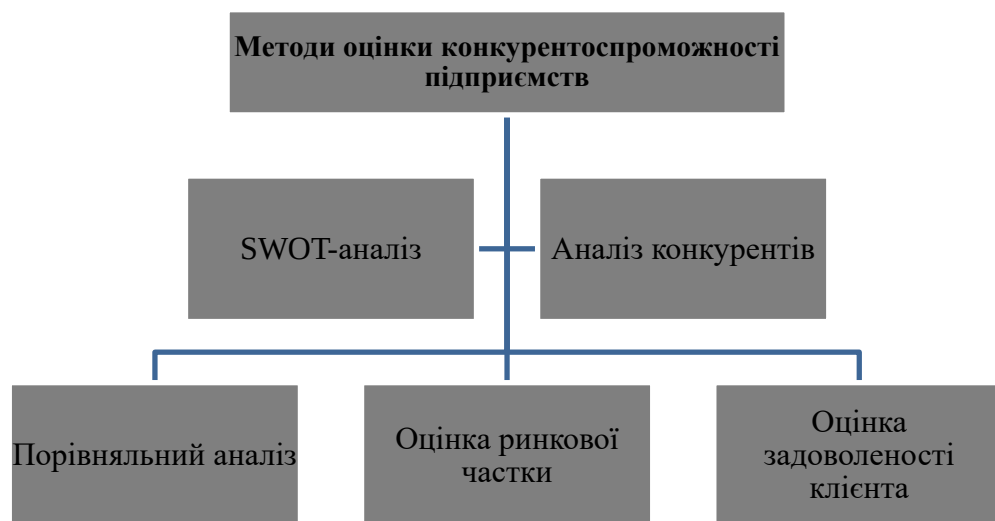


Рисунок 1.1 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [25, с. 231]

На нашу думку, з метою оцінки конкурентних позицій торговельно-посередницького підприємства і класифікації його конкурентів по займаних ними позиції на ринку роздрібної торгівлі в Україні доцільно використовувати побудову конкурентної карти ринку. У табл. 1.7 наведено показники, розрахунки яких необхідні для побудови конкурентної карти.

Таблиця 1.7 – Методика розрахунку ринкових часток фірм

Показник	Методика розрахунку
Ринкова частка фірми на початок аналізованого періоду або на кінець базового	$S = V_b/V_m$ S – ринкова частка фірми на початок періоду, V _b – обсяг реалізації фірми на початок періоду, V _m – обсяги ринку на початок періоду
Ринкова частка фірми на кінець аналізованого періоду	$S' = V_{b'}/V_{m'}$ S' – ринкова частка фірми на кінець періоду, V _{b'} – обсяг реалізації фірми на кінець періоду, V _{m'} – обсяги ринку на кінець періоду
Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку	$S_m = 1/N$ S _m – середньоарифметична ринкова частка, N – кількість фірм на ринку
Середня ринкова частка фірм, які мають слабку конкурентну позицію	$S_{m1} = 1/N_1 * \sum S_i$, де $i = 1 \dots N_1$ S _{m1} - середньоарифметична ринкова частка фірми із слабкою конкурентною позицією, N ₁ - кількість фірм зі слабкою конкурентною позицією
Середня ринкова частка фірм, які мають сильну конкурентну позицію	$S_{m2} = 1/N_2 * \sum S_i$, де $i = 1 \dots N_2$ S _{m2} - середньоарифметична ринкова частка фірми із сильною конкурентною позицією, N ₂ - кількість фірм зі сильною конкурентною позицією
Темп приросту частки фірми на ринку	$T_s = (S' - S)/S$
Темп зростання ринку	$T_T = V'_m/V_m - 1$
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із слабкою конкурентною позицією	$\sigma_1 = ((\sum (S_i - S_{m1})^2)/N_1)^{0,5}$
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із сильною конкурентною позицією	$\sigma_2 = ((\sum (S_i - S_{m2})^2)/N_2)^{0,5}$
Середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкових часток фірм	$\sigma_T = ((\sum (T_s - T_t)^2)/N)^{0,5}$

Джерело: [26, с. 59]

Фінансове становище підприємства та його конкурентів, а також розподіл ринкових часток дозволяє виділити кілька стандартних положень

фірми на ринку: лідер ринку (з максимальними значеннями часток), аутсайдер(що займає найскромніші позиції), а також деякі проміжні групи (сильна та слабка конкурентка позиція). Після розрахунку індикаторів конкурентного середовища ринку та ринкових часток підприємств будують конкурентну карту ринку (табл. 1.8), яка дає змогу визначити положення підприємства на ринку.

Таблиця 1.8 – Конкурентна карта ринку

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки				
		Лідер	Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція	Аутсайдер
	Швидке покращення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_{m+3\sigma 2}$ $T_{max} > T_s > T_t + 3\sigma t$	$S_m > 3\sigma 2 > S > S_m$ $T_{max} > T_s > T_t + 3\sigma t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma 1$ $T_{max} > T_s > T_t + 3\sigma t$	$S_m - 3\sigma 1 > S > S_{min}$ $T_{max} > T_s > T_t + 3\sigma t$
	Покращення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_{m+3\sigma 2}$ $T_t + 3\sigma t > T_s > T_t$	$S_m > 3\sigma 2 > S > S_m$ $T_t + 3\sigma t > T_s > T_t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma 1$ $T_t + 3\sigma t > T_s > T_t$	$S_m - 3\sigma 1 > S > S_{min}$ $T_t + 3\sigma t > T_s > T_t$
	Погіршення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_{m+3\sigma 2}$ $T_t > T_s > T_t - 3\sigma t$	$S_m > 3\sigma 2 > S > S_m$ $T_t > T_s > T_t - 3\sigma t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma 1$ $T_t > T_s > T_t - 3\sigma t$	$S_m - 3\sigma 1 > S > S_{min}$ $T_t > T_s > T_t - 3\sigma t$
	Швидке погіршення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_{m+3\sigma 2}$ $T_t - 3\sigma t > T_s > T_{min}$	$S_m > 3\sigma 2 > S > S_m$ $T_t - 3\sigma t > T_s > T_{min}$	$S_m > S > S_m - 3\sigma 1$ $T_t - 3\sigma t > T_s > T_{min}$	$S_m - 3\sigma 1 > S > S_{min}$ $T_t - 3\sigma t > T_s > T_{min}$

Джерело: [26, с. 61]

Побудова такої карти дає можливість оцінити конкурентний статус фірм, визначити характерні риси і специфіку розвитку конкуренції і конкурентної ситуації на тому чи іншому ринку; визначити ступінь домінування фірм на ринку; встановити основних і найбільш серйозних конкурентів; визначити відносну конкурентну позицію фірми серед інших учасників ринку.

Таким чином, першочерговими кроками на шляху здійснення аналізу конкурентних позицій торговельно-посередницького підприємства є аналіз і оцінка розміру й динаміки ринкових часток фірм-конкурентів, виявлення чинників і показників динаміки ринкової частки аналізованого підприємства, групування фірм-основних гравців на ринку, а також розрахунок середньої ринкової частки для кожної групи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УМОВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЕКО»

2.1 Загальна характеристика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕКО»

ТОВ «ЕКО» – це українська мережа супермаркетів, яка об'єднує 127 магазинів, що розташовані у п'ятдесяти населених пунктах на території п'ятнадцяти областей нашої держави, і загальна кількість працівників якої налічує понад 2600 осіб. В магазинах торговельної мережі можна придбати побутову хімію, продукти харчування, побутові товари першої необхідності тощо. Водночас, ТОВ «ЕКО» також здійснює виробництво деяких видів харчових продуктів – кулінарних страв і випічки, а на території окремих торговельних точок працюють власні кондитерські цехи [27-28]. Загальні юридичні відомості про ТОВ «ЕКО» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна юридична інформація про ТОВ «ЕКО»

Повна назва юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕКО»
Дата створення	30.08.2002
Форма власності	Недержавна
Основний вид діяльності відповідно до КВЕД	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Юридична адреса	Україна, 03039, м. Київ, пр-кт Науки, 8
Код ЄДРПОУ	32104254
Директор	Аврамчук Федір Петрович
Розмір статутного капіталу	533 538 500,00 грн.

Джерело: [29-32]

ТОВ «ЕКО» – це юридична особа, що зареєстрована відповідно до законодавства України, і є окремим платником всіх податків. Станом на

31.12.2022 року безпосередньою материнською компанією ТОВ «ЕКО» була «НОРТВОЛЛ ІНВЕСТМЕНТС ЛІМІТЕД», що здійснює господарську діяльність у сегменті роздрібної торгівлі напоями, харчовими продуктами та товарами широкого вжитку через мережу супермаркетів під торговою маркою «ЕКО-маркет» в Україні [28].

Розглянемо показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕКО» за 2018-2022 рр. Підкреслимо при цьому, що з 2018 року аналізоване підприємство перейшло до практики формування звітності відповідно до МСФЗ, тому назви окремих статей і розділів фінансової звітності ТОВ «ЕКО» відрізняються від назв у формах звітності українського стандарту. Дані щодо стану активів досліджуваного підприємства наведено у табл. 2.2.

Характеризуючи дані, наведені у табл. 2.2, необхідно підкреслити, що у структурі активів ТОВ «ЕКО» за період 2018-2022 рр. переважали поточні (оборотні) активи, які в основному склалися з товарних запасів і дебіторської заборгованості, що відображає специфіку діяльності досліджуваного підприємства – роздрібна торгівля продуктами харчування і непродовольчими товарами для домашнього використання. Слід зазначити, що неспровокована повномасштабна військова інтервенція Російської Федерації на територію нашої держави негативно позначилася на діяльності ТОВ «ЕКО»: за період 2018-2022 рр. обсяг поточних запасів підприємства знизився на 28% (з 628,4 до 450,1 млн. грн.), а торговельної та іншої короткострокової дебіторської заборгованості – скоротився на 22% (з 356,6 до 276,7 млн. грн.). Крім того, у структурі поточних активів доволі суттєво скоротився обсяг грошових коштів та їх еквівалентів: протягом аналізованого періоду їх сума знизилась на 56% (зі 142,4 до 61,9 млн. грн.).

Якщо говорити про непоточні (необоротні) активи, то, як і у більшості торговельних підприємств, серед довгострокових активів впродовж 2018-2022 рр. найбільшу частку займали основні засоби: за підсумками 2022 року їх вартість склала 453,6 млн. грн., що на 62% більше, ніж було у 2018 році (279,5 млн. грн.), що пов'язано з активним відкриттям нових торгових точок

протягом аналізованого періоду та розвитком власного виробництва деяких видів харчових продуктів. Проте в цілому за період 2018-2022 рр. загальний обсяг необоротних активів знизився майже на чверть – з 641,3 до 489,6 млн. грн., що відбулось за рахунок відсутності інших необоротних активів ТОВ «ЕКО» починаючи з 2019 року.

Таблиця 2.2 – Активи ТОВ «ЕКО» за 2018-2022 рр., тис. грн.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022/ 2018, %
Непоточні активи						
Незавершені капітальні інвестиції	2419	-	-	-	-	-
Основні засоби	279520	514926	436485	451769	453653	162%
Інвестиційна нерухомість	8018	7813	7607	7401	-	-
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	-	51	661	609	392	-
Інвестиції, облік яких ведеться за методом участі в капіталі	3983	3983	3983	-	-	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	31500	31500	31500	35483	35483	113%
Поточні і непоточні податкові активи	-	715	-	133	133	-
Інші необоротні активи	315935	-	-	-	-	-
Всього непоточних активів	641375	558988	480236	495395	489661	76%
Поточні активи						
Поточні запаси	628426	497515	529429	520594	450102	72%
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	356616	270739	296350	302154	276728	78%
Поточні податкові активи	-	133	133	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	142480	144699	60106	69917	61995	44%
Всього поточних активів	1129137	913085	886018	892665	788825	70%
Витрати майбутніх періодів	1615	1308	1097	986	929	58%
Всього активів	1770512	1473382	1367351	1389046	1279415	72%

Джерело: [33-36]

Розглянемо дані щодо стану пасивів підприємства протягом 2018-2022 р. (табл. 2.3). Як свідчать наведені дані, структура пасивів характеризується суттєвим переважанням заборгованості над обсягом власного капіталу.

Таблиця 2.3 – Пасиви ТОВ «ЕКО» за 2018-2022 рр., тис. грн.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022/ 2018, %
Власний капітал						
Статутний капітал	533520	533520	533520	533520	533520	100%
Непокритий збиток	-1609709	-1606233	-1569266	-1519691	-1514529	94%
Інша частка участі в капіталі	3354	3354	3354	3354	3354	100%
Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського підприємства	-1072835	-1069359	-1032392	-982817	-977655	91%
Загальна сума власного капіталу	-1072835	-1069359	-1032392	-982817	-977655	91%
Довгострокові зобов'язання						
Довгострокові банківські кредити	554475	550623	432216	112897	443919	80%
Відстрочені податкові зобов'язання	917	-	4379	5091	5640	615%
Інші непоточні фінансові зобов'язання	32812	955	301	-	-	-
Інші непоточні нефінансові зобов'язання	191291	113837	86845	109405	115906	61%
Загальна сума довгострокових зобов'язань	779495	665415	523741	277393	565465	73%
Короткострокові зобов'язання						
Інші поточні забезпечення	-	47065	34482	30613	15762	-
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	1712305	1532292	1498367	1507609	1444958	84%
Інші поточні фінансові зобов'язання	172550	146051	231645	485380	137652	80%
Інші поточні нефінансові зобов'язання	178997	151902	111493	120868	93233	52%
Загальна сума короткострокових зобов'язань	2063852	1877310	1875987	2144470	1691605	82%
Відстрочений дохід	-	16	15	-	-	-
Загальна сума короткострокових і довгострокових зобов'язань	2843347	1877326	1876002	2371863	2257070	79%
Загальна сума пасивів	1770512	1473382	1367351	1389046	1279415	72%

Джерело: [33-36]

В силу формування у ТОВ «ЕКО» протягом 2018-2022 рр. доволі масштабних непокритих збитків, обсяг власного капіталу досліджуваного підприємства мав від'ємне значення, яке втім скоротилося у 2022 році

порівняно зі значенням 2018 року (на 9%, з 1,072 млрд. грн. до 0,977 млрд. грн.). Таке скорочення, зокрема, відбулося в результаті того, що підприємству вдалося на 6% (з 1,609 до 1,514 млрд. грн.) знизити обсяг непокритого збитку.

Якщо говорити про довгострокові зобов'язання ТОВ «ЕКО», то можемо прослідкувати тенденцію до доволі суттєвого зниження обсягів залучення довгострокового банківського кредитування впродовж 2018-2021 рр., коли сума залучених кредитів знижувалася з 554,4 млн. грн. до 112,8 млн. грн., проте вже у 2022 році підприємство було змушене знову використовувати довгострокові банківські кредитні продукти у значних обсягах (у 2022 році було залучено довгострокових кредитів на суму 443,9 млн. грн.). Проте в цілому за період 2018-2022 рр. ТОВ «ЕКО» знизило обсяги довгострокового банківського кредитування на 20% (з 554,4 млн. грн. до 443,9 млн. грн.). Подібна тенденція простежувалася щодо політики скорочення досліджуваним підприємством формування інших непоточних нефінансових зобов'язань, коли їх обсяг стрімко скорочувався протягом 2018-2020 рр. (зі 191,2 до 86,8 млн. грн.), проте зростав впродовж 2020-2022 рр. з 86,8 до 115,9 млн. грн., а в цілому за аналізований період знизився на 39%.

Варто наголосити, що протягом 2018-2022 рр. ТОВ «ЕКО» також вдалося знизити обсяги короткострокових зобов'язань і забезпечень: так, за досліджуваний період аналізоване підприємство на 16% скоротило обсяги всіх видів кредиторської заборгованості, на 20% скоротило обсяг інших поточних фінансових зобов'язань, і майже на половину знизило обсяг інших поточних нефінансових зобов'язань, в результаті чого загальна сума короткострокових зобов'язань ТОВ «ЕКО» впродовж 2018-2022 рр. скоротилась на 18%. Необхідно підкреслити, що в цілому за період 2018-2022 рр. валюта балансу досліджуваного підприємства скоротилась на 28%, що було обумовлено доволі суттєвим скороченням обсягів оборотних активів, а також наявністю масштабних непокритих збитків, які спричинили відємну вартість власного капіталу ТОВ «ЕКО» впродовж 2018-2022 рр.

Розглянемо показники фінансових результатів аналізованого підприємства за період 2018-2022 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Фінансові результати ТОВ «ЕКО» за 2018-2022 рр., тис. грн.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022/ 2018, %
Дохід від звичайної діяльності	6555997	6338027	6146482	5964330	4455122	68%
Собівартість реалізації	- 5627627	- 5408453	- 5260316	- 5008867	- 3795546	67%
Валовий прибуток	928370	929574	886166	955463	659576	71%
Інші доходи	149702	119349	141142	162908	104691	70%
Витрати на збут	-169625	-733551	-630746	-776740	-540872	319%
Адміністративні витрати	-719877	-136788	-158398	-112220	-71965	10%
Інші витрати	-69652	-22989	-33450	-44827	-12145	17%
Інші прибутки/збитки	-	-	-	-1	-50	-
Прибуток від операційної діяльності	118918	155595	204714	184583	139235	117%
Фінансові доходи	11802	29098	22478	25006	66035	560%
Фінансові витрати	-191918	-185524	-176361	-128023	-118241	62%
Прибуток від зменшення корисності, визначений згідно з МСФЗ 9	5225	2674	5229	1022	2962	57%
Інші не операційні витрати	-15493	-	-	-	-84281	544%
Інші витрати від дочірніх підприємств, спільно контрольованих суб'єктів господарювання та асоційованих підприємств	-	-	-14000	-32300	-	-
Прибуток до оподаткування	-71466	1844	42060	50288	5710	108%
Витрати на сплату податків/доходи від повернення сплачених податків	-1577	1632	-5093	713	548	135%
Чистий прибуток	-73043	3476	36967	49575	5162	107%

Джерело: [33-36]

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.4, за період 2018-2022 рр. досліджуване підприємство доволі суттєво (майже на третину) скоротило обсяги реалізації товарів, робіт і послуг, а також собівартість реалізованої

продукції. Так, протягом аналізованого періоду, чистий дохід від реалізації товарів, робіт і послуг ТОВ «ЕКО» знизився з 6,555 до 4,455 млрд. грн., а собівартість реалізованих товарів, робіт і послуг скоротилася з 5,627 до 3,795 млрд. грн.

В результаті таких процесів обсяг валового прибутку досліджуваного підприємства протягом 2018-2022 рр. скоротився на 29% (з 928,3 до 659,5 млн. грн.).

Цікавим, на нашу думку, є той факт, що ТОВ «ЕКО» впродовж аналізованого часового проміжку майже у 3,2 рази збільшило обсяг витрат на збут (зі 169,6 млн. грн. до 540,8 млн. грн.), проте при цьому у 10 разів знизило обсяг адміністративних витрат (з 719,8 до 71,9 млн. грн.), а також більш ніж у п'ятеро скоротило інші витрати, внаслідок чого прибуток від операційної діяльності зріс на 17% (зі 118,9 до 139,2 млн. грн.).

Показовим, на нашу думку, є також те, що протягом 2018-2022 рр. ТОВ «ЕКО» змогло у 5,6 разів збільшити обсяги фінансових доходів, а також на 38% знизити обсяги фінансових витрат, що, разом з іншими чинниками, дозволило підприємству суттєво покращити власні фінансові результати діяльності.

Так, якщо у 2018 році ТОВ «ЕКО» отримало чистий збиток розміром 73,0 млн. грн., то вже у 2019 році йому вдалося отримати 3,4 млн. грн. чистого прибутку, а за підсумками 2022 року, попри виклики, пов'язані з військовим вторгненням Російської Федерації в Україну з усіма руйнівними наслідками, досліджуване підприємство змогло отримати чистий прибуток у розмірі 5,1 млн. грн.

Таким чином, можемо зробити висновок, що фінансово-господарська діяльність ТОВ «ЕКО» впродовж 2018-2022 рр. характеризувалась наявністю певних загрозливих явищ, таких як наявність доволі масштабного непокритого збитку, який за підсумками 2022 року склав понад 1,5 млрд. грн. Крім того, для підприємства характерним було зниження вартості оборотних активів, а також наявність значних обсягів довго- і короткострокових

зобов'язань та забезпечень (понад 2,2 млрд. грн. за підсумками 2022 року). Проте навіть в таких складних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуване підприємство залишалося прибутковим і продовжило ефективно функціонувати на ринку, забезпечуючи українців робочими місцями, а державний бюджет України – податковими відрахуваннями.

2.2 Аналіз умов маркетингового і конкурентного середовища ТОВ «ЕКО»

Перед тим, як здійснити оцінку конкурентного середовища ТОВ «ЕКО», з нашої точки зору, слід спочатку здійснити аналіз умов внутрішнього мікросередовища та зовнішнього макросередовища діяльності цього підприємства, щоб отримати уявлення про те, які внутрішні і зовнішні чинники найбільше впливають на діяльність досліджуваного підприємства. Оцінку умов маркетингового мікросередовища ТОВ «ЕКО» в роботі здійснимо за допомогою SWOT-аналізу, котрий ґрунтується на виявленні сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «ЕКО»

	Можливості	Загрози
	1. Відновлення політики відкриття нових магазинів формату «біля дому» під брендом Sympatik 2. Розширення пропозиції товарів власних торгових марок, а також крафтової продукції 3. Диверсифікація напрямів діяльності шляхом відкриття мережі магазинів свіжого м'яса, розливного пива, кав'ярень тощо. Можливість зміни концепції окремих торгових точок шляхом створення на їх території фуд-кортів	1. Посилення конкурентного тиску 2. Зниження реальних доходів значної кількості українців внаслідок інфляції та девальвації гривні 3. Повторна спроба окупаційних військ Російської Федерації атакувати Київську, Сумську, Харківську, Чернігівську, Житомирську та інші області нашої держави

Кінець таблиці 2.5

Сильні сторони	1. Велика кількість магазинів, відомий бренд, наявність механізму власного імпорту без посередників, проведення щотижневих промо-акцій і впровадження знижок 2. Робота у деокупованих містах та на прифронтових територіях, оновлення й реновація існуючих магазинів, часткове впровадження кас самообслуговування, можливість зняття готівки на касі, використання мобільних ремонтних груп для відновлення пошкоджених магазинів, використання Starlink 3. Активна участь у благодійних програмах і розвиток проектів корпоративної соціальної відповідальності	Використання сильних сторін для реалізації можливостей: 1. Завдяки відомому бренду і наявності фінансових можливостей підприємство зможе продовжити відкриття нових магазинів формату «біля дому» під брендом Sympatik у Києві, Львові, Вінниці та інших містах 2. Завдяки присутності мережі магазинів «ЕКО-маркет» у прифронтових і деокупованих містах у підприємства розширюються можливості співпраці з регіональними виробниками різноманітної продукції, в тому числі і крафтової, що, зокрема, може допомогти оптимізувати логістичні витрати. Крім того, підприємство отримує можливість формувати лояльність до бренду з боку представників Сил Оборони України 3. Завдяки активній участі у благодійних програмах і проектах корпоративної соціальної відповідальності у підприємства розширюються можливості комунікацій зі споживачами, що дозволить донести інформацію щодо потенційних проектів диверсифікації напрямів діяльності	Використання сильних сторін для подолання загроз: 1. Можливість імпорту з країн ЄС відносно недорогих і водночас якісних товарів, розширення пропозиції власних торгових марок 2. Можливість релокації торгових точок з прифронтових і деокупованих територій у разі суттєвого зниження купівельної спроможності місцевого населення 3. Підприємство має досвід впровадження проектів підтримки Сил Оборони України та мало захищених верств цивільного населення, тому у разі «нової хвили» військової інтервенції з боку Російської Федерації може активно включитися у діяльність щодо підтримки обороноздатності України в межах своєї компетенції
Слабкі сторони	1. Наявність великої кількості конкуруючих підприємств 2. Нездатність ефективно утримувати бізнес на території Західної України 3. Політика утримання торгових точок на деокупованих і прифронтових територіях, які є збитковими	Можливості для подолання слабких сторін: 1. Шляхом розширення мережі магазинів формату «біля дому» під брендом Sympatik у таких містах, як Тернопіль, Львів, Чернівці, Ужгород, Хмельницький, Луцьк, Рівне, Полтава, Черкаси, Кропивницький тощо, підприємство зможе розширити свою присутність на ринку 2. Завдяки зниженню своєї присутності у Західних областях України, досліджуване підприємство отримало змогу сконцентруватись на роботі в Центральному регіоні. Завдяки цьому компанія вивільнила ресурс, який вона планує вкласти в оновлення всіх магазинів мережі 3. Зміна концепції або формату роботи збиткових точок, що діють на прифронтових чи деокупованих територіях	Загрози прояву слабких сторін: 1. Зниження лояльності до бренду, необхідність зниження торгової націнки і постійного проведення акцій для забезпечення можливості конкурувати на ринку 2. Повний вихід з ринку Західної України 3. Загроза банкрутства підприємства або тимчасової зупинки діяльності

Джерело: складено автором на основі [37-40] та за даними ТОВ «ЕКО»

Оцінка сильних і слабких сторін ТОВ «ЕКО», яку наведено у табл. 2.5, дає змогу зробити висновок, що підприємство стикається з низкою

викликів забезпечення успішного функціонування на ринку. Так, наприклад, ТОВ «ЕКО» як соціально-відповідальне підприємство проводить політику утримання власних торгових точок на прифронтових і деокупованих територіях, і ці точки в основному є збитковими, до того ж туди доволі ризиковано здійснювати підвіз товарів.

Крім того, ці точки періодично зазнають часткових руйнувань внаслідок артилерійсько-ракетних і бомбових обстрілів, тому ТОВ «ЕКО» впровадило практику використання мобільних ремонтних груп для відновлення пошкоджених об'єктів [38-39].

Разом з тим, керівництво досліджуваного підприємства прийняло рішення закупити генератори для забезпечення торгових точок електроенергією, а також апарати Starlink для забезпечення безперебійного зв'язку між центральним офісом, розподільчими центрами та місцевими магазинами.

Такі ініціативи є доволі витратними, проте впроваджуються керівництвом ТОВ «ЕКО» для забезпечення українців на прифронтових і деокупованих територіях робочими місцями і продовольчою та непродовольчою продукцією [38-39].

Необхідно також підкреслити, що внаслідок повномасштабного військового вторгнення Російської Федерації в Україну бізнес ТОВ «ЕКО» в цілому зазнав значних збитків, оскільки частина торговельних точок досліджуваного підприємства була пошкоджена чи зруйнована в результаті бойових дій або розграбована (наприклад, у таких містах, як Буча, Ірпінь), а частина залишилась на окупованих територіях (зокрема, у Бахмуті та на Лівому березі Херсонської області).

Крім того, ІТ-інфраструктура ТОВ «ЕКО» у 2022 році зазнала хакерських атак, в результаті чого керівництво компанії прийняло рішення перемістити свої сервери у країни ЄС. Підприємство стикнулося з низкою інших викликів, таких як необхідність забезпечення логістики власними силами, введення кас самообслуговування у деяких торгових точках (у

зв'язку з нестачею касирів), зміна схеми логістичного забезпечення бізнес-процесів тощо [38-39].

Ці та інші чинники суттєво ускладнили умови діяльності ТОВ «ЕКО» на ринку України, в результаті чого керівництво прийняло рішення щодо часткового виходу з ринку Західних областей нашої держави і продажу місцевих торговельних об'єктів мережі супермаркетів TORBA. Водночас, такий крок дозволив досліджуваному підприємству сфокусувати увагу на розвитку власної діяльності у центральних регіонах України [40].

Підкреслимо також, що існує низка доволі суттєвих загроз діяльності ТОВ «ЕКО» у сфері ритейлу на ринку України. Так, наприклад, будь-який з регіонів нашої держави доволі сильно насичений національними (АТБ, Сільпо, Фора тощо) та місцевими мережами (Novus, Varus, Львівхолод тощо) супермаркетів і магазинів, що загострює конкуренцію за споживача, купівельна спроможність якого знизилася у зв'язку з девальвацією гривні та інфляцією.

Крім того, нікуди не зникли ризики і загрози, пов'язані з можливістю повторної військової інтервенції окупаційних військ армії Російської Федерації на територію Сумської, Чернігівської, Київської, Житомирської області.

Разом з тим, варто наголосити, що підприємство має ряд сильних сторін і можливостей для подальшого розвитку. Так, підприємство має доволі широку мережу торговельних об'єктів, яка нині включає в себе 125 магазинів, частина з яких протягом останніх декількох років вже пройшла модернізацію і технічне переоснащення торговельних приміщень, і політика оновлення існуючих магазинів передбачає подальшу реновацію торгових точок [37].

Цікавим, на нашу думку, є той факт, що торговельна мережа ТОВ «ЕКО» включає також магазини формату «біля дому» під брендом Sympatik. На нашу думку, перспективним напрямом розвитку бізнесу досліджуваного підприємства є відновлення політики відкриття нових магазинів Sympatik,

оскільки формат магазинів «біля дому» протягом останніх десяти років набув значної популярності в Україні, і є доволі цікавим сегментом бізнесу, якщо магазини такого формату відкривати у новобудовах або житлових масивах з великою кількістю багатоповерхівок у густонаселених містах нашої держави.

Крім того, з нашої точки зору, перспективним напрямом розвитку бізнесу ТОВ «ЕКО» є диверсифікація напрямів діяльності шляхом відкриття спеціалізованих об'єктів торгівлі, наприклад, магазинів з продажу свіжого м'яса, розливного пива, молочної продукції, що дозволить підприємству розширити пропозицію крафтової продукції, а також товарів власних торгових марок, що дозволить зміцнити партнерські відносини з місцевими виробниками.

Водночас, підприємство також може здійснити переформатування існуючих торгових точок шляхом відкриття фуд-кортів і зон харчування, де клієнти, наприклад, можуть замовити піцу, шаурму, бургер, тістечко або інший вид фаст-фуду, який ТОВ «ЕКО» може виробляти прямо на території торгової точки, використовуючи власні потужності (таку практику на деяких торговельних об'єктах використовує мережа Сільпо, Novus, Велмарт та інші).

Необхідно також підкреслити, що сильною стороною досліджуваного підприємства є його активна участь у благодійних акціях та проектах корпоративної соціальної відповідальності, зокрема, спрямованих на підтримку Сил Оборони України, що можна ефективно використовувати для розбудови маркетингових комунікацій та збільшення лояльності до бренду «ЕКО-маркет» з боку значної кількості українців.

Оцінку факторів зовнішнього макросередовища у роботі буде здійснено з використанням PEST-аналізу. Так, в результаті проведеного дослідження на основі PEST-аналізу було виявлено, що на діяльність досліджуваного підприємства найбільш вагомий вплив здійснюють саме технологічні і економічні чинники, хоча вплив соціальних та політичних факторів також є потужним (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз ТОВ «ЕКО»

Група чинників	Чинник	Характеристика
1	2	3
(Р) Політичні	Повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації в Україну	Повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації в Україну зіткнулося з героїчним та відчайдушним спротивом з боку патріотичної частини населення нашої держави, завдяки чому вдалося не допустити захоплення окупантами таких крупних міст, як Київ, Харків, Одеса і Запоріжжя. Проте є інша сторона українського спротиву: війна триває вже майже два роки, і супроводжується не лише постійними потужними ракетно-бомбовими і артилерійськими обстрілами цивільної інфраструктури (в результаті яких, зокрема, було пошкоджено торговельні об'єкти ТОВ «ЕКО» навесні 2022 року), але і стагнацією національної економіки, а також панічними настроями серед цивільного населення, що призводить до масової міграції українців в інші країни та в інші регіони всередині нашої держави
	Проведення мобілізації населення для поповнення Сил оборони України	Влада в Україні регулярно проводить мобілізацію населення для поповнення втрат і формування резервів Сил оборони України, в першу чергу, чоловіків призовного віку. Проте така мобілізація у багатьох випадках призводить до того, що український бізнес втрачає своїх працівників, і виникає потреба пошуку нових кадрів, що у певній мірі ускладнено, оскільки ринок праці відчуває гострий брак кваліфікованих фахівців
(Е) Економічні	Підняття тарифів на електроенергію для бізнесу в Україні	З 1 липня 2023 року Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, було запроваджено нові тарифи на електроенергію для бізнесу. Так, нові тарифи у години роботи ТОВ «ЕКО» встановлено на рівні 5,6 і 7,2 грн./кВт на годину (верхня гранична ціна тепер складатиме 7200 грн./МВт-год, що на 80% дорожче від попереднього рівня тарифів), що збільшує собівартість реалізації підприємства
	Залежність України від фінансової та військової допомоги з боку основних союзників	Українська економіка у значній мірі залежить від фінансової допомоги західних країн-партнерів і союзників. За словами голови Національного банку України, на 2024 рік у бюджеті України закладено рекордний дефіцит у розмірі 43,5 млрд. дол. США, більшу частину якого влада планує покрити за рахунок допомоги західних союзників. Голова НБУ наголосив, що базовий сценарій передбачає міжнародну фінансову допомогу Україні в 2024 році на рівні 38 млрд. дол. США. Проте затримка фінансування з боку США вже спричинила рекордне (за 11 років) підвищення попиту на долар США з боку населення та девальваційні процеси національної української валюти у грудні 2023 року: чиста купівля валюти склала 4,793 млрд. дол. США, а курс долара протягом грудня на готівковому ринку зріс із 37,60 до 39,05 грн./долар. Девальваційні процеси неодмінно призводять як до промислової, так і до споживчої інфляції та зниження купівельної спроможності населення, що у підсумку може негативно вплинути на обсяги збуту не лише імпоротної продукції ТОВ «ЕКО», але і товарів вітчизняного виробництва

Кінець таблиці 2.5

1	2	3
(S) Соціальні	Демографічна криза	З початку військової агресії з боку Російської Федерації проти нашої країни з України закордон виїхало за різними оцінками щонайменше 2,4 млн. осіб, а загальна кількість внутрішньо переміщених осіб складає близько 5 млн. осіб. Внаслідок цього відбулося не лише звуження внутрішнього споживчого ринку, але і утворилася певна криза на ринку праці, обумовлена виїздом закордон певної кількості фахівців і спеціалістів, які забезпечували успішну діяльність вітчизняних підприємств до початку повномасштабних бойових дій на території України
	Безробіття і падіння рівня доходів населення	За деякими даними, у 2022 році рівень безробіття збільшився з 9,8% до близько 30% (без роботи опинилося 5 млн. людей). Реальні доходи громадян України починаючи з лютого 2022 року по грудень 2022 року впали приблизно на 21%, а номінальна середня зарплата від кінця лютого 2022 року знизилася приблизно на 5%. За прогнозними оцінками Мінекономіки, рівень безробіття в Україні мав би знизитися до рівня 19% станом на кінець 2023 року, проте офіційна статистика наразі відсутня. В будь-якому випадку, ці цифри красномовно свідчать не лише про зниження реальних доходів, але і купівельної спроможності населення в Україні, що прямо впливає на попит на продукцію досліджуваного підприємства
(T) Технологічні	Популяризація практики онлайн-замовлень товарів	Онлайн-торгівля стає все більш популярною у всьому світі і Україна – не виключення. Хвиля популярності маркетплейсів, що набрала обертів під час пандемії COVID-19, змінилась на хвилю, спричинену повномасштабною війною. Водночас, в Україні відкриваються та будуються все нові й нові торговельні центри, а онлайн-ритейлери розширюються в офлайн та відкривають “фізичні” магазини. Інтенсивний розвиток онлайн-ритейлу професійно почався з 2014 року, а з 2020 карантинного року стали зрозумілі переваги такого розвитку. Ще більше переваг наявності онлайн-ритейлу стало відчуватись під час війни, коли на українських майданчиках люди мали змогу купувати продукти харчування, ліки, товари для військових, іграшки та одяг

Джерело: складено автором за даними [41-49]

Здійснимо аналіз та надамо бальну оцінку впливу наведених у табл. 2.6 чинників на умови діяльності ТОВ «ЕКО», результати відобразимо табл. 2.7. Аналізуючи дані, наведені у табл. 2.7, можемо зробити висновок, що найбільш потужний вплив на діяльність ТОВ «ЕКО» здійснюють технологічні і економічні чинники, які безпосередньо і визначатимуть подальшу стратегію розвитку досліджуваного підприємства. Підкреслимо при цьому, що, на нашу думку, ТОВ «ЕКО» жодним чином не зможе

нівелювати вплив окреслених у табл. 2.6 чинників, тому підприємству слід звернути окрему увагу саме на маркетингові аспекти ведення власного бізнесу і бізнесу конкурентів, щоб розробити більш дієву маркетингову стратегію просування на ринку України.

Таблиця 2.7 – Оцінка впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на стратегію діяльності ТОВ «ЕКО»

Чинники	Ймовірність реалізації події	Ступінь впливу чиннику на умови діяльності та стратегію підприємства	Сумарна зважена оцінка
(Р) Політичні	0,7	2	1,4
(Е) Економічні	0,9	4	3,6
(S) Соціальні	0,8	4	3,2
(Т) Технологічні	0,8	5	4,0

Джерело: складено автором за даними [41-49]

Якщо ж говорити про конкурентне середовище ТОВ «ЕКО», то, на нашу думку, доцільно порівняти конкурентні позиції досліджуваного підприємства з основними конкурентами в рамках комплексу маркетингу 7Р (так званий «маркетинг-мікс 7Р»).

Ця методика передбачає аналіз основних конкурентів за такими показниками, як:

- «продукт»,
- «ціна»,
- «місце продажу»,
- «просування»,
- «люди»,
- «процес»,
- «фізичне оточення».

Вважаємо за доцільне порівняти за цією методикою позиції ТОВ «ЕКО» з таким потужними конкурентами, як мережа АТБ, Фора і Novus. Необхідно підкреслити, що порівняння ТОВ «ЕКО» в рамках елементів

комплексу маркетингу 7Р дає змогу зробити висновок про наявність значної переваги у ціні порівняно з обраними конкурентами.

Проте за рештою показників досліджуване підприємство не має очевидних беззаперечних переваг (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Порівняння ТОВ «ЕКО» з основними конкурентами в рамках комплексу маркетингу 7Р

Показник	ТОВ «ЕКО»	Мережа АТБ	Мережа Фора	Мережа Novus
«Продукт»	Продовольчі товари, господарчі товари, товари для дому	Продовольчі товари, господарчі товари, товари для дому	Продовольчі товари, господарчі товари, товари для дому	Продовольчі товари, господарчі товари, товари для дому
«Ціна»	Середній і нижній ціновий сегмент	Середній і нижній ціновий сегмент	Середній і вищий ціновий сегмент	Середній і вищий ціновий сегмент
«Місце продажу»	Оффлайн у мережі магазинів; онлайн на сайті підприємства з доставкою; онлайн на сайті підприємства на умовах самовивозу	Оффлайн у мережі магазинів; онлайн на сайті підприємства з доставкою; онлайн на сайті підприємства на умовах самовивозу	Оффлайн у мережі магазинів; онлайн на сайті підприємства з доставкою; онлайн на сайті підприємства на умовах самовивозу	Оффлайн у мережі магазинів; онлайн на сайті підприємства з доставкою; онлайн на сайті підприємства на умовах самовивозу
«Просування»	Звичайні знижки, зовнішня реклама, платна реклама в мережі Інтернет, YouTube та соціальних мережах	Звичайні знижки, зовнішня реклама, платна реклама в мережі Інтернет, YouTube та соціальних мережах	Звичайні знижки, зовнішня реклама, платна реклама в мережі Інтернет, YouTube та соціальних мережах	Звичайні знижки, зовнішня реклама, платна реклама в мережі Інтернет, YouTube та соціальних мережах
«Люди»	Персонал ввічливий, надає консультації	Персонал не завжди ввічливий, не завжди надає консультації	Персонал не завжди ввічливий, не завжди надає консультації	Персонал ввічливий, надає консультації
«Процес»	Придбання оффлайн та онлайн, у окремих магазинах є каси самообслуговування, у окремих точках є кондитерська продукція і випічка власного виробництва	Придбання оффлайн та онлайн	Придбання оффлайн та онлайн, у окремих точках є кондитерська продукція і випічка власного виробництва	Придбання оффлайн та онлайн, у всіх магазинах є каси самообслуговування, у всіх точках є кулінарна і кондитерська продукція, а також випічка власного виробництва
«Фізичне оточення»	Використання як сучасного, так і застарілого торговельного обладнання	Використання застарілого торговельного обладнання	Використання як сучасного, так і застарілого торговельного обладнання	Використання сучасного торговельного обладнання

Джерело: складено автором

Як свідчать дані табл. 2.8, ТОВ «ЕКО», крім переваг у ціновій політиці та асортименті продукції власного виробництва, порівняно з конкурентами не має яскраво виражених переваг, в результаті чого нами було присвоєно друге місце (з використанням п'ятибальної шкали, де 5 – це найвищий бал) для ТОВ «ЕКО» у порівнянні з іншими його конкурентами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Порівняння ТОВ «ЕКО» з основними конкурентами в рамках комплексу маркетингу 7Р з присвоєнням рейтингових балів

Показник	ТОВ «ЕКО»	Мережа АТБ	Мережа Фора	Мережа Novus
«Продукт»	4	4	4	4
«Ціна»	4	5	4	3
«Місце продажу»	4	4	4	4
«Просування»	4	4	4	4
«Люди»	5	3	4	5
«Процес»	4	3	4	5
«Фізичне оточення»	4	3	4	5
Підсумковий бал	29	26	28	30
Рейтингове місце	2	4	3	1

Джерело: складено автором

Таким чином, можемо зробити висновок, що ТОВ «ЕКО», будучи не самим потужним і водночас відносно старим гравцем на ринку ритейлу України, проводить доволі зважену цінову політику і пропонує клієнтам відносно широкий асортимент продукції, що вже можна вважати маркером ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ЕКО». Разом з тим, досліджуване підприємство значно поступається основним конкурентам як за кількістю торгових точок, так і за географією покриття та охоплення регіонів України, що ставить ТОВ «ЕКО» перед викликами розробки програм і комплексу заходів щодо зміцнення конкурентних позицій на вітчизняному ринку ритейлу. Враховуючи сучасні реалії та умови, в яких функціонує підприємство, це можливо здійснити, на нашу думку, в першу чергу шляхом більш повного розкриття маркетингового потенціалу ТОВ «ЕКО».

2.3 Оцінка конкурентних позицій ТОВ «ЕКО» на ринку ритейлу в Україні

Відповідно до даних «Liga.net», опублікованих наприкінці грудня 2023 року, економічна активність в Україні стрімко відновлювалася протягом першого півріччя 2023 року, що, в першу чергу відбулося завдяки стабілізації постачання електроенергії, відновленню споживчого попиту та пристосуванню підприємств до роботи в умовах війни. Попри те, що безпекові ризики залишаються, а доходи населення все ще на 25-30% нижче довоєнних, конкуренція на ринку ритейлу тільки зростає – понад 98% магазинів відновили свою роботу [50].

За даними Української Ради Торгових Центрів, український ритейл і сфера послуг підходять до завершення 2023 року у відносно позитивному настрої, а конкуренція у цій сфері повернулася до довоєнного рівня, через що українські торговельні компанії все більше грошей вкладають в рекламу, особливо в мережі Інтернет [51].

Сфера ритейлу відповідає на кризу зміною пропозицій, оптимізацією процесів і удосконаленням стратегій. Одним із топ-напрямів стають власні торгові марки (private labels), які дозволяють мережам зменшувати ціну і залучати більше споживачів.

Зокрема, через лояльність і довіру у АТБ понад третина асортименту – це власні торгові марки і їх частка зростає.

Війна майже зовсім не впливає на ті категорії, у яких сформувалася стійка група покупців. Так, стабільним є попит на найдешевші товари і на преміальні, зокрема натуральні й органічні.

Якщо говорити про мережу «ЕКО маркет», то, за даними Асоціації ритейлерів України, з початку повномасштабного вторгнення російських окупаційних військ, майже не змінився перелік найбільш продаваних продуктів – у 2023 році найбільшою популярністю користувалися нефасовані

курячі яйця, цукор, солодка газована вода, тютюнові вироби та пиво, проте, у порівнянні з довоєнним часом, напівфабрикати з м'яса птиці вийшли з топ-позицій [52].

За даними Kyivstar Business Hub, найбільшими продавцями товарів категорії FMCG та водночас провідними торговельними мережами у 2023 році були «Ашан», «Новус», Varus, Metro, АТБ, «Сільпо», «Коло», «Фора», «Наш край» та інші – у тому числі й регіональні мережі [53]. Подібну позицію висловлює Т. І. Олійник, яка зауважує, що серед найбільших компаній українського роздрібного сектору можна виокремити Сільпо, АТБ, Novus, Метро та інші [54, с. 127].

Необхідно підкреслити, що, за даними Звіту про управління ТОВ «ЕКО» за 2022 рік, основними конкурентами досліджуваного підприємства були ТОВ «АТБ-Маркет», Fozzy Group, VolWest Retail, ТОВ «АРИТЕЙЛ», ТОВ ТПК «Львівхолод» та інші підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – ТОП-10 торговельних мереж в Україні за кількістю торгових точок станом на березень 2023 року

Назва компанії	Торговельні мережі, які входять до складу	Місто базування головного офісу	Кількість торгових точок станом на березень 2023 року
ТОВ «АТБ-Маркет»	АТБ, АТБ-express	Дніпро	1176
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Trash!, Fozzy, Le Silpo, Favore	Київ	726
VolWest Retail	Наш Край, SPAR	Луцьк	258
ПАО «МХП»	МясоМаркет	Київ	245
ТОВ «АРИТЕЙЛ»	КОЛО	Київ	222
ТОВ ТПК «Львівхолод»	Рукавичка, Під Боком	Львів	200
ТОВ «Клевер Сторс»	Сім23, Сім23 to go	Луцьк	173
ТОВ «Вересень плюс»	Файно маркет, Соціальний магазин, Varto	Кропивницький	148
ТОВ «Оптторг-15», ТОВ НМСМ «Делві»	Делві	Київ	145
ТОВ «ЕКО»	ЕКО маркет, Sympatic	Київ	124

Джерело: [28]

З нашої точки зору, оцінку конкурентних позицій ТОВ «ЕКО» і класифікацію його основних конкурентів згідно займаної ними позиції на ринку ритейлу України необхідно здійснювати, використовуючи такий інструмент, як конкурентна карта ринку.

Першочерговими кроками на шляху здійснення аналізу конкурентних позицій досліджуваного підприємства є аналіз і оцінка розміру й динаміки ринкових часток фірм-конкурентів, виявлення чинників і показників динаміки ринкової частки ТОВ «ЕКО», групування фірм-основних гравців на ринку, а також розрахунок середньої ринкової частки для кожної групи.

Необхідно підкреслити, що у сфері FCMG-ритейлу функціонує доволі велика кількість підприємств, частина з яких має мережеву структуру з декількох торгових точок, а частина оперує сотнями або навіть більш як тисячею (як у випадку з АТБ) торгових точок.

У зв'язку з цим, визначити загальну кількість підприємств-конкурентів ТОВ «ЕКО» доволі проблематично, проте дані профільного Інтернет-видання «AllRetail» свідчать, що на ринку функціонує 180 основних підприємств сфери FCMG-ритейлу мережевого формату, тому при здійсненні розрахунків ми будемо відштовхуватись від цієї цифри [55-56].

Відповідно до методики, зазначеної у табл. 1.6, для визначення кількості фірм зі слабкою та сильною конкурентною позиціями необхідно розрахувати середню ринкову частку фірми на релевантному ринку. В нашому випадку, цей показник складає:

$$S_m = 1/N = 1/180 = 0,0055, \text{ або ж (закруглено) } 0,5\%.$$

В даній роботі вважаємо за доцільне здійснити порівняльний аналіз конкурентних позицій ТОВ «ЕКО» з такими мережами магазинів, як АТБ, Фора і КОЛО, які, з нашої точки зору, є основними конкурентами досліджуваного підприємства на ринку України, оскільки формат їх торгових точок є найбільш близьким до формату мережі «ЕКО-маркет».

Розрахунок ринкових часток ТОВ «ЕКО» та його основних конкурентів на вітчизняному ринку FCMG-ритейлу наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Порівняння обсягів продажів ТОВ «ЕКО» з відповідним показником мереж АТБ, Фора, та КОЛО за 2018-2022 рр.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022/ 2018, %
Сукупний роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб), млн. грн.	668369,6	793479,2	868283,3	1044516,5	971141,6	145%
Обсяг продажів ТОВ «ЕКО», млн. грн.	6555,9	6338,0	6146,4	5964,3	4455,1	68%
Обсяг продажів ТОВ «Фора», млн. грн.	10966,8	14253,2	16375,8	18920,0	19593,5	179%
Обсяг продажів ТОВ «АТБ-Маркет», млн. грн.	85728,7	104910,3	123864,3	148745,2	148332,8	173%
Обсяг продажів ТОВ «Арітейл», млн. грн.	463,2	594,9	1206,6	2049,3	1854,9	400%
Частка ТОВ «ЕКО» на ринку України	1,0%	0,8%	0,7%	0,6%	0,5%	-
Частка ТОВ «Фора» на ринку України	1,6%	1,8%	1,9%	1,8%	2,0%	-
Частка ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку України	12,8%	13,2%	14,3%	14,2%	15,3%	-
Частка ТОВ «Арітейл» на ринку України	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%	-

Джерело: складено автором за даними [57-67]

Як свідчать дані табл. 2.11, за період 2018-2022 рр. сукупний роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (які офіційно зареєстровані як юридичні особи) в Україні зріс з 668,3 до 971,1 млрд. грн. (на 45%). При цьому варто наголосити, що ТОВ «ЕКО» було єдиним серед наведених у табл. 2.11 підприємств, яке знизило (на 32%) обсяг реалізації протягом досліджуваного періоду, в той час як його основні конкуренти доволі суттєво збільшили обсяги продажів. Так, наприклад, обсяги доходу від реалізації товарів, робіт і послуг ТОВ «Фора» зросли на 79%, ТОВ «АТБ-Маркет» - на 73%, а ТОВ «Арітейл» збільшились учетверо.

З метою здійснення відповідних розрахунків і побудови конкурентної карти ринку ТОВ «ЕКО», ТОВ «Фора», ТОВ «АТБ-Маркет» рахуватимуться як фірми із сильною конкурентною позицією (їх ринкова частка як за

підсумками 2018 року, так і за підсумками 2022 року дорівнювала або перевищувала 0,5%), в той час як ТОВ «Арітейл» (мережа КОЛО) і решта підприємств будуть вважатися фірмами зі слабкою конкурентною позицією.

Здійснимо розрахунки, необхідні для побудови конкурентної карти ринку, результати відобразимо у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Розрахунок ринкових часток ТОВ «ЕКО», ТОВ «Фора», ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Арітейл» за 2018-2022 рр.

Показник	ТОВ «ЕКО»	ТОВ «Фора»	ТОВ «АТБ-Маркет»	ТОВ «Арітейл»
Ринкова частка фірми на початок аналізованого періоду (2018 рік), S	1,0%	1,6%	12,8%	0,1%
Ринкова частка фірми на кінець аналізованого періоду (2022 рік), S'	0,5%	2,0%	15,3%	0,2%
Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку (2022 рік), S_m	0,5%			
Середня ринкова частка фірм із слабкою конкурентною позицією (2022 рік), S_{m1}	46,4%			
Середня ринкова частка фірм із сильною конкурентною позицією (2022 рік), S_{m2}	5,9%			
Темп приросту частки ринку, T_s	-32%	+79%	+73%	+300%
Темп зростання ринку, T_t	+45%			
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із слабкою конкурентною позицією, σ_1	2,7%			
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із сильною конкурентною позицією, σ_2	6,9%			
Середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкових часток фірм, σ_t	5,7%	2,5%	2,1%	19%

Джерело: складено автором

Показники, що були розраховані в табл. 2.12, є базисом для визначення стратегічних позицій підприємств на конкурентній карті ринку. Конкурентна карта дає змогу виявити баланс сил на ринку FCMG-рітейлу в Україні, визначити стратегічні напрями розвитку досліджуваного підприємства, оцінити позиції конкуруючих підприємств, розкрити природу походження проблем конкурентоздатності аналізованого підприємства,

надати пропозиції стосовно вдосконалення існуючої конкурентної стратегії компанії і т.д.

Використовуючи методику, наведену в табл. 1.7, визначимо позиції ТОВ «ЕКО», ТОВ «Фора», ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Арітейл» на вітчизняному ринку FCMG-рітейлу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Сегментування ТОВ «ЕКО», ТОВ «Фора», ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Арітейл» відповідно до конкурентної карти ринку

Назва підприємства	Класифікація за розміром ринкової частки та темпом її зростання
ТОВ «ЕКО»	слабка конкурентна позиція, швидке погіршення конкурентної позиції
ТОВ «Фора»	слабка конкурентна позиція, швидке покращення конкурентної позиції
ТОВ «АТБ-Маркет»	лідер, швидке погіршення конкурентної позиції
ТОВ «Арітейл»	слабка конкурентна позиція, швидке покращення конкурентної позиції

Джерело: складено автором

Як свідчать дані табл. 2.13, ТОВ «ЕКО» займає найгіршу, найбільш слабку позицію на конкурентній карті ринку, що характеризує підприємство як фірму зі швидким погіршенням конкурентної позиції на ринку. Зазначимо при цьому, що сегментування компаній, наведене у табл. 2.8, було здійснено умовно, оскільки жодна з аналізованих компаній-конкурентів, так само як і ТОВ «ЕКО», не відповідають у повній мірі критеріям, наведеним у табл. 1.7, тому цим компаніям було присвоєно класифікацію, максимально наближену до вимог, наведених у табл. 1.7.

Таким чином, можемо зробити висновок, що ТОВ «ЕКО», порівняно з трьома його основними конкурентами (мережа АТБ, Фора і КОЛО) має найслабкішу конкурентну позицію на конкурентній карті ринку, в той час як мережа АТБ має лідерські, а мережі Фора і КОЛО є відносно слабкими гравцями, проте більш потужними ніж ТОВ «ЕКО».

При цьому для ТОВ «ЕКО» основними векторами конкурентної боротьби мають стати:

- забезпечення збільшення обсягів продажу товарів, робіт, послуг, для чого слід особливої уваги приділити, зокрема, маркетинговим аспектам діяльності досліджуваного підприємства;
- посилення тиску на конкурентів шляхом збільшення кількості акцій, знижок, програм лояльності, пропозиції більш якісної продукції (в тому числі, власних торгових марок) тощо;
- диверсифікація напрямів діяльності, перепрофілювання або переформатування існуючих торгових точок, розвиток магазинів формату «біля дому».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ЕКО» НА РИНКУ РІТЕЙЛУ В УКРАЇНІ

3.1 Визначення перспективних напрямків розвитку бізнесу ТОВ «ЕКО»

Характеризуючи перспективні напрями розвитку бізнесу та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ЕКО» на ринку України, слід зазначити, що, на нашу думку, доволі перспективним є певне переформатування концепції магазинів мережі «ЕКО-маркет» і «Sympatic», в рамках якої досліджуване підприємство могло б впровадити так званий сектор Food & Beverage. Тобто мова йде про те, що ТОВ «ЕКО» може створити на території торгових об'єктів так звані фуд-зони, які концептуально нагадували б міні-кафе, у яких відвідувачі магазину могли б замовити піцу і смакувати нею прямо на території торгової точки. Такі заходи вже впроваджували окремі потужні ритейлери мережевого формату, зокрема, мережі «Епіцентр», «Сільпо», «Велмарт» тощо.

Фуд-зона являє собою особливий торговий простір, де різномаїття страв і кухонь об'єднується на одному місці, чим створюються унікальні гастрономічні враження для відвідувачів. Протягом останніх декількох років як у всьому світі, так і в Україні простежується доволі суттєве зростання популярності фуд-кортів і фуд-зон, які виконують роль місця гастрономічного відпочинку для відвідувачів [68]. Популяризація фуд-кортів і фуд-зон пояснюється низкою чинників, таких як бажання споживача отримувати різнобарвні смакові враження, зростання мобільності суспільства, потреба у зручному та швидкому харчуванні тощо. В сучасних умовах фуд-кортів і фуд-зони стали не лише місцем громадського

харчування, проте і своєрідним центром соціальних подій, створюючи унікальне соціальне середовище та об'єднуючи різні культури.

Таким чином, заклади громадського харчування самі по собі стали місцем, яке дає споживачеві те, що він шукає: нові емоції та досвід, а також цікаве спілкування. Проводити більше часу, а відповідно, і більше витратити – така формула створює новий ринок, відводячи сектору Food & Beverage ще більш важливу роль. Ресторани та кафе, створюючи внутрішню конкуренцію, забезпечують не лише зростання якості обслуговування клієнтів, але і збільшення часу перебування в ТЦ, а також збільшення витрат покупців і конверсії продажів.

Поступово з торгових центрів фуд-зони почали проникати і в супермаркети. По суті концепція не змінилася: завдання ритейлера зводиться до того, щоб надати відвідувачам зручну можливість перекусити і відпочити в процесі шопінгу, а також підвищити рівень лояльності покупців до торговельної мережі. У залі супермаркету фуд-корт чи фуд-зона зазвичай представлені власним кулінарним відділом, а не різними сторонніми брендами. Тут ці фуд-зони стали подальшим розвитком власних кулінарних відділів, а їх відкриття є повністю обґрунтованим:

- по-перше, фуд-зона дає змогу збільшувати продажі продуктів харчування;
- по-друге, рівень цін на готові страви може бути нижчим, ніж у традиційних кафе і ресторанах (за рахунок великих оптових поставок м'яса, риби, овочів, фруктів тощо);
- по-третє, зона харчування – це сервісна послуга, яка збільшує час перебування відвідувача і підвищує ступінь його лояльності.

Сьогодні точки харчування всередині супермаркетів стали обов'язковим явищем для преміальних торговельних мереж, до характерних відмінностей яких належить високий рівень сервісу та якості пропонованої продукції. Зазвичай вони зустрічаються в просторах супермаркетах, де є більше передумов для їхнього відкриття без шкоди для основних завдань –

грамотного представлення всього асортименту продукції на прилавках і стелажах.

Найчастіше фуд-корт у супермаркеті представлений випічкою і фастфудом. Це вельми логічно і зручно, оскільки власна міні-пекарня часто є навіть у відносно невеликих за площею магазинах. У таких кафетеріях продають гарячі напої, свіжу випічку, бургери, хот-доги тощо. Якщо розміри супермаркету дозволяють, то додатково можуть пропонувати бізнес-ланчі та сніданки, що фактично перетворює такий простір на бістро.

Рітейлери, які роблять ставку на великоформатні магазини, можуть застосовувати більш ґрунтовний підхід, зокрема розробляти оригінальні концепції фуд-корту, поєднувати в рамках одного торговельного залу кілька форматів і навіть претендувати на вищий статус своїх точок харчування. Подібний шлях для себе обрали, наприклад київська мережа Novus (рис. 3.1), а також харківська мережа "КЛАС" (рис. 3.2).



Рисунок 3.1 – Кафетерій на території супермаркету Novus в ТРЦ Retroville

Джерело: складено автором



Рисунок 3.2 – Кафетерій Daily Cuisine на території супермаркету КЛАСС у Харкові

Джерело: складено автором

Іншим цікавим прикладом є проект торговельної мережі Varus, яка ще до початку повномасштабного збройного вторгнення в Україну держави-агресора Російської Федерації почала втілювати все більше переваг для своїх покупців, оновлюючи дизайн мережі своїх магазинів. Концепція Varus Cafe розроблена студією JDV (Нідерланди) і передбачає об'єднання фуд-холу та супермаркету [69].

Цей проект було реалізовано з використанням сучасного холодильного обладнання одеського заводу Aisberg: для кожної торгової зони цей виробник окремо розробив лінію обладнання із серійних та кастомізованих модифікацій вітрин. Varus Cafe – зона продажу свіжих страв та продуктів власного приготування – піци, wok-блюد, салатів, гарячої та холодної кулінарії. Концепція передбачає затишну кафе-зону та можливість купівлі їжі на винос. Це найбільш насичена за модифікаціями обладнання зона супермаркету (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Фуд-зона Varus Cafe, створена на території супермаркету Varus

Джерело: складено автором

Іншим прикладом стала мережа столичних супермаркетів «Континент», яка починаючи з 2016 року змінювала позиціонування і проводила рестайлінг магазинів. Під час рестайлінгу було збільшено частку категорії «фреш» і відкрито повноцінні пекарні в магазинах. Мова йде не про випікання «напівфабрикату», а весь технологічний процес, починаючи з замішування тіста.

Крім того, в рамках цього проекту було реалізовано формат фреш-бару – це відділ кулінарії з можливістю самообслуговування. Покупці самі накладають продукцію кулінарії, згруповану таким чином, щоб це було максимально зручно для покупця і технологічно для магазину.

Приклад реалізації цього проекту наведено на рис. 3.4.

Необхідно підкреслити, що для багатьох українських операторів роздрібної мережі співпраця або інтеграція з об'єктами громадського

харчування стає питанням виживання в умовах повномасштабних бойових дій, які ведуться на території нашої держави. Так, на ринку рітейлу України нині спостерігається ситуація закриття офлайн-магазинів, зокрема, на прифронтових територіях. Водночас, у містах, віддалених від зони бойових дій, сектор Food & Beverage, навпаки, демонструє певне зростання [70]. Бачачи цю тенденцію, власники мереж магазинів проводять кардинальні зміни, зокрема впроваджують нові формати, побудовані на інтеграції Food & Beverage у концепт магазину.



Рисунок 3.4 - Фуд-зона, створена на території супермаркету «Континент»

Джерело: складено автором

Ситуація на глобальних ринках така, що відсоток роздрібної торгівлі в секторах одягу, гаджетів і побутової техніки знижується, на зміну їм

приходять ресторани, розваги, дозволя, освіта. Основні тренди, на яких зосереджені девелопери і які визнають практично всі консалтингові, дослідницькі та маркетингові агенції, - еволюція сегмента Food & Beverage, розвиток фуд-корту – з формату «фаст-фуд» у більш просунуті концепції. Оператори відходять від простих продуктів і страв street-food до більш високої якості, різноманітності та оригінальності, а ресторатори починають пропонувати ширший вибір їжі: нові експериментальні формати, етнічні кухні, здорове харчування [70].

Варто також наголосити, що створення фуд-зони пов'язано з меншими інвестиційними витратами, оскільки передбачає розміщення кафетерію на вже орендованій торговій площі, яка водночас є меншою за площу порівняно з відокремленим рестораном, тобто для відкриття кафе/фуд-зони у складі готового продуктового маркета потрібні інвестиції в значно меншому розмірі, ніж у разі окремого розташування. Разом з тим, слід наголосити, що і вартість середнього чека на фуд-зоні буде нижчою (люди приходять перекусити і витрачають менше грошей), тому період окупності об'єкта буде більш тривалим. При створенні концепції зони харчування необхідно брати до уваги зростаючі запити відвідувачів, які часто шукають не просто місце, де можна випити кави, а місце, де зручно відпочити, розслабитися, відчувати себе в безпеці.

3.2 Розробка програми заходів зі зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ЕКО» на ринку України

Характеризуючи пропоновану програму заходів зі зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ЕКО» на ринку України, підкреслимо що її суть полягає у організації закладу громадського харчування на території торгового об'єкту мережі – кафе-піцерії під умовною назвою «Eko Cafe» на

20 посадочних місць у місті Києві за адресою вул. Сергія Данченка 10 (на території маркета Sympatic).

Концепція закладу та його основна конкурентна перевага полягатимуть у пропозиції гостям закладу найкращих піц світу у форматі фаст-фуд: в основі лежатимуть кілька відібраних рецептів, запозичених у кухарів різних країн світу і вдосконалених ініціаторами проекту. В рамках «Еко Cafe» буде здійснюватися випікання різних видів піци з можливістю доставки будь-якого виду піци на територію будь-якого району м. Київ та передмістя (зокрема, у офісні приміщення та квартири).

Планована середньооблікова чисельність персоналу, задіяного у роботі «Еко Cafe», має складати 9 осіб. Меню цього закладу підходить як дорослим, так і дітям, і навіть вегетаріанцям. Класичне меню «Еко Cafe» включатиме близько 10-15 видів піци з можливістю комбінувати начинки на власний смак, додаючи різні інгредієнти до стандартного поєднання. Крім того, можна також включити до складу мені роли та суші, які також користуються популярністю. Робочий час «Еко Cafe» співпадатиме з робочими годинами магазину Sympatic – з 9:00 до 22:00 щодня без вихідних.

Головною стратегічною метою реалізації пропонованого проекту є проникнення на ринок з подальшим розширенням його ринкової частки, тобто у разі успішності пілотного проекту «Еко Cafe» можна відкривати і в інших торгових точках ТОВ «ЕКО», а в перспективі – з можливістю продажу франшизи цього бізнес-проекту. В рамках окресленої стратегії одним з ключових аспектів діяльності «Еко Cafe» буде надання продукції високої якості за середніми цінами, а також подальше розширення асортименту виробів.

Водночас, оптимальною стратегією маркетингу нам вбачається розширення попиту за допомогою стимулювання обсягу продажів, цінової політики та нецінових факторів конкурентної боротьби, а також створення позитивного іміджу «Еко Cafe».

Основною цільовою аудиторією «Еко Safe» передбачаються споживачі з середнім і високим рівнем доходу. Відповідно до проведеного аналізу наявного ринку конкурентів можна умовно виділити наступні групи потенційних споживачів:

- жителі прилеглих будинків;
- гості міста;
- студенти та школярі.

Для досягнення поставлених цілей планується розгорнути глобальну рекламну кампанію з метою ознайомлення споживачів з продукцією та цінами на неї, можливими ціновими знижками та акціями, програмами лояльності тощо.

В рамках проекту «Еко Safe» будуть використовуватися такі засоби стимулювання збуту:

1. Стимулювання споживачів – поширення купонів зі знижкою. Протягом першого тижня з дня відкриття кав'ярні продукція буде реалізовуватися за схемою «1 + 1»: при замовленні однієї чашки лате/макіато/капучіно, другу чашку відвідувач буде отримувати безкоштовно.

2. Стимулювання власного персоналу – всілякі надбавки до зарплатні, премії, курси підвищення кваліфікації.

На початковому етапі передбачається проведення невеликих рекламних заходів, спрямованих на інформування потенційних клієнтів про відкриття «Еко Safe» за вказаною адресою (вул. Сергія Данченка, 10). Основною вимогою до проведення цих заходів – мінімальні витрати на інформування цільової аудиторії. Важливим аспектом при відкритті такого закладу є реклама. В даному випадку, на нашу думку, слід використовувати такі види реклами:

- рекламний штендер біля магазину Sympatic;
- організація реклами в соціальних мережах;
- зовнішня реклама на бордах;

- роздача поліграфії, прикрашення і тематичний дизайн входу в магазин Sympatic у день відкриття.

Пропонований асортимент «Еко Cafe» міститиме піцу високої якості та безалкогольні напої. За розміром піца буде великого розміру – діаметром 45 см., а також маленького – діаметром 30 см. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Пропонований асортимент піци для «Еко Cafe»

М'ясні піци	Піци з морепродуктами	Вегетаріанські піци	Напої
«Техас»	Морська	Маргарита	Газовані, слабогазовані, негазовані
«Діабло»		4 сири	Соки (в асортименті та фреші
«Кантрі»	З сьомгою		Гарячі напої
«Барбекю»			Коктейлі

Джерело: складено автором

В рамках проекту «Еко Cafe» буде організовано роботу кур'єрів на електросамокатах, які забезпечуватимуть доставку продуктів по всьому Києву та передмістю. Основним методом ціноутворення буде встановлення ціни, заснованої на відчутній цінності товару. Для цього методу характерні нецінові способи впливу на покупця, проведення маркетингової політики. Необхідно встановити ціни, за яких значущість товару приблизно дорівнюватиме визнаній споживачем вартісній гідності товару, що визнається споживачем. Якщо ціна буде нижчою за визнану покупцем, то є ризик недоотримати прибуток, якщо вищою, то попит буде нижчим. Ціни на готову продукцію наведено в таблиці 3.2.

Організаційна структура «Еко Cafe» передбачатиме наявність адміністратора, кухаря-технолога, піцмейкер і баристу. Адміністратор контролюватиме процеси обслуговування клієнтів, роботу баристи, і кухарів. На нього також буде покладено обов'язок вести комунікації з постачальниками. Кухар-технолог відповідатиме за асортимент меню та якість продукції, йому підпорядковується піцмейкер.

Таблиця 3.2 – Пропоновані ціни на готову продукцію «Еко Safe»

Асортимент	Піца 30 см	Піца 45 см
«Техас»	138	160
«Діабло»	156	170
«Кантрі»	100	125
«Барбекю»	96	120
Морська	124,8	156
З сьомгою	144	180
Маргарита	108	135
4 сири	102,4	128
холодні напої (л)	80	
Соки (в асортименті та фреші (л)	80	
Гарячі напої (кількість порцій)	50	
Коктейлі (кількість порцій)	150	

Джерело: складено автором

Планується, що клієнтами «Еко Safe» щодня будуть близько 120 осіб, а близько 240 осіб замовлятимуть піцу з доставкою додому. Таким чином, «Еко Safe» обслуговуватиме 360 клієнтів щодня. Такі цифри вбачаються нам оптимальними на стадії відкриття, враховуючи той факт, що «Еко Safe» буде розташовано в густонаселеному районі, де мешкають переважно представники середнього класу.

3.3 Економічне обґрунтування пропонованих заходів зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ЕКО» на ринку України

Здійснюючи економічне обґрунтування пропонованих заходів зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ЕКО» на ринку України, слід зазначити, що бюджет рекламних заходів, наведених у попередньому пункті роботи, щомісяця має складати 30 тис. грн. До того ж планується провести

певні ремонтні роботи, щоб привести приміщення в придатний для фуд-зони вигляд. У середньому на ремонт приміщення «Еко Cafe» пропонується виділити 400 тис. грн. «Еко Cafe» буде зареєстровано як окреме товариство з обмеженою відповідальністю (з умовною назвою ТОВ «ЕКО кафе»), витрати на реєстрацію ТОВ «ЕКО кафе» орієнтовно складатимуть 30 тис. грн., обсяг статутного капіталу становитиме 500 тис. грн.

Бізнес-процеси «Еко Cafe» складаються з наступних дій:

- приймання замовлення;
- приготування піци;
- подача замовлення.

Процес приготування піци становить 20-30 хвилин.

Перелік необхідного обладнання та меблів наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Обладнання та меблі, необхідні для діяльності «Еко Cafe»

Обладнання та меблі	Кількість (шт)	Ціна за 1 шт. (в грн)	Загальні витрати
Холодильна шафа (шт)	3	120 000	360 000
Піч для піци (шт)	4	22 000	88 000
Борошнопріслювач вібраційний (шт)	2	20 000	40 000
Тістомісильна машина (шт)	2	55 000	110 000
Пристосування для розкочування піци (шт)	2	30 000	60 000
Електрична плита (шт)	1	50 000	50 000
Кухонний стіл(шт)	2	10 000	20 000
Столовий інвентар (комплект)	2	10 000	20 000
Стільці (шт)	80	900	72 000
Столи (шт)	20	1 400	28 000
Барна стійка (шт)	1	40 000	40 000
Холодильник барний для напоїв (2)	1	88 000	88 000
Інший господарський інвентар (комплект)	1	70 000	200 000
Комплект торговельного обладнання (POS-термінал РРО)	1	16 900	16 900
РАЗОМ			1 192 900

Джерело: складено автором

Вартість сировини прийнято із розрахунку рецептурних збірників піци та складає 52% від ціни продукту. Розрахунок вартості сировини наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок вартості сировини для піци на 1 зміну для «Еко Safe»

Асортимент	вартість піци (грн)		% витрат на сировину	вартість сировини (грн.)	
	30 см	45 см		30 см	45 см
«Техас»	138	160	52	72	83
«Діабло»	156	170	52	81	88
«Кантрі»	100	125	52	52	65
«Барбекю»	96	120	52	50	62
Морська	124,8	156	52	65	81
З сьомгою	144	180	52	75	94
Маргарита	108	135	52	56	70
4 сири	102,4	128	52	53	67

Джерело: складено автором

Для напоїв, які пропонується реалізовувати «Еко Safe», слід передбачити торгову націнку у обсязі 100%, тобто собівартість напоїв складатиме 50% від їх роздрібної ціни. Оплата праці персоналу передбачається за погодинною формою з додатковим преміальним фондом 7% від виручки.

Доставка піци здійснюватиметься кур'єрами, а вартість доставки передбачається на рівні 20 грн. за одну піцу незалежно від відстані та кількості клієнтів (така невисока вартість доставки є маркетинговим елементом для формування лояльності клієнтів).

Виробництво здійснюватиметься за допомогою використання сучасного обладнання. Виробничі робітники змінюватимуть один одного через день.

Кількість продукції, що реалізується за день, розраховується виходячи із середньої відвідуваності та коефіцієнта споживання. Розрахунки наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок кількості продукції, що буде реалізовуватися в «Еко Safe» за зміну

Асортимент	кількість на день	
	Піца 30 см	Піца 45 см
«Техас»	20	25
«Діабло»	20	25
«Кантрі»	20	25
«Барбекю»	20	25
Морська	20	25
З сьомгою	20	25
Маргарита	20	25
4 сири	20	25
холодні напої (л)	60	
Соки (в асортименті та фреші (л)	30	
Гарячі напої (кількість порцій)	30	
Коктейлі (кількість порцій)	20	

Джерело: складено автором

Враховуючи потужність обладнання, кухар може виробляти 15 піц на годину для обслуговування 180 клієнта за зміну.

Основні характеристики виробництва:

Кількість піц на годину (2 кухарі)	30 штук
Тривалість зміни	12 годин
Кількість змін за робочий день	1 зміна
Кількість піц за зміну	360 шт.
Кількість робочих днів за місяць	30 днів

Виручка за день розраховується множенням ціни на кількість реалізованого товару.

Розрахунок виручки наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок суми виручки за місяць «Еко Safe»

Асортимент	продукція		кількість на день		сума виручки		
	Піца 30 см	Піца 45 см	Піца 30 см	Піца 45 см	Піца 30 см	Піца 45 см	разом
«Техас»	138	160	20	25	2760	4000	6760
«Діабло»	156	170	20	25	3120	4250	7370
«Кантрі»	100	125	20	25	2000	3125	5125
«Барбекю»	96	120	20	25	1920	3000	4920
Морська	124,8	156	20	25	2496	3900	6396
З сьомгою	144	180	20	25	2880	4500	7380
Маргарита	108	135	20	25	2160	3375	5535
4 сири	102,4	128	20	25	2048	3200	5248
холодні напої (л)	80		60				4800
Соки (в асортименті та фреші (л)	80		30				2400
Гарячі напої (кількість порцій)	50		30				1500
Коктейлі (кількість порцій)	150		20				3000
Разом за день							60434
За місяць							1813020

Джерело: складено автором

Як свідчать дані, наведені у табл. 3.6, прогнозований обсяг виручки «Еко Safe» за місяць складатиме 1813020 грн. (за умови, що середній чек дорівнює 167,87 грн.). Таким чином, річний обсяг реалізації «Еко Safe» складатиме 21756240 грн., і навіть з урахуванням витрат на оплату праці, електроенергію та інші статті видатків підприємство отримуватиме чистий прибуток за перелічених умов.

ВИСНОВКИ

Наразі в Україні спостерігається жвава конкуренція серед операторів продуктового ритейлу, яка пояснюється великою кількістю населення, незважаючи на проблеми, пов'язані з міграцією через військові дії. Однак загальна економічна стагнація в країні негативно впливає на прибутковість роздрібних компаній, що вказує на зниження купівельної спроможності населення, особливо у сільських та депресивних регіонах.

Аналіз діяльності базового підприємства показав, що за період з 2018 по 2022 рік, компанія ТОВ "ЕКО" значно зменшила свої продажі і витрати на виробництво. Чистий дохід від продажу товарів, робіт і послуг зменшився з 6,555 до 4,455 мільярдів гривень, а собівартість реалізованих товарів, робіт і послуг зменшилася з 5,627 до 3,795 мільярдів гривень. Це призвело до зниження валового прибутку компанії на 29%, з 928,3 до 659,5 мільйонів гривень.

Ватро відзначити, що протягом цього часу ТОВ "ЕКО" практично втричі збільшило витрати на рекламу, з 169,6 мільйонів гривень до 540,8 мільйонів гривень, але зменшило адміністративні витрати в 10 разів, з 719,8 до 71,9 мільйонів гривень, і зменшило інші витрати більш ніж вп'ятеро. Це призвело до зростання прибутку від операційної діяльності на 17%, з 118,9 до 139,2 мільйонів гривень.

Оцінка сильних і слабких сторін ТОВ "ЕКО" вказує на те, що компанія зіткнулася з рядом викликів у забезпеченні успішного функціонування на ринку. Наприклад, компанія прагне бути соціально-відповідальною, утримуючи свої торгові точки на прифронтових та деокупованих територіях, хоча це приносить збитки і несе ризики. Також важливо зазначити, що внаслідок військового вторгнення Росії на територію України, бізнес ТОВ "ЕКО" зазнав великих втрат через пошкодження торгових точок та хакерські атаки на ІТ-інфраструктуру.

Окрім цього, компанія стикається з іншими проблемами, такими як логістика, нестача касирів та зміна схеми логістичного забезпечення. Проте, варто зазначити, що у компанії є сильні сторони і можливості для подальшого розвитку. Наприклад, у них є широка мережа торговельних об'єктів, які вже піддаються модернізації та реновації, що відкриває перспективи для розвитку бізнесу.

За результатами PEST-аналізу, можемо зробити висновок, що технологічні та економічні чинники мають найбільший вплив на діяльність ТОВ "ЕКО" і будуть визначати його подальшу стратегію розвитку. Це означає, що компанія повинна акцентувати увагу на маркетингових аспектах для розробки ефективної стратегії просування на ринку України.

Хоча ТОВ "ЕКО" не є найбільшим гравцем на ринку роздрібною торгівлі та є відносно старим гравцем на ринку, воно вже показало свою ефективність через цінову політику та широкий асортимент продукції. Однак в порівнянні з конкурентами, воно відстає за кількістю торгових точок і географією покриття регіонів України. Це ставить перед компанією завдання розробки програм і заходів для зміцнення її конкурентоспроможності на ринку. У сучасних умовах це можливо досягти, перш за все, шляхом розкриття маркетингового потенціалу ТОВ "ЕКО".

ТОВ «ЕКО», порівняно з трьома його основними конкурентами (мережа АТБ, Фора і КОЛО) має найслабкішу конкурентну позицію на конкурентній карті ринку. У контексті ТОВ "ЕКО" головними стратегіями конкурентної боротьби є: збільшення обсягів продажу товарів і послуг, що вимагає особливої уваги до маркетингових аспектів діяльності компанії; посилення тиску на конкурентів за допомогою розширення акцій, знижок, програм лояльності та покращення якості продукції, включаючи власні торгові марки; диверсифікація бізнесу, перепрофілювання або реформатування існуючих торгових точок, а також розвиток магазинів у форматі "біля дому".

Описуючи стратегію зміцнення конкурентної позиції ТОВ "ЕКО" на українському ринку, варто зазначити, що її головна ідея полягає в запровадженні закладів громадського харчування. В нашому випадку – це точка під назвою "Еко Cafe" на території магазину "Sympatic" у місті Києві за адресою вул. Сергія Данченка 10. Кафе-піцерія розрахована на 20 посадочних місць.

Основною концепцією закладу та його головною перевагою перед конкурентами буде пропозиція гостям найкращих світових рецептів піц у форматі фаст-фуд. В основі меню будуть кілька обраних рецептів, запозичених з кухонь різних країн та вдосконалених командою проекту. "Еко Cafe" також пропонуватиме можливість доставки будь-якого виду піци на територію будь-якого району міста Києва та передмістя, включаючи офісні приміщення та квартири.

Економічне обґрунтування показує, що прогнозований місячний оборот "Еко Cafe" складатиме 1 813 020 гривень (з середнім чеком у 167,87 гривень). Це призведе до річного обороту закладу на рівні 21 756 240 гривень. Навіть із врахуванням витрат на оплату праці, електроенергію та інші витрати, підприємство очікує значний чистий прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Anna Bjerde, Asli Demirgüç-Kunt. Competition can boost firm productivity to support a resilient recovery in Europe and Central Asia. *Офіційний сайт Світового банку*. URL: <https://blogs.worldbank.org/europeandcentralasia/competition-can-boost-firm-productivity-support-resilient-recovery> (дата звернення: 22.12.2023)
2. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С. 100 – 104.
3. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 22.12.2023)
4. Герзанич В. М. Конкуренція та конкурентоспроможність на ринку праці як чинники формування трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 105-110.
5. Филюк Г. М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації : монографія / Г. М. Филюк. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 404 с.
6. Шталь Т. В., Шульга Д. А., Торкут Д. А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність». *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 13–17.
7. Швед В. В., Яблочников С. Л. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2013. Випуск 7/1. С. 92–97.
8. Кравцова І. А. Економічна конкуренція як об'єкт адміністративно-правового регулювання. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 6. С. 149-155.
9. Повідайчик М. М. Сутність і зміст конкурентоспроможності вчителя математики в контексті теорії конкуренції "п'яти сил" М. Портера. *Науковий*

вісник Ужгородського університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. 2023. Вип. 1. С. 148-153.

10. Задихайло Д. В. Політико-правовий зв'язок інститутів забезпечення економічної конкуренції та банкрутства в системі господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право.* 2023. Вип. 75(3). С. 227-233.

11. Свиноус І. В., Хомяк Н. В., Гаврик О. Ю. Методичні підходи до трактування змісту соціально-економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Сталий розвиток економіки.* 2019. Вип.1 (42). С. 15-21.

12. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт.* 2019. №10. С.74-80.

13. Приходько В. П. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2021. Вип. 39. С. 135-140.

14. Трішкіна Н. І. Принципи посередницької діяльності на споживчому ринку України. *Економіка і суспільство.* 2016. Вип. 5. С. 252-255.

15. Гужовська Т. В. Забезпечення розвитку імпортової діяльності торговельно-посередницьких фірм. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ».* 2016. №10. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66918> (дата звернення: 22.12.2023)

16. Афендікова С. В. Зміна структурних передумов конкуренції на ринках торговельно-посередницьких послуг. *Історія народного господарства та економічної думки України.* 2018. Вип. 51. С. 275-289.

17. Височин І. В. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство.* 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2510> (дата звернення: 22.12.2023)

18. Пономаренко І. В., Віннікова І. І. Аналіз ринку продуктового ритейлу в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 193-200.
19. Кривешко О. В. Теоретичні засади аналізу конкуренції на споживчих ринках. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 251-258.
20. Олександр Дякулич, Маріанна Бек. Конкуренція в роздріб. *Юридична газета*. №32 (686). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/antimonopolne-konkurentne-pravo/konkurenciya-vrozdrub.html> (дата звернення: 22.12.2023)
21. Сарай Н. І. Ділова репутація торговельного підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності в макро- та мікросередовищі. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1. С. 62-66.
22. Сарай Н. І. Оцінка конкурентного статусу торговельного підприємства: аналітичний аспект. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 40-44.
23. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49-53.
24. Гуштан Т. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26(1). С. 119-123.
25. Панова І. О., Зерненкова Д. С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі. *Бізнес Інформ*. 2023. №5. С. 229–234.
26. Мельник Т. М., Іксарова Н. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Опорний конспект лекцій. К: КНТЕУ, 2015. 130 с.
27. Про компанію. *Офіційний сайт ТОВ «Еко»*. URL: <https://www.eko.com.ua/ua/page/company/> (дата звернення: 22.02.2024)
28. Звіт про управління за 2022 рік. ТОВ ЕКО. *Офіційний сайт ТОВ «Еко»*. URL: <https://www.eko.com.ua/upload/editor/%D0%A1%D0%90/%D0%A1%D0%90%2031/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20>

%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%95%D0%9A%D0%9E%20%D0%B7%D0%B0%202022%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf (дата звернення: 22.02.2024)

29. Товариство з обмеженою відповідальністю "ЕКО". *Офіційний сайт довідкової платформи Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/21559243> (дата звернення: 22.02.2024)

30. ТОВ "ЕКО". *Офіційний сайт довідкової платформи Vkursi Pro*. URL: <https://vkursi.pro/card/tov-eko-21559243> (дата звернення: 22.02.2024)

31. ЕКО. *Офіційний сайт довідкової платформи YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32104254/ (дата звернення: 22.02.2024)

32. 32104254 - Товариство з обмеженою відповідальністю "ЕКО". *Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України*. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/32104254> (дата звернення: 22.02.2024)

33. Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕКО». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року. Разом зі звітом незалежних аудиторів. *Офіційний сайт ТОВ «ЕКО»*. URL: https://www.eko.com.ua/upload/editor/FS%20%D0%AD%D0%9A%D0%9E_2019_IFRS.pdf (дата звернення: 22.02.2024)

34. Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕКО». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року. Разом зі звітом незалежних аудиторів. *Офіційний сайт ТОВ «ЕКО»*. URL: https://www.eko.com.ua/upload/editor/FS_EKO_2020_IFRS_final.pdf (дата звернення: 22.02.2024)

35. Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕКО». Річна фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року. Код ЄДРПОУ 32104254. та Звіт незалежного аудитора. *Офіційний сайт ТОВ «ЕКО»*. URL: https://www.eko.com.ua/upload/editor/FS%20%D0%AD%D0%9A%D0%9E_2021_IFRS_final_%D1%81%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B0%D1%82%D

1%8C%D1%8E%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82.pdf (дата звернення: 22.02.2024)

36. Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕКО». Річна фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року. Код ЄДРПОУ 32104254. та Звіт незалежного аудитора. *Офіційний сайт ТОВ «ЕКО»*. URL: https://www.eko.com.ua/upload/editor/%D0%A1%D0%90/%D0%A1%D0%90%2031/FS%20%D0%AD%D0%9A%D0%9E_2022_IFRS_final_%D0%B7%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%BC%20%D0%B2%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BC_03.08.23_%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20....pdf (дата звернення: 22.02.2024)

37. Всеукраїнська мережа ЕКО маркет повідомила про початок оновлення магазинів. *Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/merezha-eko-market/> (дата звернення: 22.02.2024)

38. Інна Мірошніченко, ЕКО маркет: Як ми перебудували свою роботу за час повномасштабної війни та змінюємося відповідно до вимог часу. *Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/novyni/inna-miroshnichenko-eko-market-2/> (дата звернення: 22.02.2024)

39. Нам не можна втомлюватись – ЕКО МАРКЕТ про другий рік війни. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Interfax-Україна»*. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/951169.html> (дата звернення: 22.02.2024)

40. Мережа TORBA поглине більшість супермаркетів “ЕКО маркет” на Заході України. *Офіційний сайт Української Ради Торгових Центрів*. URL: <https://www.ucsc.org.ua/merezha-torba-poglyne-bilshist-supermarketiv-eko-market-na-zahodi-ukrayiny/> (дата звернення: 22.02.2024)

41. НКРЕКП встановила граничні ціни на електроенергію. *Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах*

- енергетики та комунальних послуг. URL: <https://www.nerc.gov.ua/news/nkrekp-vstanovila-granichni-cini-na-elektroenergiyu> (дата звернення: 22.02.2024)
42. Із 1 липня зростуть ціни на електроенергію для бізнесу – як це відіб'ється на цінах. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Liga.net»*. URL: https://buh.ligazakon.net/news/220440_z-1-lipnya-zrostut-tsni-na-elektroenergiyu-dlya-bznesu--yak-tse-vdbtsya-na-tsnakh (дата звернення: 22.02.2024)
43. Україна збереже критичну залежність від фінансової допомоги Заходу, - голова НБУ. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Уніан»*. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/ukrajina-zberezhe-kritichnu-zalezhnist-vid-finansovoji-dopomogi-zahodu-golova-nbu-12503931.html> (дата звернення: 22.02.2024)
44. Українці наприкінці 2023 року купили у банках рекордний за десятиліття обсяг валюти. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Главком»*. URL: <https://glavcom.ua/economics/personal-money/ukrajintsi-naprikintsi-2023-roku-kupili-u-bankakh-rekordnij-za-desjatilittja-obsjah-valjuti-978116.html> (дата звернення: 22.02.2024)
45. Від початку війни з України виїхало на 2,4 млн людей більше, ніж повернулося, дослідив Опендатабот. Демографи називали цифри більші в 3-4 рази. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Forbes»*. URL: <https://forbes.ua/news/blizko-24-mln-ukraintsiv-viikhali-za-kordon-ta-ne-povernulisya-vid-pochatku-velikoi-viyni-16082023-15442> (дата звернення: 22.02.2024)
46. Скільки українців виїхали за кордон і не повернулися через війну: шокуючі цифри. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Главком»*. URL: <https://glavcom.ua/country/society/skilki-ukrajintsiv-vijikhali-za-kordon-i-ne-povernulisja-cherez-vijnu-shokujuchi-tsifri-949777.html> (дата звернення: 22.02.2024)
47. Аналітики порахували кількість безробітних в Україні та падіння доходів населення у 2022 році. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Дзеркало*

тижня». URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/analitiki-porakhuvali-kilkist-bezrobitnikh-v-ukrajini-ta-padinnja-dokhodiv-naselennja-u-2022-rotsi.html> (дата звернення: 22.02.2024)

48. Кількість зареєстрованих безробітних в Україні впала вдвічі за рік – НБУ. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Економічна правда»*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/20/706809/> (дата звернення: 22.02.2024)

49. Конкурент чи доповнення? Чи може онлайн-ритейл загрожувати успіху ТРЦ в Україні. *Офіційний сайт Української Ради Торгових Центрів*. URL: <https://www.ucsc.org.ua/konkurent-chy-dopovnennya-chy-mozhe-onlajn-rytejl-zagrozhuvaty-uspihu-trcz-v-ukrayini/> (дата звернення: 22.02.2024)

50. Як працював український ритейл у 2023 році та що нас чекає в майбутньому. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Liga.net»*. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/article/yak-pratsiuvav-ukrainskyi-ryteil-u-2023-rotsi-i-shcho-nas-chekaie-v-maibutnomu> (дата звернення: 22.02.2024)

51. Повернення конкуренції, франчайзинг та бренди: головні тренди ритейлу в Україні. *Офіційний сайт Української Ради Торгових Центрів*. URL: <https://www.ucsc.org.ua/povernennya-konkurencziyi-franchajzyng-ta-brendy-golovni-trendy-rytejlu-v-ukrayini/> (дата звернення: 22.02.2024)

52. Як змінився ринок українського продовольчого ритейлу за час війни. *Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/novyni/retail-war/> (дата звернення: 22.02.2024)

53. Дослідження українського ринку FMCG. *Офіційний сайт Kyivstar Business Hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga/> (дата звернення: 22.02.2024)

54. Олійник Т. І., Іванова М. О. Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*. № 1 (125). С. 126-129.

55. Ринок ритейлу України: ТОП 180 торгових операторів FMCG за кількістю магазинів за 2022 р. Прогнози розвитку ритейлерів в 2023 році. *Офіційний сайт Інтернет-видання «AllRetail»*. URL:

<https://allretail.ua/researches/top180-fmcg-retailers-by-outlets-2022> (дата звернення: 22.02.2024)

56. Ринок ритейлу України: ТОП 180 торгових операторів FMCG за кількістю магазинів, перша половина 2023 р. Тенденції та оновлені прогнози розвитку ритейлерів у другій половині 2023 р. *Офіційний сайт Інтернет-видання «AllRetail»*. URL: <https://allretail.ua/researches/top180-food-retailers-by-outlets-1-half-2023> (дата звернення: 22.02.2024)

57. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі у 2018 році. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2024)

58. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі у 2019 році. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2024)

59. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі. Архів 2020. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2024)

60. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі. Архів 2021. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2024)

61. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі. Архів 2022. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2024)

62. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФОРА». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2019. *Офіційний сайт ТОВ «Фора»*. URL: <https://content.fora.ua/foracorp/upload/media/default/0001/01/98949c7e988f6e1f33d3d3d41a2020ced687102a.pdf> (дата звернення: 22.02.2024)

63. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФОРА». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2020. *Офіційний сайт ТОВ «Фора»*. URL:

<https://content.fora.ua/foracorp/upload/media/default/0001/01/69704bad9403d4481dcc5f88d061ff597c5861ed.pdf> (дата звернення: 22.02.2024)

64. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФОРА». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021. *Офіційний сайт ТОВ «Фора»*. URL:

<https://content.fora.ua/foracorp/upload/media/default/0001/01/fdd61e5f0f6f75fd38b84ef62ed3f896a9853636.pdf> (дата звернення: 22.02.2024)

65. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФОРА». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2022. *Офіційний сайт ТОВ «Фора»*. URL:

<https://content.fora.ua/foracorp/upload/media/default/0001/01/e78931f57c17becf9918feecfe571ceb147829ec.pdf> (дата звернення: 22.02.2024)

66. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТБ-МАРКЕТ". *Офіційний сайт довідкової платформи Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current_year=2022 (дата звернення: 22.02.2024)

67. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АРІТЕЙЛ". *Офіційний сайт довідкової платформи Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/41135005/finances?current_year=2022 (дата звернення: 22.02.2024)

68. Збільшення фуд-кортів в ТРЦ є загальносвітовою тенденцією — експерти. *Офіційний сайт Інтернет-видання Property Times*. URL: https://propertytimes.com.ua/novosti/zbilshennya_fudkortiv_e_zagalnositovoyu_tendentsieyu?utm_source=facebook&utm_medium=social (дата звернення: 01.04.2024)

69. Varus: супермаркет та фуд-хол у єдиному торговому просторі. *Офіційний сайт компанії Aisberg*. URL: https://www.aisberg.com/ua/news/varus_most/ (дата звернення: 01.04.2024)

70. Поїсти та розважитися: як розвиваються фуд-холи в Україні та що змінилося за час війни. *Офіційний сайт Асоціації рітейлерів України*. URL:

<https://rau.ua/novyni/rozvivajutsja-fud-holi-v-ukraini/>
01.04.2024)

(дата звернення:



Ім'я користувача: Кафедра комерційної діяльності та логістики Ляден...	ID перевірки: 1016245681
Дата перевірки: 12.05.2024 21:09:01 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 12.05.2024 22:30:52 EEST	ID користувача: 100005732

Назва документа: Ясеницька А.В. Конкуренція та її вплив на комерційну діяльність торгівельно-посередниць...

Кількість сторінок: 63 Кількість слів: 14541 Кількість символів: 107428 Розмір файлу: 1.04 MB ID файлу: 1016030520

18.5%

Схожість

Найбільша схожість: 2.59% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015101248)

11.1% Джерела з Інтернету	361	 Сторінка 65
13.3% Джерела з Бібліотеки	432	 Сторінка 70

0% Цитат

- Вилучення цитат вимкнене
- Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	442
------------------	-----