

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему «Обґрунтування основних напрямів підвищення
конкурентоспроможності підприємства»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ПТБ-23м
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність

Філоненко Анастасія Юріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник Шахно Альона Юріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Рецензент Поліщук Ірина Георгіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

м. Кривий Ріг – 2024 р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та
управління бізнесом

Кафедра економіки, організації та
управління підприємствами

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ЕОУП,
проф., д.е.н. Альона ШАХНО

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу другого (магістерського) рівня вищої освіти
Філоненко Анастасії Юріївні

1. Тема роботи: «Обґрунтування основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства»

керівник роботи: Шахно Альона Юріївна, д.е.н., професор
затверджена наказом по університету від «01» жовтня 2024 р. № 906с.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: статистична фінансова звітність ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 рр. (баланс, звіт про фінансові результати), періодичні видання з економіки, спеціальна економічна література, матеріали мережі Інтернет, підручники з економіки.

4. Зміст розрахунково–пояснювальної записки (перелік питань, що належить розробити): ознайомлення з сутністю поняття «конкурентоспроможність» та визначення її ролі в функціонуванні торгового підприємства; методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства; здійснення загальних техніко-економічних характеристик торгового підприємства; встановлення основних факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства; розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Перелік демонстраційного матеріалу: основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «АТБ-маркет»; показників економічної ефективності операційної та збутової діяльності ТОВ «АТБ-маркет»; ефективність запропонованих заходів.

6. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, що стосуються їх:

Розділи	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф., д.е.н. Шахно А. Ю.	30.08.24	10.10.24
Розділ 2	проф., д.е.н. Шахно А. Ю.	11.10.24	28.10.24
Розділ 3	проф., д.е.н. Шахно А. Ю.	29.10.24	22.11.24
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.		

7. Дата видачі завдання 09.09.2024 р.

Керівник

Шахно А. Ю.

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

Філоненко А.Ю.

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	28.07.2024р	виконано
2	Збір матеріалів до випускної роботи	12.08. - 08.09.2024р	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускної кваліфікаційної роботи	09.09 - 23.09.2024р	виконано
4	Підготовка I розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	24.09 - 10.10.2024р	виконано
5	Підготовка II розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	11.10 - 28.10.2024р	виконано
6	Підготовка III розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	29.10 - 22.11.2024р	виконано
7	Підготовка вступної частини	23.11 - 26.11.2024р	виконано
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	27.11 - 29.11.2024р	виконано
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	30.11 - 04.12.2024р	виконано
10	Попередній захист роботи	06.12.2024р	виконано
11	Захист роботи в ДЕК	17.12.2024р	

Здобувач

Філоненко А.Ю.

(підпис)

Науковий керівник

Шахно А. Ю.

(підпис)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу другого (магістерського) рівня вищої освіти здобувача спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Філоненко А. Ю. «Обґрунтування основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства». КНУ, 2024 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 162 сторінках, містить 42 таблиці, 56 рисунків. При підготовці роботи використано 54 літературних джерела.

Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи: опрацювання теоретичних джерел, аналізування фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-маркет» та визначення основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Завдання дослідження: визначення та аналіз сутності конкурентоспроможності, виконання порівняльної характеристики суб'єктів торговельної діяльності, визначити проблеми конкурентоспроможності, аналіз господарської діяльності, оцінка фінансового стану та основних техніко-економічних ознак, оцінка конкурентоспроможності, економічно-математичне моделювання показників конкурентоспроможності, виконання розрахунку результативних показників запропонованих заходів із підвищення конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження: фінансово-економічна діяльність ТОВ «АТБ-маркет» та основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження: комплекс теоретичних, методологічних і практичних аспектів, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки.

Одержаний економічний ефект (ефективність): запропоновані заходи такі, як: розширення асортименту товарів середнього цінового сегмента; модернізація існуючої онлайн-платформи; оптимізація маршрутів доставки товарів; впровадження кас самообслуговування; підвищення рівня інвестицій у соціальні ініціативи; посилення акценту на програми лояльності для регулярних клієнтів, які мають позитивний вплив на підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства, сприяють покращенню фінансового становища, зростанню продажів та поліпшують позицію на ринку. Економічний ефект від реалізації заходів становить 22631386,0 тис грн.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, ефективність, маркетинг, аналіз, прибуток, рентабельність, торгівля.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Теоретична сутність та економічне значення конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.2. Методологічні засади та формування конкурентоспроможності на підприємстві.....	22
1.3. Порівняльна характеристика основних показників конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-маркет» в порівнянні з конкурентами.....	36
Висновок до розділу 1.....	45
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	47
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-маркет» та аналіз його діяльності.....	47
2.2. Оцінювання основних показників конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-маркет» та їх вплив на результати фінансово-економічної діяльності.....	93
2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства та виявлення резервів щодо її підвищення для ТОВ «АТБ-маркет».....	107
Висновок до розділу 2.....	113
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	115
3.1. Прогнозування основних показників конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-маркет».....	115
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-маркет» та оцінка її економічної ефективності.....	124
3.3. Визначення впливу техніко-економічних показників ТОВ «АТБ-маркет» з урахуванням запропонованих заходів.....	142
Висновок до розділу 3.....	150
ВИСНОВКИ.....	152
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	157
ДОДАТКИ.....	163

ВСТУП

Сучасне економічне середовище характеризується швидким розвитком ринкових відносин, високим міжнародним рівнем і сильною конкуренцією. У цих умовах успіх бізнес-організацій часто залежить від їх здатності адаптуватися до постійно мінливих умов ринку, швидко реагувати на нові виклики та ефективно використовувати наявні ресурси. Однією з найважливіших умов сталого розвитку бізнесу є підвищення його конкурентоспроможності, що дозволяє забезпечити довгострокові конкурентні переваги, утримувати позиції на ринку та досягати стратегічних цілей.

Актуальність теми полягає в умовах загострення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, де підприємства стикаються з необхідністю вдосконалювати свої бізнес-процеси, зменшувати витрати, покращувати якість продукції чи послуг, створювати позитивний імідж. Зміни в технологічному середовищі, вимоги екологічної стійкості та соціальної відповідальності, а також стрімкий розвиток цифрових технологій вимагають від бізнес-організацій прийняття нових способів забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Наукова та практична значущість питання підвищення конкуренції полягає у встановленні системного методу визначення та застосування ефективних інструментів, які дозволяють бізнесу досягати високих результатів. Це стосується як внутрішніх аспектів, зокрема управління ресурсами, організаційної структури та інновацій, так і зовнішніх факторів, включаючи маркетингову стратегію, співпрацю з партнерами та формування репутації на ринку.

Значний внесок у вдосконалення конкурентоспроможності підприємств зробили такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені: Г. Ассель, Г. Азоєв, І. Ансофф, Ф. Котлер, Г. Минцберг, Пітерс, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Сміт, А. Файоль, Р. Фатхутдинов, А. Юданов та інші.

Метою дослідження є опрацювання теоретичних джерел, аналізування фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-маркет» та визначення основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- на основі літературних джерел визначити зміст і значення економічної сфери «конкурентноспроможність» та управління нею, рівень теоретичного висвітлення цього питання в науковій літературі;
- визначити основні показники та методи аналізу оцінки продуктивності праці підприємства, проблеми її розвитку;
- порівняння фінансових показників компаній-конкурентів з боку конкурентноспроможності;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність ТОВ «АТБ-маркет», її фінансовий стан за основними техніко-економічними показниками;
- оцінка продуктивності праці компанії та її складових;
- аналіз конкурентноспроможності компанії;
- уточнити критерії оцінки конкурентноспроможності та заходи щодо її підвищення;
- розробити економіко-математичну модель конкурентноспроможності та визначити ефективність оптимізації бізнесу;
- розрахувати ефективність впровадження запропонованих заходів щодо підвищення конкурентноспроможності бізнесу.

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній (магістерській) роботі є фінансово-економічна діяльність ТОВ «АТБ-маркет» та основні напрями підвищення конкурентноспроможності підприємства.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методологічних і практичних аспектів, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки.

У процесі виконання даної роботи було використано широкий спектр методів дослідження, що забезпечили комплексний і всебічний аналіз обраної проблематики. До основних методів належать:

1. Практичні методи

Спостереження: використовується для виявлення реальних умов і закономірностей діяльності підприємства в конкурентному середовищі. Спостереження допомогло отримати дані про виробничо-господарські процеси, поведінку споживачів та особливості ринку.

Опис: застосовувався для фіксації фактів, подій та явищ, які мають значення для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

2. Науково-теоретичні методи

Аналіз: забезпечив детальне вивчення окремих аспектів діяльності підприємства, ринкових тенденцій та конкурентного середовища.

Синтез: дозволив об'єднати отримані дані в єдину систему для формування цілісного уявлення про конкурентоспроможність підприємства.

Абстрагування: використовувалося для виділення найбільш суттєвих аспектів досліджуваного явища, абстрагуючись від другорядних деталей.

Узагальнення: дало змогу систематизувати результати дослідження та формулювати загальні висновки.

Індукція та дедукція: забезпечили логічну послідовність дослідження — від вивчення окремих фактів до узагальнених висновків (індукція) та навпаки — від загальних принципів до конкретних висновків (дедукція).

Систематизація та класифікація: використовувалися для впорядкування та групування даних, що стосуються внутрішніх і зовнішніх факторів конкурентоспроможності.

3. Економіко-математичні методи

4. Статистичні методи

5. Техніко-економічний аналіз

6. Кореляційно-регресивний аналіз

Виконання кваліфікаційної роботи здійснювалося за допомогою персональної електронно-обчислювальної машини з використанням програмного забезпечення Microsoft Word, Microsoft Excel та ін.

Інформаційною базою дослідження є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Господарський кодекс, Податковий кодекс, підручники і навчальні посібники з економіки підприємства та економічного аналізу, статті та тему конкурентоспроможності та шляхів її покращення, ресурси мережі Інтернет, фінансова звітність ТОВ «АТБ-маркет» (Баланс ф. № 1 – «Звіт про фінансовий стан», Фінансової звітності ф. № 2 – «Звіт про фінансові результати», ф. № 5-с – «Звіт про витрати на виробництво продукції (робіт, послуг)»).

Практичне значення результатів дослідження кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у впровадженні розроблених рекомендацій та методик для підвищення конкурентоспроможності підприємства, що сприятиме не лише покращенню його позицій на ринку, але й забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасних викликів. Реалізація запропонованих заходів дозволить:

1. Оптимізувати управлінські процеси. Вдосконалення системи управління допоможе підприємству ефективніше використовувати наявні ресурси, скоротити витрати та забезпечити високий рівень адаптації до змін ринкового середовища.
2. Підвищити якість продукції та послуг. Застосування інноваційних підходів до виробництва та управління сприятиме покращенню характеристик продукції або послуг, що забезпечить їх більшу привабливість для споживачів.

3. Збільшити обсяг продажів і доходів. Удосконалення маркетингової стратегії та розширення асортименту дозволить залучити нові сегменти клієнтів, утримати існуючих покупців та підвищити обсяг реалізації.
4. Сприяти розвитку людського капіталу. Поліпшення умов праці, мотивації персоналу та рівня кваліфікації працівників дозволить підвищити їх продуктивність і забезпечить стабільність команди.
5. Забезпечити стійкість до зовнішніх ризиків. Впровадження механізмів управління ризиками дозволить мінімізувати вплив кризових явищ та підвищити гнучкість підприємства в умовах змін.
6. Зміцнити фінансову стабільність. Покращення ефективності використання фінансових ресурсів та зростання прибутковості дозволить підприємству забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.
7. Підвищити екологічну та соціальну відповідальність. Запровадження екологічно чистих технологій і соціальних ініціатив дозволить покращити імідж підприємства серед партнерів і споживачів, що сприятиме його репутаційним перевагам.

Таким чином, практична реалізація результатів роботи матиме багатогранний позитивний ефект, забезпечуючи довгостроковий розвиток підприємства, підвищення його рентабельності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретична сутність та економічне значення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є одним із ключових понять сучасної економіки, яке відображає здатність суб'єктів господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Наукові дослідження цього терміну демонструють його багатогранність і постійний розвиток у контексті змін економічних умов.

Спершу розглянемо поняття конкурентоспроможності з боку еволюції наукових підходів. [4, с 26]

Термін «конкурентоспроможність» набув поширення у другій половині ХХ століття, у період активного розвитку ринкової економіки. Розвиток концепції конкурентоспроможності можна прослідкувати від економічних теорій класичної школи до сучасних міждисциплінарних досліджень:

1. Класична економіка (А. Сміт, Д. Рікардо)

Конкуренція розглядалася як природний механізм, що забезпечує економічну рівновагу. В основі концепції лежала ідея, що учасники ринку, прагнучи до максимізації власного прибутку, стимулюють загальний добробут.

2. Кейнсіанська економіка (Дж. М. Кейнс)

Наголос робився на ролі держави у регулюванні конкуренції для забезпечення стабільності ринкових відносин. Конкурентоспроможність трактується не лише через ефективність ринкових механізмів, а й через вплив зовнішніх чинників, таких як державна підтримка.

3. Сучасний підхід (М. Портер, Ф. Котлер).

Конкуентоспроможність трактується як інтегрована характеристика, що включає інноваційність, управлінські здібності, маркетингову стратегію та адаптивність до зовнішніх змін. [5, с 33]

На сучасному етапі існують різні підходи до трактування конкурентоспроможності. Серед основних можна виділити: ресурсний підхід, інноваційний підхід та системний підхід (табл. 1.1).

Таблиця 1.1- Підходи до трактування конкурентоспроможності підприємства

Наукові підходи	Сутність наукових підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства
Ресурсний підхід	Ґрунтується на аналізі наявності та ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства (фінансових, людських, матеріальних). Вважається, що конкурентоспроможність безпосередньо залежить від здатності підприємства ефективно використовувати свої активи.
Інноваційний підхід	Визначає конкурентоспроможність через здатність до впровадження інноваційних рішень. Інновації створюють нові можливості для розвитку, знижують витрати і забезпечують підприємству переваги на ринку.
Системний підхід	Охоплює всі аспекти діяльності організації, включаючи стратегічне управління, маркетинг, управління персоналом. Конкуентоспроможність досягається через синергію всіх елементів системи.

Вчені по-різному підходять до визначення поняття конкурентоспроможності (табл. 1.2). Це відображають різні підходи до аналізу цього поняття в економічній науці. [6, с 22]

На основі аналізу різних підходів і визначень конкурентоспроможності, запропонованих провідними українськими та зарубіжними вченими (І. Бланк, М. Портер, Ф. Котлер, Г. Хамел та ін.), можна сформулювати наступне трактування цього поняття.

Таблиця 1.2 - Визначення різних вчених терміну “конкурентоспроможність”

Вчені	Визначення терміну
Українські науковці	
Бланк І.О.	Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність забезпечувати економічну стабільність і фінансову стійкість у конкурентному середовищі завдяки ефективному використанню ресурсів і адаптації до змін ринку. Основна увага приділяється фінансовим і організаційним факторам. [7, с 12-13]
Поручник А.М.	На думку вченого, конкурентоспроможність – це інтегральна характеристика підприємства, яка відображає його здатність ефективно використовувати внутрішні та зовнішні ресурси для досягнення стратегічних цілей в умовах конкуренції.
Чумаченко М.Г.	Визначає конкурентоспроможність як здатність суб’єкта господарювання виготовляти продукцію, яка відповідає потребам ринку, має оптимальне співвідношення ціни та якості, а також сприяє утриманню або розширенню ринкової частки.
Васильців Т.Г.	Визначає конкурентоспроможність підприємства як можливість створювати унікальні конкурентні переваги через інновації, адаптацію до змін середовища і підтримку довгострокових стратегій.
Єгоров О.С.	Пропонує бачити конкурентоспроможність як динамічний показник, що враховує не лише поточний стан підприємства, а й його потенціал для розвитку в умовах глобалізації. [8, с 20]
Зарубіжні науковці	
Майкл Портер	Конкурентоспроможність підприємства полягає у його здатності створювати і підтримувати стійкі конкурентні переваги через інновації, ефективне управління та задоволення потреб споживачів.
Філіп Котлер	Розглядає конкурентоспроможність як здатність організації конкурувати на ринку завдяки створенню цінності для споживачів та утриманню довгострокових відносин із клієнтами.
Пітер Дракер	Конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства максимально використовувати свої сильні сторони для досягнення результатів, що перевершують конкурентів.
Кім Чан і Рене Моборн	Автори концепції «блакитного океану» розглядають конкурентоспроможність через здатність підприємства виходити за межі традиційного ринкового змагання, створюючи нові ніші.
Г. Хамел і К. Прахалад	Визначають конкурентоспроможність як здатність організації передбачати зміни на ринку, орієнтуватися на майбутні потреби клієнтів і формувати стратегічні активи. [9, с 25]

Трикутник конкурентоспроможності представлено на рис. 1.1.

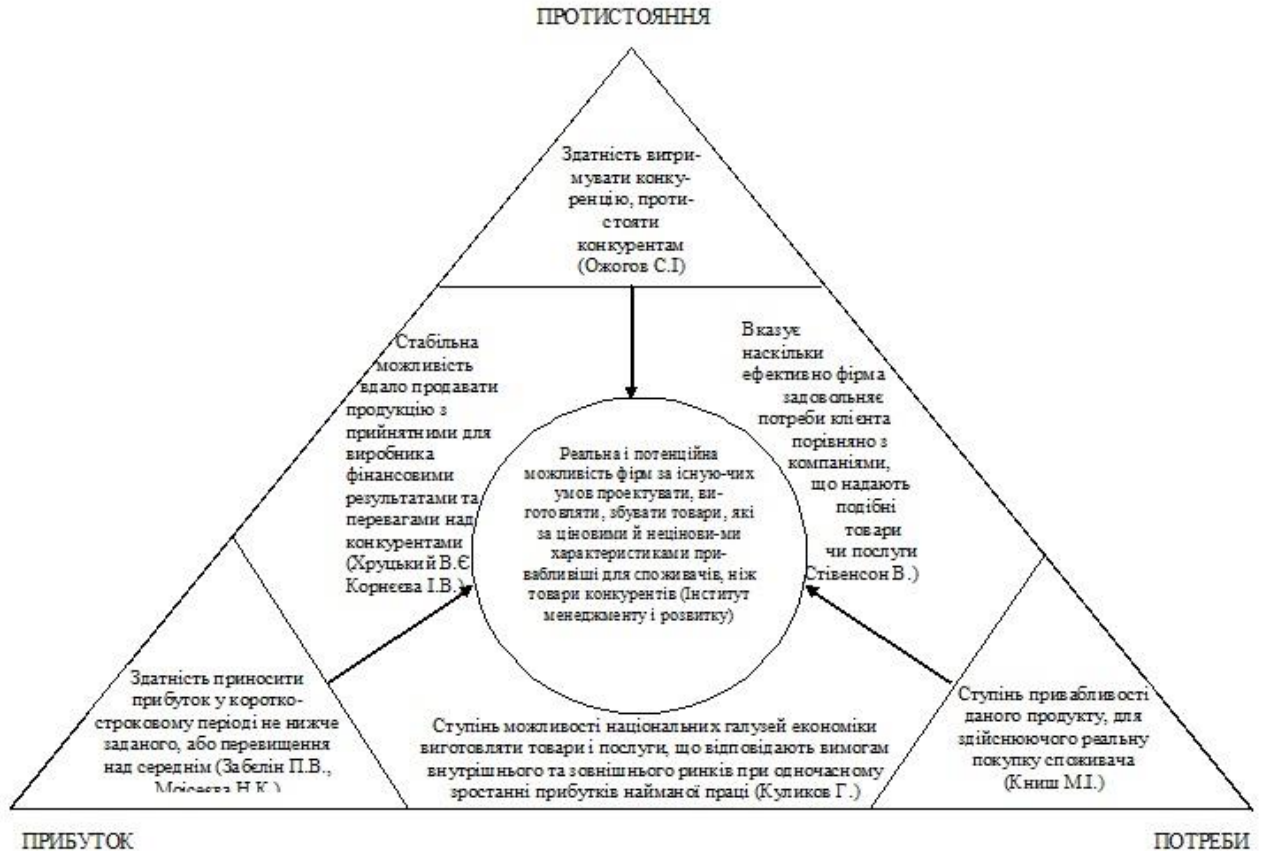


Рисунок 1.1 - Трикутник конкурентоспроможності

Конкуренція як економічна категорія представлена на рис. 1.2.

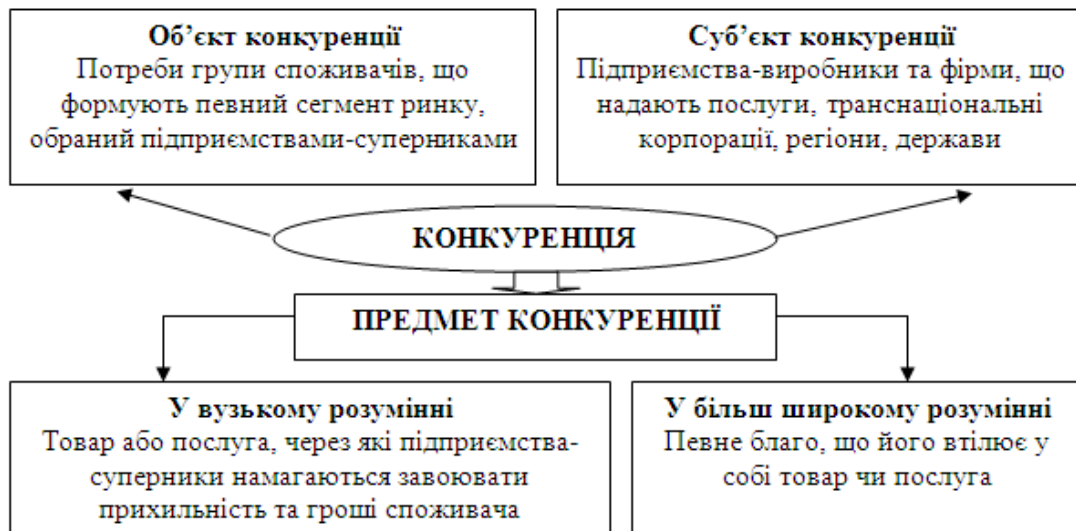


Рисунок 1.2 - Конкуренція як економічна категорія

З нашої точки зору, конкурентоспроможність — це інтегральна характеристика суб'єкта господарювання, яка відображає його здатність створювати та підтримувати стійкі конкурентні переваги шляхом ефективного використання ресурсів, впровадження інновацій, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення унікальної цінності для споживачів.

Визначення терміну «конкурентоспроможність» різними науковцями має як спільні риси, так і розбіжності. Основний акцент робиться на таких аспектах: інноваційність: здатність підприємства впроваджувати нові продукти, процеси та бізнес-моделі, які забезпечують довгострокову конкурентну перевагу. [10, с 46-47]

- ефективність: оптимальне використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів для досягнення стратегічних цілей.
- адаптивність: швидка реакція на зміни ринкового середовища, глобальні тенденції та зміни у поведінці споживачів.
- цінність для споживача: створення продуктів і послуг, які відповідають потребам споживачів, забезпечуючи високу якість і прийнятну ціну.
- довгострокова стійкість: здатність підтримувати конкурентні позиції на ринку навіть у нестабільних економічних умовах.

Це свідчить про багатогранність поняття та необхідність його комплексного аналізу залежно від специфіки підприємства, галузі та зовнішнього середовища. [11, с 35-36]

Тепер розглянемо основні фактори конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів. Їх аналіз дозволяє зрозуміти механізми формування конкурентних переваг.

Внутрішні фактори

1. Якість продукції або послуг: відповідність потребам споживачів є ключовим елементом конкурентоспроможності.

2. Ефективність управління: професійне керівництво, раціональне використання ресурсів та вдосконалення бізнес-процесів.
3. Інновації: впровадження нових технологій та удосконалення продукту чи послуги, що створює унікальність пропозиції.
4. Кваліфікація персоналу: рівень знань, навичок і мотивації працівників значною мірою впливає на здатність підприємства конкурувати. [12, с 68]

Зовнішні фактори

1. Рівень конкуренції в галузі: кількість і сила конкурентів визначають складність входження на ринок та збереження позицій.
2. Ринкові умови: платоспроможність споживачів, тенденції в попиті та пропозиції.
3. Економічне середовище: рівень інфляції, валютний курс, макроекономічна стабільність.
4. Регуляторна політика: державні нормативи, митні правила, податкова політика. [13]

Конкурентоспроможність відіграє критичну роль як на мікро-, так і на макрорівні, забезпечуючи економічний розвиток і соціальну стабільність (рис. 1.3).

Значення на мікрорівні

1. Збереження позицій на ринку: підприємство, що має конкурентні переваги, здатне утримувати або збільшувати свою ринкову частку.
2. Фінансова стійкість: конкурентоспроможні підприємства демонструють стабільний прибуток і меншу залежність від зовнішніх коливань.
3. Розвиток інновацій: конкуренція стимулює підприємства до впровадження нових ідей, що забезпечує їх довгострокове зростання. [14, с 57-58]



Рисунок 1.3 - Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Значення на макрорівні

1. Економічне зростання: конкурентоспроможні підприємства сприяють збільшенню ВВП та створенню робочих місць.
2. Залучення інвестицій: країни з конкурентоспроможною економікою привабливі для іноземних інвесторів.
3. Соціальна стабільність: високий рівень конкурентоспроможності сприяє добробуту населення через підвищення заробітних плат і створення якісних товарів. [15, с 33]

Ознаки конкурентоспроможності представлено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 - Ознаки конкурентоспроможності

Між конкурентоспроможністю та іншими економічними категоріями існує певний взаємозв'язок. Конкурентоспроможність є інтегральним показником, що пов'язаний із такими поняттями, як продуктивність, ефективність і якість [16, с 13-15].

Продуктивність: високий рівень продуктивності дозволяє підприємству виготовляти більше продукції за менших витрат, що підвищує конкурентоспроможність.

Ефективність: оптимізація бізнес-процесів сприяє зниженню собівартості продукції, що забезпечує цінову конкурентоспроможність.

Якість: відповідність продукції стандартам і очікуванням споживачів створює довгострокову лояльність [17].

Якісні показники конкурентоспроможності представлено на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 - Якісні показники конкурентоспроможності

Ключові теорії конкурентоспроможності представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Ключові теорії конкурентоспроможності

Вчений	Основна викладка теорії
Теорія конкурентних переваг М. Портера.	Конкурентоспроможність базується на здатності підприємства створювати унікальні переваги, які неможливо легко копіювати конкурентами. До таких переваг належать інновації, диференціація продукції, ефективність ланцюга поставок.
Модель «п'яти сил» М. Портера.	Підприємство повинно враховувати силу конкурентів, загрозу появи нових гравців, замінників, а також силу постачальників і покупців.
Ресурсно-орієнтована теорія.	Успіх залежить від унікальних внутрішніх ресурсів, які підприємство може використовувати ефективніше за конкурентів. [18, с 45-46]

У сучасному світі глобалізації конкурентоспроможність стає ключовим індикатором успішності підприємства. Основні виклики, що постають перед підприємствами:

- зростання міжнародної конкуренції.
- необхідність адаптації до швидких технологічних змін.
- зміна вимог споживачів до продукції та послуг.

Інструменти підвищення конкурентоспроможності включають:

- цифровізацію бізнес-процесів: використання цифрових платформ для підвищення ефективності.
- експортну орієнтацію: освоєння нових ринків і диверсифікація клієнтської бази.
- зелені технології: зменшення впливу на навколишнє середовище як інструмент підвищення лояльності споживачів. [19, с 54]

Конкурентоспроможність не є статичним явищем. Вона динамічно змінюється залежно від зовнішніх умов і внутрішніх можливостей підприємства.

У цьому контексті важливими є:

- стійкість: здатність підприємства адаптуватися до змін і зберігати свої позиції на ринку.
- гнучкість: можливість швидко реагувати на зміну умов.
- стратегічне планування: довгострокові цілі, спрямовані на підвищення конкурентних переваг. [20, с 37]

Ключові елементи конкурентоспроможності є фундаментом, який визначає здатність підприємства успішно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Інноваційність забезпечує створення унікальних продуктів і процесів, що сприяють довгостроковій конкурентній перевазі. Ефективне використання ресурсної бази дозволяє знизити витрати та підвищити економічну ефективність. Маркетингові стратегії допомагають підприємству адаптуватися до ринкових умов і формувати сильний бренд (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Ключові елементи конкурентоспроможності

Елемент конкурентоспроможності	Пояснення
Інноваційність	В умовах глобалізації та технологічних змін інновації є основою формування конкурентних переваг. Інноваційна діяльність підприємства включає: впровадження нових методів виробництва; створення інноваційних продуктів і послуг; використання сучасних інформаційних технологій. [21, с 15]
Ресурсна база	Ефективне використання наявних ресурсів — ключ до підвищення конкурентоспроможності. Підприємство має: раціонально використовувати людські, фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси; оптимізувати витрати на основі аналізу бізнес-процесів.
Маркетингові стратегії	Конкурентоспроможність значною мірою залежить від здатності підприємства розуміти потреби ринку, аналізувати конкурентів і формувати цінність для споживачів. Основні аспекти маркетингової стратегії: аналіз конкурентного середовища (модель «п'яти сил» М. Портера); сегментація ринку та позиціонування продукції; формування бренду та підтримка його репутації.
Фінансова стабільність	Здатність забезпечувати фінансову стійкість є фундаментом для довгострокового розвитку підприємства. Основні індикатори фінансової стабільності: Рентабельність активів і власного капіталу; Коефіцієнт ліквідності; Інвестиційна привабливість. [22, с 21]
Клієнтоорієнтованість	В сучасних умовах основою конкурентоспроможності є здатність підприємства орієнтуватися на потреби клієнтів. Це включає: індивідуалізацію пропозицій; забезпечення високої якості обслуговування; використання зворотного зв'язку для вдосконалення продуктів.
Стійкість і гнучкість	Підприємство повинно бути здатним витримувати економічні кризи, вплив зовнішніх ризиків та адаптуватися до нових умов. Це досягається завдяки: - стратегіям диверсифікації; - управлінню ризиками; - розвитку корпоративної культури.

Ключові елементи конкурентоспроможності є фундаментом, який визначає здатність підприємства успішно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Інноваційність забезпечує створення унікальних продуктів і

процесів, що сприяють довгостроковій конкурентній перевазі. Ефективне використання ресурсної бази дозволяє знизити витрати та підвищити економічну ефективність. Маркетингові стратегії допомагають підприємству адаптуватися до ринкових умов і формувати сильний бренд. [23, с 38-39]

Фінансова стабільність створює основу для довгострокового розвитку, тоді як клієнтоорієнтованість дозволяє підприємству задовольняти потреби споживачів і забезпечувати їхню лояльність. Нарешті, стійкість і гнучкість підприємства дозволяють успішно долати економічні кризи, адаптуватися до змін і зберігати стабільність у довгостроковій перспективі.

Ці елементи є взаємозалежними й разом формують основу для досягнення та підтримки високого рівня конкурентоспроможності підприємства, що є критично важливим у сучасному динамічному ринковому середовищі. [24, с 45]

1.2. Методологічні засади та формування конкурентоспроможності на підприємстві

Формування конкурентоспроможності підприємства є багатоаспектним процесом, який базується на використанні науково-обґрунтованих методів і підходів. Методологічні засади цього процесу включають визначення критеріїв, індикаторів та факторів конкурентоспроможності, а також розробку системи кількісного і якісного аналізу. У даному розділі розглянуто основні підходи до формування конкурентоспроможності, алгоритм її оцінювання, а також методики розрахунків, що використовуються для аналізу ефективності управління конкурентними перевагами. [25, с 34]

Розвиток конкурентоспроможності підприємства базується на таких методологічних підходах:

1. Системний підхід.

Конкуентоспроможність розглядається як інтегральна характеристика, що охоплює всі елементи діяльності підприємства (виробничі, фінансові, управлінські та маркетингові процеси) у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. [26, с 18-20]

2. Комплексний підхід.

Застосування цього підходу вимагає врахування як внутрішніх (ресурси, технології, кваліфікація персоналу), так і зовнішніх (ринкова конкуренція, попит, нормативно-правове середовище) факторів.

3. Процесний підхід.

Конкуентоспроможність формується через оптимізацію бізнес-процесів і підвищення їх ефективності.

4. Інноваційний підхід.

Особливий акцент робиться на впровадження нових технологій, що дозволяють створювати унікальні продукти і послуги. [27, с 21]

Формування конкуентоспроможності підприємства включає кілька етапів:

1. Діагностика початкового стану.

На цьому етапі проводиться аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на підприємство.

Методи: SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

2. Визначення конкуентних переваг.

Проводиться порівняльний аналіз основних параметрів підприємства та його конкуентів.

3. Розробка стратегії.

Створюється стратегічний план формування та підтримки конкуентних переваг.

4. Реалізація заходів.

Упровадження інновацій, вдосконалення маркетингової стратегії, оптимізація виробничих процесів.

5. Моніторинг і коригування.

Оцінюється ефективність реалізованих заходів і вносяться зміни залежно від змін ринкових умов. [28]

Для аналізу рівня конкурентоспроможності застосовуються різні кількісні та якісні методи. Одним із ключових є використання формул для розрахунків основних індикаторів.

Почнемо з оцінки інноваційного потенціалу, який значною мірою впливає на загальну конкурентоспроможність:

$$ІП = \frac{I_r}{I_{cp}} \times 100\% \quad (1.1)$$

де:

I_r – кількість впроваджених інновацій;

I_{cp} – середній показник інновацій у галузі.

Цей індекс дозволяє оцінити рівень інноваційної активності підприємства та підготувати основу для оцінки якості продукції. [28, с 54]

Якість продукції є важливою складовою конкурентоспроможності:

$$ІQR = \frac{P_q}{P_{заг}} \times 100\% \quad (1.2)$$

де:

P_q – обсяг продукції, що відповідає стандартам якості;

$P_{заг}$ – загальний обсяг продукції.

Покращення якості продукції призводить до зниження собівартості та підвищення ефективності використання ресурсів. [29, с 46-47]

Для оцінки ефективності виробництва використовується коефіцієнт:

$$K_{вп} = \frac{\Phi P}{П P} \times 100\% \quad (1.3)$$

де:

ΦP – фактичне використання ресурсів;

$П P$ – планове використання ресурсів.

Ефективне використання потужностей безпосередньо впливає на рентабельність. [30, с 43]

Частка ринку дозволяє оцінити позиції підприємства в конкурентному середовищі:

$$MS = \frac{V_i}{V_t} \times 100\% \quad (1.4)$$

де:

V_i – обсяг продажів підприємства;

V_t – загальний обсяг продажів у галузі.

Збільшення ринкової частки також підвищує фінансову стійкість. [31, с 42]

Фінансова стабільність підприємства оцінюється за формулою:

$$FS = \frac{CA}{CL} \quad (1.5)$$

де:

CA – поточні активи;

CL – поточні зобов'язання.

Значення $FS > 1$ свідчить про фінансову стабільність. [32]

Фінансова стійкість є необхідною умовою для інвестицій у нові проєкти та інновації.

Інвестиції в інновації є важливою складовою стратегії розвитку.

$$IE = \frac{E_i}{E_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (1.6)$$

де:

E_i – витрати на інновації;

$E_{\text{заг}}$ – загальні витрати.

Інновації впливають на продуктивність праці, яку можна оцінити наступним чином. [33, с 33]

Для оцінки ефективності працівників застосовується формула:

$$PP = \frac{Q_p}{Ч_p} \quad (1.7)$$

де:

Q_p – обсяг продукції;

$Ч_p$ – чисельність персоналу.

Зростання продуктивності праці впливає на рівень рентабельності підприємства. [34]

Рентабельність підприємства демонструє загальну ефективність використання ресурсів.

Індекс конкурентоспроможності (ІКП):

$$\text{ІКП} = \sum_{i=1}^n W_i \times K_i \quad (1.8)$$

де:

W_i – вага i -го критерію конкурентоспроможності (визначається експертним шляхом);

K_i – значення i -го критерію (наприклад, якість продукції, вартість, терміни поставки).

Ця формула дозволяє оцінити загальний рівень конкурентоспроможності через сукупність ключових параметрів. [35, с 25]

Формула для оцінки рентабельності продукції (як одного з показників):

$$R = \frac{P-C}{C} \times 100\% \quad (1.9)$$

де:

R – рентабельність (%);

P – ціна реалізації продукції;

C – собівартість продукції.

Рентабельність є важливим показником, що свідчить про економічну ефективність підприємства.

Розрахунок ринкової частки (як індикатора позиції на ринку):

$$S = \frac{V_i}{V_t} \times 100\% \quad (1.10)$$

де:

S – частка підприємства на ринку (%);

V_i – обсяг продажів підприємства;

V_t – загальний обсяг продажів на ринку.

Чим більша частка підприємства, тим вищий рівень його конкурентоспроможності. [36, с 18-19]

Формула оцінки конкурентної ціни:

$$C_k = \frac{C_p}{C_r} \quad (1.11)$$

де:

C_k – конкурентна ціна;

C_p – ціна продукції підприємства;

C_r – середня ринкова ціна.

Якщо $C_k < 1$, то продукція є конкурентоспроможною за ціною.

Абсолютна ефективність є сумарною величиною віддачі капітальних інвестицій і розраховується співвідношенням економічного ефекту та витрат

$$E = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{K} \quad (1.12)$$

де:

$\Pi_{\text{чр}}$ – чистий прибуток за рік;

K – капітальні інвестиції. [37, с 23]

Строк окупності капітальних інвестицій є важливим показником при їх оцінці. Його можна розрахувати таким чином:

$$T = \frac{K}{\Pi_{\text{ч}}} \quad (1.13)$$

$$T = \frac{K}{\Delta\Pi_{\text{ч}}} \quad (1.14)$$

Отриманий показник економічної ефективності повинен бути більше нормативної норми ($E > E_{\text{норм.}}$), а ось строк окупності має бути меншим: ($T < T_{\text{норм.}}$). Це та умова, яка дає змогу виміряти ефективність капіталовкладень. [38, с 21]

Якщо необхідно знайти найбільш ефективний варіант виробничих інвестиційних проектів, то проводять розрахунок порівняльної ефективності капітальних вкладень. Це можна здійснити за допомогою розрахунку строку окупності додаткові капітальних інвестицій:

$$T_{д} = \frac{K_2 - K_1}{C_1 - C_2} = \frac{\Delta K}{\Delta C} \quad (1.15)$$

$$T_{д} = \frac{K_2 - K_1}{\Pi_2 - \Pi_1} \quad (1.16)$$

де:

ΔC – економія за рік від зменшення собівартості;

C – собівартість продукції;

ΔK – додаткові капітальні інвестиції за більш капіталоемним варіантом.

[39, с 20]

$$\frac{K_2 - K_1}{C_1 - C_2} < T_{н} \quad (1.17)$$

$$\frac{K_2 - K_1}{\Pi_2 - \Pi_1} < T_{н} \quad (1.18)$$

Якщо розрахунки задовольняють дані умови, тоді здійснюємо додаткові капітальні інвестиції.

Розрахунок економічної ефективності капітальних інвестицій, що порівнюються, проводимо так:

$$E_{д} = \frac{1}{T} = \frac{C_1 - C_2}{K_2 - K_1} \quad (1.19)$$

$$E_{д} = \frac{\Pi_2 - \Pi_1}{K_2 - K_1} \quad (1.20)$$

де:

T – строк окупності.

$$\frac{C_1 - C_2}{K_2 - K_1} > E_{н} \quad (1.21)$$

Якщо умови виконуються, то капітальні витрати ефективні, тобто більш ефективний варіант 2, якщо ні – більш ефективний варіант 1. [38, с 25]

Понаднормований чистий прибуток, до якого прагнуть всі підприємці у своїй діяльності, знаходимо за наступним чином:

$$T_{\text{норм}} \cdot \Pi_1 - K_1 < T_{\text{норм}} \cdot \Pi_2 - K_2 = T_n \cdot \Pi_i - K_i \rightarrow \max \quad (1.22)$$

$$\Pi_2 - E_{\text{норм}} \cdot K_2 > \Pi_1 - E_{\text{норм}} \cdot K_1 = \Pi_i - E_n \cdot K_i \rightarrow \max \quad (1.23)$$

Приведені затрати на виробництво продукції, які ми намагаємось мінімізувати знаходяться так:

$$V_{\text{прив}} = C + E_{\text{норм}} \cdot K \rightarrow \min \quad (1.24)$$

$$V_{\text{прив}} = T_{\text{норм}} \cdot C + K \rightarrow \min \quad (1.25)$$

де:

C – собівартість продукції за рік;

K – коефіцієнт капітальних витрат у фонди виробництво на підприємстві.

Економічна ефективність спожитих ресурсів та затрат розраховується наступним чином:

$$P_{\text{кап}} = \frac{P_{\text{чис}}}{\text{ОФ} + \text{ОК} + N_a} \quad (1.26)$$

де:

$P_{\text{кап}}$ – Рентабельність капіталу

$P_{\text{чис}}$ – Чистий прибуток

ОФ – Основні фонди

ОК – Оборотні кошти

N_a – Нематеріальні активи [40]

$$P_{\text{спожит}} = \frac{P_{\text{чист}}}{\text{АВ} + \text{М} + \text{ЗП}} \quad (1.27)$$

де:

$P_{\text{спожит}}$ – Рентабельність спожитого капіталу.

$P_{\text{чист}}$ – Чистий прибуток підприємства.

АВ – Амортизаційні відрахування

М – Матеріальні витрати [41, с 18]

Може бути така ситуація, що коли товар чи послуга не продається, навіть за наявності високих показників застосування фондів виробництва, наявна низька економічна ефективність даного виробництва.

При оцінці рівня економічної ефективності фондів виробництва мають місце застосування таких показників:

- Коефіцієнт економічної ефективності виробництва на підприємстві.
- Рівень рентабельності фондів виробництва. [42, с 45-46]

$$E = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{\Phi_{\text{в}}} \quad (1.28)$$

$$P = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{\Phi_{\text{в}}} \cdot 100\% \quad (1.29)$$

де:

$\Pi_{\text{чис}}$ – чистий прибуток;

$\Phi_{\text{вир}}$ – фонди виробництва, які розраховуються так:

$$\Phi_{\text{вир}} = C_{\text{оф}} + ОК + Н_{\text{а}} \quad (1.30)$$

де:

$C_{\text{оф}}$ – Вартість основних фондів

За складовими основних фондів виробництва можна дізнатись коефіцієнт їх економічної ефективності, а також рівень рентабельності для фондів виробництва. [43]

Розрахунок різних критеріїв ресурсів виробництва здійснюється таким чином:

- Критерій ефективності ресурсів виробництва:

$$\frac{\Pi_{\text{ч}}}{\Phi_{\text{в}}} > E_{\text{н}} \quad (1.31)$$

Він наглядно показує умову для застосування ресурсів на виробництві. Вони повинні бути більше за нормований рівень. [42, с 16]

- Критерій збільшення ефективності ресурсів виробництва:

$$\frac{\Pi_{\text{ч}}}{\Phi_{\text{в}}} > \frac{\Pi_{\text{ч.попер.}}}{\Phi_{\text{в.попер.}}} \quad (1.32)$$

Він також демонструє умову для застосування ресурсів виробництва. Тут показники порівнюються з минулим періодом. Вони повинні його перевищити.

- Критерій збалансованості ресурсів виробництва:

$$\frac{\Pi_{\text{ч}}}{\Phi_{\text{в}}} \rightarrow \max \quad (1.33)$$

Тут же даний критерій дає змогу оцінити варіанти для подальшого розвитку виробництва та зробити вибір між ними на основі ефективності ресурсів виробництва. [44, с 24]

Ці всі критерії й показники застосовуються з метою щорічної оцінки діяльності на підприємстві. Також вони потрібні, щоб здійснити правильний вибір з існуючих варіантів для збільшення економічної ефективності господарської діяльності підприємства.

Також важливим моментом у оцінці роботи підприємства є визначення економічної ефективності одноразових затрат загалом.

У процесі здійснення одноразових затрат формуються основні й оборотні засоби та нематеріальні активи. Їх економічну ефективність оцінюють на основі суми їх розміру та остаточним результатом економічної діяльності, тобто чистим прибутком. [45, с 35-37]

Показники їх економічної ефективності та строку окупності розраховуються так:

$$E = \frac{\Delta\Pi_{\text{ч}}}{K} \quad (1.34)$$

$$T = \frac{K}{\Delta\Pi_{\text{ч}}} \quad (1.35)$$

При оцінці раціональності одноразових затрат треба порівняти розрахункову величину економічної ефективності та строку окупності з їх нормативними значеннями. . [46]

Розрахунок критерію економічної ефективності одноразових затрат та їх строку окупності здійснюється так:

$$E = \frac{\Delta\Pi_q}{K} > E_H \quad (1.36)$$

$$T_{ок} = \frac{K}{\Delta\Pi_q} < T_H \quad (1.37)$$

Головним показником для оцінки поточних затрат являється рентабельність. Власник підприємства дуже зацікавлений у високій рентабельності свого підприємства та рентабельності продукції, яку він виготовляє. [47, с 32]

Можна розрахувати критерій економічної ефективності виробничих затрат на підприємстві таким чином:

$$\frac{\Pi_q}{B_c} > E_H \quad (1.38)$$

де:

B_c – загальні затрати на підприємстві. Вони обчислюються наступною формулою:

$$B_c = B_{п} + B + П \quad (1.39)$$

де:

$B_{п}$ - поточні затрати на вироблення й продаж товарної продукції, які вираховуються з прибутку підприємства;

B - витрати;

$П$ – податки. [46]

Даний критерій демонструє умови для існування поточних затрат та витрат на продаж продукції. Він повинен мати економічну ефективність вище від її нормативного рівня.

Також можна знайти критерій економічної ефективності видів товарної продукції по одинці наступним чином:

$$\frac{\Pi_q}{C} > E_H \quad (1.40)$$

де:

C - собівартість. [48, с 25]

$$\frac{\Pi_{\text{ч}}}{B_{\text{с}}} > \frac{\Pi_{\text{ч.попер.}}}{B_{\text{с.попер.}}} \quad (1.41)$$

Тут показуються умови для здійснення поточних затрат тоді, коли економічна ефективність має вищий рівень, ніж за попередній рік.

Раціональні витрати на виробництво можна прорахувати за таким критерієм:

$$\frac{\Pi_{\text{ч}}}{B_{\text{с}}} = \max \quad (1.42)$$

$$\frac{\Pi_{\text{ч}}}{C_{\text{i}}} = \max \quad (1.43)$$

Він дає змогу зробити необхідний вибір з напрямків виробничого розвитку, за яким можлива найкраща ефективність на виробництві.

Рентабельність продукції показує ефективність реалізації продукції, робіт чи послуг. Вона розраховується відношенням чистого прибутку до собівартості самої продукції. [47]

$$P_{\text{пр}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{C_{\text{п}}} \cdot 100\% \quad (1.44)$$

Рентабельність продажу відображає частину прибутку у загальному його доході. Розраховується, як відношення чистого прибутку до обсягу реалізації продукції.

$$P_{\text{прод}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{Q_{\text{прод}}} \cdot 100\% \quad (1.45)$$

Рентабельність підприємства показує економічну ефективність застосування грошових, матеріальних, трудових й інших своїх ресурсів. Вона розраховується відношенням чистого прибутку до активів підприємства, які формують його. [34, с 43]

$$P_{\text{підпр}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{A_{\text{підпр}}} \cdot 100\% \quad (1.46)$$

Фондовіддача продукції показує ефективність застосування засобів праці. Вона наглядно показує нам, яка ж сума виготовленої чи реалізованої продукції припадає на одну гривню основних засобів виробництва. Фондовіддача продукції

визначається, як відношення обсягу продукції до вартості основних фондів виробництва на підприємстві. [25, с 23]

$$\Phi_{\text{в}} = \frac{Q_{\text{п}}}{O\Phi_{\text{в}}} \quad (1.47)$$

Фондомісткість продукції показує потребу в основних фондах виробництва, які потрібні для забезпечення виробництва чи реалізації одиниці продукції, робіт чи послуг. Вона характеризує суму вартості основних засобів, які припадають на одиницю виготовленої чи реалізованої продукції. Цей показник розраховується відношенням вартості виробничих фондів до обсягу продукції.

$$\Phi_{\text{м}} = \frac{O\Phi_{\text{в}}}{Q_{\text{п}}} \quad (1.48)$$

Продуктивність праці показує нам ефективність трудової діяльності працівників. Вона характеризує обсяг продукції, який виготовляється одним робітником за одиницю часу. Продуктивність праці розраховується, як відношення обсягу продукції до чисельності персоналу. [32]

$$\text{ПП} = \frac{Q_{\text{п}}}{\text{ч}_{\text{п}}} \quad (1.49)$$

Фондоозброєність праці показує вартість основних фондів виробництва на підприємстві на одного робітника. Вона розраховується відношенням вартості фондів виробництва до чисельності персоналу.

$$\Phi_{\text{о}} = \frac{O\Phi_{\text{в}}}{\text{ч}_{\text{п}}} \quad (1.50)$$

Матеріаломісткість продукції показує частку затрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції. Цей показник оцінює ефективність застосування матеріальних ресурсів на підприємстві. Вона розраховується як відношення матеріальних затрат до обсягу продукції. [44, с 43]

$$M_{\text{м}} = \frac{M_{\text{з}}}{Q_{\text{п}}} \quad (1.51)$$

Матеріаловіддача продукції показує обсяг продукції на кожну гривню затрачених матеріальних витрат. Вона характеризує ефективність застосування

предметів праці на виробництві. Матеріаловіддача продукції розраховується відношенням обсягу продукції до матеріальних затрат. [34]

$$M_B = \frac{Q_p}{M_3} \quad (1.52)$$

Теоретико – методологічні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства представлені на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 - Теоретико – методологічні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Інструменти підвищення конкурентоспроможності

1. Оптимізація витрат.

Ефективне управління витратами дозволяє знизити собівартість продукції, що підвищує цінову конкурентоспроможність.

2. Інноваційний розвиток.

Інвестиції в дослідження та розробки (R&D) дозволяють створювати унікальні продукти, які відповідають потребам ринку.

3. Розширення ринків збуту.

Використання сучасних маркетингових інструментів сприяє збільшенню ринкової частки.

4. Розвиток персоналу.

Навчання та підвищення кваліфікації працівників є важливим чинником довгострокового успіху підприємства.

5. Побудова бренду.

Сильний бренд створює довіру споживачів і підвищує лояльність до продукції підприємства. [36, 36-38]

1.3. Порівняльна характеристика основних показників конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-маркет» в порівнянні з конкурентами

Основними конкурентами ТОВ «АТБ-маркет» є ТОВ «METRO» та ТОВ «Сільпо». Вони здійснюють свою діяльність в тій самій сфері, що і ТОВ «АТБ-маркет», надають приблизно однакові послуги та мають близький асортимент. Розберемо їх більш детально та зробимо порівняння за основними критеріями.

ТОВ «METRO» – це міжнародна мережа гуртово-роздрібних магазинів, орієнтованих на бізнес-клієнтів, але доступних і для звичайних покупців.

1. Асортимент:

- продукти харчування: свіже м'ясо, риба, морепродукти, овочі, фрукти, молочні продукти, заморожені товари, бакалія.

- негастрономічні товари: побутова хімія, посуд, текстиль, товари для офісу, техніка.
- унікальні пропозиції: гуртові упаковки продуктів, ексклюзивні імпортовані товари, власні торгові марки (Aro, Fine Life, METRO Chef).

2. Концепція та обслуговування:

- орієнтованість на бізнес-клієнтів (ресторани, кафе, готелі, офіси).
- пропозиція карток для гуртових клієнтів, що дають знижки.
- зручність самообслуговування: широкі проходи, зрозуміла навігація, окремі зони для швидкої комплектації великих замовлень.

3. Ціни:

- конкурентні для великих обсягів покупок.
- вигідні акції, які змінюються щотижня.
- однак для роздрібних клієнтів ціни можуть здаватися високими.

4. Локація:

- магазини зазвичай розташовані у передмістях або на околицях міст, зручних для під'їзду вантажного транспорту.
- велика площа паркінгу.

5. Додаткові послуги:

- постачання для HoReCa (готелі, ресторани, кафе).
- онлайн-замовлення з доставкою.
- програми навчання для бізнесу.

ТОВ «Сільпо» – це мережа супермаркетів преміум-класу, яка виділяється увагою до дизайну, асортименту та високого рівня обслуговування.

1. Асортимент:

- продукти харчування: від базових продуктів до преміум-товарів і делікатесів (сири, морепродукти, фермерські продукти).
- унікальні товари: власні пекарні, кулінарні відділи, товари власних торгових марок (Premia, Premia Taste, Etno).

- ексклюзивні пропозиції: імпортовані продукти, вина з різних країн, органічна продукція.

2. Концепція та обслуговування:

- дизайн: кожен магазин має унікальний інтер'єр із тематичним оформленням (від футуристичного до етно).
- обслуговування: високий рівень сервісу, каси самообслуговування, програма лояльності («Власний рахунок»).
- кулінарія: відділи готової їжі з великим вибором страв різних кухонь світу.

3. Ціни:

- дещо вищі, ніж у середньому сегменті, але якість товарів та акційні пропозиції компенсують різницю.

4. Локація:

- зазвичай розташовані в центральних районах міст або торгових центрах.
- орієнтація на максимальну зручність для міських жителів.

5. Додаткові послуги:

- онлайн-магазин із доставкою.
- організація кулінарних майстер-класів.
- спеціальні пропозиції для корпоративних клієнтів.

Почнемо з першого напрямку – асортименту. Занесемо дані до табл. 1.5.

Переваги ТОВ «АТБ-маркет»:

- найкращий асортимент базових продуктів за доступними цінами.
- значний вибір товарів власних марок.

Недоліки ТОВ «АТБ-маркет»:

- відсутність преміум-сегменту та делікатесів.
- менший вибір готової їжі.

Таблиця 1.5 - Порівняння асортименту продукції магазинів ТОВ «Сільпо», ТОВ «METRO», ТОВ «АТБ-маркет».

Критерій	ТОВ «Сільпо»	ТОВ «METRO»	ТОВ «АТБ-маркет»
Базові продукти	Широкий вибір, включаючи преміум	Повний набір для гуртових покупок	Широкий асортимент базових товарів
Преміум-продукти	Великий вибір делікатесів, органіки	Імпортні та гуртові преміум-товари	Практично відсутні
Власні марки	Якісні торгові марки ("Premia")	Свої бренди (Ago, Fine Life)	Акцент на власних марках, дешеві
Готова їжа	Свіжа кулінарія, різноманітність	Обмежено	Мінімальний вибір

Тепер перейдемо до цін та акцій, які дуже приваблюють покупців. Дані занесемо до табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - Порівняння цін магазинів ТОВ «Сільпо», ТОВ «METRO», ТОВ «АТБ-маркет»

Критерій	ТОВ «Сільпо»	ТОВ «METRO»	ТОВ «АТБ-маркет»
Рівень цін	Високий	Середній для гуртових	Найнижчий
Акції	Часто	Постійно	Дуже часто
Вартість преміум	Дуже висока	Конкурентна	Відсутня

Переваги ТОВ «АТБ-маркет»:

- найдоступніші ціни серед усіх конкурентів.
- часті акції та програми лояльності.

Недоліки ТОВ «АТБ-маркет»:

- бюджетна якість деяких продуктів у власних марках.
- обмежений асортимент товарів для вибагливих клієнтів.

Наступним напрямом є локація та зручність (табл. 1.7).

Переваги ТОВ «АТБ-маркет»:

- найбільша кількість магазинів у містах і селах.
- зручність для повсякденних покупок.

Недоліки ТОВ «АТБ-маркет»:

- простіший інтер'єр і менше уваги до комфорту клієнтів.
- відсутність концептуальних рішень у дизайні.

Таблиця 1.7 - Порівняння локації та зручності магазинів ТОВ «Сільпо», ТОВ «METRO», «АТБ-маркет».

Критерій	ТОВ «Сільпо»	ТОВ «METRO»	ТОВ «АТБ-маркет»
Розташування	Центральні та густонаселені райони	Переважно передмістя	Практично у кожному районі
Доступність	Комфортна	Важкодоступна для пішоходів	Максимальна
Інтер'єр	Дизайнерські рішення	Мінімалістичний	Скромний, функціональний

Далі розглянемо обслуговування та досвід покупців (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 - Порівняння обслуговування та досвід покупців магазинів ТОВ «Сільпо», ТОВ «METRO», ТОВ «АТБ-маркет».

Критерій	ТОВ «Сільпо»	ТОВ «METRO»	ТОВ «АТБ-Маркет»
Обслуговування	Високий рівень	Середній	Мінімальний
Програма лояльності	"Власний рахунок"	Карта для бізнес-клієнтів	Постійна система акцій
Зручність кас	Каси самообслуговування	Стандартні каси	Обмежена кількість кас

Переваги ТОВ «АТБ-маркет»:

- швидкий процес покупок для бюджетного сегменту.
- доступність акційних товарів.

Недоліки ТОВ «АТБ-маркет»:

- мінімальний рівень персоналізації обслуговування.
- черги через обмеженість кас.

Для порівняння фінансових показників трьох конкурентів ТОВ «Сільпо», ТОВ «METRO» та ТОВ «АТБ-маркет» було обрано основні значення: чистий дохід від реалізації товарів, собівартість реалізованих товарів, обсяги реалізованої продукції у тис. грн., валовий та чистий прибуток підприємств в період з 2019 року по 2023 рік. Були виконані і проаналізовані відхилення за кожен рік. Дані занесено до табл. 1.9.

Найбільший чистий дохід за всі досліджувані роки має підприємство ТОВ «АТБ-маркет» у 2023 році показник був найвищим і склав 181089,7 тис. грн., найменший показник чистого прибутку за п'ять років був на підприємстві ТОВ «METRO» і відповідно склав 17 831 325 тис. грн. у 2019 році. Досліджуване підприємство ТОВ «АТБ-маркет» має найвищі показники порівняно з конкурентами. Якщо розглядати показники в динаміці, то за аналізовані п'ять років показник чистого доходу найбільше зріс на підприємстві ТОВ «METRO» на 43,31%. В той час найменший ріст чистого прибутку за п'ять років відбувся на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» на 21,74%.

Чистий дохід на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» та фірмах-конкурентах показано на рис. 1.7.

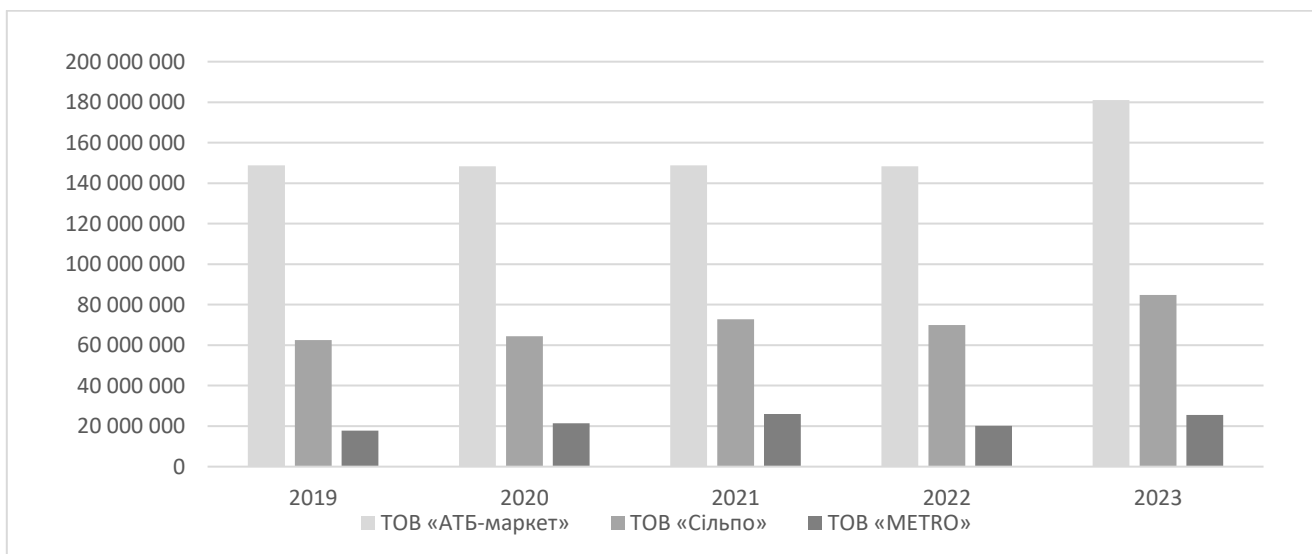


Рисунок 1.7 - Чистий дохід на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» та фірмах-конкурентах

Таблиця 1.9 - Основні фінансові показники в динаміці торгового підприємства «АТБ-маркет» та його основних фірм конкурентів

Підприємства	Роки					Відхилення				
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2020/ 2019	2020/ 2019	2020/ 2019	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн										
ТОВ «АТБ-маркет»	148 745 255	148 332 869	148 745 255	148 332 869	181089700	-0,28	-0,28	-0,28	-0,28	-0,28
ТОВ «Сільпо»	62 446 681	64 402 634	72 784 231	69 990 601	84 727 987	3,13	3,13	3,13	3,13	3,13
ТОВ «METRO»	17 831 325	21 464 254	25 944 347	20 152 149	25 554 115	20,37	20,37	20,37	20,37	20,37
Чистий прибуток (збиток), тис. грн										
ТОВ «АТБ-маркет»	11 906 670	4 625 556	8328900	2811400	-450400	-61,15	-61,15	-61,15	-61,15	-61,15
ТОВ «Сільпо»	1 638 317	153 528	-417 390	-763 231	1 140 287	-90,63	-90,63	-90,63	-90,63	-90,63
ТОВ «METRO»	694 401	232 988	539 235	455000	482 487	-66,45	-66,45	-66,45	-66,45	-66,45
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн										
ТОВ «АТБ-маркет»	110 486 259	110 721 024	110486300	108509300	133239800	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
ТОВ «Сільпо»	47 249 897	47 340 607	52 182 935	50 815 360	60 419 457	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
ТОВ «METRO»	15 182 103	18 225 336	21 927 493	17 115 276	21 180 988	20,04	20,04	20,04	20,04	20,04
Валовий прибуток, тис. грн										
ТОВ «АТБ-маркет»	38 258 996	37 611 845	38259000	39823600	47849800	-1,69	-1,69	-1,69	-1,69	-1,69
ТОВ «Сільпо»	17 152 737	15 106 074	20 601 296	19 175 241	24 308 530	-11,93	-11,93	-11,93	-11,93	-11,93
ТОВ «METRO»	2 649 222	3 238 918	4 016 854	3 036 873	4 373 127	22,26	22,26	22,26	22,26	22,26
Обсяги реалізації продукції тис. грн										
ТОВ «АТБ-маркет»	148 745 255	148 332 869	148745300	148332900	181089700	-0,28	-0,28	-0,28	-0,28	-0,28
ТОВ «Сільпо»	62 446 681	64 402 634	72784231	69990601	84 727 987	3,13	3,13	3,13	3,13	3,13
ТОВ «METRO»	17 831 325	21 464 254	25 944 347	20152149	25 554 115	20,37	20,37	20,37	20,37	20,37

Валовий прибуток підприємства ТОВ «АТБ-маркет» та фірмах-конкурентах показано на рис. 1.8.

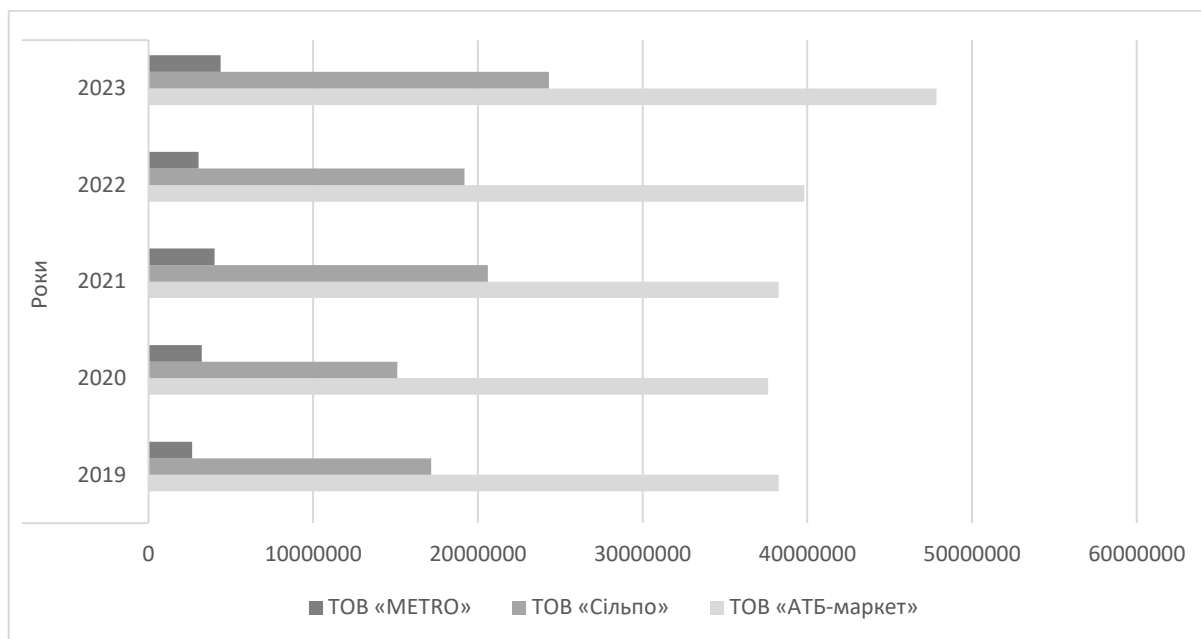


Рисунок 1.8. Валовий прибуток підприємства ТОВ «АТБ-маркет» та фірмах-конкурентах

З наведеного вище рис. 1.7 можна побачити, що лідером по валовому прибутку являється ТОВ «АТБ-маркет». У 2023 році даний показник склав 47849,8 млн. грн. ТОВ «Сільпо» займає середню позицію між двома фірмами. Валовий прибуток у 2023 році на підприємстві складає 24308,5 млн. грн. Останнім є фірма ТОВ «МЕТРО» з даним показником у розмірі 4373,1 тис. грн.

Якщо розглядати показники продажів ТОВ «АТБ-маркет» та конкурентних фірм в динаміці з 2019 року по 2023 рік, то обсяг продажів найбільше зріс у ТОВ «МЕТРО» на 65%. Таке зростання зумовлене ростом підприємств та розширення своїх каналів збуту. Виходячи з порівняльної характеристики можна сказати що ТОВ «АТБ-маркет» є доволі конкурентоздатною компанією і обравши правильну або удосконаливши стару маркетингову стратегію може тримати свої позиції й далі.

Глобалізація та технологічний розвиток роблять великий внесок в економічну трансформацію будь-якої країни. Вільна торгівля та Інтернет дозволяють компаніям чесно конкурувати одна з одною на ринку. Найбільшою силою економіки є конкуренція. Суть ідеї полягає в тому, що компанії виробляють або закупають продукцію в кількостях, що значно перевищують їхні можливості, що відповідно відображається на продажній ціні. У цьому випадку більша частина продукції використовується компаніями, але вона має психологічний характер, а не реальний. У будь-якому разі такі пріоритети фіксуються на короткий проміжок часу, і на перший план знову виходить необхідність реалізації підприємництва. Завдяки Інтернету покупці стали освіченими, отже, попит на якість продукції та послуг, які пропонує ця компанія чи бізнес, а також рівень обслуговування є високим, що схоже з основними характеристиками.

Багато ринків переходять від конкурентної фази до більш конкурентної. На конкурентному ринку компанії часто можуть підтримувати свій динамізм і конкурентні характеристики в рівновазі. На висококонкурентному ринку практично немає бізнес-спеціалізацій, які можна було б довго зберігати на старому ринку. Така волатильність спричинена технологічними змінами та глобальними тенденціями, які знищують ринкову конкурентоспроможність за лічені дні. Тобто, виходячи з цього, єдиним способом виживання бізнесу в такому середовищі є постійна модернізація продукції, що продається, а також впровадження постійного розвитку технологій. Перевага більшості компаній полягає в тому, що вони змінюють і модернізують продукти швидше, ніж конкуренти в тій самій галузі. Персонал відповідного відділу маркетингу компанії повинен перевірити роки діяльності компанії, її досвід, навички розробки нових продуктів, повноту системи, задоволеність клієнтів тощо.

Висновок до розділу 1

Конкуентоспроможність є комплексним і багатовимірним поняттям, яке відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності та зростання як окремих підприємств, так і економіки загалом. Аналіз теоретичних аспектів цього поняття демонструє, що конкурентоспроможність є результатом взаємодії багатьох чинників, які потребують постійного моніторингу та адаптації. Економічне значення конкурентоспроможності полягає у сприянні інноваціям, створенні доданої вартості та підвищенні добробуту суспільства.

Методологічні засади формування конкурентоспроможності підприємства включають системний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, розробку стратегії конкурентних переваг, використання кількісних та якісних методів оцінки. Використання формул для розрахунку ключових показників дозволяє отримати об'єктивну картину конкурентного потенціалу підприємства. Реалізація запропонованих підходів сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку, підвищенню його рентабельності та довгостроковому розвитку.

Основними конкурентами ТОВ «АТБ-Маркет» є ТОВ «METRO» та ТОВ «Сільпо». ТОВ «METRO» – ідеальний для гуртових покупок і бізнес-клієнтів, але менше підходить для звичайного покупця через локацію та ціни на дрібний роздріб. ТОВ «Сільпо» – преміальний вибір для тих, хто цінує якість, естетику та широкий вибір ексклюзивних товарів.

У кожного з цих магазинів є своя цільова аудиторія, і вибір між ними залежить від потреб і бюджету покупця.

Переваги ТОВ «АТБ-Маркет»

1. Найнижчі ціни серед усіх порівнюваних магазинів.
2. Широка доступність завдяки великій кількості магазинів у кожному місті.
3. Часті акції та вигідні пропозиції.

Недоліки ТОВ «АТБ-Маркет»

1. Відсутність преміум-товарів та ексклюзивного асортименту.
2. Простий інтер'єр і відсутність акценту на комфортабельність.
3. Мінімальний рівень обслуговування порівняно з ТОВ «Сільпо».

ТОВ «АТБ-Маркет» – це гарний вибір для бюджетних та швидких покупок, а також повсякденних потреб, але він має менше переваг у сфері якості обслуговування, асортименту делікатесів і преміум-продуктів.

ТОВ «АТБ-Маркет» є беззаперечним лідером за всіма ключовими показниками, окрім чистого прибутку у відсотковому співвідношенні, де він також на першому місці, але демонструє значну ефективність своєї діяльності. Сільпо займає друге місце за масштабами діяльності, але через високі витрати та збитки фінансове становище компанії викликає занепокоєння. ТОВ «METRO» демонструє середні результати, зокрема невеликі, але стабільні прибутки.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АТБ-маркет» та аналіз його діяльності

ТОВ «АТБ-маркет» є однією з найбільших і найуспішніших мереж роздрібної торгівлі в Україні. ТОВ «АТБ-маркет» є частиною корпорації ТОВ «АТБ-маркет», яка спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування та товарами повсякденного попиту.

Адреса підприємства: 49000, м. Дніпро, Україна

Код ЄДРПОУ: 30487219

Форма власності: Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

ТОВ «АТБ-маркет» була заснована у 1993 році в місті Дніпропетровськ (зараз Дніпро). Спочатку підприємство займалося дистрибуцією товарів, спеціалізуючись на продажі продуктів харчування в регіоні. Це був час економічних змін в Україні після розпаду СРСР, і на ринку почали з'являтися нові компанії, які шукали свої ніші.

У 1998 році компанія відкрила перший магазин під торговою маркою ТОВ «АТБ-маркет». Це був важливий крок до розвитку власної роздрібної мережі. Назва «АТБ-маркет» (аббревіатура від «Агротехбізнес») відображала початкову спрямованість на агропромисловий бізнес, проте з часом компанія сфокусувалася на роздрібній торгівлі. З моменту відкриття першого магазину компанія почала впроваджувати формат дискаунтера — магазину з доступними цінами, що став основою її стратегії.

У 2000-х роках мережа ТОВ «АТБ-маркет» почала активно розширюватися по всій Україні. Відкриття нових магазинів супроводжувалося розвитком логістичних можливостей, включаючи створення сучасних розподільчих центрів і оптимізацію постачання. Завдяки цьому компанія змогла швидко збільшити свою присутність у різних регіонах країни та стати одним з провідних ритейлерів України.

У 2003 році ТОВ «АТБ-маркет» офіційно запровадила формат дискаунтера, що став ключовою стратегією компанії. Магазины ТОВ «АТБ-маркет» почали активно пропонувати продукцію за нижчими цінами, оптимізувавши витрати на операційну діяльність і зменшивши маржі на товари. Це дозволило компанії залучити широке коло споживачів і закріпити свою позицію на ринку.

Протягом 2010-х років ТОВ «АТБ-маркет» продовжувала стрімко розширювати свою мережу магазинів. На цей період припадає також модернізація існуючих торгових точок і впровадження інновацій у логістиці та управлінні. Компанія впроваджувала автоматизовані системи управління запасами та розширила свій автопарк, що дозволило значно підвищити ефективність постачання товарів до магазинів.

Однією з важливих змін цього періоду стало активне впровадження власних торгових марок, що стало ще одним способом підтримки конкурентоспроможних цін.

До початку 2020-х років ТОВ «АТБ-маркет» стала найбільшою продуктовою мережею в Україні за кількістю магазинів і товарообігом. Компанія продовжувала відкривати нові магазини, збільшуючи свою присутність у містах і селах по всій країні. Мережа на цей момент охоплює понад 1300 торгових точок, і компанія активно працює над модернізацією

магазинів, зокрема впроваджує енергоефективні рішення та переходить на нові стандарти обслуговування клієнтів.

На сьогоднішній день ТОВ «АТБ-маркет» є лідером українського ринку роздрібною торгівлі продуктами харчування. Компанія не тільки продовжує розширювати свою мережу, але й активно впроваджує інноваційні рішення, зокрема розвиває напрямок електронної комерції та оптимізує процеси за допомогою цифрових технологій.

Компанія активно підтримує соціальні ініціативи, зокрема благодійні проекти, допомогу у зонах військового конфлікту, підтримку освітніх та медичних закладів. Компанія також дотримується принципів сталого розвитку, зокрема впроваджує екологічні стандарти у своїй діяльності, зменшуючи використання пластику та впроваджуючи енергоефективні рішення в магазинах.

Компанія неодноразово отримувала нагороди як лідер українського ринку роздрібною торгівлі. ТОВ «АТБ-маркет» визнавали найуспішнішою роздрібною мережею за результатами незалежних опитувань та досліджень.

Асортимент продукції в магазинах ТОВ «АТБ-маркет» охоплює широкий спектр товарів:

- продукти харчування (хліб, м'ясо, молочна продукція, овочі, фрукти, заморожені продукти тощо)
- непродовольчі товари (побутова хімія, засоби гігієни, товари для дому)
- продукція власних торгових марок (власний бренд «АТБ-маркет», який охоплює різні категорії товарів)
- підтримка локальних виробників — значна частина продукції в магазинах мережі постачається українськими виробниками.

Організаційна структура ТОВ «АТБ-маркет» побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне управління великою мережею продуктових

магазинів, оптимізацію операційних процесів, управління ланцюгами постачання та досягнення стратегічних цілей компанії. Оскільки ТОВ «АТБ-маркет» є однією з найбільших роздрібних мереж в Україні, її структура є багаторівневою та передбачає чіткий поділ на функціональні відділи і регіональні підрозділи.

Основні елементи організаційної структури:

1. Вищий керівний склад

Генеральний директор: Відповідає за загальне управління компанією, визначення стратегічних цілей, управління ключовими напрямками діяльності, представлення інтересів компанії на ринку та перед акціонерами.

Наглядова рада: Зазвичай складається з вищих керівників або акціонерів, які контролюють виконання стратегії компанії, фінансові показники та ефективність роботи топ-менеджменту.

2. Функціональні департаменти

Департамент роздрібної торгівлі. Відповідає за управління мережею магазинів, контроль за дотриманням стандартів роботи, планування та відкриття нових точок продажу.

Департамент маркетингу. Відповідає за маркетингову стратегію компанії, рекламу, просування бренду ТОВ «АТБ-маркет», розробку програм лояльності для клієнтів, аналіз ринку та конкурентів.

Департамент закупівель. Відповідає за постачання товарів, проведення переговорів з постачальниками, забезпечення асортименту продукції, контроль за цінами та умовами постачання.

Логістичний департамент. Відповідає за управління логістичними процесами, включаючи транспортування товарів, роботу розподільчих центрів та управління складськими запасами.

Фінансовий департамент. Займається фінансовим плануванням, бюджетуванням, аналізом витрат, звітністю та управлінням фінансовими ризиками.

Юридичний відділ. Відповідає за правові аспекти діяльності компанії, договірну роботу, юридичний супровід угод, а також дотримання чинного законодавства.

Департамент кадрової політики (HR). Відповідає за управління персоналом, включаючи набір, навчання, розвиток, мотивацію та контроль за дотриманням трудових стандартів.

3. Регіональні управління

Для ефективного управління великою кількістю магазинів ТОВ «АТБ-маркет» по всій Україні, компанія має регіональні підрозділи або управління. Кожне з них відповідає за діяльність магазинів у певному географічному регіоні. Керівництво регіональних управлінь взаємодіє з центральним офісом для забезпечення узгодженості стандартів і виконання планів розвитку.

4. Менеджмент на рівні магазинів

Управляючий магазином. Керує операційною діяльністю окремого магазину, відповідає за продажі, обслуговування клієнтів, дотримання стандартів якості та управління персоналом магазину.

Заступник управляючого. Допомогає управляючому в організації роботи магазину, відповідає за окремі функції, як-от управління персоналом або ведення обліку товарів.

Персонал магазину. Сюди входять касири, продавці-консультанти, працівники складу тощо, які забезпечують безпосередню роботу магазину та взаємодію з клієнтами.

5. Система контролю та аудиту

Внутрішній аудит. Відповідає за перевірку фінансових і операційних процесів компанії, оцінку ефективності роботи, контроль за дотриманням внутрішніх політик та стандартів.

Служба безпеки. Забезпечує контроль за дотриманням правопорядку в магазинах, мінімізацію втрат товару та захист інтересів компанії.

6. IT-департамент

Відповідає за розробку та підтримку інформаційних систем, включаючи ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства), касові системи, а також онлайн-інструменти для управління магазинною мережею і логістикою. Це важливий напрямок у сучасній ритейл-компанії, що забезпечує автоматизацію процесів і збільшення їх ефективності.

7. Департамент розвитку

Займається плануванням і реалізацією стратегій зростання, включаючи відкриття нових магазинів, розширення мережі, інновації у форматах магазинів і впровадження новітніх технологій у ритейл.

Організаційна структура ТОВ «АТБ-маркет» побудована таким чином, що різні рівні — від центрального офісу до магазинів на місцях — функціонують узгоджено і мають чіткий розподіл повноважень та відповідальності. Це дозволяє компанії ефективно управляти великою мережею і досягати стратегічних цілей, таких як зростання, оптимізація витрат і забезпечення високих стандартів обслуговування.

Зробимо аналіз техніко-економічних показників та занесемо в табл. 2.1. З даного аналізу (табл. 2.1) видно, що обсяг реалізації у 2020 році зріс 13187,29 тис грн або 16,58 %. У 2021 році він ще росте на 55997,31 тис грн або 60,38 %. У 2022 році падає на 412,4 тис. грн або 0,28%. У 2023 році він зростає на 32756,8 тис. грн або 22,08 %. В загалом обсяг реалізованої продукції виріс на 101529 тис грн або 127,61%.

Витрати на 1 грн товарної продукції у 2020 році зросли на 0,02 грн/грн, а в 2021 – ще на 0,41 грн/грн. Протягом 2021-2023 рр приблизно однакові. І дорівнюють 0,74 грн/грн на кінець досліджуваного періоду (рис. 2.1).

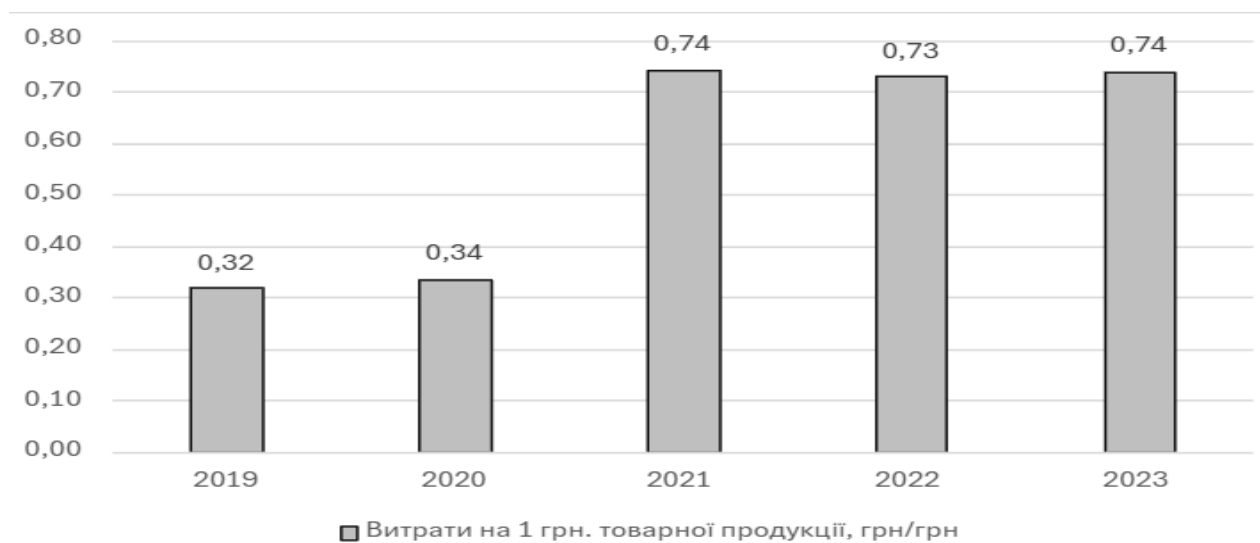


Рисунок 2.1 - Зміна витрат на 1 грн товарної продукції за 2019-2023 роки

Продуктивність праці падає на 122,20 тис грн/ос або 6,13% у 2020 році, у 2022 році ще на 221,3 тис грн/ос або 11,83%, у 2022 р - на 202,3 тис грн/ос або 12,27% у, а потім зростає на 1571,4 тис грн/ос або 108,6 % у 2023 р. взагалі ж вона зросла на 51,4%, що дорівнює 1025,7 тис грн/ос (рис.2.2).

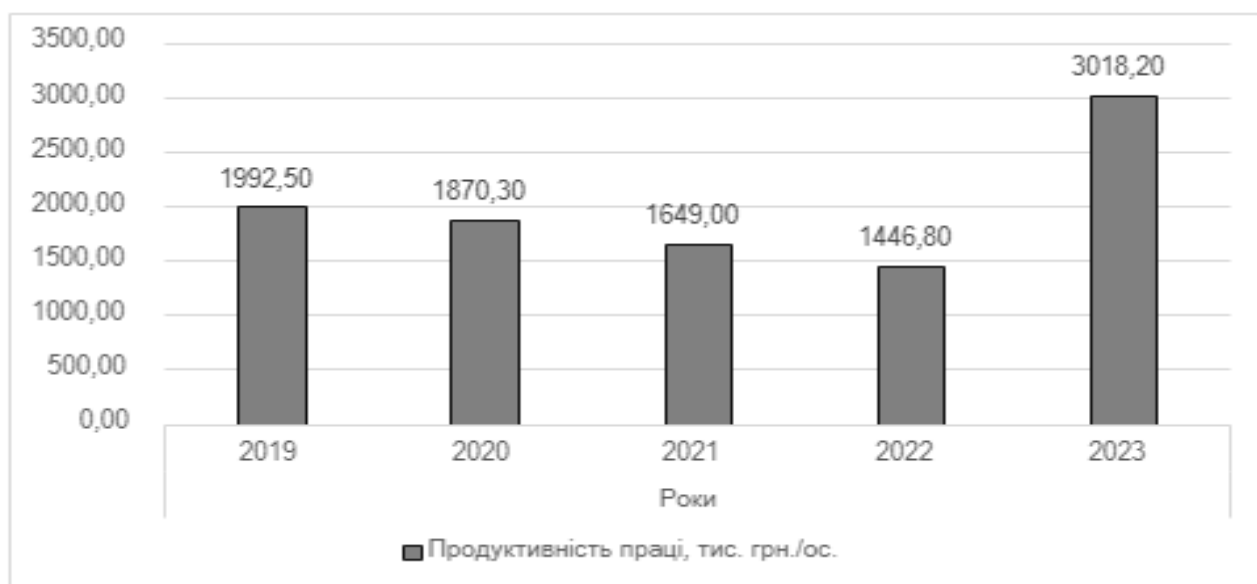


Рисунок 2.2 - Зміна продуктивності праці за 2019-2023 рр.

Таблиця 2.1 - Динаміка техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ - маркет» за 2019-2023 рр.

№	Показник	Роки					Відхилення									
		2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне, тис.грн					Відносне, %				
							2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2019	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2019
1	Товарна продукція, млн. грн.	8495,0	7672,7	8495,0	7672,7	8253,4	-822,3	822,3	-822,3	580,7	-241,6	-9,68	10,72	-9,68	7,57	-2,84
2	Товарна продукція в співставних цінах 2023 р., млн грн	104910,3	123864,4	9548,4	7672,7	8253,4	18954,1	-114316,0	-1875,7	580,7	-96656,9	18,07	-92,29	-19,64	7,57	-92,13
3	Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	79560,7	92747,9	148745,3	148332,9	181089,7	13187,3	55997,3	-412,4	32756,8	101529,0	16,58	60,38	-0,28	22,08	127,61
4	Собівартість реалізованої продукції, млн. грн	25349,6	31116,40	110486,3	108509,3	133239,8	5766,8	79369,9	-1977,0	24730,5	107890,2	22,75	255,07	-1,79	22,79	425,61
5	Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн/грн	0,32	0,34	0,74	0,73	0,74	0,0	0,4	0,0	0,0	0,4	5,30	121,40	-1,72	1,37	132,25
6	Кількість осіб, тис. ос.	55,0	62,0	67,0	75,0	60,0	7,0	5,0	8,0	-15,0	5,0	12,73	8,06	11,94	-20,00	9,09
7	Фонд оплати праці, млн. грн.	19480,0	20546,0	11288,5	16017,8	29231,6	1066,0	-9257,5	4729,3	13213,8	9751,6	5,47	-45,06	41,89	82,49	50,06
8	Середня заробітна плата працівників, тис. грн./ос.	354,2	331,39	168,5	213,6	487,2	-22,8	-162,9	45,1	273,6	133,0	-6,44	-49,15	26,77	128,09	37,56
9	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	1992,5	1870,3	1649,0	1446,8	3018,2	-122,2	-221,3	-202,2	1571,4	1025,7	-6,13	-11,83	-12,26	108,61	51,48
10	Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	11288,5	16017,8	23895,7	20763,6	22365,3	4729,3	7877,9	-3132,1	1601,7	11076,8	41,89	49,18	-13,11	7,71	98,12
11	Середньорічна вартість активів, млн. грн.	38987,3	41478,2	42395,4	41380,4	47487,9	2490,9	917,2	-1015,0	6107,5	8500,6	6,39	2,21	-2,39	14,76	21,80
12	Фондовіддача, грн/грн	0,45	0,40	0,40	0,37	0,37	-0,1	0,0	0,0	0,0	-0,1	-11,11	0,00	-7,50	0,00	-17,78
13	Фондомісткість, грн/грн	2,50	2,40	2,50	2,71	2,71	-0,1	0,1	0,2	0,0	0,2	-4,00	4,17	8,40	0,00	8,40
14	Фондоозбросність, грн/грн	381,3	377,4	356,6	296,6	372,8	-3,9	-20,8	-60,0	76,2	-8,5	-1,02	-5,51	-16,83	25,69	-2,23
15	Середньорічний залишок оборотних активів, млн. грн.	5876,4	6125,5	6407,4	8423,6	13515,6	249,1	281,9	2016,2	5092,0	7639,2	4,24	4,60	31,47	60,45	130,00
16	Валовий прибуток, млн грн	32867,4	35278,9	38259,0	39823,6	47849,8	2411,5	2980,1	1564,6	8026,2	14982,4	7,34	8,45	4,09	20,15	45,58
17	Чистий дохід від реалізації продукції, млн.грн.	141847,6	144786,3	148745,3	148332,9	181089,7	2938,7	3959,0	-412,4	32756,8	39242,1	2,07	2,73	-0,28	22,08	27,66
18	Чистий прибуток, млн. грн.	9567,4	9467,2	8328,9	2811,4	-450,4	-100,2	-1138,3	-5517,5	-3261,8	-10017,8	-1,05	-12,02	-66,25	-116,0	-104,7
19	Рентабельність продукції,%	8,5	7,8	7,53	2,59	-0,03	-0,7	-0,3	-4,9	-2,6	-8,5	-	-	-	-	-
20	Рентабельність продажів, %	7,2	6,7	5,6	1,9	0,00	-0,5	-1,1	-3,7	-1,9	-7,2	-	-	-	-	-
21	Рентабельність підприємства, %	36,8	36,0	34,8	13,5	-0,03	-0,8	-1,1	-21,3	-13,6	-36,8	-	-	-	-	-

Чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зріс на 2938,7 млн грн або 2,07 %. У 2022 році 2021 роком зменшився на 412,4 млн грн або 0,28 % і становить 148332,9 млн грн. В 2023 році він зріс на 32756, 8 млн грн. або 22,1 % та дорівнює 181089,7 млн грн. Якщо порівняти 2023 рік та 2019, то чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 39242,1 млн грн або 27,66 % (рис. 2.3).

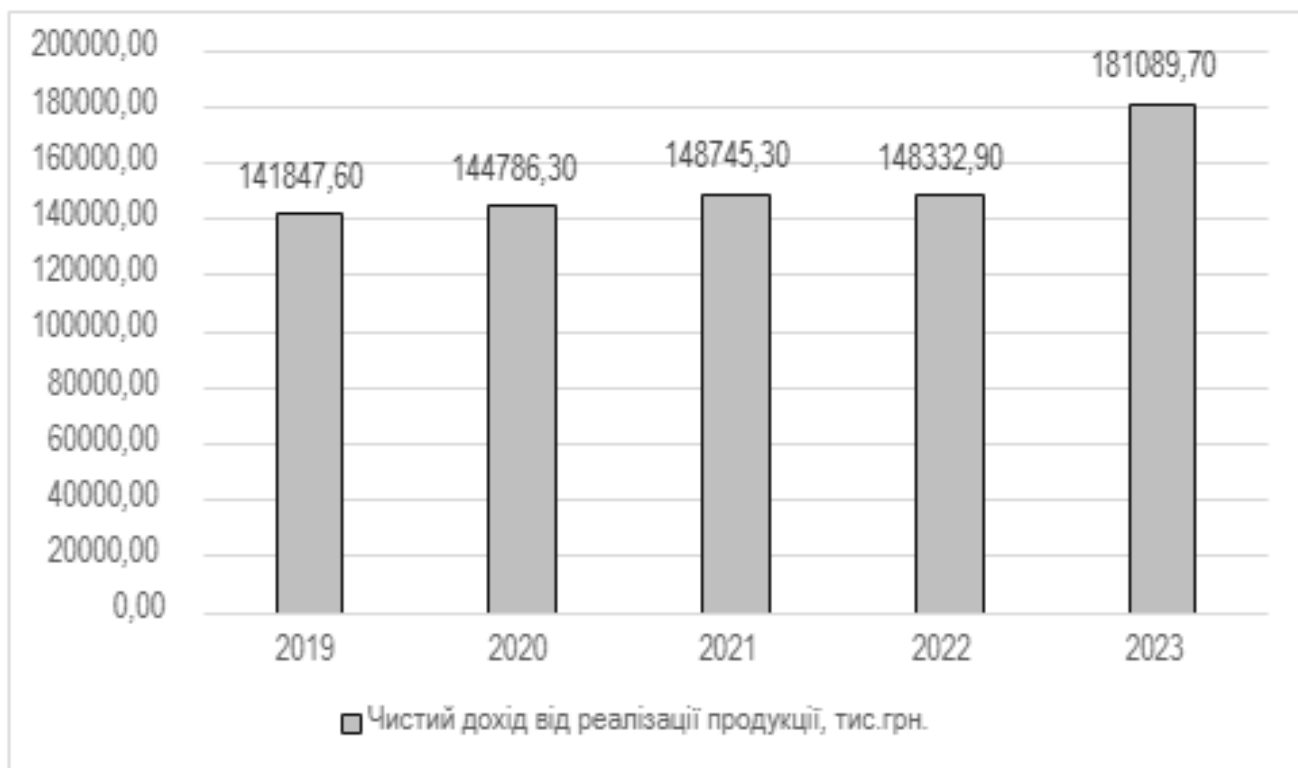


Рисунок 2.3 - Зміна чистого доходу 2019-2023 років

Собівартість реалізованої продукції на початок досліджуваного періоду становить 25349,64 млн грн. У 2020 році вона зросла на 5766,76 млн грн або 22,75 %. У 2021 році вона зросла ще на 79369,9 млн грн або 255,07%. У 2022 році вона дорівнює вже 108509,3 млн грн, тобто впала на 1977 млн грн або 1,79 %. В 2023 році вона зростає аж на 20,6 % або 24730,5 млн грн в порівнянні з 2022 р. і дорівнює вже 133239,8 млн грн (рис.2.4). Це пов'язано з початком війни на території України розв'язаною Російською Федерацією.

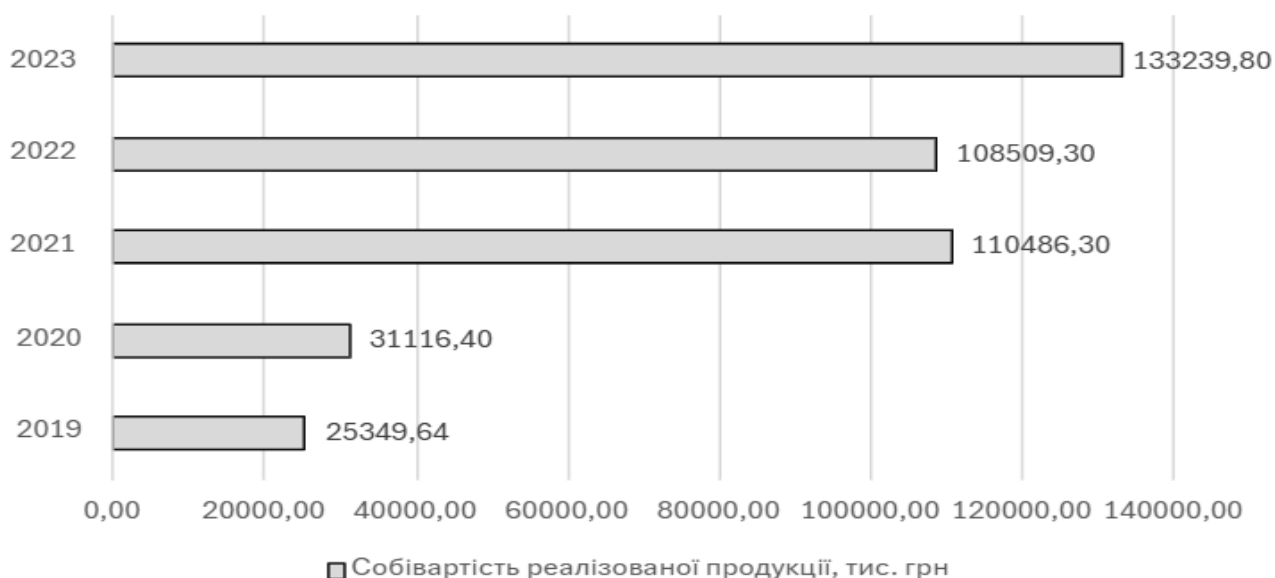


Рисунок 2.4 -Зміна собівартості в 2019-2023 роках

Динаміка зміни чистого доходу та собівартості в 2019-2023 років показана рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 - Динаміка зміни чистого доходу та собівартості в 2019-2023 роках

Фондовіддача у 2020 році вона дорівнює 0,4 грн/грн. У 2021 році вона становить 0,4 грн/грн, в 2022 році вона зменшується на 0,3 грн/грн та дорівнює вже 0,37 грн/грн. У 2023 році фондівіддача залишається на рівні з минулим роком (рис. 2.6).

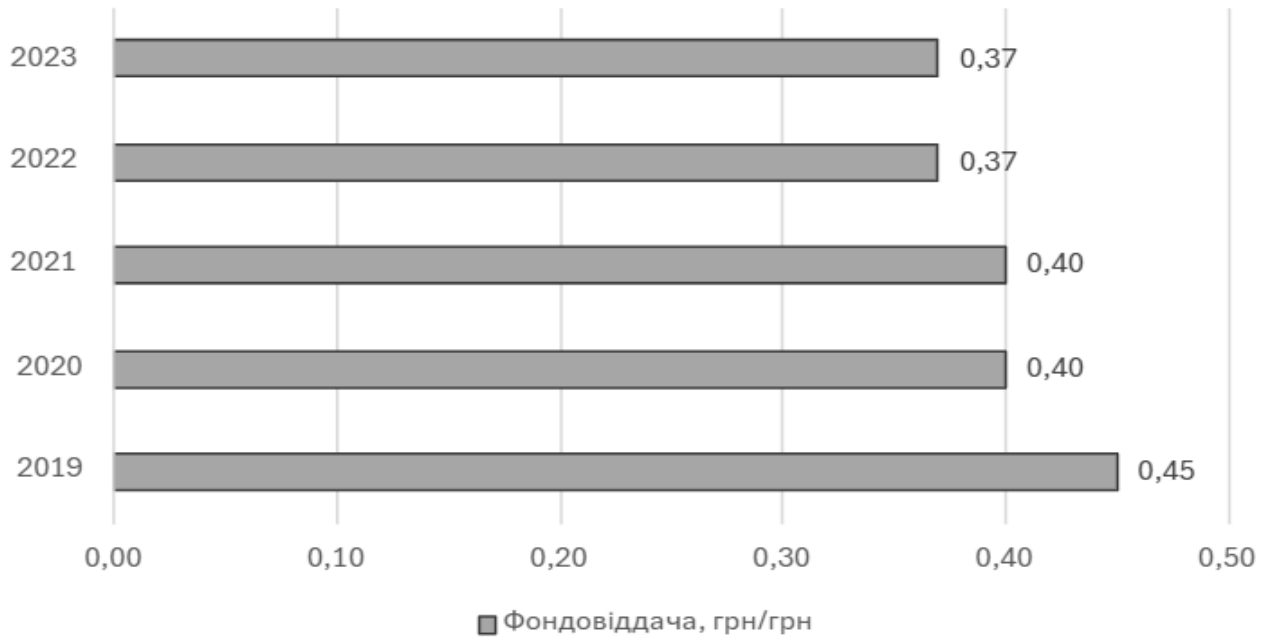


Рисунок 2.6 - Зміна фондовіддачі в 2019-2023 рр.

Фондомісткість у 2020 році зменшилась на 0,1 грн/грн, у 2021 році збільшилась на 0,1 грн/грн, у 2022 році в порівнянні з минулим роком збільшується на 0,21 грн/грн та становить 2,71 грн/грн. такий же результат ми спостерігаємо і в 2023 році (рис.2.7).

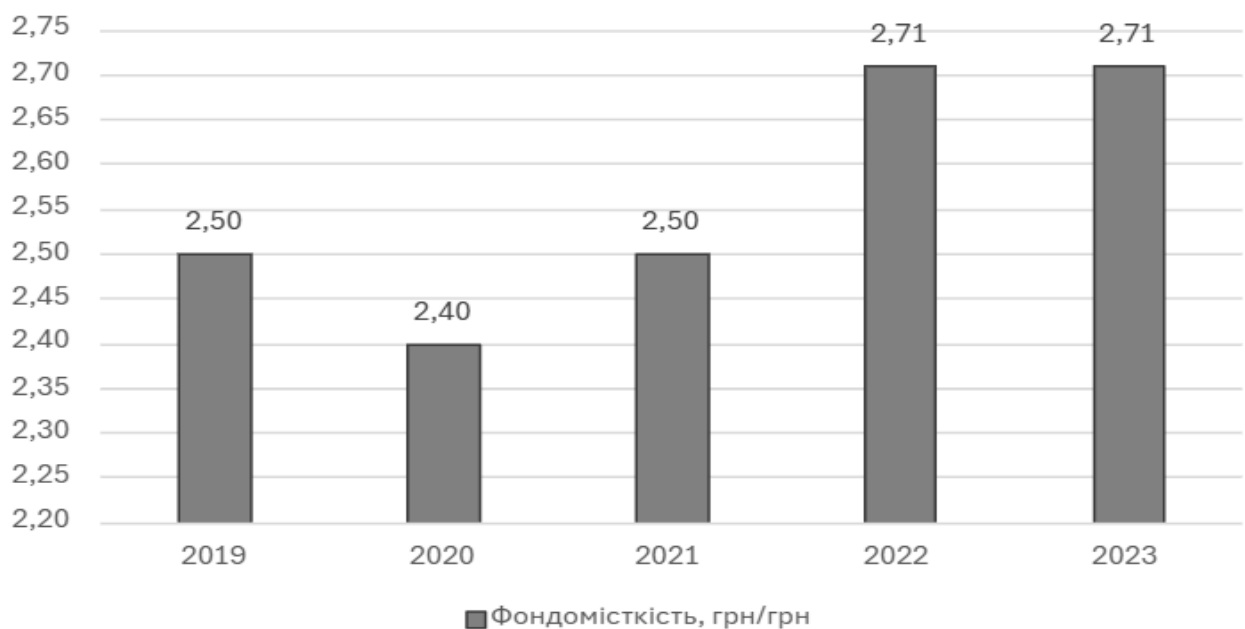


Рисунок 2.7 - Зміна фондомісткості за 2019-2023 рр.

Фондоозброєність у 2020 році зменшилась на 3,9 грн/грн або 1,02 %. У 2021 році становить 356,6 грн/грн. У 2022 році фондоозброєність зменшилась на 16,83% або 60,03 грн/грн, а потім у 2023 році – збільшилась на 76,18 грн/грн або 25,7 %. За досліджуваний період вона зменшилась на 2,23 % або 8,05 грн/грн (рис. 2.8).

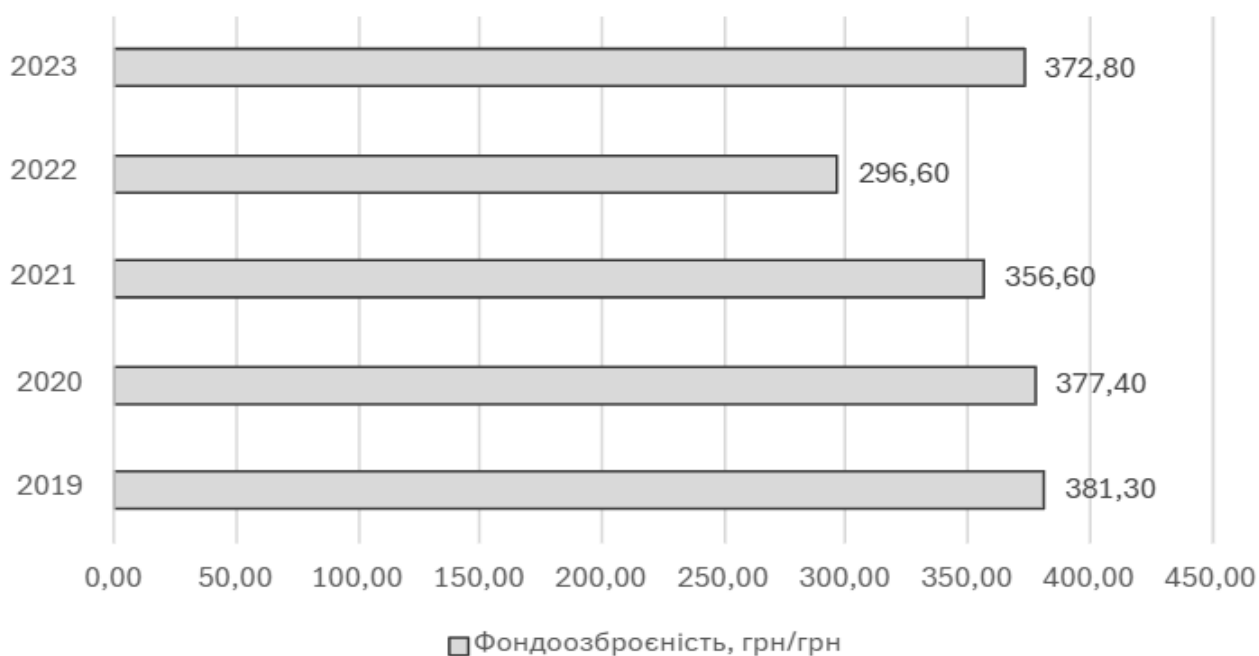


Рисунок 2.8 - Зміна фондоозброєності за 2019-2023 рр.

Середньорічна вартість основних засобів протягом 2019-2023 рр. зменшується на 11076,8 млн грн або 98,12 %. Спочатку у 2020 році вона зросла на 4729,3 млн грн або 41,89 %, а у 2021 році ще на 7877,9 млн грн або 49,18 %. Потім у 2022 році вона зменшується на 3132,1 млн грн або 13,11 %, а у 2023 році - збільшується на 1601,7 млн грн або 7,7 % (рис.2.9).

Валовий прибуток за 2019-2023 рр зростає на 14982,4 млн грн або 45,58 %, а чистий прибуток падає на 1017,8 млн грн або 104,71 % (рис.2.10). Це пов'язано з бойовими діями на території України.

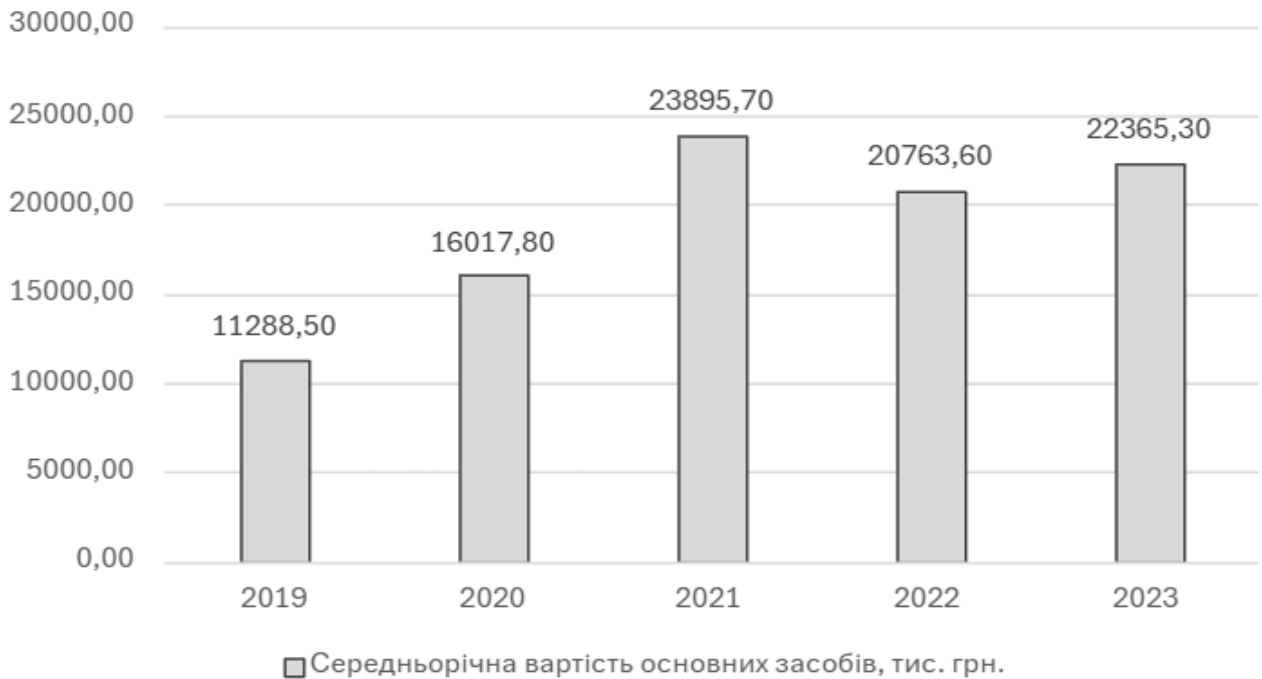


Рисунок 2.9 - Зміна середньорічної вартості основних засобів за 2019-2023 рр.

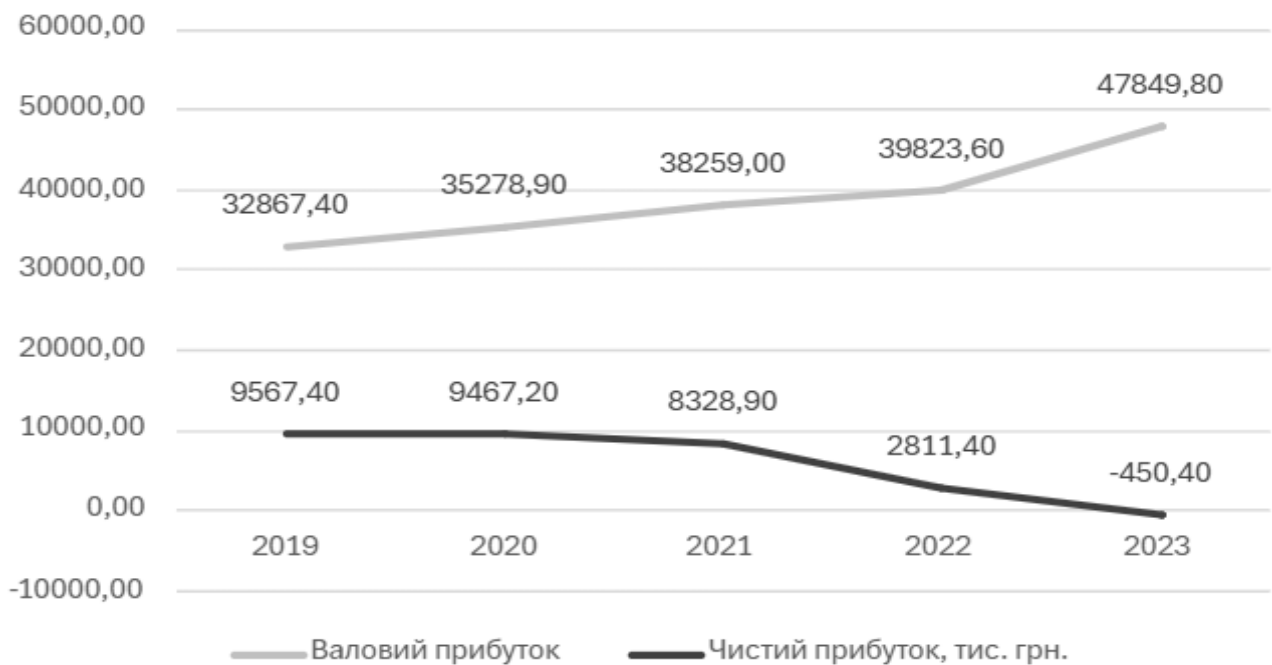


Рисунок 2.10 - Динаміка зміни валового прибутку та чистого прибутку в період з 2019 по 2023 рр.

Рентабельність продукції в 2020 році зменшується на 0,7% . У 2021 році становить вона становить 7,53 %. В 2022 році вона зменшується на 4,94 %, а в 2023 ще на 2,60 %. В кінці досліджуваного періода рентабельність продукції становить -0,03 %.

Рентабельність продажів поступово подала з 2019 до 2023 рр. Спочатку вона становила 8,5 % у 2019 році, 7,8% у 2020 році, 5,60 % у 2021 році, потім у 2022 році – 1,90 %, а в 2023 вже дорівнює -0,002 %.

Рентабельність підприємства теж зазнала такого погіршення. З 36,8 % у 2019 році, 36% у 2020, 34,86% у 2021 році. В 2022 році вона різко падає до 13,54 %, а потім взагалі до критичних -0,03 % у 2023 році. Це пов'язано з веденням бойових дій та окупації деяких областей України (рис.2.11).

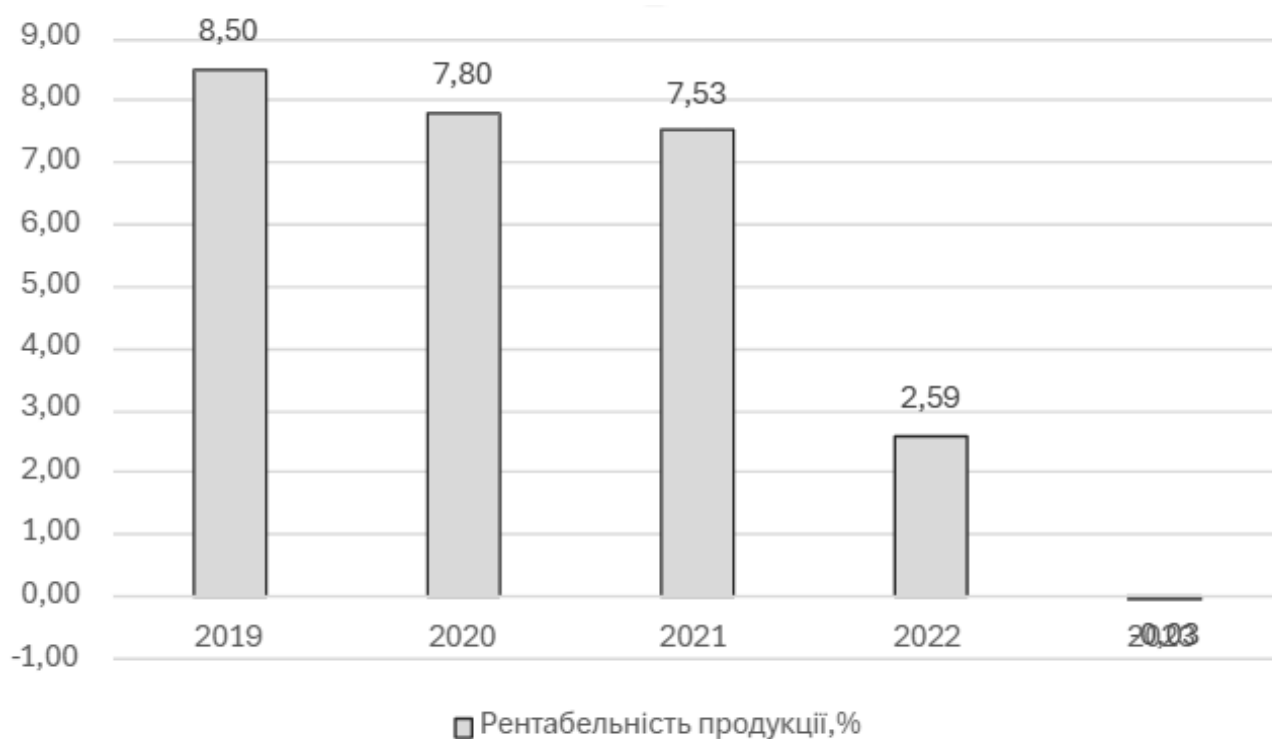


Рисунок 2.11 - Зміна рентабельності продукції в 2019-2023 рр.

Проведемо аналіз ліквідності. Результати розрахунків представлено в таблиці 2.2.

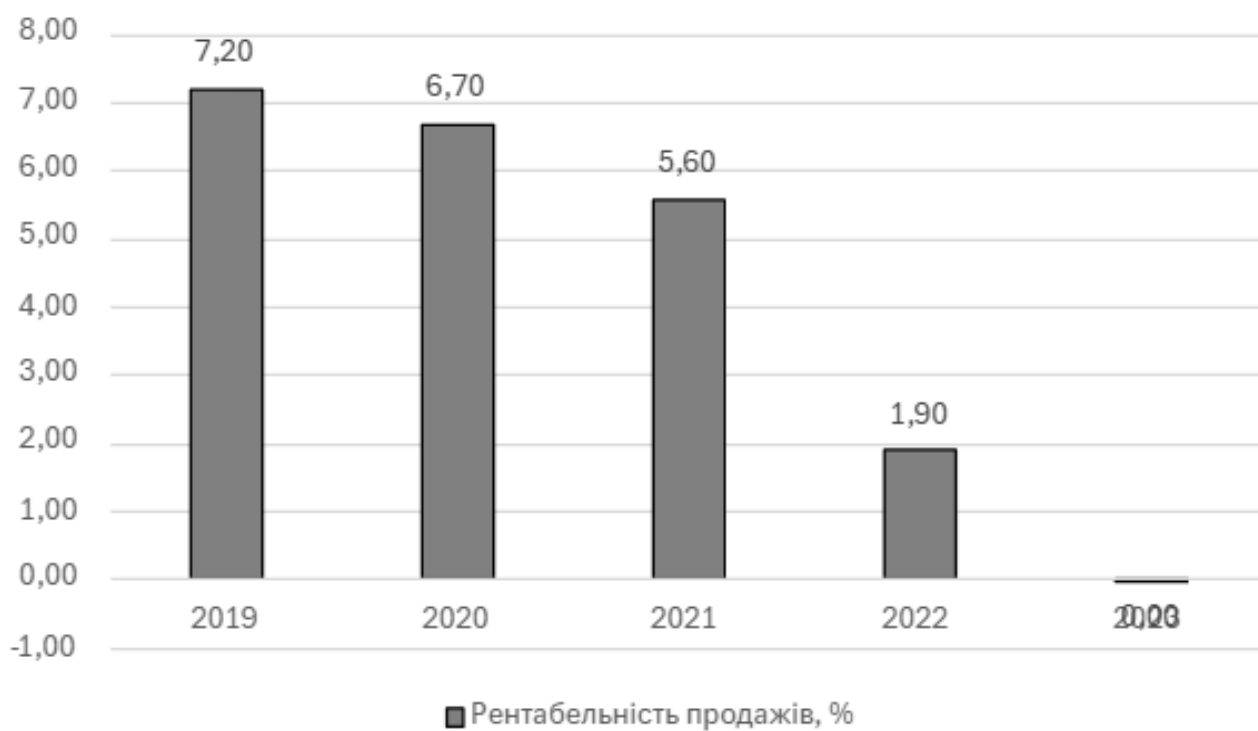


Рисунок 2.12 - Зміна рентабельності продажів в 2019-2023 рр.

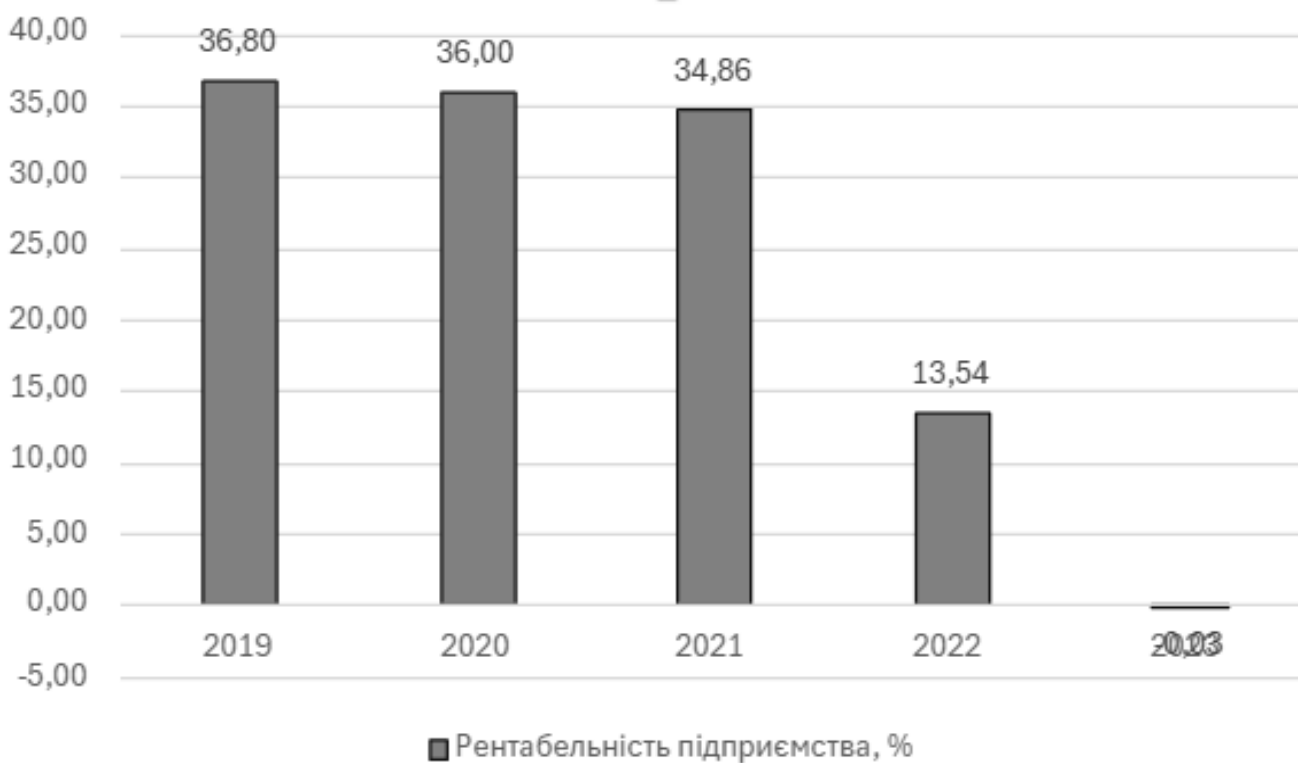


Рисунок 2.13 - Зміна рентабельності підприємства в 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2 - Ліквідність балансу ТОВ “АТБ-маркет” за 2019-2023 рр.

№	Група активів	2019	2020	2021	2022	2023	Група зобов'язань	2019	2020	2021	2022	2023	Платіжний надлишок або нестача				
													2019	2019	2019	2019	2019
1	Найбільш ліквідні активи А1, млн грн	3599	3506	6407	8423	13515	Найбільш термінові зобов'язання П1, млн грн	19634	23783	23783	27989	34285	-16034	-2027	-1376	-19565	-20770
2	Швидко ліквідні активи А2, млн грн	793	1192	1192	1477	1836	Короткострокові зобов'язання П2, млн грн	3228	5639	5639	5481	1242	-2435	-444	-5638	-5479	-1240
3	Повільно ліквідні активи А3, млн грн	5011	6423	6423	7771	8615	Довгострокові зобов'язання та інші зобов'язання П3, млн грн	2496	9966	9966	9875	8672	2514	-354	-3542	-2103	-57
4	Важко ліквідні активи А4, млн грн	7490	18601	18601	23895	22365	Довгострокові зобов'язання П4, млн грн	2496	9966	9966	9875	8672	499,	8634	8634	14020	13692

В табл. 2.2 помітно, що протягом всього періоду термінові зобов'язання (Π_1) більше ніж ліквідні активи (A_1), пояснюється це не розумністю тримати активи у грошових одиницях або ж у цінних паперах з коротким терміном, аджепри дії інфляції вони дуже швидко втрачають свою цінність.

Компанії буде значно вигідніше тримати своє майно у активах, які не чутливі до дії інфляції, а саме у будівлях, запасах напівфабрикатів або ж у готової продукції.

Таку ж ситуацію маємо з швидколіквідними активами (A_2) та короткостроковими зобов'язаннями (Π_2). Вони більше протягом усього періоду, що є негативним явищем для підприємства.

Повільно ліквідні активи (A_3) не перевищують довгострокових зобов'язань (Π_3). Протягом аналізованого періода ця різниця зменшується, що вказує на покращення роботи і ліквідності компанії.

Протилежну ситуацію спостерігаємо з важколіквідними активами (A_4) та довгостроковими зобов'язаннями (Π_4). Тут вже активи більше за пасиви протягом усього періоду та ця різниця стає все більшою. Це є позитивним фактором для підприємства.

$$A_1 < \Pi_1, A_2 < \Pi_2, A_3 < \Pi_3, A_4 > \Pi_4$$

Як бачимо ліквідність підприємства не є абсолютною. Це є негативно.

Внесемо показники ліквідності в таблицю 2.3.

З табл. 2.3 видно, що в 2020 році показник впав на 0,07, у 2021 році – на 0,08, у 2022 році показник впав на 0,29, а у 2023 році – він виріс на 0,42. Це означає, що на початку періоду підприємство мало скрутну ситуацію, але воно змогло покращити свій стан, що є вже позитивним фактором. Зменшення коефіцієнта швидкої ліквідності у 2020 році на 0,06, збільшення його у 2021 році на 0,03, у 2022 році зменшення на 0,29 та його збільшення у 2023 р на 0,36 прямо пов'язане зі зміною дебіторської заборгованості, спочатку вона зменшується, а потім збільшується, що призвело до зміни коефіцієнта. Оскільки компанія має

рівень активів, які зберігаються в грошових коштах, тому що вони відчутно вразливі до інфляції, тому коефіцієнт абсолютної ліквідності має дуже низьке значення та за весь проаналізований період навіть не досягає норми.

Таблиця 2.3 – Зміна ліквідності ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 років

Показники	Норм. значення	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення (+/-)			
							2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2019
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	>2	1,37	1,30	1,22	0,93	1,25	-0,07	-0,08	-0,29	-0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	1,21	1,15	1,18	0,89	1,25	-0,06	0,03	-0,29	0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,0042	0,0035	0,003071	0,001979	0,005134	-0,0007	-0,000429	-0,001	0,000934

З табл. 2.3 видно, що в 2020 році показник впав на 0,07, у 2021 році – на 0,08, у 2022 році показник впав на 0,29, а у 2023 році – він виріс на 0,42. Це означає, що на початку періоду підприємство мало скрутну ситуацію, але воно змогло покращити свій стан, що є вже позитивним фактором. Зменшення коефіцієнта швидкої ліквідності у 2020 році на 0,06, збільшення його у 2021 році на 0,03, у 2022 році зменшення на 0,29 та його збільшення у 2023 р на 0,36 прямо пов'язане зі зміною дебіторської заборгованості, спочатку вона зменшується, а потім збільшується, що призвело до зміни коефіцієнта. Оскільки компанія має рівень активів, які зберігаються в грошових коштах, тому що вони відчутно вразливі до інфляції, тому коефіцієнт абсолютної ліквідності має дуже низьке значення та за весь проаналізований період навіть не досягає норми.

Фінансову стійкість покажемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фінансова стійкість ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Нв, тис грн	4500000	5000000	5522404	-4010213	3500000
Нд, тис грн	8000000	8500000	8821259	-1928793	7000000
Нз, тис грн	40000000	45000000	49530232	26428183	52000000
Нв +/-		+500000	+521204	-9532617	7510213
Нд +/-		+500000	+321259	-10750052	8928793
Нз +/-		+5000000	+4530232	-23102049	25 571 817
Нв +/-		+	+	-	+
Нд +/-		+	+	-	+
Нз +/-		+	+	-	+

З табл. 2.4 видно, що в 2020-2021 роках фінансовий стан підприємства був стійким, а потім у 2022 році він похитнувся, а в 2023 році він вирівнявся та знов став стійким.

Показники оцінки фінансової стійкості показано у табл. 2.5.

Як видно з таблиці 2.5. коефіцієнт автономії протягом 2019-2023 років не перевищує нормативний рівень для цього показника. Це свідчить про залежність компанії від фінансування з зовні та є не дуже привабливим для інвесторів.

Коефіцієнт автономії є занадто малим, тому протилежний йому показник є більшим за бажану норму ($<2,0$). Це є негативним фактором. З цього також видно, що компанія є залежною від зовнішнього фінансування й менше приваблює інвесторів до неї.

Коефіцієнт маневреності спочатку зменшується, а потім і зростає, але цього все одно не достатньо навіть для нормативного порогу. Це є неприємним фактором.

Упродовж 2019-2023 років коефіцієнт фінансової стійкості був нижче норми (>1), що вказує на нездатність погасити свої кредити і позики. Ситуацію не спасає навіть збільшення цього показника у 2023 році.

Таблиця 2.5 – Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 рр.

№	Показники	Норм знач.	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення (+/-)				
								2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2023/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,40	0,39	0,38	0,33	0,42	-0,01	-0,01	-0,05	0,09	0,02
2	Коефіцієнт фін. залежності	<2,0	2,50	2,60	2,64	3,02	2,50	0,10	0,04	0,38	-0,52	0,00
3	Маневреність роб. капіталу	за пл.	0,15	0,14	0,12	-0,5	0,05	-0,01	-0,02	-0,62	0,55	-0,10
4	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	>0,5	0,35	0,34	0,33	-0,13	0,28	-0,01	-0,01	-0,46	0,41	-0,07
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	0,65	0,63	0,61	0,50	0,7	-0,02	-0,02	-0,11	0,20	0,05
6	Коефіцієнт спів. позик. і вл. капіталу	-	1,50	1,60	1,64	2,02	1,8	0,10	0,04	0,38	-0,22	0,30
7	Коефіцієнт стійкості фінансування	0,8-0,9	0,45	0,44	0,43	0,38	0,4	-0,01	-0,01	-0,05	0,02	-0,05
8	Коефіцієнт конц. позикового капіталу	<0,5	0,60	0,61	0,62	0,67	0,58	0,01	0,01	0,05	-0,09	-0,02
9	Коефіцієнт стр. фін. необ. активів	<1	0,18	0,16	0,15	0,11	0,13	-0,02	-0,01	-0,04	0,02	-0,05
10	Коефіцієнт довг. залучення позикових коштів	-	0,10	0,11	0,11	0,12	0,15	0,01	0,00	0,01	0,03	0,05
11	Коефіцієнт заб. вл. об. коштами	>0,1	0,20	0,18	0,11	-0,15	0,2	-0,02	-0,07	-0,26	0,35	0,00
12	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	<0,2	0,08	0,075	0,075	0,068	0,065	-0,005	0,000	-0,007	-0,003	-0,015
13	Коефіцієнт пот. зобов'язань	>0,5	0,90	0,91	0,926	0,932	0,950	0,01	0,016	0,006	0,018	0,05
14	Коефіцієнт стр. бізнесу	>0,2	0,002	0,002	0,002	0,003	0,005	0,0004	-0,0004	0,001	0,001	0,003
15	Коефіцієнт заб. запасів роб. капіталом	>0,2	8,50	8,80	8,61	-1,99	7,5	0,30	-0,19	-10,6	9,49	-1,00

Компанія наразі залежна від кредитів. На це вказує коефіцієнт співвідношення. За даний період він спочатку збільшився, а потім зменшився, але в загалом залишився на неприйнятному рівні. Це є негативним аспектом.

Коефіцієнт стійкості фінансування за 2019-2023 рр. не дотягує до нормативного показника. Він навіть не має половини потрібного значення. Це значить, що компанія не має своїх стійких фінансових джерел.

Ріст частки позичкового капіталу у 2022 році, а потім його зменшення у 2023 році показує нестабільність коефіцієнта концентрації позичкового капіталу, але він більше ніж допустима норма для нього ($<0,5$), що є не дуже добрим фактором у діяльності підприємства.

Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів знаходиться на доволі низькому рівні за весь аналізований період й не перевищує нормативного значення. Це є позитивно та показує зниження фінансування необоротних активів саме за допомогою довгострокових зобов'язань.

За підтримки довгострокових кредитів спостерігається зростання інвестиційної активності, що вже не є позитивним фактором. Це показує стабільне збільшення коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів протягом 2019-2023 років.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами за аналізований період не є однозначним. У 2021 році він перевищує нормативне значення, що є позитивно, у 2022 році він вже спускається у від'ємну зону, а це вже негативно. У 2023 ж він знову перевищує норму.

За весь аналізований період коефіцієнт довгострокових зобов'язань не перевищує нормативного значення ($<0,2$). Це показує прийнятний рівень об'єму довгострокових зобов'язань в формуванні капіталу компанії.

Протилежним до коефіцієнта довгострокових зобов'язань є коефіцієнт поточних зобов'язань. Даний показник перевищує нормативний рівень та показує вагу поточних зобов'язань в джерелах формування позичкового капіталу.

Коефіцієнт страхування бізнесу за весь період не досягає нормативного рівня та показує на дуже низьку суму резервного запасу.

Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом не є стабільним. У 2021 році він набагато перевищує нормативний показник ($>0,2$), у 2022 він вже є від'ємним, а в 2023 році знову суттєво більшим за норму. роках та суттєво перевищує нормативний рівень ($>0,2$). Тобто спочатку підприємство мало дуже високий рівень покриття матеріальних оборотних активів, потім навпаки дуже малий, і нарешті знову високий. В загалом у 2023 році компанія досягла гарних результатів у цьому напрямі.

Показники ділової активності показано в табл. 2.6.

З табл. 2.6 помітно, що коефіцієнт оборотності активів спершу зменшується, а потім збільшується, що свідчить спочатку про зниження частки використання активів на 0,54, а пізніше і про їх зростання на 0,66. В 2023 році ми бачимо вже кращу картину використання активів.

Значення коефіцієнту оборотності оборотних активів також спочатку падає, а потім і зростає. В 2021 році він становив 1,15, в 2022 – 0,36, а в 2023 – 1,2.

Ефективність виробництва різко падає в 2022 році через початок війни на території країни, а в 2023 році зростає. Це означає покращення діяльності підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу падає в 2022 році в порівнянні з 2021, а в 2023 - зростає, що показує краще використання власних коштів.

Коефіцієнт дебіторської заборгованості зменшується протягом 2018-2020 років, в 2021 різко зростає та в 2022 знов падає. Це свідчить про те, що покупці не вчасно погашають заборгованість перед підприємством.

Оборотність кредиторської заборгованості у першу половину періоду падає, що показує зменшення надання позик та кредитів підприємству. а в другу - стрімко зростає, що навпаки вказує на збільшення цього критерія.

Таблиця 2.6 – Показники ділової активності ТОВ «АТБ-маркет» 2019-2023

роки

№ з/п	Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення (+/-)				
							2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2019
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,80	0,75	0,78	0,24	0,90	-0,05	0,03	-0,54	0,66	0,10
2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,20	1,10	1,15	0,36	1,20	-0,10	0,05	-0,79	0,84	0,00
3	Коефіцієнт оборотності запасів	60,50	58,00	57,21	13,89	60,00	-2,50	-0,79	-43,32	46,11	-0,50
4	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,70	1,65	1,62	0,66	1,80	-0,05	-0,03	-0,96	1,14	0,10
5	Коефіцієнт оборотності коштів в розрахунках (дебіторської заборгованості)	1,25	1,22	1,20	0,38	1,50	-0,03	-0,02	-0,82	1,12	0,25
6	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,80	1,75	1,70	0,40	1,85	-0,05	-0,05	-1,30	1,45	0,05
7	Коефіцієнт завантаженості активів	1,30	1,28	1,28	4,21	1,5	-0,02	0,00	2,93	-2,71	0,20
8	Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,90	0,88	0,87	2,75	1,00	-0,02	-0,01	1,88	-1,75	0,10
9	Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	0,65	0,63	0,62	1,52	0,7	-0,02	-0,01	0,9	-0,82	0,05

Оборотність кредиторської заборгованості у першу половину періоду падає, що показує зменшення надання позик та кредитів підприємству. а в другу - стрімко зростає, що навпаки вказує на збільшення цього критерія.

Зростає вартість майна компанії на одну гривню продажу, так як коефіцієнт завантаженості активів збільшується у 2022 році та сягає значення 4,21. Це вказує на падіння ефективності діяльності підприємства. А в 2023 році цей коефіцієнт навпаки падає, що показує на покращення діяльності підприємства.

Коефіцієнт завантаженості власного капіталу спершу збільшується та набуває максимального значення у 2022 році, а потім знижується у 2023 році та сягає 0,7.

Тривалість обороту активів подана в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Тривалість обороту активів ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення (+/-)				
						2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2019
Період обороту активів	450,0	460,0	459,4	1514,2	380,0	10,0	-0,6	1054,8	-1134,2	-70,0
Період обороту дебіторської заборгованості (К1)	290,0	300,0	298,9	952,4	260,0	10,0	-1,1	653,4	-692,4	-30,0
Період обороту запасів (К2)	5,8	6,1	6,3	25,9	5,8	0,30	0,2	19,6	-20,1	0,0
Період обороту кредиторської заборгованості (К3)	200,	210,0	211,6	898,6	190,0	10,0	1,5	687,0	-708,6	-10,0
Фінансовий цикл	90,0	92,0	93,7	79,7	75,0	2,0	1,7	-13,9	-4,7	-15,0

В табл. 2.7 період обороту активів за 2022 рік значно зростає. Це спричинено дефіцитом грошових коштів в компанії. А от в 2023 році даний показник вже різко падає, що є позитивним фактором для підприємства.

В 2022 році період дебіторської заборгованості збільшується більше, ніж в 3 рази, тому що підприємство не отримує кошти від дебіторів. А в 2023 році цей показник навпаки зменшується більше, ніж в 3 рази, що значно покращує ситуацію.

Період обороту запасів так же як і минулі показники різко зростає в 2022 році, а в 2023 – різко падає. Але все ж цей показник не досягає занадто високих значень, що і вказує на деяку стабільність у керуванні запасами компанії.

Кредиторська заборгованість у 2021 році набуває найбільшого значення через початок війни. Це напряду вказує на дестабілізацію рухів коштів на підприємства. В 2023 ж році знову цей показник різко падає, що вказує на те, що підприємство стало краще контролювати потоки коштів.

Фінансовий цикл протягом всього аналізованого періоду стабільно зменшується. Це вказує на зменшення необхідності у фінансуванні своїх господарських потреб, що є доволі позитивним фактором.

Проведемо аналіз витрат та занесемо його результати у таблицю 2.8. Також покажемо структуру витрат на рис. 2.14.-2.18.

З таблиці 2.8 ми бачимо, що собівартість реалізованої продукції зростає на 0,21 % у 2021 році, а у 2023 році ще аж на 20,34 %. Ці зміни були спричинені початком бойових дій на території України, що і призвело до погіршення господарської діяльності й зменшення собівартості в 2022 році.

Адміністративні витрати дуже стрімко зростають протягом всього періоду. Спочатку в 2022 році вони збільшуються на 128,97 % а потім в 2023 році – ще на 117,41 %. Пов'язано це зі зміною цін на аудиторські, юридичні та інші послуги.

Витрати на збут зменшуються на 1,83 % в 2021 році, а в 2023 році збільшуються на 4,41 %. Ці зміни було зумовлено зміною ціни на транспортування продукції, зміною структури виробництва, а також початок війни й скорочення через це точок збуту готової продукції.

Таблиця 2.8 – Структура та динаміка витрат ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

Показники	Роки										Відхилення									
	2019		2020		2021		2022		2023		2019		2020		2021		2022		2023	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Собівартість реалізованої продукції	95432	75,3	102157	76,2	110486	77,8	110721	75,1	133240	72,58	6725	7,1	8330	8,2	235	0,2	22519	20,3	37808	39,6
Адміністративні витрати	2912	2,3	3614	2,7	4816	3,4	11027	7,5	23973	13,06	702	24,1	1202	33,2	6211	129,0	12946	117,4	21061	723,2
Витрати на збут	18432	14,6	20123	15,0	22451	15,8	22041	15	23013	12,54	1691	9,2	2328	11,6	-410	-1,8	972	4,4	4581	24,8
Інші операційні витрати	357	0,3	395	0,3	416	0,3	1115	0,8	1387	0,76	38	10,8	21	5,3	700	168,1	271	24,4	1030	288,7
Фінансові витрати	1453	1,2	1784	1,3	1954	1,4	1649	1,1	1709	0,93	330	22,7	170	9,5	-305	-15,6	60	3,6	255	17,6
Інші витрати	9	0,01	11	0,01	12	0,01	30	0,02	20	0,01	2	20,1	2	15,3	18	141,8	-10	-33,1	11	123,8
Витрати податку з на прибуток	1235	0,9	1575	1,2	1828	1,3	830	0,6	240	0,13	340	27,6	253	16,1	-999	-54,6	-589	-71,1	-995	-80,6
Разом	126830	100	130659	100	141963	100	147412	100	183580	100	6725	7,1	8330	8,2	235	0,2	22519	20,3	37808	39,6



Рисунок 2.14 – Структура витрат ТОВ «АТБ-маркет» за 2019 рік



Рисунок 2.15 – Структура витрат ТОВ «АТБ-маркет» за 2020 рік



Рисунок 2.16 – Структура витрат ТОВ «АТБ-маркет» за 2021 рік



Рисунок 2.17 – Структура витрат ТОВ «АТБ-маркет» за 2022 рік

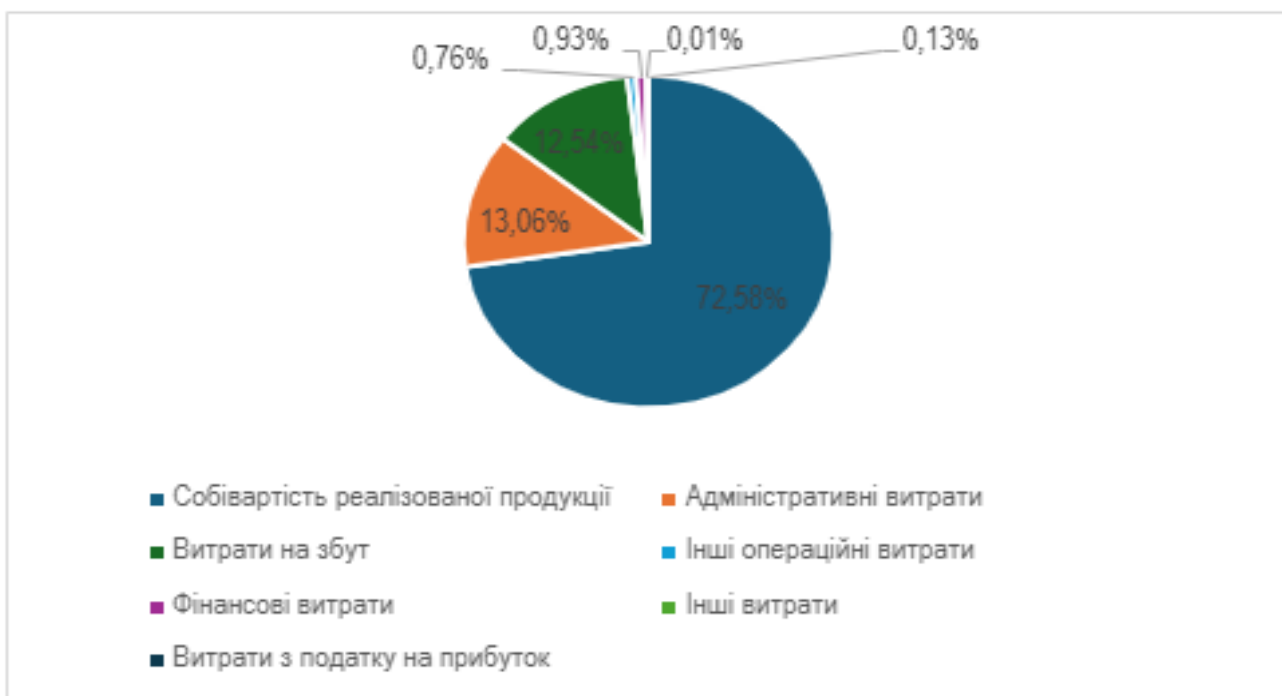


Рисунок 2.18 – Структура витрат ТОВ «АТБ-маркет» за 2023 рік

Витрати на збут зменшуються на 1,83 % в 2021 році, а в 2023 році збільшуються на 4,41 %. Ці зміни було зумовлено зміною ціни на транспортування продукції, зміною структури виробництва, а також початок війни й скорочення через це точок збуту готової продукції. (рис. 2.19).

Інші операційні витрати стрімко збільшуються на 168,05 % у 2022 році, і в 2023 році ще на 24,35 %. Причиною таких змін є зміна собівартості реалізації, та зміна витрат курсових різниць. (рис. 2.19).

Фінансові витрати у 2022 році знижуються на 15,61 %, а в 2023 році збільшуються на 3,62 %. Це обумовлено зміною витрат по курсових різницях й зміною витрат по платі відсотків за кредити й пенсійним зобов'язанням.

В табл. 2.9 ми проаналізуємо витрати за елементами та покажемо структуру витрат на рис. 2.20 – 2.24.

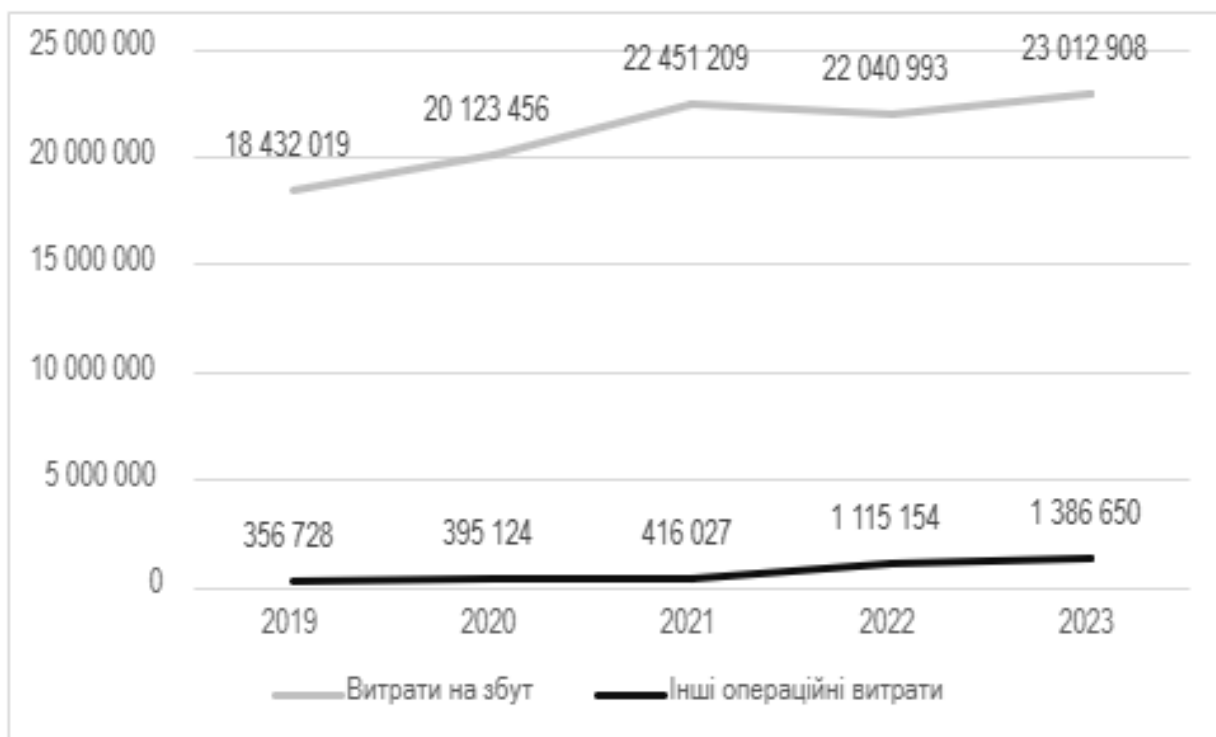


Рисунок 2.19 – Зміна витрат на збут та інших операційних витрат на ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

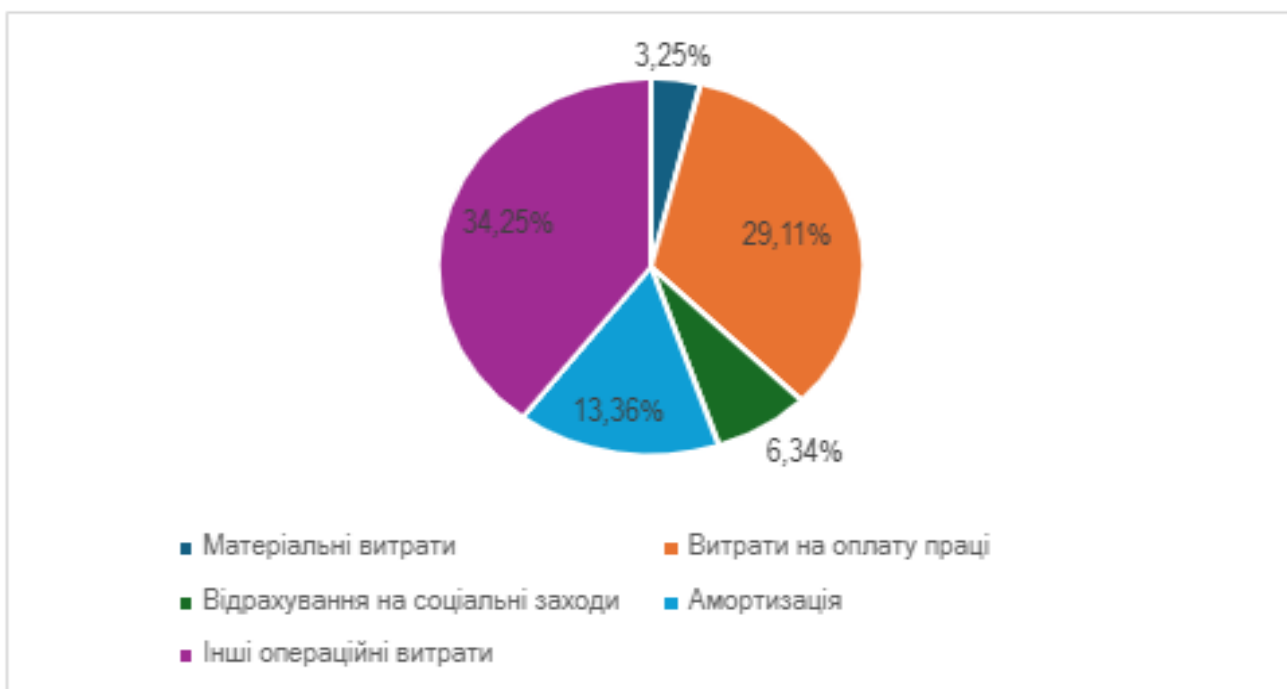


Рисунок 2.20 – Структура витрат за елементами ТОВ «АТБ-маркет» за 2019 рік

Таблиця 2.9 – Витрати за елементами операційних витрат ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 рр.

Показники	Роки										Відхилення									
	2019		2020		2021		2022		2023		2020/2019		2021/2020		2022/2021		2023/2022		2023/2019	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Матеріальні витрати	950	3,20	700	2,10	662	2,22	291	0,86	291	0,58	-250	-26,32	-37	-5,36	-388	-58,61	17	6,11	-659	-69,36
Витрати на оплату праці	8500	28,70	9000	27,00	11288	37,65	29231	49,76	29231	58,02	500	5,88	2289	25,43	4729	41,91	13213	82,51	20732	243,90
Відрахування на соціальні заходи	1850	6,24	2000	6,00	2137	7,13	1926	5,56	1926	3,82	150	8,11	138	6,88	-346	-16,18	134	7,51	76	4,11
Амортизація	3900	13,18	4100	12,30	4302	14,35	4134	9,82	4134	8,20	200	5,13	203	4,94	-1140	-26,50	972	30,73	234	6,01
Інші операційні витрати	10000	33,78	10500	31,50	11257	37,64	14517	45,41	14517	28,80	500	5,00	758	7,22	3358	29,82	-98	-0,67	4518	45,18



Рисунок 2.21 – Структура витрат за елементами ТОВ «АТБ-маркет» за 2020 рік



Рисунок 2.22 – Структура витрат за елементами ТОВ «АТБ-маркет» за 2021 рік



Рисунок 2.23 – Структура витрат за елементами ТОВ «АТБ-маркет» за 2022 рік



Рисунок 2.24 – Структура витрат за елементами ТОВ «АТБ-маркет» за 2023 рік

В табл. 2.9 ми бачимо, що матеріальні витрати падають на 58,61 % в 2022 році, а в 2023 році вони зростають на 6,11 %. Це пов'язано зі зменшенням господарської діяльності. (рис. 2.25).

Витрати, які зв'язані з оплатою праці ростуть спочатку на 41,91 % у 2022 році, та продовжують свій ріст в 2023 році ще на 82,51 %.

Відрахування на соціальні фонди спочатку падають на 16,18 % в 2022 році, а в 2023 році вони ростуть на 7,51 %.

Амортизаційні витрати теж спершу падають на 26,50 % у 2022 році, а пізніше в 2023 році вони ростуть на 30,73 %.

Інші операційні витрати в 2022 році збільшуються на 29,82 %, а в 2023 році зменшуються на 0,67 % (рис. 2.25).

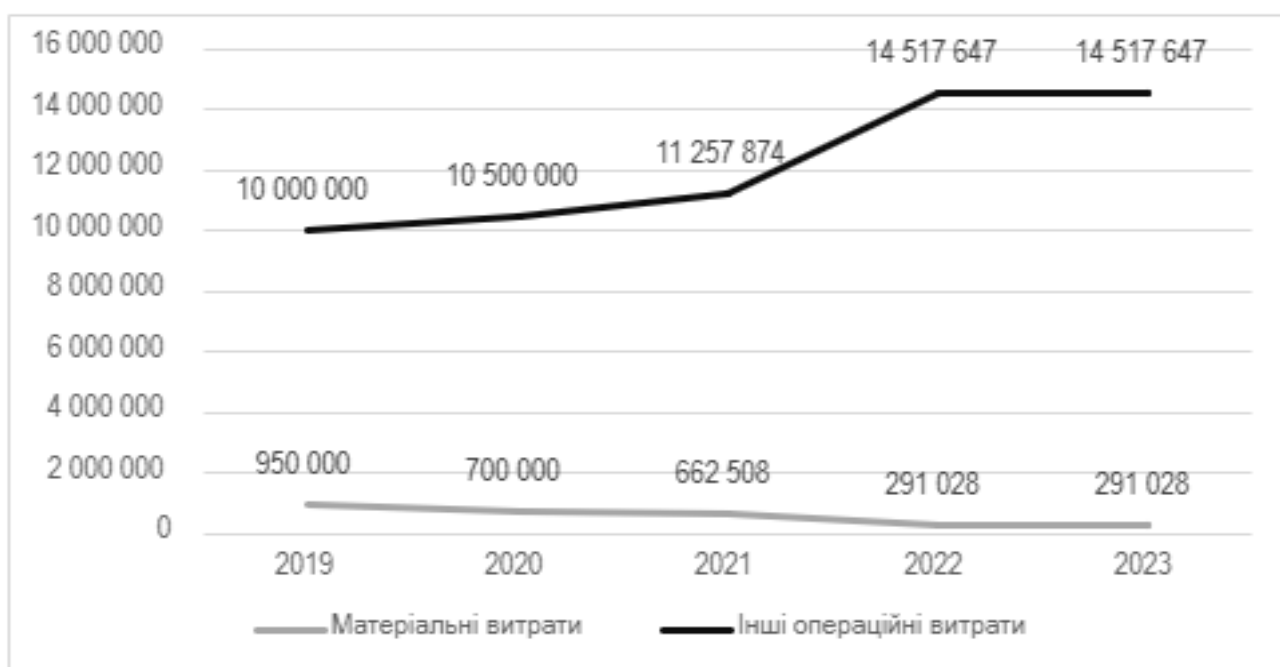


Рисунок 2.25 – Зміна матеріальних та інших операційних витрат на ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

Сума всіх витрат росте на 20,95 % в 2021 році, і ще на 39,70 % в 2023 році. Загалом сума всіх витрат виросла на 60,66 % протягом усього аналізованого періоду. Такі зміни пов'язані з початком бойових дій на території України та пригніченням через це об'єму господарської діяльності (рис. 2.26).

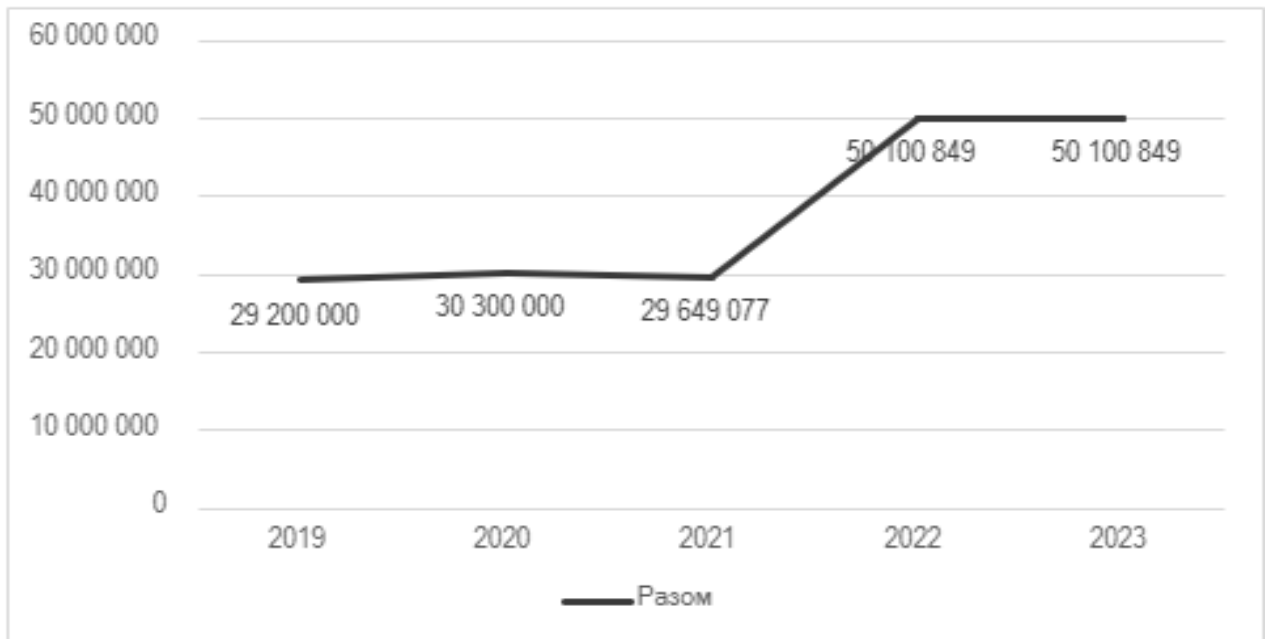


Рисунок 2.26 – Зміна витрат на ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

Проведемо аналіз доходів та занесемо його результат в табл. 2.10 а також зобразимо їх структуру на рис. 2.27-2.31.

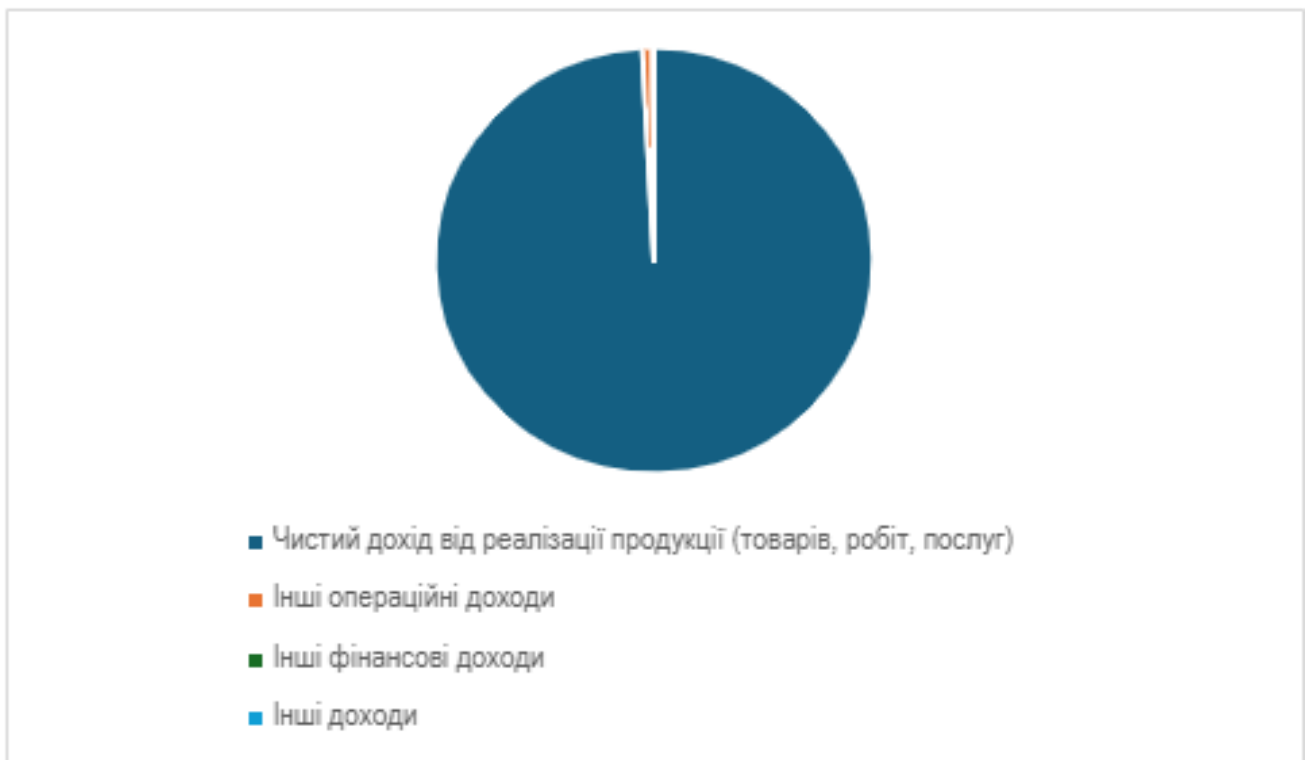


Рисунок 2.27 – Структура доходу ТОВ «АТБ-маркет» за 2019 рік

Таблиця 2.10 - Аналіз доходів ТОВ «АТБ-маркет» 2019-2023

Показники	Роки										Відхилення									
	2019		2020		2021		2022		2023		2020/2019		2021/2020		2022/2021		2023/2022		2023/2019	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	140000	97,5	145000	97,3	148745	97,5	148 333	97,2	181 090	96,8	5000	3,6	3745	2,6	-412	-0,3	32757	22,1	41 090	29,4
Інші операційні доходи	1000	0,7	1200	0,8	1331	0,9	1 197	0,8	1126	0,6	200	20,0	131	10,9	-134	-10,1	-71	-5,9	126	12,6
Інші фінансові доходи	150	0,1	200	0,1	216	0,1	410	0,3	914	0,5	50	33,3	16	8,0	194	89,9	504	123,1	764	509,6
Інші доходи	0,01	0,0	0,012	0,0	14	0,0	0,006	0,0	0,006	0,0	0,0	20,0	0,0	16,7	-0,01	-57,1	0,0	0,0	-0,004	-40,0
Разом	141150	100	146412	100	150292	100	152939	100	187130	100	5262	3,7	3880	2,7	2647	1,8	34191	22,4	45980	32,6



Рисунок 2.28 – Структура доходу ТОВ «АТБ-маркет» за 2020 рік

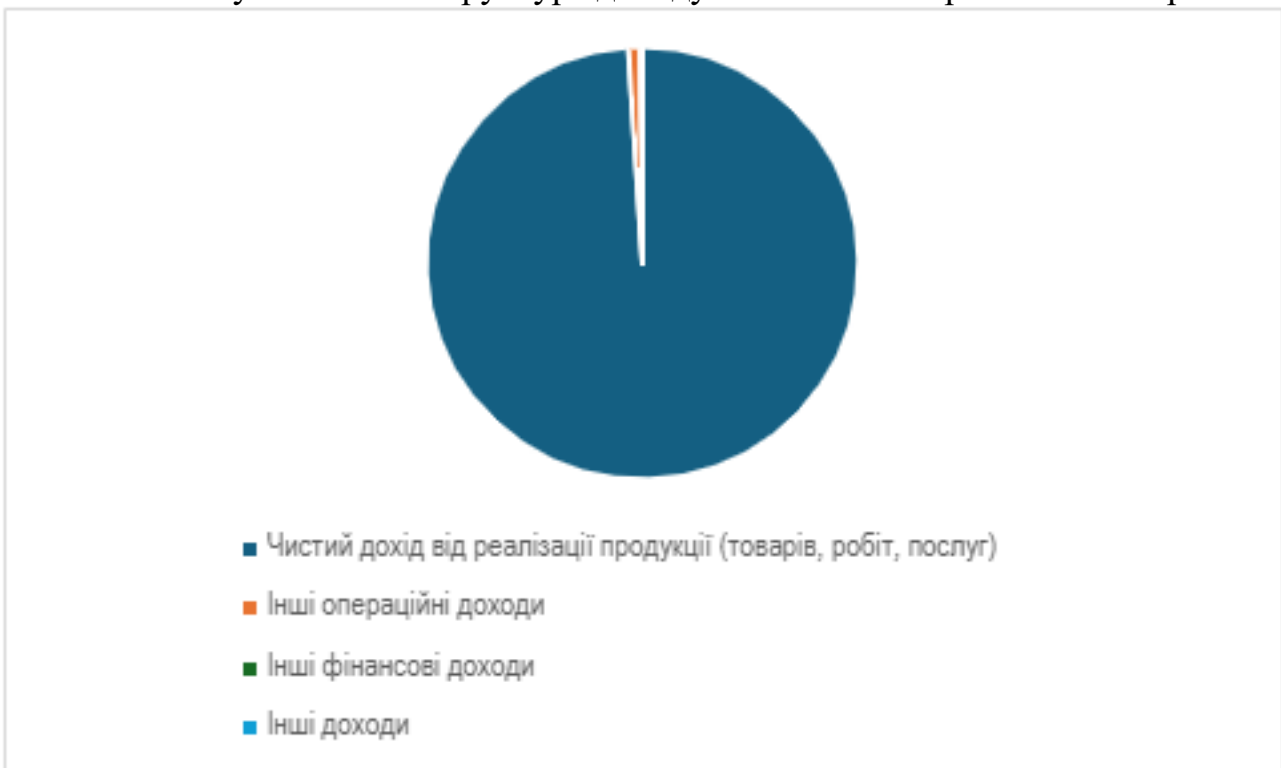


Рисунок 2.29 – Структура доходу ТОВ «АТБ-маркет» за 2021 рік



Рисунок 2.30 – Структура доходу ТОВ «АТБ-маркет» за 2022 рік



Рисунок 2.31 – Структура доходу ТОВ «АТБ-маркет» за 2023 рік

Чистий дохід падає на 0,28 % в 2022 році, а от в 2023 році він навпаки зростає на 22,08 %.

Інші операційні доходи на підприємстві зменшуються на 10,07 % у 2022 році, і продовжують падати і в 2023 році на 5,91 %.

Інші фінансові доходи збільшуються протягом усього досліджуваного періоду. Спочатку вони зростають на 89,68 % у 2022 році та ще на 123,09 % наступного року.

Інші доходи підприємства становлять дуже низький об'єм, який ще й зменшився за аналізований період. В 2022 році він впав на 57,14 % та тримався на цьому ж рівні і наступного року.

Такі зміни доходів призвели до збільшення загальної суми доходів на 1,76 % в 2022 році та ще на 22,36 % у 2023 році.

Тепер проведемо аналіз фінансових результатів у табл. 2.11.

З табл. 2.11 видно збільшення валового прибутку в 2022 році на 4 %, а в 2023 - ще на 20%. Операційний дохід падає у 2022 році на майже 6%, а у 2023 році він зростає більш ніж на 33% (рис. 2.32). Ці зміни обумовлені зміною валового прибутку, зміною курсових різниць, зміною адміністративних витрат та зміною ціни й транспортування продукції.

Початок війни, як і було зазначено, в 2022 році призвів до зменшення господарської діяльності. Це призвело до падіння результату від операційної діяльності на 87 % (рис. 2.33). Прибуток до оподаткування у 2022 році стрімко падає на 71 %, а в 2023 році – навпаки зростає на 4 %, що не сильно і допомагає досягти позитивного результату від діяльності підприємства (рис. 2.34).

Чистий прибуток починає різко падати з 2022 року. Спочатку він впав на 66 %, а в 2023 – ще на 116 %, що призводить до збитку в розмірі 450 млн грн (рис. 2.35).

Таблиця 2.11 – Фінансові результати на ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

№	Показник	Роки					Відхилення								
							Абсолютне				Відносне				
		2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	
1	Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	141847,6	144786,3	148745,3	148332,9	181089,7	2938,7	3959	-412,4	32756,8	2,07	2,73	-0,28	22,08	
2	Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	25349,6	31116,4	110486,3	108509,3	133239,8	5766,76	79369,9	-1977	24730,5	22,75	255,07	-1,79	22,79	
3	Валовий прибуток (збиток), млн. грн.	32867,4	35278,9	37611,8	39823,6	47849,8	2411,5	2332,9	2211,8	8026,2	7,34	6,61	5,88	20,15	
4	Інші операційні доходи, млн. грн.	1000,0	1200,0	1196,6	1125,9	1500,0	200	-3,4	-70,7	374,1	20,00	-0,28	-5,91	33,23	
5	Адміністративні витрати, млн. грн.	8000,0	8500,0	11026,8	23972,9	25000,0	500	2526,8	12946,1	1027,1	6,25	29,73	117,41	4,28	
6	Витрати на збут, млн. грн.	20000,0	21000,0	22040,9	23012,9	24000,0	1000	1040,9	972	987,1	5,00	4,96	4,41	4,29	
7	Інші операційні витрати, млн. грн.	1000,0	1100,0	1115,2	1386,7	1400,0	100	15,2	271,5	13,3	10,00	1,38	24,35	0,96	
8	Фінансовий результат від операційної діяльності, млн. грн.	5000,0	4500,0	4625,6	603,3	600,0	-500	125,6	-4022,3	-3,3	-10,00	2,79	-86,96	-0,55	
9	Інші фінансові доходи, млн. грн.	300,0	350,0	409,9	914,3	900,0	50	59,9	504,4	-14,3	16,67	17,11	123,05	-1,56	
10	Інші доходи, млн. грн.	5,0	6,0	6,0	6,0	10,0	1	0	0	4	20,00	0,00	0,00	66,67	
11	Фінансові витрати, млн. грн.	1500,0	1600,0	1648,7	1708,4	1600,0	100	48,7	59,7	-108,4	6,67	3,04	3,62	-6,35	
12	Інші витрати, млн. грн.	20,0	25,0	29,9	20,0	18,0	5	4,9	-9,9	-2	25,00	19,60	-33,11	-10,00	
13	Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн.	4000,0	3800,0	3356,8	210,8	220,0	-200	-443,2	-3146	9,2	-5,00	-11,66	-93,72	4,36	
14	Витрати (дохід) з податку на прибуток, млн. грн.	-700,0	-800,0	-829,1	-239,6	-200,0	-100	-29,1	589,5	39,6	14,29	3,64	-71,10	-16,53	
15	Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	9567,4	9467,2	8328,9	2811,4	-450,0	-100,2	-1138,3	-5517,5	-3261,4	1,05	12,02	66,25	-116,01	

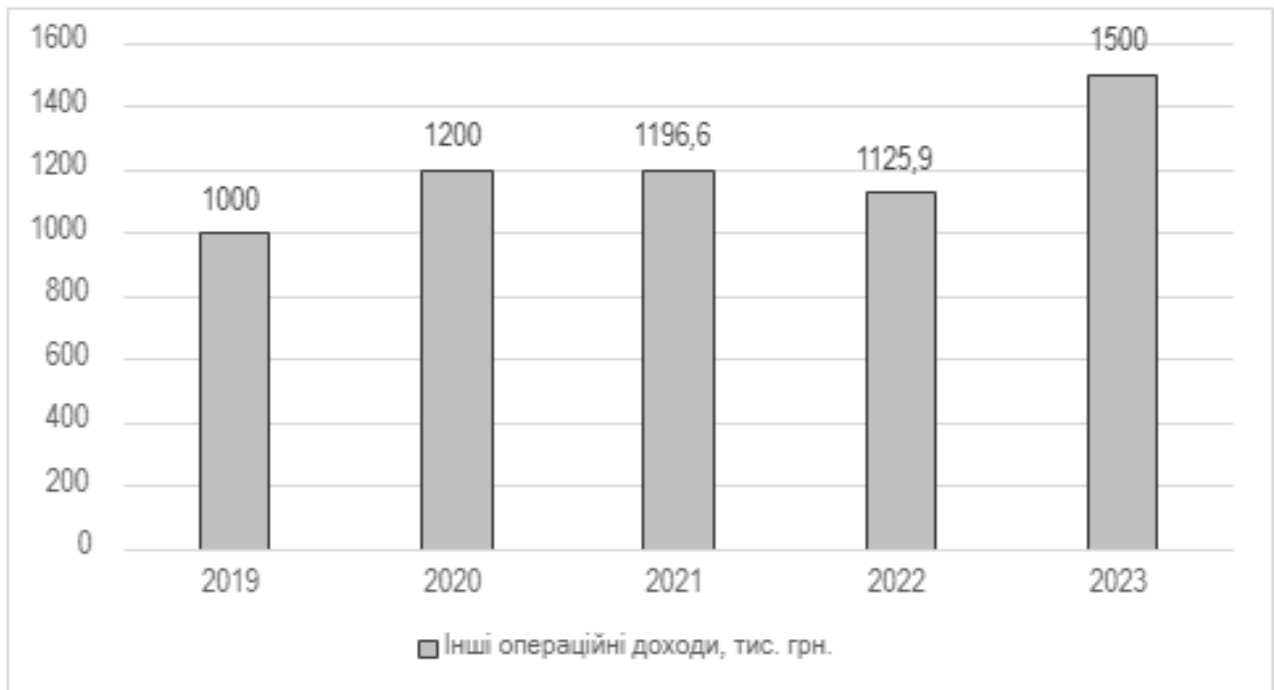


Рисунок 2.32 - Зміна операційного доходу ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

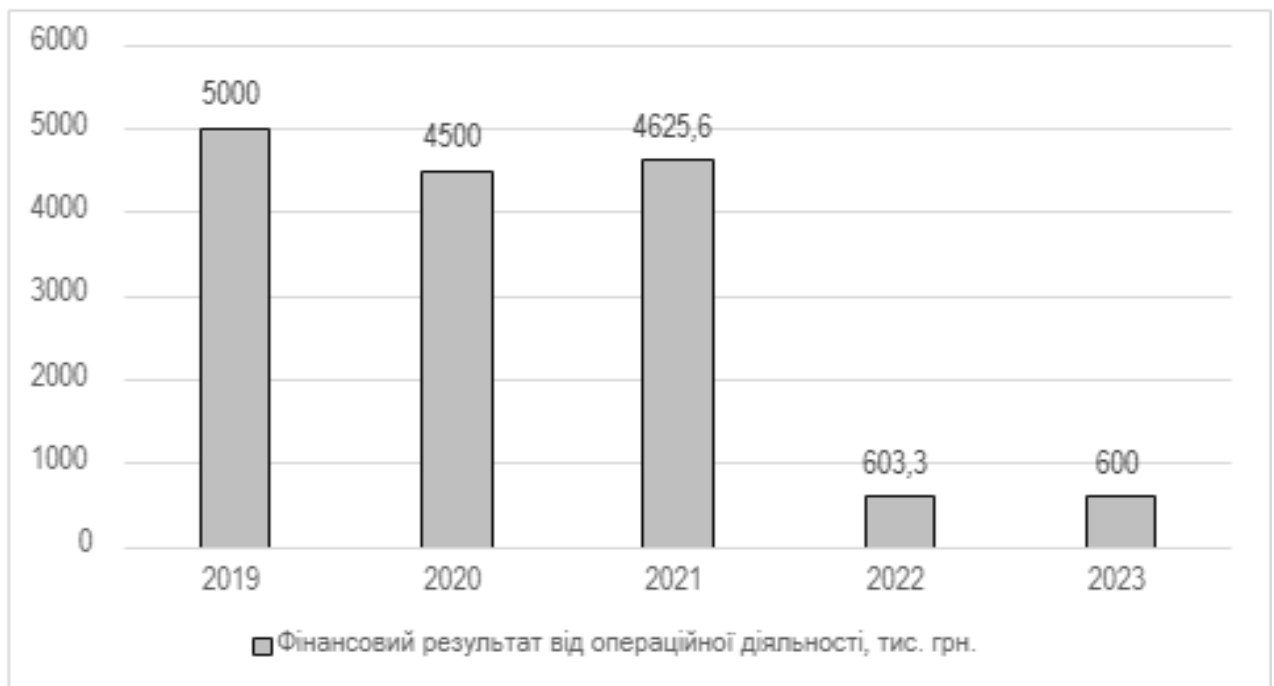


Рисунок 2.33 - Зміна фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

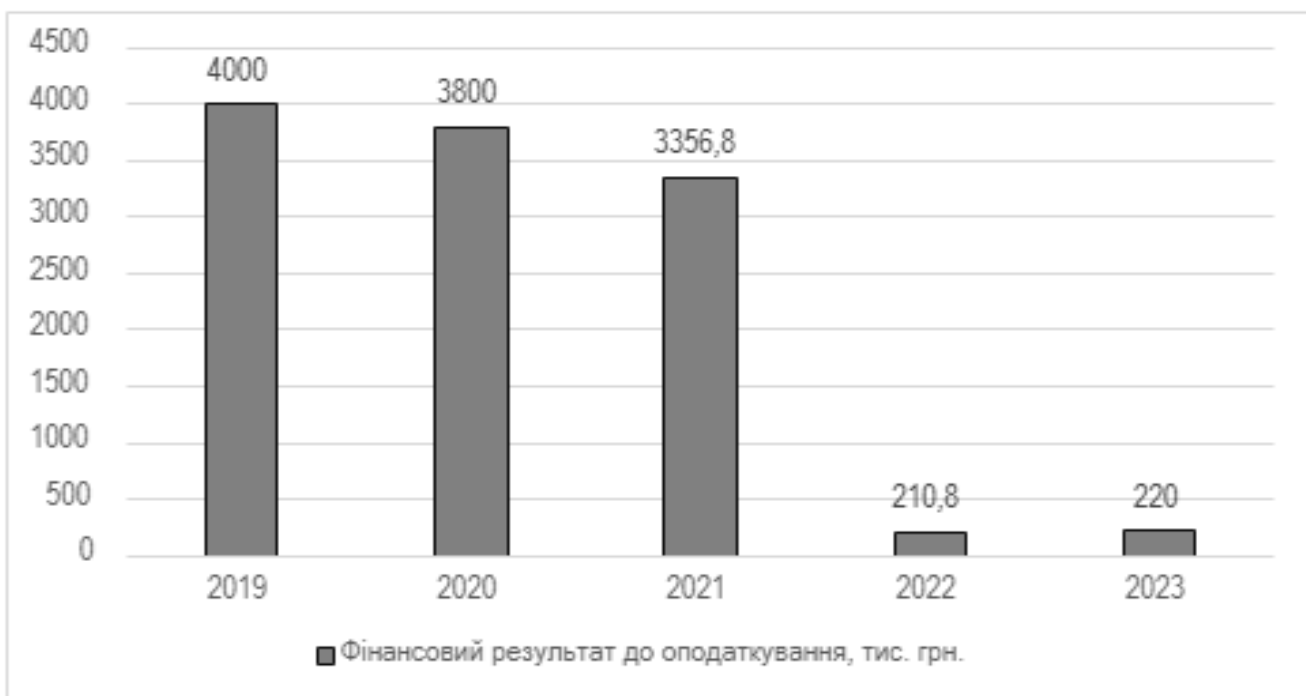


Рисунок 2.34 - Зміна фінансового результату до оподаткування
ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

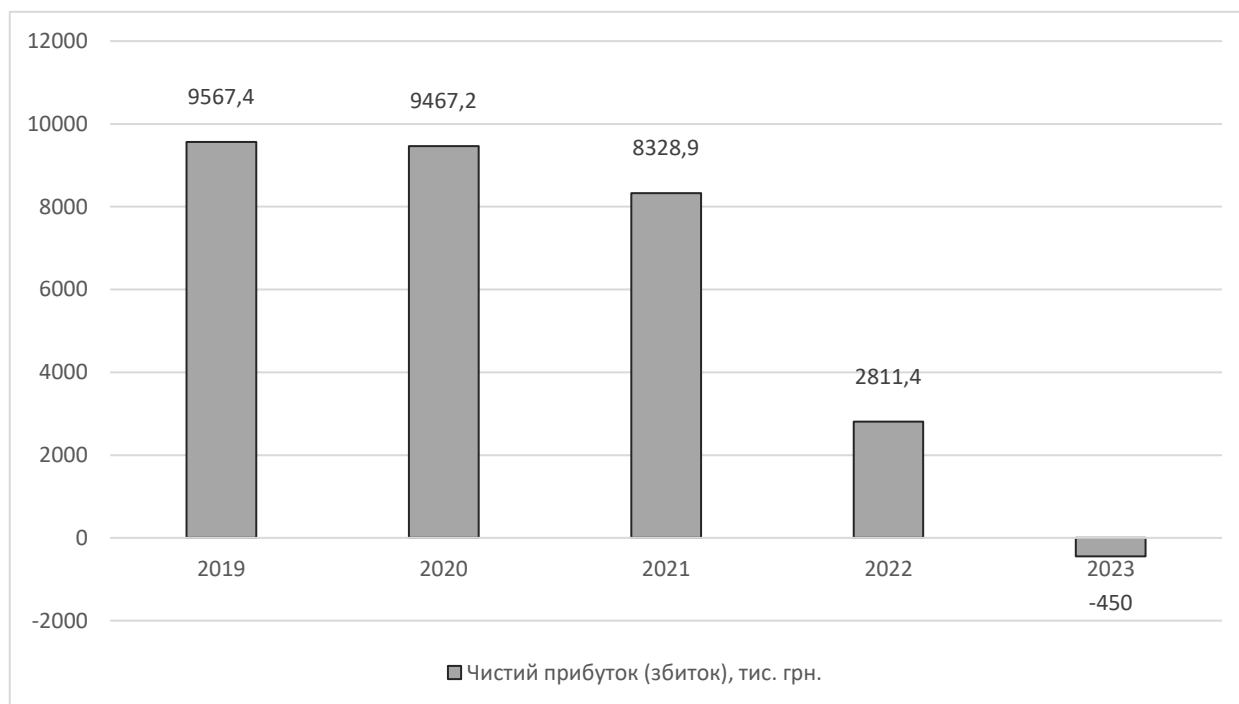


Рисунок 2.35 - Зміна чистого прибутку (збитку) ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-
2023 роки

Рентабельність показано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Рентабельність ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

№	Показники	Роки					Відхилення				
		2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2019
ВИТРАТНІ ПОКАЗНИКИ											
1	Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), %	8,0	7,8	7,5	2,6	-0,03	-0,2	-0,27	-4,9	-2,6	-8,0
2	Рентабельність операційної діяльності, %	2,1	1,9	1,7	-0,2	0,2	-0,2	-0,20	-1,9	0,5	-1,9
3	Рентабельність звичайної діяльності, %	6,2	6,0	5,9	-1,1	0,95	-0,2	-0,04	-7,0	2,0	-5,2
4	Рентабельність господарської діяльності, %	6,2	6,0	5,9	-1,1	0,95	-0,2	-0,04	-7,0	2,0	-5,2
5	Коефіцієнт покриття виробничих витрат	350,0	340,0	327,2	132,1	140,2	-10,0	-12,78	-195,0	8,1	-209,8
6	Коефіцієнт окупності виробничих витрат	25,0	28,0	30,5	75,7	80,0	3,0	2,56	45,1	4,3	55,0
РЕСУРСНІ ПОКАЗНИКИ											
7	Рентабельність підприємства, %	40,0	36,0	34,8	13,5	-0,03	-4,0	-1,1	-21,3	-13,5	-40,0
8	Рентабельність власного капіталу, %	2,00	1,90	1,7	-0,2	0,2	-0,1	-0,2	-1,9	0,5	-1,8
9	Рентабельність залученого капіталу, %	6,30	6,10	5,9	-1,1	0,9	-0,2	-0,1	-7,0	2,0	-5,3
10	Рентабельність перманентного капіталу, %	6,30	6,10	5,9	-1,1	0,9	-0,2	-0,1	-7,0	2,0	-5,3
11	Рентабельність необоротних активів, %	35,0	34,5	33,9	35,9	37,0	-0,5	-0,5	1,9	1,1	2,0
12	Рентабельність оборотних активів, %	6,3	6,1	5,9	-1,1	0,9	-0,2	-0,1	-7,0	2,0	-5,3
13	Рентабельність покриття активів, %	2,5	2,4	1,9	2,6	1,3	-0,1	-0,4	0,6	-1,4	-1,2
14	Рентабельність окупності активів, %	2,5	2,4	1,9	2,6	1,3	-0,1	-0,4	0,6	-1,4	-1,2
15	Рентабельність покриття власного капіталу, %	2,0	1,9	1,7	-0,25	0,2	-0,1	-0,2	-1,9	0,5	-1,8
16	Рентабельність окупності власного капіталу, %	1,1	1,05	1,05	1,5	1,3	-0,05	0,0	0,5	-0,2	0,9
ДОХОДНІ ПОКАЗНИКИ											
17	Валова рентабельність продажу, %	7,0	6,0	5,6	1,9	-0,002	-1,0	-0,4	-3,7	-1,9	-7,0
18	Чиста рентабельність продажу, %	2,1	1,9	1,7	-0,2	0,2	-0,2	-0,2	-1,9	0,5	-1,9
19	Рентабельність доходу від операційної діяльності, %	2,1	1,9	1,7	-0,2	0,2	-0,2	-0,2	-1,9	0,5	-1,9

З табл. 2.12 ми бачимо, що рентабельність продукції падає з 2021 по 2023 рік. Причиною є ріст собівартості та падіння прибутку (рис. 2.36).

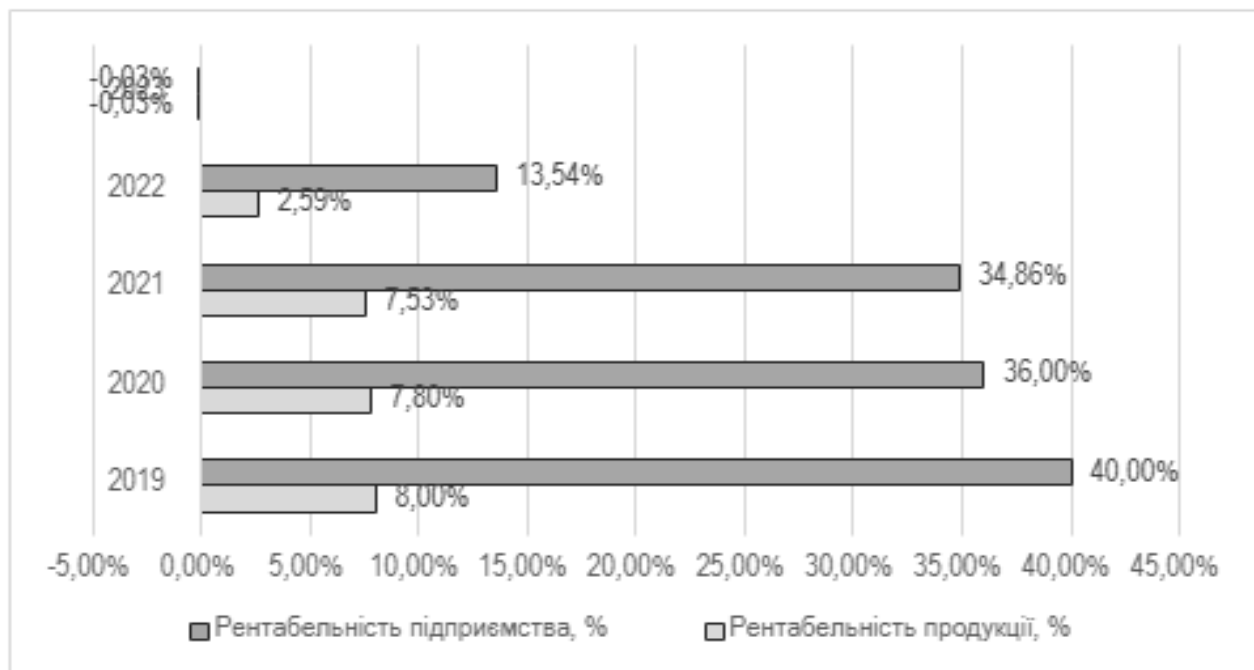


Рисунок 2.36 – Рентабельність продукції та підприємства
ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

Рентабельність операційної діяльності в 2022 році зменшується майже на 2 %, а в 2023 році збільшується на 0,5 %.

Також рентабельність звичайної діяльності у 2022 році знижується на 7 %, а в 2023 році збільшується на 2 %. Причиною є зміни доходу й витрат на підприємстві.

Рентабельність господарської діяльності також знижується в 2022 році на 7 %, а в 2023 році росте на 2 %. Причини цього вже були зазначені.

Коефіцієнт покриття виробничих витрат спочатку різко падає у 2022 році на 195 %, а потім в 2023 році збільшується на 8 %.

Коефіцієнт окупності виробничих витрат спочатку в 2022 році зростає на 45 %, а потім у 2023 році ще підіймається на 4 %. Оскільки даний показник є

протилежним до минулого, то це є негативним фактором в діяльності на підприємстві.

Рентабельність підприємства у 2022 році падає на 21 % і в 2023 році продовжує падати ще на 13,5 %. З даного показника видно, що активи підприємства використовуються не так ефективно як хотілося б. (рис. 2.36).

Як бачимо окупність власного капіталу зменшується, так як його рентабельність у 2022 році падає на 2 %. В 2023 ж році вона трохи росте на 0,5 %. (рис. 2.37).

Рентабельність залученого капіталу спершу падає на 7 % в 2022 році, а в 2023 році навпаки збільшується на 2 %. (рис. 2.37).

Довгострокові зобов'язання підприємства ростуть, що віддзеркалюється на показникові рентабельності перманентного капіталу. В 2022 році він падає на 7 %, в 2023 році росте на 2 %. В загалом за весь аналізований період даний показник впав на 5 %.

Необоротні активи використовуються доволі ефективно. Ми це можемо бачити в рентабельності необоротних активів. Даний показник упродовж всього періоду збільшується. Спочатку в 2022 році він зростає на 2 %, а в наступному – ще на 1 %. Це є досить позитивним явищем.

А от ефективність використання оборотних активів падає. Це показує рентабельність оборотних активів. Вона падає на 7 % у 2022 році, а в 2023 році росте на 2 %. В цілому вона впала на 5 %.

Рентабельність покриття активів зменшується на 0,6 % у 2022 році, а от в 2023 році вона падає на 1,4 %. За весь період даний показник впав на 0,7 %. Це показує зменшення доходів компанії.

Рентабельність окупності активів теж падає в загалом в аналізованому періоді на 0,7 %. Спершу даний показник росте на 0,66% в 2022 році, а потім зменшується на 1,37 % в 2023 році.

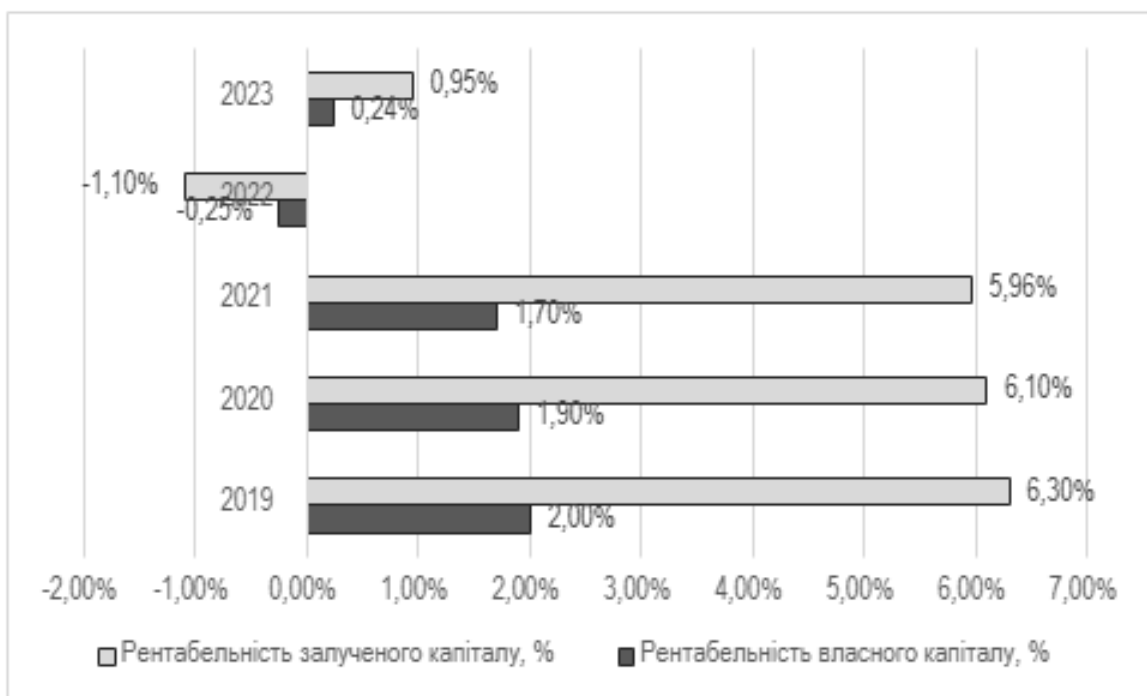


Рисунок 2.37 – Рентабельність власного та залученого капіталу на ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

Рентабельність покриття власного капіталу спершу в 2022 році падає на 2 %, та в 2023 році вона вже росте на 0,5 %. В загалі даний показник впав на 1,5%. Ці зміни вказують на зменшення ефективності використання власного капіталу.

Рентабельність окупності власного капіталу в 2022 році росте на 0,5 %, а в 2023 році вона вже падає на 0,2 %. За весь аналізований період цей показник виріс на 0,3 %.

Валова рентабельність продажу за весь аналізований період падає, поки не сягає негативного значення в самому кінці. В 2022 році вона впала на 3,7 %, а в 2023 році – ще на майже 2 %. Причиною даної зміни був початок вторгнення в 2022 році російських військ на територію України. Відповідно з даними діями відбулось погіршення діяльності на підприємстві. (рис. 2.38).

Чиста рентабельність продажу як і валова рентабельності падає на 1,5 % за весь аналізований період. Причина цих змін подібна до причин в зміні валової рентабельності. (рис. 2.38).

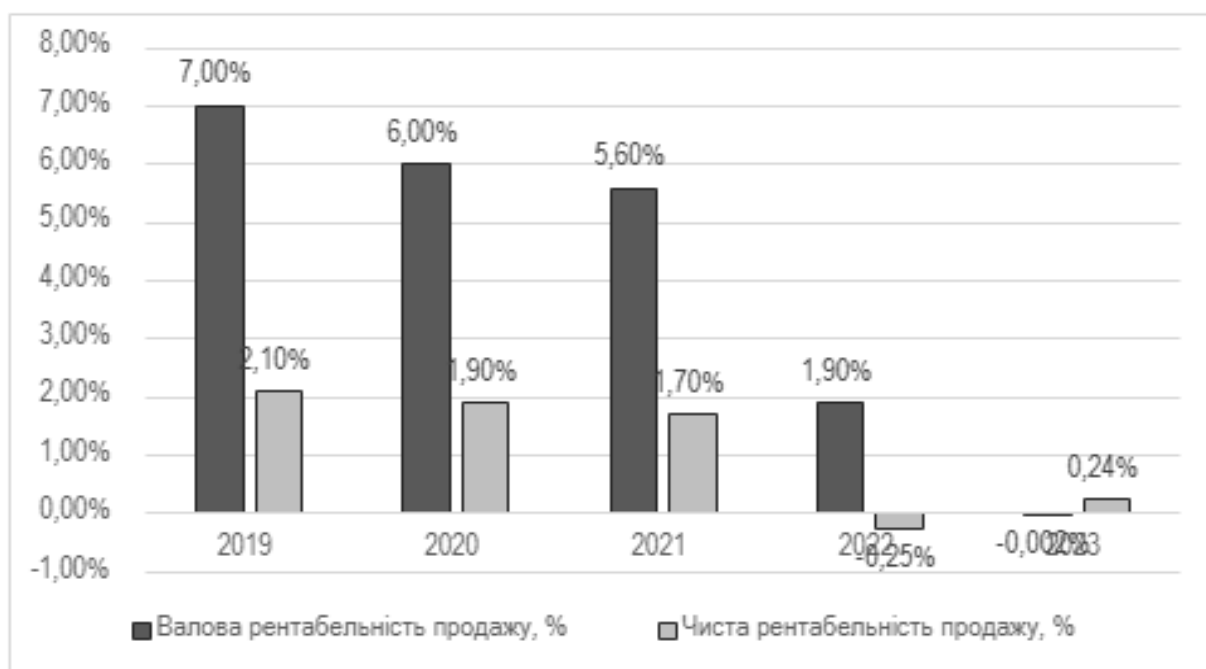


Рисунок 2.38 – Чиста та валова рентабельність на ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

Рентабельність доходу від операційної діяльності у 2022 році зменшується на 1,9 %, а в 2023 році зростає на 0,5. Ці зміни обумовлені не байдужістю цього показника до зміни витрат і доходів, а також мав свій вплив початок війни в 2022 році.

2.2. Оцінювання основних показників конкурентноспроможності ТОВ «АТБ-маркет» та їх вплив на результати фінансово-економічної діяльності

Торгово-діловий посередник ТОВ «АТБ-маркет» є сполучною ланкою між компаніями-виробниками та кінцевими покупцями. Маркетинг даного виду бізнесу відіграє важливу роль, оскільки цей вид діяльності вимагає постійного моніторингу конкурентів, ціни, яку вони хочуть отримати за аналогічні товари та інших змін. Початковим етапом комплексної оцінки ефективності бізнесу є SWOT-аналіз. Зробимо загальний SWOT аналіз ТОВ «АТБ-маркет». На основі розробленого загального SWOT-аналізу ми створимо матрицю, яка дозволить

нам розробити детальну стратегію для аналізованого бізнесу, яка дозволить нам реалізувати наявні можливості за наявності значних початкових і вихідних витрат уникнути можливих ризиків. Перш за все, для проведення SWOT-аналізу необхідно визначити сильні та слабкі сторони досліджуваного бізнесу. Для цього зробимо порівняльний аналіз внутрішніх ресурсів компанії з основними конкурентами. Дані занесемо у таблицю 2.13.

Таблиця 2.13 - Порівняльний аналіз внутрішніх ресурсів ТОВ «АТБ-маркет» з основними конкурентами.

Ключові фактори успіху компанії	Краще, ніж у конкурентів сильна сторона	Гірше, ніж у конкурентів слабка сторона
Якість продукції		+
Вдале місце розташування підприємства	+	
Широкий асортимент і можливість вибору продукції		+
Швидка доставка	+	
Присутність гарантії на виробі та виконання гарантійних зобов'язань		+
Хороша організація і доступність сервісу	+	
Здатність до швидко просування нових товарів	+	
Визнання таланту, перевага в професії	+	

З метою узагальнення попереднього аналізу, визначення сильних та слабких сторін ТОВ «АТБ-Маркет», його можливостей, а також задля аналізу можливих загроз щодо останнього, застосуємо інструмент матричного аналізу – SWOT-аналіз. Відповідно до загального SWOT-аналізу ми створимо матрицю SWOT-аналізу.

Для розробки стратегій необхідно визначити сильні та слабкі сторони компанії

Проведемо перевірку у вигляді табл. 2.14 - 2.16.

Згідно з результатами SWOT-аналізу, досліджено, що сильними сторонами підприємства є:

- широкий асортимент товарів, що задовольняє потреби різних категорій споживачів;
- зручне розташування магазинів у найбільш доступних місцях;
- велика клієнтська база, сформована завдяки довірі споживачів і доступним цінам;
- розвинена логістична мережа, яка забезпечує своєчасне поповнення запасів та ефективний розподіл товарів;
- можливість пропонувати конкурентні ціни завдяки оптимізованим закупівлям;
- динамічне впровадження нових товарів у відповідь на зміну споживчого попиту;
- високий рівень впізнаваності бренду, що сприяє залученню нових клієнтів.

Проведений нами SWOT-аналіз дав змогу комплексно дослідити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози, що виникають внаслідок впливу зовнішнього середовища.

Таким чином, проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет» за різними методиками дає можливість дійти загальних висновків, а саме:

- на сучасному етапі підприємство є значущим гравцем на ринку роздрібної торгівлі завдяки широкому асортименту товарів, ефективній логістиці та високій впізнаваності бренду;
- здатність утримувати конкурентні ціни забезпечує стабільну конкурентну перевагу в умовах зростаючої конкуренції;
- слабкими сторонами ТОВ «АТБ-Маркет» залишаються недостатня цифровізація маркетингових процесів, дефіцит складських потужностей та низька увага до екологічності упаковки;

- основними конкурентами ТОВ «АТБ-Маркет» є інші великі національні мережі роздрібної торгівлі, які активно розвивають інтернет-торгівлю, зокрема ТОВ «Сільпо» та ТОВ «METRO»;
- факторами підвищення рівня конкурентоспроможності є розвиток інтернет-торгівлі, розширення території збуту, впровадження цифрових технологій у процеси управління та маркетингу.

Отже, щодо організаційно-економічної характеристики ТОВ «АТБ-Маркет», його операційного потенціалу, аналізу конкурентоспроможності та діагностики факторів підвищення її рівня, можна підсумувати наступне:

- на теперішній час ТОВ «АТБ-Маркет» є значущим гравцем на ринку роздрібної торгівлі, що постійно розвивається, впроваджуючи нові технології для задоволення потреб клієнтів;
- суттєвим недоліком у діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є недостатня увага до екологічності пакування, що є важливим фактором для сучасних споживачів. Крім того, обмеженість реклами на міжнародному рівні зменшує можливість залучення нових клієнтських сегментів за межами внутрішнього ринку;
- загальногалузєвою проблемою є залежність від економічних і політичних умов, зокрема, від цін на енергоносії та зміни законодавства, які можуть вплинути на витрати та прибутковість компанії;
- основним конкурентом ТОВ «АТБ-Маркет» є інші великі національні мережі, які активно інвестують у розвиток інтернет-торгівлі та мають ширші можливості для диверсифікації своїх пропозицій. Успіх у конкурентній боротьбі вимагатиме вдосконалення маркетингових стратегій, збільшення складських потужностей та впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси.

Таблиця 2.14. Матриця SWOT – аналізу ТОВ «АТБ-маркет»

	Можливості (шанси)	Загрози
	1.Розвиток інтернет-торгівлі 2.Розширення території збуту 3.Підвищення ефективності через впровадження цифрових технологій 4.Налагодження співпраці з новими постачальниками 5.Залучення нових клієнтських сегментів 6.Розвиток власних торгових марок 7.Вихід на міжнародні ринки	1.Зростання конкуренції в галузі 2.Зміни в законодавстві, які можуть ускладнити діяльність 3.Проблеми з постачанням через економічні кризи 4.Підвищення цін на енергоносії 5.Збій у роботі ІТ-обладнання, що може вплинути на операції 6.Зміна споживчих вподобань 7.Залежність від економічних та політичних умов
Сильні сторони	Поле СІМ. Заходи	Поле СіЗ. Заходи
1.Широкий асортимент товарів 2.Зручне розташування магазинів 3.Велика клієнтська база Розвинена логістична мережа 4. Розвинена логістична мережа 5.Можливість пропонувати конкурентні ціни 6.Динамічне впровадження нових товарів 7.Високий рівень впізнаваності бренду	1.Використання широкого асортименту для залучення нових клієнтів через онлайн-канали 2.Використання зручного розташування для розширення географії збуту 3.Залучення клієнтів до програм лояльності з використанням цифрових платформ 4.Використання логістичних переваг для інтеграції з новими постачальниками 5.Використання конкурентних цін для залучення малозабезпечених клієнтів 6.Акцент на нові товари для формування унікальної пропозиції 7.Використання впізнаваності бренду для залучення партнерів на міжнародних ринках	1.Активна рекламна кампанія для підвищення впізнаваності бренду в умовах конкуренції 2.Модифікація логістичних маршрутів для оптимізації роботи в умовах змін законодавства 3.Розширення каналів комунікації з клієнтами для утримання бази за умов економічної нестабільності 4.Запровадження енергозберігаючих технологій для зменшення витрат 5.Підтримка резервних ІТ-систем для безперебійної роботи 6.Аналіз змін у вподобаннях клієнтів для адаптації асортименту 7.Розробка адаптивної політики для роботи в умовах економічної та політичної нестабільності
Слабкі сторони	Поле СІМ. Заходи	Поле СІЗ. Заходи
1.Відсутність гарантійного обслуговування 2.Недостатня кількість власного автопарку 3.Обмеженість реклами на міжнародному рівні 4.Низька увага до екологічності (наприклад, пакування) 5.Дефіцит складських потужностей 6.Недостатня цифровізація маркетингових процесів 7.Перевантаження персоналу в пікові періоди	1.Розробка механізмів гарантійного обслуговування в межах інтернет-торгівлі 2.Інвестування у розширення автопарку для ефективного обслуговування нових територій 3.Розробка маркетингової стратегії з фокусом на цифрові платформи 4.Пошук екологічних альтернатив у пакуванні через партнерство з новими постачальниками 5.Інвестування у розширення складських потужностей для обслуговування нових сегментів 6.Розробка цифрових маркетингових кампаній для просування власних торгових марок 7.Найм додаткового персоналу в пікові періоди для забезпечення якості обслуговування	1.Запровадження мінімальних стандартів гарантійного обслуговування, уникнення втрат клієнтів 2.Використання контрактного транспорту для уникнення затримок у доставці товарів 3.Диверсифікація постачальників для зменшення ризиків кризи постачання 4.Інвестування у розробку програм з енергозбереження для зменшення витрат 5.Розробка ІТ-плану дій у разі збоїв, мінімізація операційних ризиків 6.Застосування інструментів прогнозування попиту для зменшення втрат через зміну вподобань 7.Розробка планів дій щодо уникнення перебоїв у роботі через нестабільність

Наступний крок це перевірка та характеристика всіх виявлених сильних та слабких сторін на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет».

Таблиця 2.15 – Перевірка сильних сторін ТОВ «АТБ-маркет»

Опис сильних сторін	Яким чином сильні сторони підвищують прибуток чи задоволеність клієнта	Яким чином сильні сторони впливають на відмінність компанії від конкурента
Широкий асортимент товарів	Широкий асортимент охоплює більшу цільову аудиторію, підвищує довіру та середній чек.	Асортимент стимулює попит і дозволяє задовольняти унікальні потреби клієнтів.
Гарна якість продукції	Забезпечує лояльність клієнтів, які готові переплачувати за якісний продукт.	Сприяє створенню позитивного іміджу компанії на ринку.
Зручне місце розташування магазинів	Забезпечує швидку доставку та доступність для клієнтів, що підвищує їх задоволеність.	Стратегічне розташування дозволяє вигравати у конкуренції за часом доставки.
Велика клієнтська база	Забезпечує повторні продажі через програми лояльності та інформаційні розсилки.	Використання клієнтської бази дає перевагу над конкурентами, які її не ведуть.
Розвинена бонусна система	Програми лояльності стимулюють повторні покупки, збільшуючи дохід.	Бонусна система робить компанію привабливою для клієнтів порівняно з іншими.
Кваліфікований персонал	Покращує якість консультацій та обслуговування, підвищує задоволеність клієнтів.	Кваліфікований персонал створює позитивний образ компанії на ринку.
Гідний рівень сервісу та обслуговування	Швидка обробка замовлень та якісна доставка викликають довіру клієнтів.	Хороший сервіс допомагає утримувати клієнтів і стимулювати їх до рекомендацій.
Розвинена логістична мережа	Скорочує час доставки, оптимізує витрати та підвищує оперативність.	Дозволяє виділятися на ринку завдяки швидкості та надійності доставки.
Доступні ціни та акції	Дозволяє залучати нових клієнтів і підвищувати конкурентоспроможність.	Створює перевагу перед конкурентами з вищими цінами.

Таблиця 2.16 – Перевірка слабких сторін ТОВ «АТБ-маркет»

Опис слабких сторін	Яким чином слабкі сторони знижують прибуток чи задоволеність клієнта	Яким чином слабкі сторони впливають на відмінність компанії від конкурента
Відсутність гарантійного обслуговування	Зменшує довіру клієнтів до компанії та знижує ймовірність повторних покупок.	Конкуренти, які пропонують гарантію, приваблюють більше клієнтів.
Залежність від орендованого автопарку	Збільшує логістичні витрати та час доставки, що знижує ефективність обслуговування.	Конкуренти з власним автопарком забезпечують швидшу та дешевшу доставку.
Недостатня увага до екологічності	Негативно впливає на імідж серед екологічно свідомих клієнтів.	Конкуренти, які впроваджують екологічні ініціативи, мають перевагу в іміджі.
Низька активність у соціальних мережах	Обмежує можливості для залучення нових клієнтів та формування лояльності.	Інші компанії активно використовують соціальні мережі для просування.
Недостатня цифровізація маркетингових процесів	Знижує ефективність реклами та таргетування, обмежує залучення клієнтів.	Конкуренти з розвинутим цифровим маркетингом мають більше охоплення.
Дефіцит складських потужностей	Обмежує можливість швидкого реагування на зростання попиту.	Конкуренти з більшими складськими ресурсами здатні забезпечити стабільні поставки.
Перевантаження персоналу в пікові періоди	Знижує якість обслуговування клієнтів та може призводити до помилок.	Конкуренти з кращим розподілом ресурсів забезпечують стабільний рівень сервісу.
Недостатній об'єм реклами	Обмежує впізнаваність бренду серед нових клієнтів.	Конкуренти з активнішою рекламою залучають більшу частку ринку.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «АТБ-маркет» було виявлено низку недоліків, які впливають на ефективність функціонування підприємства:

1. Маркетингова стратегія

Маркетингова діяльність підприємства характеризується недостатньою орієнтацією на сучасні тенденції ринку. Стратегія фокусується більше на ціноутворенні, ніж на новизні та властивостях товарів, що може знижувати конкурентоспроможність.

Аналіз конкурентного середовища обмежується лише збором інформації про ціни конкурентів. Це не дає можливості отримати повну картину ринку та ефективно реагувати на виклики з боку конкурентів.

2. Взаємодія з клієнтами

Відсутність каналів зворотного зв'язку з покупцями призводить до того, що керівництво не має уявлення про їхні потреби, уподобання та реакції на проведені акції.

Зворотній зв'язок здійснюється лише через аналіз фінансових результатів, що унеможливорює своєчасну корекцію асортименту та цінової політики.

3. PR та імідж

На підприємстві практично відсутні PR-акції, які могли б сприяти створенню позитивного іміджу компанії. Підприємство недостатньо позиціонує себе як соціально відповідального учасника ринку.

Громадськість має обмежену інформацію про цінності та цілі компанії, що знижує її довіру до бренду.

4. Закупівельна політика

Закупівельна політика орієнтована на співпрацю з постійними постачальниками. Відсутність серйозних заходів із залучення нових партнерів обмежує гнучкість постачання та створює ризики виникнення дефіциту продукції.

Не ведеться систематична робота зі створення бази альтернативних постачальників, що може призвести до перебоїв у забезпеченні товаром.

5. Цифрова трансформація

Незважаючи на глобальні зміни в економіці та зростання важливості цифрових технологій, компанія не здійснила належної цифровізації своїх процесів, що обмежує її можливості в електронній торгівлі.

Відсутність сучасних цифрових рішень, зокрема автоматизації маркетингу, логістики та роботи з клієнтами, призводить до втрати конкурентних переваг.

6. Пандемічні виклики

Компанія не адаптувалася до змін, викликаних пандемією, що негативно позначилося на її фінансових показниках. Відсутність масштабних онлайн-платформ для продажу призвела до зниження доходів у період обмежень.

Наступним кроком в роботі буде розгляд одиничних показників (табл. 2.17) ТОВ «АТБ-маркет» та оцінка конкурентоспроможності з фірмами-конкурентами підприємства у рамках окремих груп показників таких як: торговельні, фінансові та організаційні у період 2019-2023 рр.

Таблиця 2.17 – Динаміка одиничних критеріїв конкурентоздатності підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Показник	Роки					Відносне відхилення				
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2019
Торговельні										
Обсяг продажів, млн. грн	148745	148332	148745	148333	181090	1,00	1,00	1,00	1,22	1,22
Продуктивність праці, млн, грн	1649	1446	1446	1446	3018	0,88	1,00	1,00	2,09	1,83
Фінансові										
Виручка, млн грн	605604	644260	715845	795384	846395	1,06	1,11	1,11	1,06	1,40
Коефіцієнт автономії	0,38	0,33	0,38	0,33	0,42	0,87	1,15	0,87	1,27	1,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,5	0,3	0,5	0,3	0,2	0,60	1,67	0,60	0,67	0,40
Організаційні										
Рентабельність продажів, %	7,2	6,7	5,6	1,9	-0,002	-6,94	-16,42	-66,07	-	100,03
Частка від реалізації, %	0,58	0,56	0,55	0,56	0,55	0,97	0,98	1,02	0,98	1,76

Виходячи з розрахунків оцінки конкурентоздатності ТОВ «АТБ-маркет», знайдемо тепер у рамках кожної окремої групи екстремальний показник згідно економічного значення. З економічних міркувань найкращим значенням

являється мінімум розрахованого показника, отже виходячи з цього необхідно обрати в рамках окремої групи мінімальну вагу (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 - Сукупні показники конкурентоздатності ТОВ «АТБ-маркет» та основних конкурентних фірм.

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
ТОВ «АТБ-маркет»					
Торговельні	1,18	1,22	1,19	1,15	1,20
Фінансові	0,95	1,02	0,93	0,91	0,89
Організаційні	1,07	0,94	1,01	1,03	0,98
ТОВ «Сільпо»					
Торговельні	1,20	1,15	1,10	1,08	1,11
Фінансові	0,92	1,08	1,12	0,95	0,88
Організаційні	1,04	1,00	1,05	0,98	1,02
ТОВ «METRO»					
Торговельні	1,15	1,12	1,14	1,10	1,13
Фінансові	1,00	0,98	0,95	0,97	0,92
Організаційні	1,03	0,97	0,99	1,01	0,96

Остаточний результат ознаки конкурентоздатності закладений в групові критеріях результативності діяльності підприємства за допомогою яких на рисунку 2.39 зображений інтегральний показник конкурентоздатності досліджуваного суб'єкта господарювання ТОВ «АТБ-маркет» та основних фірм конкурентів.

Виходячи з цього, досліджуваний суб'єкт господарювання можна оцінити як досить конкурентоздатну фірму, яка займає лідируючі позиції і не поступається фірмам-конкурентам, тобто діяльність фірми являється доволі ефективною. З розрахунку інтегрального показника можна побачити, що досліджуване підприємство ТОВ «АТБ-маркет» наздоганяє ТОВ «Сільпо» у

якого значення показника являються гарними, а деякі і перевищують досліджуване підприємство. Найнижчі показники має конкурент ТОВ «METRO».

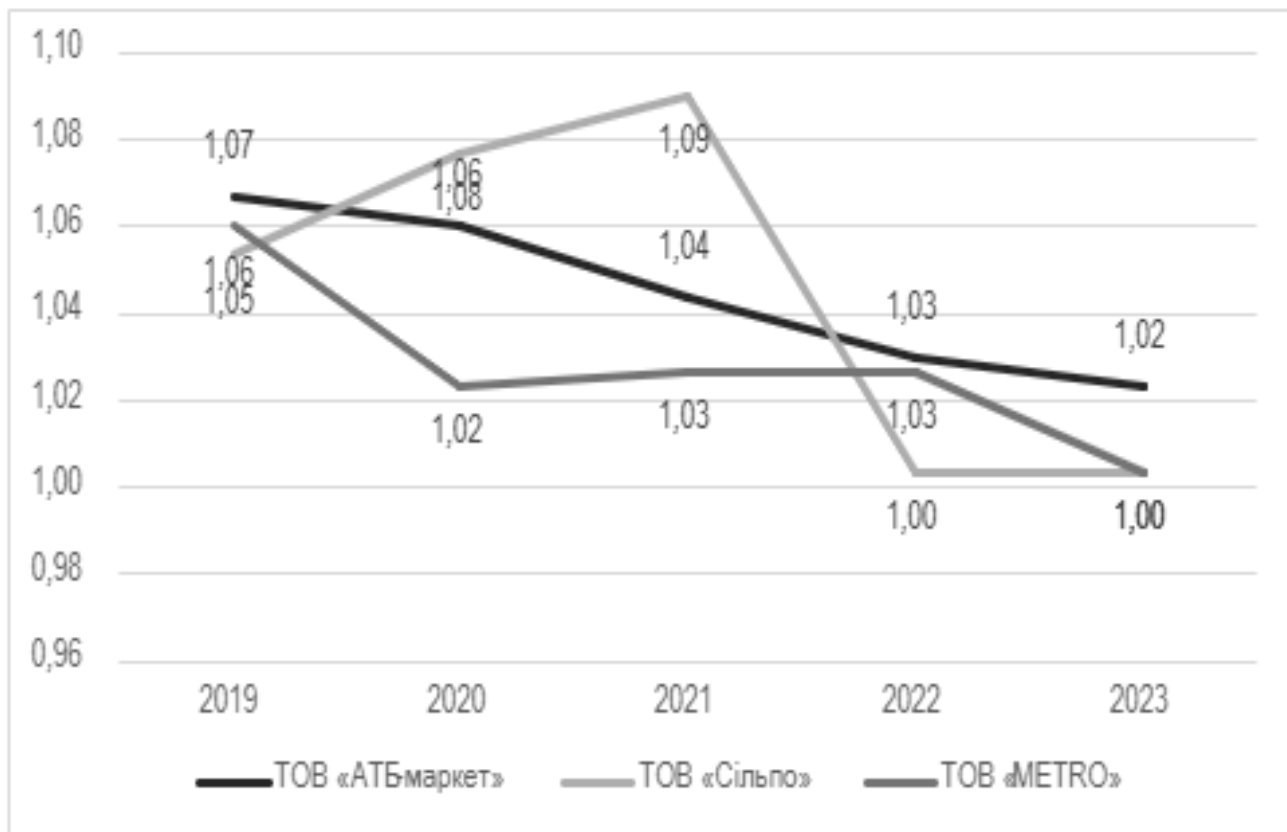


Рисунок 2.39 – Інтегральний показник конкурентоздатності ТОВ «АТБ-маркет» та фірм конкурентів

Для наступного визначення рейтингової оцінки фінансової безпеки було обрано основні показники фінансового стану досліджуваного підприємства ТОВ «АТБ-маркет». На основі них буде визначений стан фінансової безпеки в динаміці в період 2019 – 2023 років. Для розрахунків обраний метод А. Д. Шеремета. У наступній таблиці 2.19. зведемо матрицю даних показників в грошовому еквіваленті, для подальшого їх оцінювання.

Наступний кроком для визначення рейтингової оцінки зводиться матриця з еталонним показником, тобто найбільшим значенням фінансових показників досліджуваного суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.19 – Матриця даних підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Оборотні активи, млн грн	15 949	17 979	15 949	17 979	13 515
Власний капітал, млн грн	4 530	4 980	4 530	4 980	5 020
Поточні зобов'язання, млн грн	27 989	27 241	28 105	28 359	30 000
Дохід, млн грн	148 745	148 332	148 745	148 333	181 090
Чистий прибуток, млн грн	8 329	2 811	8 329	2 811	-450

Наступний кроком для визначення рейтингової оцінки зводиться матриця з еталонним показником, тобто найбільшим значенням фінансових показників досліджуваного суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.20 - Матриця даних підприємства ТОВ «АТБ-маркет» та еталонне значення

Роки, J=1,m	Оборотні активи, млн грн	Власний капітал, млн грн	Поточні зобов'язання, млн грн	Дохід, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	Еталон, $A_j(m+1)$, млн грн
2019	15 949	4 530	27 989	148 745	8 329	148 745
2020	17 979	4 980	27 241	148 332	2 811	148 332
2021	15 949	4 530	28 105	148 745	8 329	148 745
2022	17 979	4 980	28 359	148 333	2 811	148 333
2023	13 515	5 020	30 000	181 090	-450	181 090

Визначивши еталонне значення для ТОВ «АТБ-маркет» у наступній матриці необхідно звести розраховані елементи з наведени показників господарської діяльності.

Розрахунок наступної матриці відбуватиметься за формулою:

$$X_j = \frac{a_j}{A_j(m+1)} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.17– Матриця величин відносно обраних еталонів ТОВ «АТБ-маркет»

X _j	Оборотні активи	Власний капітал	Поточні зобов'язання	Дохід	Чистий прибуток
X 2019	0,088	0,025	0,155	0,822	0,046
X 2020	0,099	0,028	0,150	0,819	0,016
X 2021	0,088	0,025	0,155	0,822	0,046
X 2022	0,099	0,028	0,157	0,819	0,016
X 2023	0,075	0,028	0,166	1,000	-0,002

Наступний етап, це знаходження величина самого рейтингу оцінки фінансового стану ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки. Рейтингова оцінка розраховується відповідно за формулою:

$$R_j = \sqrt{(1 - X_{1j})^2 + (1 - X_{2j})^2 + \dots + (1 - X_{nj})^2} \quad (2.2)$$

або

$$\sum_{i=1}^n (1 - X_{ij})^2 \quad (2.3)$$

$$R_{2019} = \sqrt{(1 - 0,088)^2 + (1 - 0,025)^2 + (1 - 0,155)^2 + (1 - 0,822)^2 + (1 - 0,046)^2} = \sqrt{3,4381} = 1,854$$

$$R_{2020} = \sqrt{(1 - 0,099)^2 + (1 - 0,028)^2 + (1 - 0,150)^2 + (1 - 0,819)^2 + (1 - 0,016)^2} = \sqrt{3,4801} = 1,865$$

$$R_{2021} = \sqrt{(1 - 0,088)^2 + (1 - 0,025)^2 + (1 - 0,155)^2 + (1 - 0,822)^2 + (1 - 0,046)^2} = \sqrt{3,4381} = 1,854$$

$$R_{2022} = \sqrt{(1 - 0,099)^2 + (1 - 0,028)^2 + (1 - 0,157)^2 + (1 - 0,819)^2 + (1 - 0,016)^2} = \sqrt{3,4671} = 1,862$$

$$R_{2023} = \sqrt{(1 - 0,075)^2 + (1 - 0,028)^2 + (1 - 0,166)^2 + (1 - 1,000)^2 + (1 - (-0,002))^2} =$$

$$\sqrt{3,4999} = 1,871$$

Розрахувавши показник R_j якій показав в динаміці фінансовий стан підприємства ТОВ «АТБ-маркет» зведемо дані на графіку для наглядного розуміння (рис. 2.40).

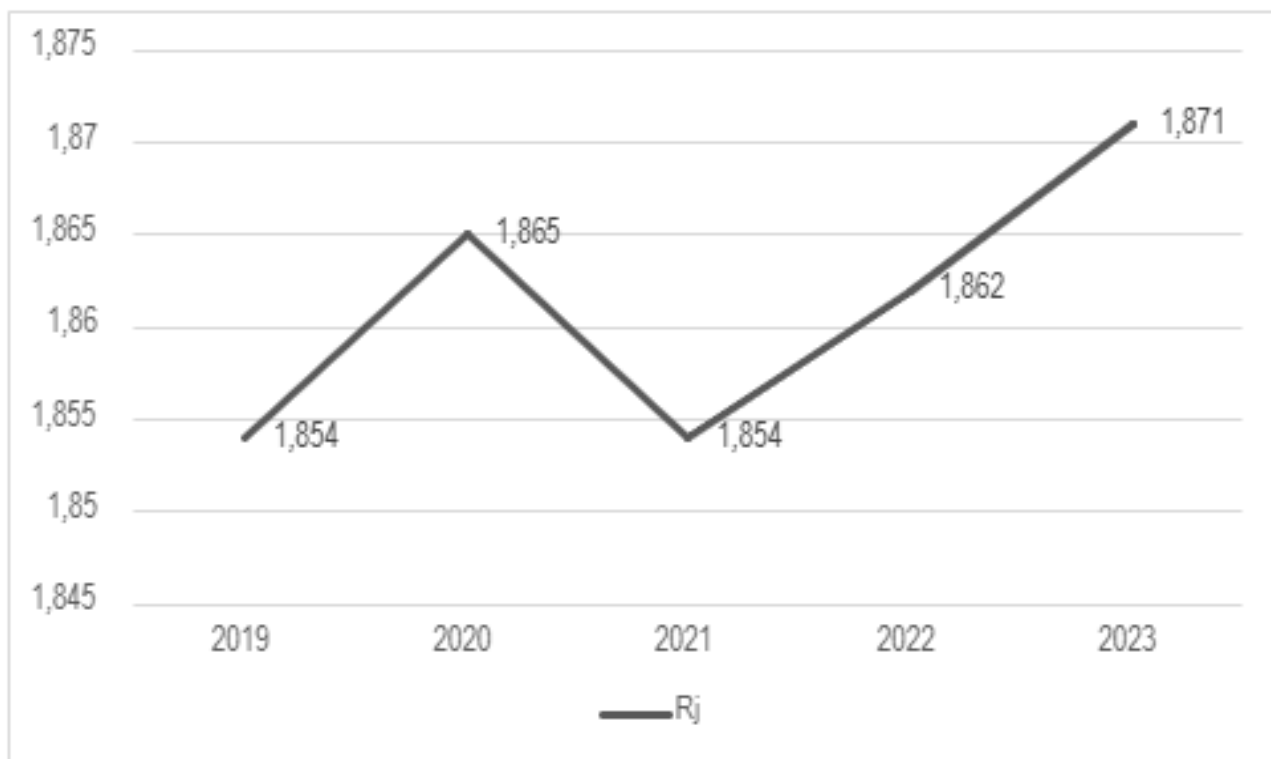


Рисунок 2.40 – Аналіз рейтингової оцінки підприємства ТОВ «АТБ-маркет» у період 2019-2023 років

Провівши розрахунки R_j - показника можна зробити висновок про діяльність досліджуваного суб'єкта господарювання, що той має нормальне значень, яке повинне бути не менше одиниці є досить стабільною та конкурентоспроможною. Керівництво ТОВ «АТБ-маркет» грамотно впроваджує фінансові рішення, навіть в кризові періоди та вміє співпрацювати з кредиторами.

Проаналізувавши основні фінансові показники діяльності ТОВ «АТБ-маркет», всебічно вивчивши зовнішню і внутрішню маркетингову середу, розробимо шляхи підвищення конкурентноспроможності торгового підприємстві.

2.3 Аналіз конкурентноспроможності підприємства та виявлення резервів щодо її підвищення для ТОВ «АТБ-маркет»

За допомогою кореляційного-регресивного аналізу ми знайдемо тісноту зв'язку між результативним показником та факторними показниками. Для наших цілей управління фінансовим результатом від звичайної діяльності доречна та необхідна розробка економіко-математичної моделі механізму управління витратами:

$$Y=f(X_i) \quad (2.4)$$

Y – величина чистого прибутку;

X_i – фактори, які мають вплив на величину чистого прибутку.

За результативний показник ми візьмемо чистий прибуток, а за факторні показники обиремо чистий дохід від реалізації товарів та послуг, собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні доходи (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Вихідні дані для факторного аналізу

Показник	Позначення	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий прибуток	у	8328,9	2811,4	8328,9	2811,4	-450,4
Чистий дохід від реалізації товарів та послуг	x ₁	104910,3	123864,4	148745,3	148332,9	181089,7
Собівартість реалізованої продукції	x ₂	79 560,0	92 747,9	110486,3	108509,3	133239,8
Адміністративні витрати	x ₃	3 428 695	4 325 613	4 815 775	11 026 796	23 972 873
Витрати на збут	x ₄	16 413 463	18 968 340	22 451 209	22 040 993	23 012 908
Інші операційні доходи	x ₅	850 000	836 833	1 330 685	1 196 654	1 125 906

Знайдем тісноту зв'язку між чистим прибутком та перерахованими вище факторами. Підсумок проведеного аналізу занесемо в табл. 2.19.

Як ми бачимо в даному випадку між чистим доходом та чистим прибутком зв'язок не сильний, тобто зі зміною чистого доходу не змінюється чистий прибуток (рис. 2.41). Причиною цього можуть бути дуже великі витрати на підприємстві.

Подивимось тепер на собівартість реалізованої продукції. Зв'язок між нею та чистим доходом теж доволі слабкий (рис. 2.42).

Адміністративні витрати мають сильний вплив на чистий прибуток підприємства (рис. 2.43).

Зв'язок між витратами на збут та чистим прибутком слабкий. Це показано на рисунку 2.44.

Вплив інших операційних витрат на чистий прибуток підприємства теж дуже великий (рис. 2.45).

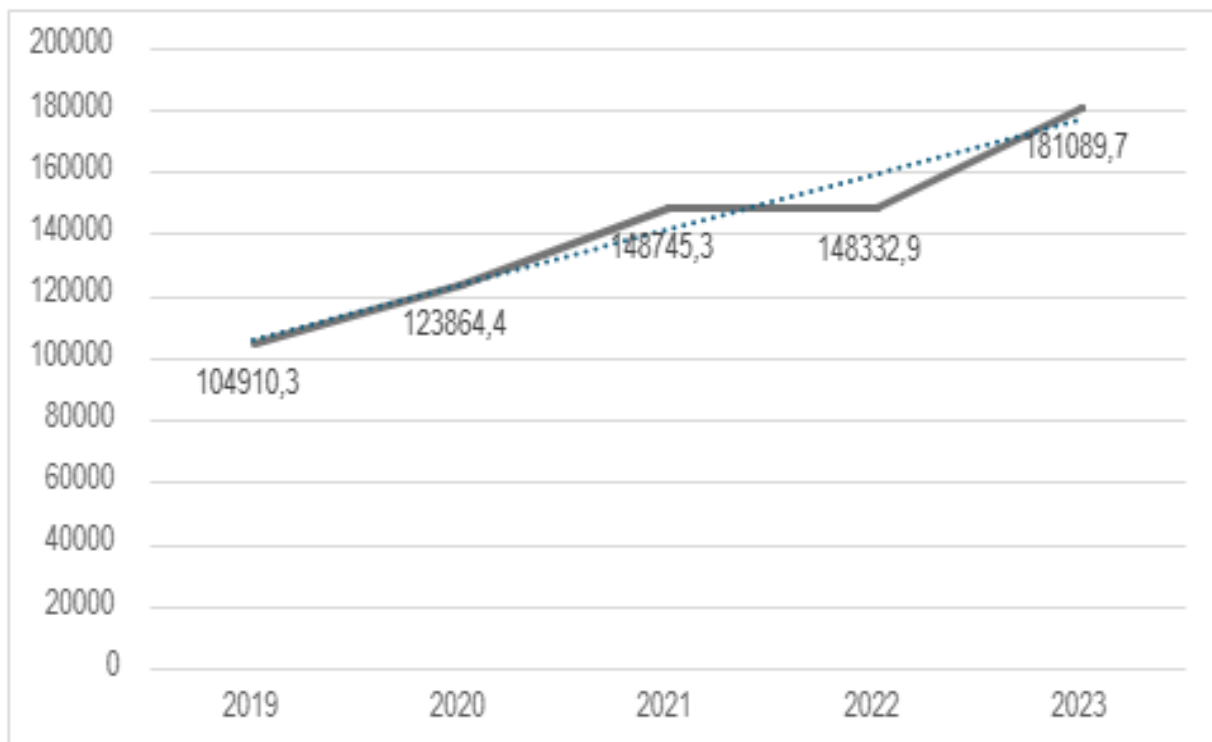


Рисунок 2.41 – Вплив чистого доходу на чистий прибуток

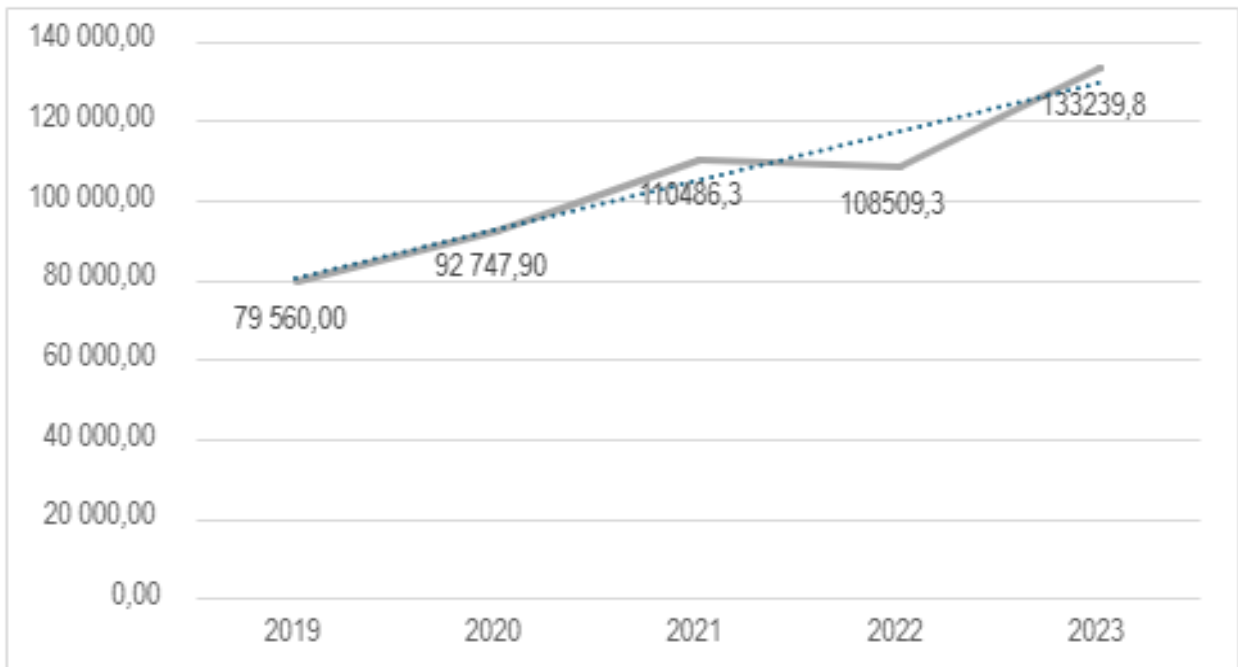


Рисунок 2.42 - Вплив собівартості реалізованої продукції на чистий прибуток

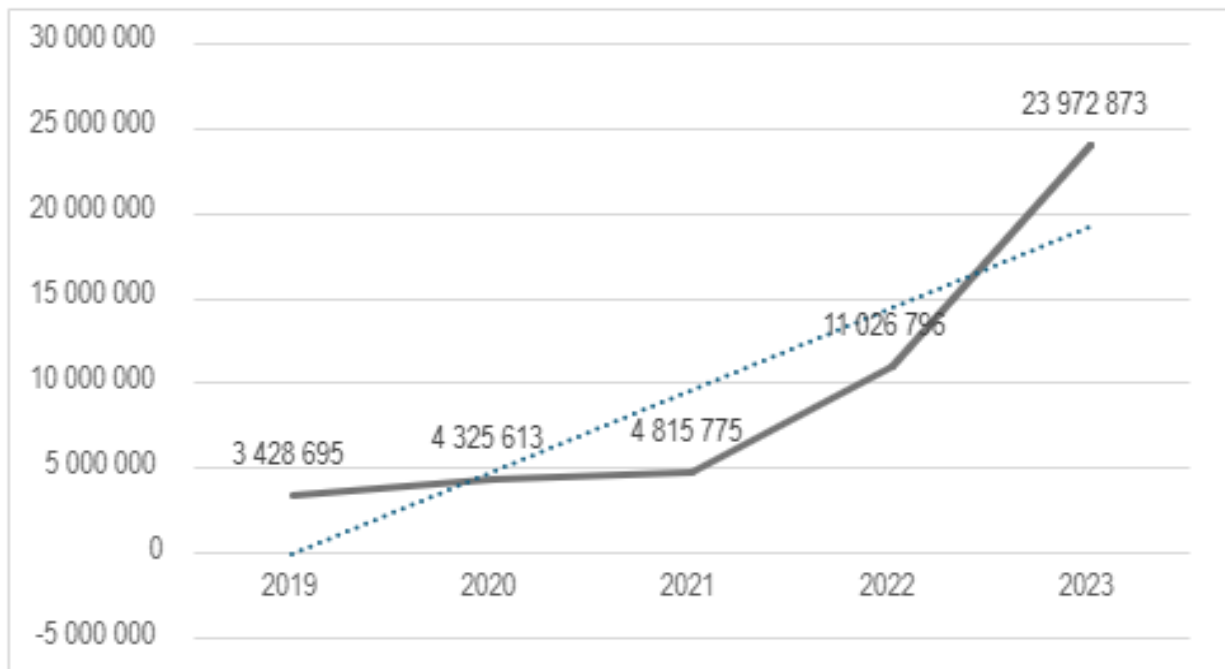


Рисунок 2.43 - Вплив адміністративних витрат на чистий прибуток підприємства

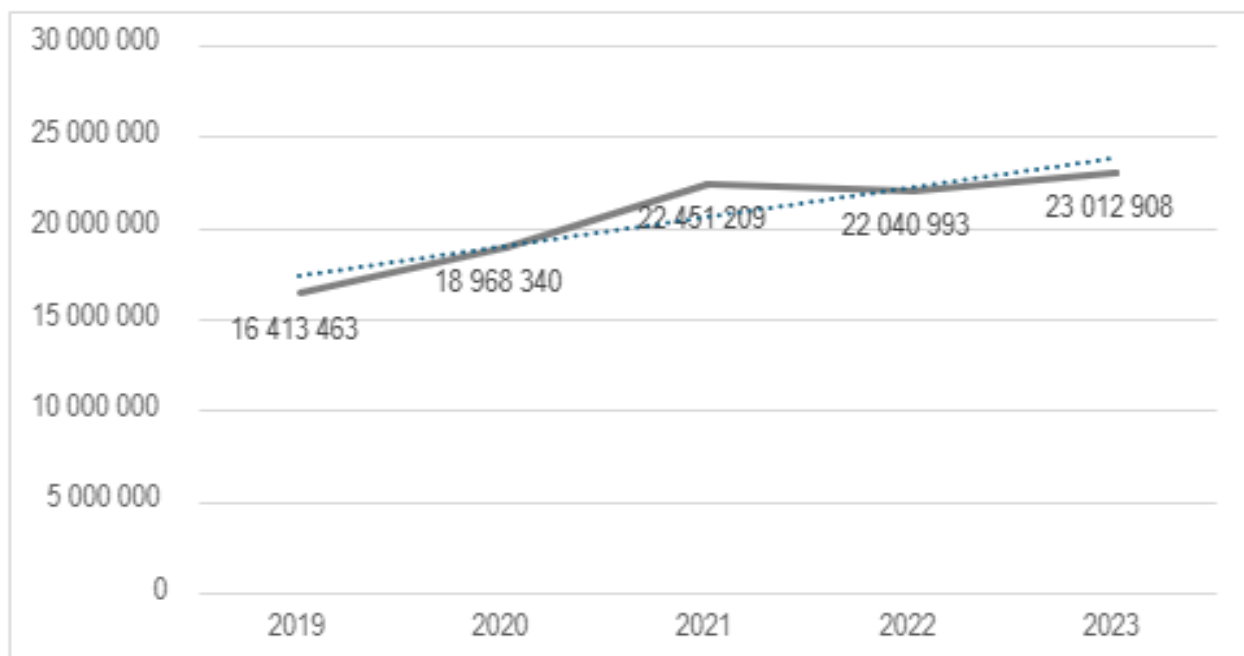


Рисунок 2.44 - Вплив витрат на збут на чистий прибуток

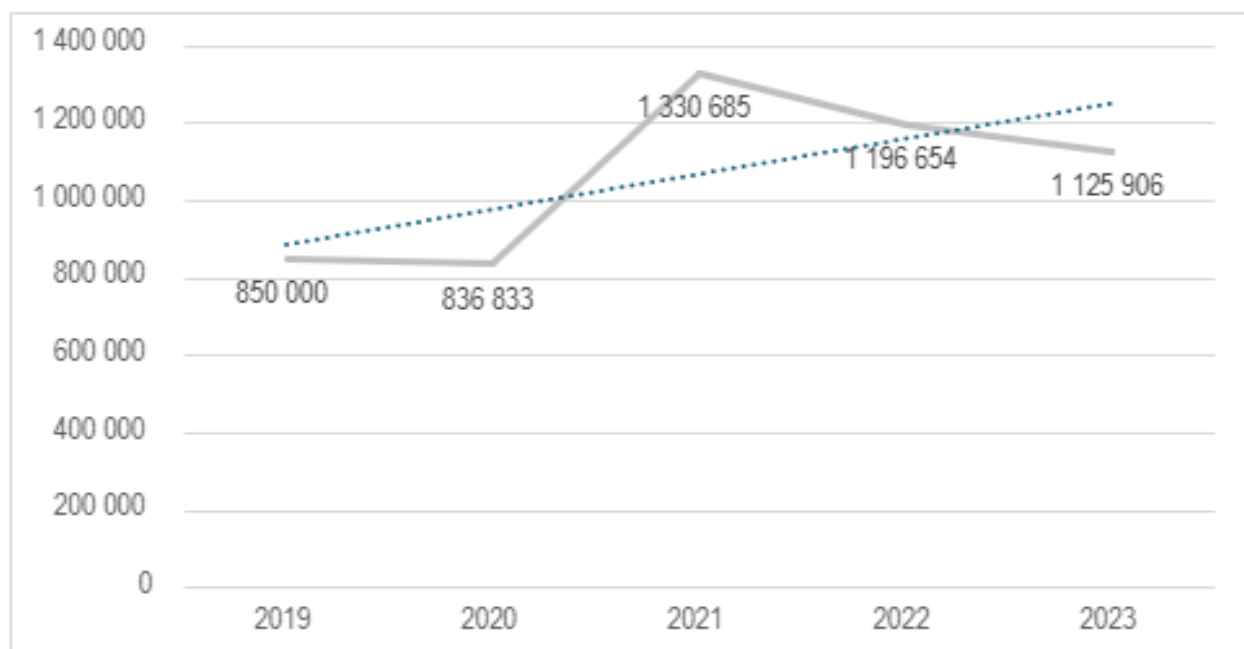


Рисунок 2.45 - Вплив інших операційних доходів на чистий прибуток

Тепер розрахуємо потрібні нам коефіцієнти детермінації для ТОВ «АТБ-маркет»

В результаті проведеного кореляційного аналізу ми отримали показники, які найбільш впливові на результативний показник. Найвпливовішими з них є адміністративні витрати та інші операційні доходи. На щільність їх зв'язку

вказує коефіцієнт детермінації. Лінія тренду поліноміальна. Інші ж фактори включати в нашу модель не можна, тому що зв'язок між показниками досить слабкий.

Таблиця 2.19 – Коефіцієнти детермінації між чистим прибутком та аналізованими факторами

Показник	Позначення	Економетрична залежність	R ²
Чистий дохід	x1	$y = -0.18x + 31981322.30$	0.57
Собівартість реалізації	x2	$y = -0.26x + 34385403.07$	0.59
Адміністративні витрати	x3	$y = -0.42x + 9090108.85$	0.86
Витрати на збут	x4	$y = -3.81x + 89260256.97$	0.17
Інші операційні доходи	x5	$y = 42.93x - 48803917.34$	0.95

В результаті проведеного кореляційного аналізу ми отримали показники, які найбільш впливові на результативний показник. Найвпливовішими з них є адміністративні витрати та інші операційні доходи. На щільність їх зв'язку вказує коефіцієнт детермінації. Лінія тренду поліноміальна. Інші ж фактори включати в нашу модель не можна, тому що зв'язок між показниками досить слабкий.

$$Y=f(X_i) \quad (2.5)$$

Y – величина чистого прибутку;

X_i – фактори, які впливають на величину чистого прибутку.

$$ЧП=f(АВ, ІОД) \quad (2.6)$$

На практиці також можуть виникати такі випадки, коли дані змінні пов'язані між собою та мають досить тісну лінійну залежність. Це явище носить назву мультиколінеарність. Основний наслідок мультиколінеарності несе в собі падіння точності оцінювання параметрів моделі. Тож нам потрібно з'ясувати чи не існує мультиколінеарності між нашими змінними. Це дослідимо за допомогою алгоритму Фаррара-Глобера. Вихідні дані показано в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Вихідні дані для дослідження мультиколінеарності

Роки	Адміністративні витрати, млн грн	Інші операційні доходи, млн грн
2019	3 428 695	850 000
2020	4 325 613	836 833
2021	4 815 775	1 330 685
2022	11 026 796	1 196 654
2023	23 972 873	1 125 906

Визначим кореляційну матрицю. Її елементами є парні коефіцієнти кореляції. Їх числові значення свідчать про тісноту зв'язку між незалежними змінними.

$$R = \begin{vmatrix} 1 & -0.929 \\ -0.929 & 1 \end{vmatrix}$$

Щоб стверджувати про наявність мультиколінеарності, необхідно визначити статистичні критерії оцінки.

Необхідно обчислити визначник кореляційної матриці r : $D = |r| = 0.137$

Визначимо статистичний критерій $\chi^2 = 0.0724$.

Розраховане значення χ^2 - критерію є досить малим. Це свідчить, що в масиві незалежних змінних відсутня мультиколінеарність.

Висновок до розділу 2

Нами було проведено глибокий економічний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2019–2023 роки, який дозволив визначити динаміку ключових показників, а також сильні й слабкі сторони підприємства. На основі отриманих можна зробити певні висновки.

ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє стабільне зростання обсягів реалізації продукції з 2019 до 2023 року, за винятком 2022 року, коли спостерігалось незначне падіння через військові дії в Україні.

Продуктивність праці за аналізований період зросла на 51,4%, що свідчить про ефективне управління людськими ресурсами та оптимізацію бізнес-процесів у компанії.

Хоча валовий прибуток у 2023 році збільшився, чистий прибуток продемонстрував значне падіння, досягнувши від'ємного значення, що зумовлено збільшенням витрат, включаючи адміністративні та операційні.

Основні показники рентабельності, зокрема рентабельність продукції, операційної діяльності та підприємства загалом, мали негативну динаміку, що пояснюється різким зростанням витрат на фоні змін у ринковому середовищі.

Фінансова стійкість підприємства залишається стабільною, хоча коефіцієнт автономії не досягає рекомендованих норм, що свідчить про залежність від позикового капіталу.

Показники ліквідності компанії знаходяться на критичних рівнях: коефіцієнт абсолютної ліквідності суттєво нижчий за норму, що свідчить про недостатній обсяг грошових коштів для покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт оборотності активів демонструє зниження у 2022 році з подальшим зростанням у 2023 році, що говорить про часткове відновлення ефективності використання активів після кризового періоду.

Сильними сторонами компанії є широка мережа магазинів, розвинена логістика, впровадження інновацій у товарній політиці та високий рівень впізнаваності бренду.

Слабкі сторони включають недостатній рівень цифровізації маркетингових процесів, залежність від орендованого автопарку, низьку екологічність у діяльності та обмеженість реклами на міжнародному рівні.

Інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить, що компанія утримує лідерські позиції на ринку, проте поступається за окремими критеріями основним конкурентам, зокрема ТОВ «Сільпо».

Оцінка фінансової безпеки показала, що компанія має відносно стабільне фінансове становище, незважаючи на кризові періоди, завдяки ефективному управлінню ресурсами.

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу було визначено, що найбільший вплив на чистий прибуток мають адміністративні витрати та інші операційні доходи. Це свідчить про необхідність оптимізації витратної частини діяльності та підвищення ефективності операцій.

РОЗДІЛ 3
ОПТИМІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ЗА
РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ
ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ЗРОСТАННЯ
КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Прогнозування основних показників конкурентноспроможності ТОВ «АТБ-маркет»

Управління успішною підприємницькою діяльністю - це не тільки підвищення конкурентноспроможності підприємства, а й прогнозування майбутньої фінансової ситуації та визначення можливого обсягу її інвестицій тощо. Для збору прогнозних показників фінансового стану підприємства та формування висновків необхідно застосувати низку відповідних заходів, зокрема, використання програм фінансового моделювання.

Першочерговий етап прогнозного моделювання розпочнеться з фінансових результатів досліджуваного суб'єкта господарювання використавши модель «ТЕНДЕНЦІЯ» у програмі «Ехсел». «ТЕНДЕНЦІЯ» в Ехсел має роль обчисленні майбутніх значень для випадку, що вивчає, і ставить відповідні значення до лінійного тренду. Дана функція модельного прогнозування служить апроксимацією прямої лінії діапазону вже відомих показників різних змінних. Також застосовується метод найменших квадратів, який в свою чергу і дає прогноз майбутніх значень змінних Y для наведених слідкуючих показників змінної X . В свою чергу лінійний тренд це так званий систематичний поділ обсягу, що аналізується і описується функцією $y=ax+b$. Наступним кроком буде саме прогнозування за допомогою програмного забезпечення «Ехсел» та звіту про фінансові результати ТОВ «АТБ-маркет» з використанням функції

«ТЕНДЕНЦІЯ». У таблиці 3.1. подано фактичний роки та прогнозовані роки звіту про фінансові результати.

Таблиця 3.1 – Розрахунок показників прогнозу фінансових результатів ТОВ «АТБ-маркет»

Стаття	Факт					Прогноз				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн грн	141847,6	144786,3	148745,3	148332,9	181089,7	192596,7	204152,5	216401,2	229385,3	243148,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн грн	25349,6	31116,4	110486,3	108509,3	133239,8	141994,7	151174,3	160742,8	170872,4	181582,8
Валовий прибуток, млн грн	32867,4	35278,9	38259,0	39823,6	47849,8	50727,7	53772,3	56998,6	60368,5	63888,4
Інші операційні доходи, млн грн	1173,0	1248,0	1387,0	1541,0	1975,0	2074,9	2178,6	2287,5	2401,8	2521,9
Адміністративні витрати, млн грн	19480,0	20546,0	11288,5	16017,8	29231,6	30793,2	32332,9	33949,6	35646,1	37423,4
Витрати на збут, млн грн	8500,0	8368,3	13306,8	13196,5	12876,0	13391,1	13927,6	14484,6	15063,0	15663,5
Інші операційні витрати, млн грн	1405,0	1495,0	1662,0	1847,0	1243,0	1305,2	1370,5	1439,0	1510,9	1586,4
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн грн	2194,0	2335,0	2594,0	2803,0	214,0	235,4	259,7	286,7	315,9	347,5
Інші доходи, млн грн	179,0	191,0	222,0	247,0	1653,0	1743,2	1837,0	1934,9	2037,3	2144,5
Інші витрати, млн грн	1205,0	1282,0	1425,0	1584,0	873,0	916,6	962,4	1010,5	1061,1	1114,2
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	1114,0	1187,0	1319,0	1466,0	994,0	1143,3	1314,2	1509,3	1722,4	1953,1
Витрати з податку на прибуток, млн грн	222,0	237,0	263,0	293,0	199,0	229,1	263,6	302,0	344,5	390,8
Чистий фінансовий результат, млн грн	820,0	947,0	1053,0	1173,0	795,0	915,4	1052,7	1208,6	1383,9	1571,6

Для того щоб зробити висновок зі складеної «ТЕНДЕНЦІЯ і» або ж прогнозу за допомогою «Excel» фінансових показників підприємства ТОВ «АТБ-маркет» необхідно взяти до уваги поточний стан економіки країни та врахувати ймовірність інфляції. Якщо не брати до уваги не значні темпи росу обсягів основної діяльності суб'єкта господарювання ТОВ «АТБ-маркет», то чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році збільшиться практично на 229385,3 млн. грн. Тобто, якщо в 2023 році його розмір становив 181089,7 млн. грн., то в 2025 р. зросте практично на 26,7 %. Загалом спостерігається зростання доходу підприємства. За прогнозними даними зробленими за допомогою функції «ТЕНДЕНЦІЯ» в «Excel» станом на 2028 рік підприємство отримає дохід в розмірі 243148,9 млн. грн (рис. 3.1).

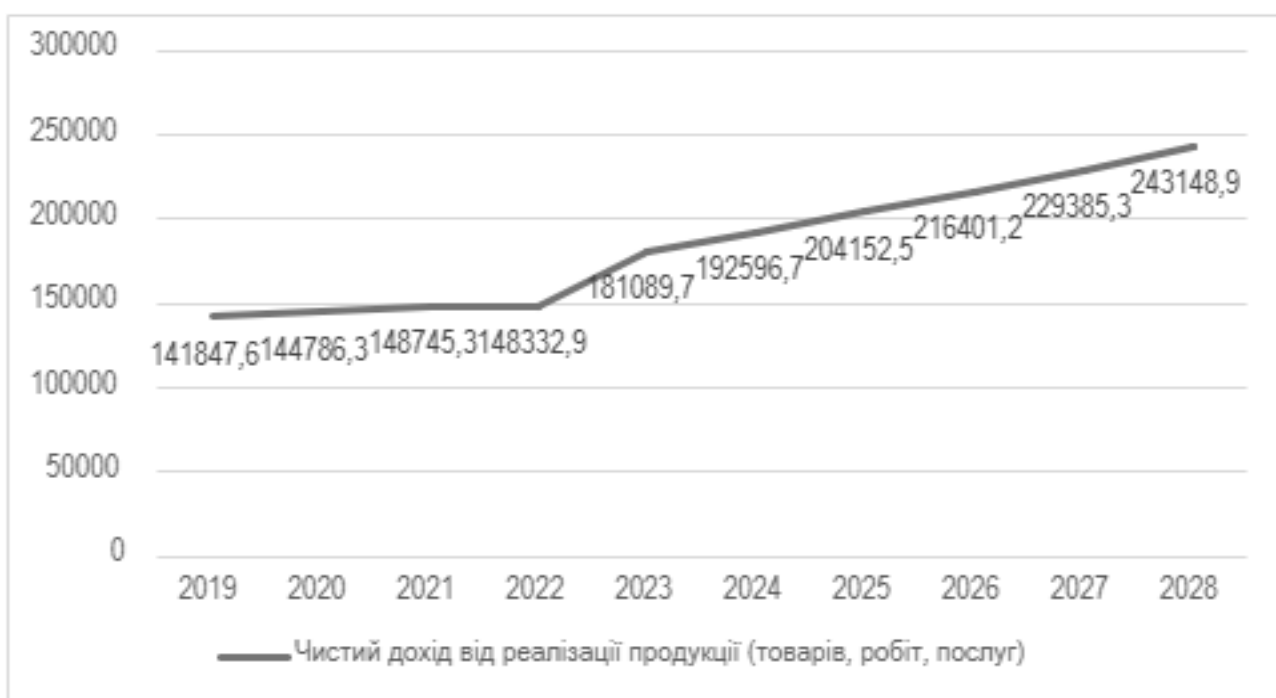


Рисунок 3.1 – Прогноз чистого доходу ТОВ «АТБ-маркет» до 2028 року

Крім того, у 2023 році темпи зміни собівартості продукції, що реалізовує досліджуване підприємство випереджав темпи зміни чистого доходу від реалізації, що спричинило зниження рівня валового прибутку у будові виручки

та не дуже гарно вплинуло на формування чистого фінансового результату (рис. 3.2 - 3.3).

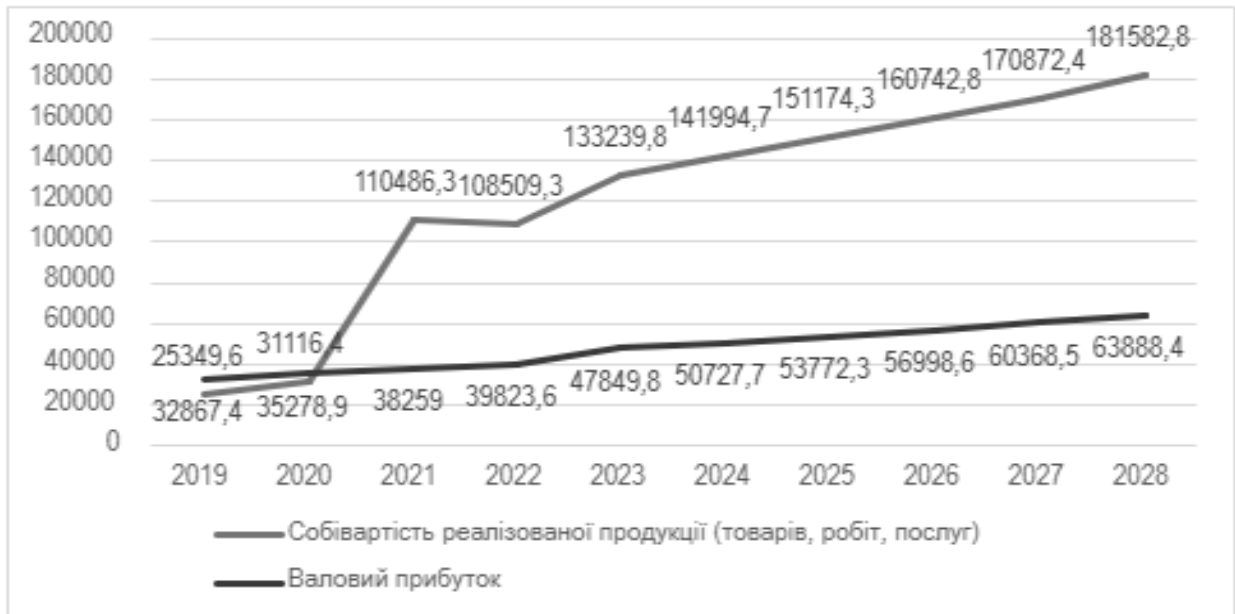


Рисунок 3.2 – Прогноз собівартості товарної продукції та валовий прибуток ТОВ «АТБ-маркет» до 2028 року.

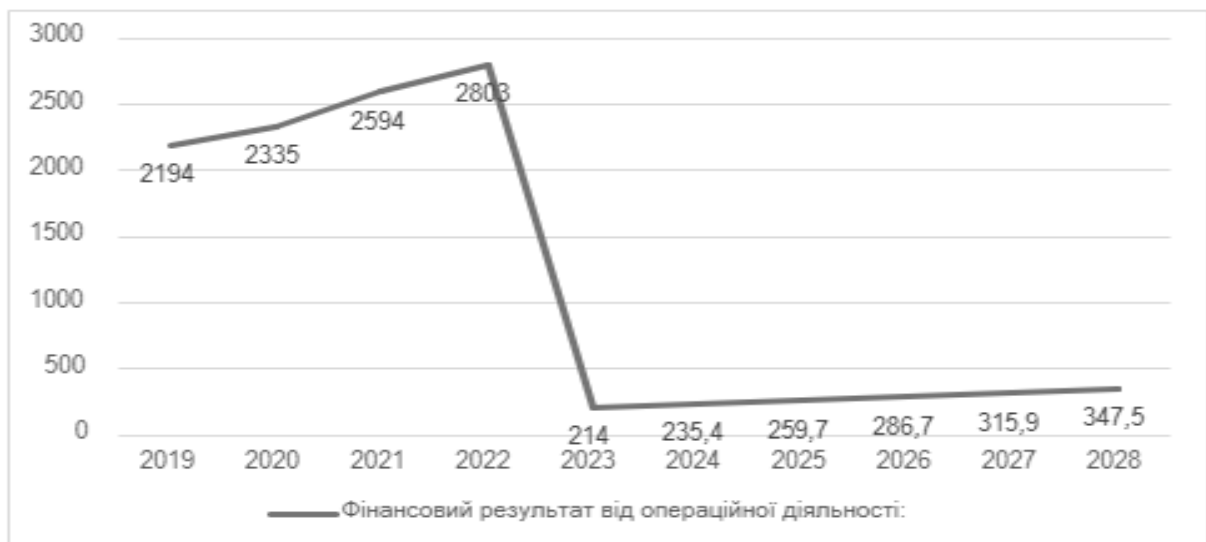


Рисунок 3.3 – Прогноз чистого фінансового результату ТОВ «АТБ-маркет» до 2028 року.

Для того щоб досліджуване підприємство ТОВ «АТБ-Маркет» у майбутніх роках змогло подолати можливу негативну тенденцію, суб'єкту господарювання необхідно змінити співвідношення темпів зміни фінансових показників на користь збільшення прибутковості. Зокрема, важливим є встановлення

обмеження на темпи приросту витрат на продаж товарної продукції в прогностному періоді на рівні 107%.

Собівартість реалізованої продукції у 2025 році прогнозується на рівні 151174,3 млн. грн. Якщо ці умови щодо контролю обсягів реалізації товарів будуть прийняті підприємством, то очікується, що величина валового прибутку та обсяг виручки в період 2025–2028 років порівняно з 2023 роком зростуть.

Виходячи з цього, запас фінансової міцності підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» збільшиться, що позитивно вплине на перспективи господарської діяльності та дозволить ефективніше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 3.2 – Показники співвідношення доходів і витрат від реалізації продукції ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки та прогноз на 2024-2028 роки

Показник	Фактичні роки					Прогнозовані роки				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Чистий дохід від реалізації, млн. грн.	141847,6	144786,3	148745,3	148332,9	181089,7	192596,7	204152,5	216401,2	229385,3	243139,3
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	25349,6	31116,4	110486,3	108509,3	133239,8	141994,7	151174,3	160742,8	170872,4	181598,3
Валовий прибуток (збиток), млн. грн.	32867,4	35278,9	38259,0	39823,6	47849,8	50727,7	53772,3	56998,6	60368,5	63891,4
Коефіцієнт валової маржі	23,17	24,36	25,72	26,85	26,42	26,34	26,34	26,34	26,33	26,33

В ході розрахунку показника валової маржі для торгово-посередницького підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» визначено, що дане значення знаходиться у межах норми. Це свідчить про те, що у майбутні п'ять років підприємство зможе покривати всі свої витрати за рахунок виручки від продажів. ТОВ «АТБ-Маркет» загалом раціонально використовує фінансові кошти та є конкурентоспроможним гравцем на ринку.

Під час складання прогнозів на 2024–2028 роки інших показників доходів і витрат операційної діяльності було враховано необхідність покращення фінансових результатів компанії від операційної діяльності. Це може бути досягнуто шляхом зниження рівня адміністративних витрат, які у прогнозованих роках мають тенденцію до зростання. Разом з тим, прогнозовані витрати на збут демонструють тенденцію до зниження, що є позитивним фактором.

Середній рівень адміністративних витрат у п'ятирічному прогнозованому періоді склав 1,35%, що вказує на необхідність оптимізації цих витрат у майбутньому. Наступні розрахунки наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Показники рівня адміністративних витрат у структурі виручки від реалізації продукції ТОВ «АТБ-маркет» за 2019- 2023 роки та прогноз на 2024-2028 роки, %

Показник	Фактичний рівень витрат					Плановий рівень витрат				
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Адміністративні витрати	1,11	1,15	1,16	1,19	1,22	1,24	1,27	1,30	1,32	1,35

Втілення правил для суттєвого скорочення витрат на ТОВ «АТБ-Маркет» дозволить зменшити рівень адміністративних витрат у структурі виручки до 1,35% у прогнозованих роках. Відповідно до цільових показників рівня витрат за статтями, співвідношення їх до чистого доходу підприємства дозволило скласти прогнозований обсяг адміністративних витрат, що на наступний рік складе 30793,2 млн. грн.

На основі проведених розрахунків та аналізу зміни обсягу і структури доходів і витрат у майбутньому, у 2027–2028 роках ТОВ «АТБ-Маркет» зможе отримати прибуток від господарської діяльності до оподаткування у розмірі 1722,4 млн. грн.

За результатами прогнозування доходів і витрат, підприємство повинно отримати відповідний фінансовий результат після оподаткування. Доцільним є застосування загальної ставки податку на прибуток. З урахуванням цього у прогнозованому періоді 2027–2028 років у ТОВ «АТБ-Маркет» виникне фінансове зобов'язання у вигляді податку на прибуток, розмір якого складатиме 344,5 млн. грн.

Фінансовий результат підприємства після оподаткування становитиме 1383,9 млн. грн. На цю суму зросте величина нерозподіленого прибутку минулих періодів.

Аналіз нерозподіленого прибутку дає змогу порівняти операційні витрати, ставки податку на прибуток, відсоткові платежі за кредитами та інші фінансові показники. Враховуючи загальну динаміку, можна припустити, що витрати зростатимуть пропорційно до темпів зростання реалізації продукції.

Головним завданням на цьому етапі прогнозування є визначення величини прибутку підприємства. Наступним кроком стане складання прогнозу балансу підприємства.

Щоб у майбутньому досягти найкращих результатів, усі статті активів ТОВ «АТБ-Маркет» повинні зростати. Високий рівень реалізації необхідно підтримати відповідним рівнем активів. Якщо активи не будуть достатньо збільшені, їх можна профінансувати за рахунок збільшення кредиторської заборгованості або нерозподіленого прибутку. У разі нестачі фінансування, компанії доведеться залучати кошти із зовнішніх джерел (рис. 3.4).

У табл. 3.4 наведені фактичні показники активу станом на 2022-2023 рр. та прогнозні дані на 2024–2025 роки балансу ТОВ «АТБ-Маркет». Для прогнозування балансу на майбутні роки був використаний той самий підхід, що й у попередніх розрахунках прогнозу звіту про прибуток.

Статті балансу підприємства ТОВ «АТБ-Маркет», як і очікувалося, демонструють зростання. Дебіторська заборгованість, а також грошові кошти та

їх еквіваленти зростатимуть пропорційно до обсягу продажів, використовуючи коефіцієнти 1,2 та 0,8 відповідно, а запаси – із застосуванням коефіцієнта 1,2.

Таблиця 3.4 – Розрахунок показників активу прогнозного балансу ТОВ «АТБ-Маркет» на 2024-2025 роки

Актив	Фактичні роки		Темп змін,	Зміни (+-),	Прогнозні роки	
	2022	2023			2024	2025
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Основні засоби, млрд грн	20,764	22,365	108	+1,601	23,966	25,567
первісна вартість, млрд грн	31,720	31,720	100	0	31,720	31,720
знос, млрд грн	10,956	9,365	85	-1,591	7,774	6,183
Інші необоротні активи, млрд грн	500	600	120	+100	700	800
Усього за розділом I, млрд грн	21,264	22,965	108	+1,701	24,666	26,367
II. Оборотні активи						
Запаси, млрд грн	20,536	22,590	110	+2,054	24,849	27,334
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, млрд грн	104,235	118,376	114	+14,141	134,517	150,671
Дебіторська заборгованість за розрахунками, млрд грн з бюджетом, млрд грн	200	250	125	+50	300	350
Інша поточна дебіторська заборгованість, млрд грн	809	728	90	-81	647	582
Гроші та їх еквіваленти, млрд грн	16,231	18,254	112	+2,023	20,477	22,934
Усього за розділом II, млрд грн	141,011	160,198	114	+19,187	179,385	199,871
Баланс, млрд грн	162,275	183,163	113	+20,888	204,051	226,238

Таким чином, грошові кошти у прогнозованому 2024 році – 20,477 млрд. грн, а у 2025 році – 22,934 млрд. грн. Запаси становитимуть 24,849 млрд. грн у 2024 році та 27,334 млрд. грн у 2025 році відповідно. У досліджуваного суб'єкта господарювання ТОВ «АТБ-Маркет» абсолютно всі активи зростають пропорційно до обсягу виручки від реалізації.

Складання подібного прогнозу звітності забезпечує керівників компанії ТОВ «АТБ-Маркет» базовим фінансовим прогнозом, який, за умов економічної нестабільності, доцільно розглядати лише в короткій перспективі. У процесі складання фінансового прогнозування доцільно орієнтуватися на продовження

існуючих тенденцій і враховувати можливі економічні та політичні зміни у подальшому.

Прогнозування балансової звітності дозволяє оцінити, який ефект підприємству принесуть різні операційні стратегії, що впливатимуть на фінансовий стан компанії та її доходи.

Після складання прогнозу відповідних статей активів ці статті слугуватимуть основою для отримання прогнозованої величини сукупних пасивів у балансі ТОВ «АТБ-Маркет» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Розрахунок показників пасиву прогнозного балансу ТОВ «АТБ-Маркет» на 2024-2025 роки

Актив	Фактичні роки		Темп змін,	Зміни (+-),	Прогнозні роки	
	2022	2023			2024	2025
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал, млрд грн	198515	198515	0	0	198515	198515
Резервний капітал, млрд грн	1460	1460	0	0	1460	1460
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), млрд грн	3980	5310	133	1330	6640	7970
Усього за розділом I, млрд грн	203955	205285	101	1330	206615	207945
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Інші довгострокові зобов'язання, млрд грн	6000	8420	140	2420	10840	13260
Усього за розділом II, млрд грн	6000	8420	140	2420	10840	13260
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків, млрд грн	20500	25500	124	5000	30500	35500
Поточна кредиторська заборгованість, млрд грн	110752	125229	113	14477	139706	154183
за товари, роботи, послуги, млрд грн	11470	14380	125	2910	17390	20300
за розрахунками з бюджетом, млрд грн	800	952	119	152	1104	1256
за розрахунками зі страхування, млрд грн	1591	1892	119	301	2193	2494
за розрахунками з оплати праці, млрд грн	158717	195161	123	36444	231605	268049
Усього за розділом III, млрд грн	363488	390998	108	27510	418508	446018
Баланс, млрд грн	198515	198515	0	0	198515	198515

Отже, аналізуючи розрахунки прогнозу пасивів на майбутні 2024-2025 роки, можна зробити висновок про те, що пасиви в основному спрямовані на підняття ступеня фінансової стратегії компанії, та крім цього поліпшення і самого фінансового стану.

Однією із важливих ролей у забезпеченні ефективного господарювання на вітчизняних підприємствах також грає прогноз фінансового стану суб'єкта підприємницької діяльності. Даний прогноз є важливим у відборі, оцінці та інтерпретації фінансових, економічних та маркетингових показників, які мають вплив на процес прийняття інвестиційних та фінансових рішень.

3.2. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-маркет» та оцінка її економічної ефективності

Будь-які зміни в діяльності суб'єкта підприємницької діяльності потребують ретельного обґрунтування та мають бути економічно доцільними. Це підтверджує, що запропоновані корективи є виправданими та необхідними для ефективного функціонування підприємства.

Аналіз, проведений у розділах 2 та 3, демонструє, що фінансові показники підприємства знаходяться в межах норми. Навіть при прогнозуванні результатів на наступні п'ять років підприємство зберігає задовільний стан. Аналогічна ситуація спостерігається й у маркетинговій діяльності.

Для підвищення конкурентоспроможності компанії ТОВ «АТБ-маркет» ми розробили кілька стратегічних рекомендацій, заснованих на поточній ринковій ситуації та внутрішніх можливостях компанії.

Захід №1. Зміцнення позицій у середньому ціновому сегменті

Для підвищення конкурентоспроможності та залучення більшої кількості споживачів з середнім рівнем доходів, ТОВ «АТБ-маркет» пропонується

розширити асортимент товарів середнього цінового сегмента. Це означає включення в товарну лінійку продукції, яка відповідає потребам споживачів, що шукають оптимальне співвідношення ціни та якості.

Такі споживачі мають високий попит на товари середнього класу, адже вони не обирають найнижчу ціну, але й не готові платити за преміальні бренди. Пропоноване розширення асортименту дозволить залучити нову аудиторію і забезпечити гнучкість у ціновій політиці між товарами нижчого та середнього цінових рівнів.

Тепер розглянемо конкретні дії для впровадження даного заходу.

1. Аналіз ринку та попиту

Визначити найбільш затребувані категорії товарів середнього сегменту, спираючись на дані про поточний попит. Провести маркетингові дослідження та аналіз конкурентів для точнішого вибору товарних позицій.

2. Оновлення асортименту

Додати товари середньої вартості, зосереджуючись на продуктах харчування, побутовій хімії, засобах особистої гігієни та інших категоріях, де попит зростає.

3. Маркетинг та просування

Окремі акції, рекламні кампанії та програми лояльності для популяризації нових товарів середнього сегмента, що допоможе збільшити обізнаність про ці продукти.

4. Контроль доходу

Підвищити маржинальність завдяки оптимальному балансу ціни та якості. Важливо не тільки збільшити асортимент, а й контролювати рентабельність кожної товарної одиниці.

Переваги від даного заходу

1. Підвищення лояльності клієнтів

Завдяки новому асортименту товари будуть відповідати потребам більшого кола споживачів, що сприятиме зміцненню довіри клієнтів і підвищенню частоти покупок. Споживачі, які прагнуть купувати товари з оптимальним співвідношенням ціни та якості, будуть відчувати більшу задоволеність, що, в свою чергу, збільшить їхню лояльність.

2. Підвищення маржинальності

Товари середнього цінового сегмента зазвичай мають вищу маржинальність, ніж товари нижнього сегмента. Це дозволить компанії збільшити прибутки навіть при незначному підвищенні цінової політики. У той же час, ціни залишатимуться доступними для середньостатистичного споживача, що забезпечить конкурентну перевагу.

3. Збільшення частки ринку

За рахунок покриття нового сегменту ринку та залучення споживачів, які раніше вибирали інші мережі через відсутність продукції середнього сегмента, ТОВ «АТБ-маркет» зможе збільшити свою частку ринку.

Ефект від впровадження заходу можна розрахувати за формулою:

$$E=P-V, \quad (4.1)$$

Де:

- E – економічний ефект;
- P – результат після впровадження заходу;
- V – витрати на захід.

Проведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження даного заходу.

Результат (P): За оцінками, після впровадження заходу дохід компанії може збільшитися на 3%. Якщо дохід компанії у 2023 році склав 181 089 665 тис. грн, то очікуваний дохід після впровадження заходу може зрости на:

$$P=181089665 \times 0,03=15432689,9 \text{ тис. грн.}$$

Витрати (В): Витрати на оновлення асортименту, маркетингові заходи та логістичні зміни можуть скласти близько 5% від додаткового доходу, тобто:

$$B=15432689,9 \times 0,05=271634,5 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект (Е):

$$E_1=15432689,9-271634,5=15161055,4 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, очікуваний економічний ефект від розширення асортименту середнього сегмента може становити 15161055,4 тис. грн.

Цей захід не тільки підвищить прибутковість, але й дозволить зміцнити ринкові позиції компанії та збалансувати товарну лінійку для різних груп споживачів.

Захід № 2. Диверсифікація онлайн-каналів продажів

ТОВ «АТБ-маркет» пропонує інвестувати в розвиток онлайн-продажів і розширення електронної комерції. Це включає модернізацію існуючої онлайн-платформи, інтеграцію з мобільними додатками та посилення співпраці з доставками (наприклад, через партнерські сервіси або власні логістичні рішення). У 2023 році частка онлайн-продажів в Україні значно зросла, і ТОВ «АТБ-маркет» має великі можливості для збільшення свого впливу в цьому сегменті. Диверсифікація каналів збуту через онлайн дозволить залучити нових споживачів, підвищити лояльність існуючих та зберегти клієнтську базу навіть у складні економічні часи.

Конкретні дії для даного заходу

1. Створення та розвиток інтернет-магазину

Розробка зручного та функціонального сайту для продажу продукції онлайн. Необхідно забезпечити швидкий та зручний пошук товарів, інтеграцію з системами оплати та доставок.

2. Розвиток мобільних додатків

Розширення можливостей існуючого мобільного додатку або створення нового додатку з удосконаленими функціями для покупок онлайн, відстеження замовлень і взаємодії з програмами лояльності.

3. Партнерство з логістичними службами

Для оперативної доставки товарів клієнтам потрібно налагодити ефективне партнерство з службами доставки або розвивати власну логістичну мережу. Це може включати як швидку доставку з фізичних магазинів, так і централізовану доставку з великих складів.

4. Інтеграція з маркетплейсами

Окрім власного інтернет-магазину, важливо інтегрувати товари на популярних українських маркетплейсах, таких як Rozetka, Prom.ua, або міжнародних платформах (Amazon, eBay), щоб залучати більше клієнтів.

5. Інвестиції в маркетинг

Для підвищення популярності онлайн-каналів продажів слід активно використовувати онлайн-рекламу, SEO та SMM-кампанії, а також програму лояльності з акцентом на онлайн-замовлення.

Переваги даного заходу

1. Диверсифікація ризиків

Онлайн-продажі дозволять знизити залежність компанії від фізичних магазинів, що особливо важливо в умовах війни, локальних обмежень або пандемічних ситуацій. В разі будь-яких зовнішніх обмежень на роботу магазинів, компанія зможе продовжувати свою діяльність через онлайн-канали.

2. Задоволення зростаючого попиту на онлайн-шопінг

Згідно зі світовими тенденціями та місцевими дослідженнями, частка онлайн-продажів продовжує зростати. Споживачі все частіше роблять покупки в інтернеті, і ТОВ «АТБ-маркет» може стати активним гравцем у цьому сегменті, забезпечивши зручні умови для покупців.

3. Збільшення клієнтської бази

Завдяки інтеграції з мобільними додатками, онлайн-платформами та маркетплейсами, компанія може залучити нових споживачів, які надають перевагу онлайн-шопінгу та готові купувати товари через інтернет.

4. Зростання лояльності клієнтів

Мобільні додатки та онлайн-платформи дозволять впроваджувати персоналізовані програми лояльності для клієнтів, пропонуючи індивідуальні знижки, акційні пропозиції та бонуси, що стимулюватиме повторні покупки.

5. Оптимізація витрат.

Онлайн-продажі, на відміну від фізичних магазинів, мають потенціал для зниження операційних витрат, особливо якщо компанія зможе використовувати сучасні технології автоматизації замовлень та управління складськими запасами.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження цього заходу.

Результат (Р). За рахунок розвитку онлайн-каналів продажів можна очікувати зростання продажів на 2 % у перший рік після впровадження. Якщо загальний дохід компанії у 2023 році склав 181 089 665 тис. грн, то при 2% зростанні це може дати додатково:

$$P=181089665 \times 0,02=3621793,3 \text{ тис. грн.}$$

Витрати (В). Інвестиції в онлайн-платформу, мобільний додаток, логістичні рішення та маркетинг можуть скласти 5% від очікуваного додаткового доходу:

$$B=3621793,3 \times 0,05=181089,6 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект (Е).

$$E_2=3621793,3-181089,6=3603703,7 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, очікуваний економічний ефект від впровадження заходів з диверсифікації онлайн-каналів продажів може становити 3603703,7 тис. грн.

Цей захід не тільки збільшить доходи компанії, але й допоможе забезпечити стабільність у складних економічних умовах, розширити клієнтську базу та знизити операційні ризики, пов'язані з фізичними магазинами.

Захід № 3. Оптимізація логістичних процесів

Автоматизація та впровадження сучасних технологій у логістичні ланцюги ТОВ «АТБ-маркет» можуть значно підвищити ефективність та знизити витрати на транспортування. Пропонуємо оптимізувати маршрути доставки товарів, щоб зменшити відстань і час перевезення, а також інвестувати в будівництво або оренду власних складів у стратегічно важливих регіонах. Це дозволить компанії оперативніше реагувати на зміни в попиті, скоротити витрати на логістику та зменшити залежність від зовнішніх логістичних партнерів.

Для впровадження даного заходу можуть бути примінені деякі дії

1. Впровадження сучасних систем управління ланцюгами поставок (SCM)

Автоматизовані системи управління поставками допоможуть контролювати всі етапи процесу — від замовлення продукції до її доставки у магазини. Такі системи можуть допомогти зменшити кількість товарів на складі без ризику нестачі продукції, оптимізуючи час та маршрути доставки.

2. Оптимізація маршрутів доставки.

Використання спеціального програмного забезпечення для розрахунку оптимальних маршрутів транспортування дозволить скоротити витрати на паливо, знизити час доставки та зменшити знос транспортних засобів. Це важливо для компанії з великою кількістю магазинів по всій країні, такої як ТОВ «АТБ-маркет»

3. Інвестування у власні склади в регіонах

Створення нових складів у стратегічно важливих регіонах (наприклад, ближче до центрів розподілу або великих ринків збуту) допоможе скоротити відстані перевезення та час доставки товарів до магазинів, що зменшить витрати на транспортування і підвищить швидкість обслуговування магазинів.

4. Впровадження RFID-технологій

Використання технологій радіочастотної ідентифікації (RFID) дозволить автоматизувати процес відстеження товарів, зменшити ризик помилок при інвентаризації та покращити управління запасами на всіх етапах логістичного ланцюга.

5. Інвестування у зелений транспорт

Враховуючи зростаючу увагу до сталого розвитку та екологічних ініціатив, компанія може розглянути можливість інвестування в екологічні транспортні засоби (електровантажівки або інші альтернативні види транспорту), що не тільки зменшить вуглецевий слід компанії, але й призведе до зниження витрат на паливо в довгостроковій перспективі.

Переваги даного заходу

1. Зменшення витрат на транспортування

Автоматизація процесів і оптимізація маршрутів дозволять значно знизити витрати на паливо, обслуговування транспорту та час перевезення товарів. Це особливо актуально для компанії з великою кількістю магазинів у різних регіонах країни.

2. Скорочення часу доставки.

Оптимізовані логістичні процеси дозволять прискорити доставку товарів від складів до магазинів, що покращить управління запасами і дозволить швидше реагувати на зміни в попиті.

3. Підвищення ефективності управління запасами

Використання сучасних технологій управління запасами допоможе зменшити ризик виникнення дефіциту товарів або надлишку продукції на складах, що знизить операційні витрати компанії.

4. Покращення обслуговування клієнтів

Швидші поставки товарів і підвищена доступність продукції на полицях магазинів призведуть до покращення рівня задоволеності клієнтів, що позитивно вплине на лояльність покупців і повторні покупки.

5. Економія на масштабі

Власні склади у стратегічних регіонах дозволять компанії оптимізувати логістичні витрати та підвищити конкурентоспроможність, забезпечуючи велику кількість товарів для магазинів без значних витрат на транспортування.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження цього заходу.

Результат (Р). Оптимізація логістики може знизити витрати на транспортування та управління запасами на 1,5%. Якщо витрати на логістику склали 1% від загальних витрат компанії, то при доході у 181 089 665 тис. грн це складе приблизно 1 810 897 тис. грн. Зниження витрат на 10% дасть:

$$R=1810897 \times 0,015=27163,4 \text{ тис. грн.}$$

Витрати (В). Інвестиції у програмне забезпечення для оптимізації маршрутів, автоматизацію управління запасами та створення складів можуть скласти близько 4% від очікуваної економії:

$$B=27163,4 \times 0,04=1083,5 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект (Е).

$$E_3=27163,4 - 1083,5 = 26079,9 \text{ тис. грн.}$$

Отже, очікуваний економічний ефект від впровадження заходів з оптимізації логістичних процесів може скласти 26079,9 тис. грн.

Ці заходи дозволять ТОВ «АТБ-маркет» підвищити ефективність управління логістичними процесами, скоротити витрати та забезпечити швидку доставку товарів, що є критично важливим для підтримки високого рівня обслуговування клієнтів і конкурентоспроможності на ринку.

Захід №4. Підвищення операційної ефективності

ТОВ «АТБ-маркет» може досягти значного зниження операційних витрат та підвищити ефективність, продовжуючи впровадження інноваційних технологій у свої магазини. Серед ключових напрямків для вдосконалення варто виділити впровадження кас самообслуговування, автоматизованих облікових систем та енергозберігаючих технологій.

1. Каси самообслуговування

Ці системи дають змогу клієнтам самостійно сканувати й оплачувати товари, що скорочує потребу в касирах. Впровадження більшої кількості таких кас дозволить зменшити кількість персоналу, необхідного для обслуговування клієнтів, що знизить витрати на заробітну плату. Крім того, це прискорює процес обслуговування, що сприяє зростанню задоволеності клієнтів і скороченню черг.

2. Автоматизовані облікові системи

Автоматизація процесів управління запасами допомагає підвищити точність обліку товарів, знизити втрати через брак продукції на полицях і забезпечити постійне оновлення даних щодо наявності товарів. Це також дозволяє ефективніше управляти закупівлями, зменшуючи надлишкові запаси та втрати через прострочену продукцію.

3. Енергозберігаючі технології

Встановлення сучасних енергозберігаючих освітлювальних систем (наприклад, LED-ламп), а також систем автоматичного керування освітленням та клімат-контролем допоможе знизити витрати на енергоспоживання. Інвестиції в енергоефективні холодильні установки або системи відновлення тепла з холодильного обладнання також сприятимуть скороченню витрат на електроенергію.

Переваги даного заходу

1. Зниження витрат на персонал

Автоматизація кас і облікових процесів дозволяє значно скоротити витрати на заробітну плату касирів та інших працівників, що відповідають за інвентаризацію. Це стає особливо важливим у контексті економічної нестабільності, коли оптимізація витрат є ключовим пріоритетом.

2. Зменшення втрат через людські помилки

Автоматизовані системи знижують ймовірність помилок, що виникають через людський фактор, наприклад, при обліку запасів або обробці транзакцій.

Це підвищує точність управління та дозволяє оперативно приймати рішення на основі достовірних даних.

3. Підвищення енергоефективності

Впровадження енергозберігаючих технологій дозволяє значно скоротити витрати на електроенергію, особливо в магазинах, де великі площі освітлюються та обігріваються протягом усього дня. Економія на енергоресурсах дасть змогу компанії знизити загальні операційні витрати.

4. Покращення обслуговування клієнтів

Каси самообслуговування дозволяють клієнтам обслуговувати себе швидше, що сприяє зменшенню черг і підвищенню задоволеності покупців. Це також підвищує пропускну здатність магазину та сприяє збільшенню кількості клієнтів.

Розрахуємо економічний ефект цього заходу

Результат (Р). Після впровадження кас самообслуговування і автоматизації облікових процесів компанія може знизити витрати на заробітну плату касирів на 2%, а витрати на енергоспоживання — на 1,5%. Якщо витрати на персонал складають 16 017 786 тис. грн, а на енергоспоживання — 3% від загальних витрат (близько 5 432 690 тис. грн), очікувана економія становитиме:

$$P=(16017786 \times 0,02)+(5432690 \times 0,015)=320355,7+81490,3=401846 \text{ тис. грн.}$$

Витрати (В). Інвестиції у встановлення кас самообслуговування, автоматизованих систем управління та енергозберігаючі технології можуть скласти приблизно 5% від очікуваної економії:

$$B=401846 \times 0,05=20092,3 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект (Е).

$$E_4=401846-20092,3=381753,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, очікуваний економічний ефект від впровадження заходів щодо підвищення операційної ефективності може скласти 381753,7 тис. грн.

Ці заходи сприятимуть не лише значному зниженню операційних витрат, а й покращенню обслуговування клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності компанії. Автоматизація процесів та енергоефективність стануть стратегічними кроками до оптимізації управління ресурсами в умовах економічної нестабільності.

Захід № 5. Поглиблення соціальної відповідальності та сталого розвитку

Одним із стратегічних кроків, які можуть підвищити конкурентоспроможність ТОВ «АТБ-маркет», є підвищення рівня інвестицій у соціальні ініціативи та програми сталого розвитку. Це включає зменшення використання пластику, підтримку екологічно чистих товарів, впровадження програм із сортування та переробки відходів, а також активну участь у благодійних і соціальних проектах.

Сучасні споживачі все більше звертають увагу на екологічність продукції та соціальну відповідальність бізнесу. Це стає важливим фактором при виборі бренду або магазину, де вони здійснюють покупки. Компанії, які активно працюють у напрямку сталого розвитку, створюють позитивний імідж і отримують вищий рівень лояльності серед покупців.

Напрямки діяльності в межах соціальної відповідальності

1. Зменшення використання пластику та підтримка екологічних товарів

АТБ-Маркет може розширити асортимент товарів у власних магазинах, які мають екологічні сертифікати або виготовлені з біорозкладних матеріалів. Крім того, зменшення використання пластикових пакетів, заміна їх на багаторазові торбинки або паперові пакети – це важливий крок у збереженні навколишнього середовища.

2. Впровадження програм із сортування та переробки відходів

Компанія може організувати спеціальні контейнери для збору пластикових, паперових і скляних відходів у своїх магазинах, де клієнти зможуть здавати

відходи для переробки. Це сприятиме скороченню обсягу сміття і підтримці екологічної чистоти.

3. Соціальні ініціативи та благодійність

ТОВ «АТБ-маркет» може запроваджувати програми підтримки місцевих громад, такі як забезпечення продуктами харчування малозабезпечених верств населення, проведення благодійних акцій на користь дитячих будинків або лікарень. Активна участь у таких ініціативах покращить імідж компанії та її сприйняття в суспільстві.

4. Енергоефективність і скорочення викидів

Впровадження енергоефективних технологій у власних магазинах, використання відновлюваних джерел енергії та мінімізація шкідливих викидів у процесі логістики також можуть стати важливим елементом сталого розвитку компанії. Це може бути зроблено за допомогою використання сонячних панелей, переходу на електричні транспортні засоби або оптимізації маршрутів доставки товарів.

Переваги від впровадження даного заходу

1. Підвищення лояльності клієнтів

Сучасні споживачі віддають перевагу компаніям, які активно беруть участь у вирішенні екологічних і соціальних проблем. Підтримка екологічних ініціатив і соціальних програм сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії та зростанню лояльності клієнтів. Це призведе до збільшення кількості повторних покупок і зростання середнього чека.

2. Зміцнення конкурентоспроможності

Компанія, яка вкладає кошти в сталий розвиток і демонструє соціальну відповідальність, виграє в боротьбі за клієнтів у порівнянні з конкурентами, які не звертають уваги на ці питання. Екологічно свідомі споживачі готові платити більше за товари, виготовлені з урахуванням екологічних стандартів.

3. Економічна ефективність

Зменшення витрат на енергоресурси через впровадження енергоефективних технологій, а також мінімізація витрат на пластикову упаковку та її утилізацію може призвести до зниження операційних витрат компанії в довгостроковій перспективі.

4. Позитивний вплив на репутацію

Соціальна відповідальність формує позитивний імідж компанії, що може стати додатковою конкурентною перевагою на ринку. Споживачі частіше обирають бренди, які дбають про соціальні та екологічні проблеми, що може залучити нових клієнтів та інвесторів.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження заходів соціальної відповідальності.

Результат (Р). Підвищення лояльності клієнтів і зростання обсягу продажів завдяки екологічним ініціативам може збільшити дохід компанії на 2 %. Якщо річний дохід компанії становить 181 089 665 тис. грн, то очікуваний додатковий дохід буде:

$$P=181089665 \times 0,02=3621793,3 \text{ тис. грн.}$$

Витрати (В). Витрати на впровадження програм соціальної відповідальності можуть складати до 0,5% від загального доходу:

$$B=181089665 \times 0,005=905448,3 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект (Е):

$$E_5=3621793,3-905448,3=2716345 \text{ тис. грн.}$$

Отже, очікуваний економічний ефект від впровадження заходів соціальної відповідальності може скласти 2 716 345 тис. грн.

Таким чином, поглиблення соціальної відповідальності та підтримка сталого розвитку не тільки сприятимуть поліпшенню іміджу компанії, але й принесуть реальні економічні вигоди, підвищуючи конкурентоспроможність і забезпечуючи сталий розвиток бізнесу.

Захід № 6. Аналіз і адаптація до змін у споживчій поведінці

Сьогодні ринок демонструє значні зміни в купівельній спроможності споживачів, що обумовлено як економічними викликами, так і змінами у пріоритетах споживачів. Враховуючи це, ТОВ «АТБ-маркет» може зробити важливий крок до утримання та розширення клієнтської бази шляхом адаптації до цих змін. Одним із головних напрямків є посилення акценту на програми лояльності для регулярних клієнтів.

Зміни в поведінці споживачів, такі як зростаючий інтерес до товарів зі знижками, особливих акцій та пропозицій, а також попит на індивідуальні вигоди для постійних клієнтів, роблять програми лояльності ефективним інструментом утримання покупців. ТОВ «АТБ-маркет» має потенціал для вдосконалення та розширення програм лояльності шляхом використання сучасних технологій, таких як мобільні додатки, програми накопичення балів або картки лояльності.

Основні заходи, спрямовані на адаптацію до змін у споживчій поведінці

1. Індивідуальні знижки та пропозиції

Підприємство може розширити функціонал мобільного додатку або карток лояльності, пропонуючи персоналізовані знижки для постійних клієнтів. Використовуючи аналіз покупок кожного клієнта, можна створити пропозиції, які відповідатимуть їхнім інтересам, підвищуючи ймовірність повторних покупок.

2. Накопичувальна програма бонусів

Запровадження бонусної системи, яка дозволить клієнтам накопичувати бали за кожну покупку та обмінювати їх на знижки або подарунки. Це стимулюватиме покупців здійснювати більше покупок, щоб отримати додаткові вигоди. Така програма може бути інтегрована з мобільним додатком, що спростить її використання.

3. Спеціальні акції для постійних клієнтів

Компанія може регулярно проводити акції та розпродажі, орієнтовані на постійних клієнтів. Наприклад, можна проводити «дні знижок для членів

програми лояльності» або пропонувати додаткові знижки для клієнтів, які здійснюють покупки через мобільний додаток.

4. Впровадження механізмів реферальної програми

ТОВ «АТБ-маркет» може розробити програму, яка заохочуватиме клієнтів запрошувати друзів або родичів до користування програмою лояльності. За це клієнт та новий учасник отримуватимуть знижки або бонуси.

5. Аналіз та використання даних для покращення сервісу

Використання великих даних (Big Data) дозволить компанії аналізувати поведінку покупців та їх уподобання. Це дозволить краще розуміти потреби клієнтів і пропонувати відповідні товари, що підвищить загальний рівень задоволеності та лояльності. ТОВ «АТБ-маркет» може створювати персоналізовані рекламні кампанії, які орієнтовані на конкретні сегменти клієнтів.

Переваги від впровадження цього заходу

1. Підвищення утримання клієнтів

Врахування змін у споживчій поведінці, таких як зростаюча чутливість до знижок та акцій, дозволить ТОВ «АТБ-маркет» утримати наявних клієнтів, забезпечуючи їх індивідуальними пропозиціями та знижками. Це допоможе збільшити кількість постійних клієнтів та зменшити витрати на залучення нових.

2. Зростання повторних покупок

Завдяки програмі лояльності та індивідуальним акціям покупці будуть частіше повертатися до цих магазинів. Це сприятиме збільшенню середньої кількості покупок на одного клієнта, що позитивно позначиться на загальних продажах.

3. Підвищення конкурентоспроможності

Компанія, яка активно використовує дані для персоналізації взаємодії з клієнтами, має перевагу на ринку. Споживачі віддають перевагу магазинам, які пропонують їм спеціальні вигоди та акційні пропозиції на основі їхніх потреб.

4. Оптимізація витрат на маркетинг

Інвестування в програму лояльності та аналіз споживчих даних допоможе підприємству оптимізувати маркетингові кампанії, зосереджуючи зусилля на найважливіших сегментах ринку. Це дозволить зменшити витрати на неефективну рекламу та збільшити результативність маркетингових дій.

5. Зростання середнього чека

Клієнти, які користуються програмою лояльності або отримують персоналізовані знижки, мають схильність купувати більше. Таким чином, підвищення середньої вартості чека є одним із очікуваних результатів впровадження такої стратегії.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження програми лояльності.

Результат (Р). Збільшення кількості повторних покупок і середнього чека на 1% після впровадження програми лояльності. Якщо річний дохід ТОВ «АТБ-маркет» становить 181 089 665 тис. грн, то очікуваний додатковий дохід буде:

$$P=181089665 \times 0,01=1810896,6 \text{ тис. грн}$$

Витрати (В). Витрати на впровадження програми лояльності, включаючи розробку мобільного додатку, персоналізацію знижок, маркетингові витрати, можуть складати до 0,5% від загального доходу.

$$B=181089665 \times 0,005=905448,3 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект (Е):

$$E_6=1810896,6 - 905448,3= 905448,3 \text{ тис. грн.}$$

Отже, очікуваний економічний ефект від впровадження програми лояльності та адаптації до змін у споживчій поведінці може скласти 905448,3 тис. грн.

Запровадження заходів з аналізу та адаптації до змін у поведінці споживачів дозволить ТОВ «АТБ-маркет» не тільки підвищити лояльність клієнтів та утримати наявну клієнтську базу, але й збільшити повторні покупки та середній чек. Інвестиції в персоналізовані знижки та програми лояльності в умовах

сучасного ринку — це важливий крок до підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутковості.

Зведем запропоновані заходи й економічні ефекти від них в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Пропозиції по вдосконаленню роботи компанії

№	Назва заходу	Спрямованість заходу	Результати, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн.
1	Зміцнення позицій у середньому ціновому сегменті	Розширення асортименту товарів середнього цінового сегмента	15432689,9	271634,5	15161055,4
2	Диверсифікація онлайн-каналів продажів	Модернізація існуючої онлайн-платформи, інтеграція з мобільними додатками та посилення співпраці з доставками	3621793,3	181089,6	3603703,7
3	Оптимізація логістичних процесів	Оптимізація маршрутів доставки товарів та інвестувати в будівництво або оренду власних складів	27163,4	1083,5	26079,9
4	Підвищення операційної ефективності	Впровадження кас самообслуговування, автоматизованих облікових систем та енергозберігаючих технологій	401846	20092,3	381753,7
5	Поглиблення соціальної відповідальності та сталого розвитку	Підвищення рівня інвестицій у соціальні ініціативи та програми сталого розвитку	3621793,3	905448,3	2716345
6	Аналіз і адаптація до змін у споживчій поведінці	Посилення акценту на програми лояльності для регулярних клієнтів.	1810896,6	905448,3	905448,3
Разом			24916182,5	2284796,5	22631386,0

У підсумку всіх запропонованих заходів по покращенню в роботі підприємства ми маємо 24916182,5 тис. грн. доходу від цих заходів, витрати на впровадження їх становлять 2284796,5 тис. грн., ми отримали з них економічний ефект у розмірі 22631386,0 тис. грн.

3.3. Визначення впливу техніко-економічних показників ТОВ «АТБ-маркет» з урахуванням запропонованих заходів

Хорошим способом прогнозування фінансового стану суб'єкта господарювання є застосування базової оцінки дискримінаційних статистичних моделей, які зможуть забезпечити комплексну оцінку рівня бізнес-ризиків із запропонованих заходів. Кожен показник представляє фінансову модель, побудовану на фінансових показниках.

Різні вчені рекомендують використовувати в управлінні господарською діяльністю велику кількість різноманітних видів базових оцінок фінансового стану. Використовується суб'єктами господарювання з різними організаційно-правовими структурами та спеціалізаціями. Далі будуть представлені моделі, які будуть використані для подальшого прогнозування фінансового стану ТОВ «АТБ-маркет».

Тепер зробимо розрахунок впливу запропонованих заходів на основні фінансові показники ТОВ «АТБ-Маркет». Результати занесемо у табл. 3.7.

У світі використовується дуже широкий перелік видів аналізу діяльності суб'єктів господарювання для оцінки фінансового стану бізнесу та можливості банкрутства. Найбільш популярними моделями аналізу є: модель Альтмана, модель Спрінгетта, R-модель, які передбачають ймовірність стимулювання досліджуваного бізнесу.

Таблиця 3.7 – Вплив всіх запропонованих заходів на показники компанії

Показник	2023 р.	Плановий період	Відхилення	
			+/-	%
Товарна продукція, млн. грн.	8253,4	8500,0	246,6	3,0
Товарна продукція в співставних цінах 2023 р., млн грн	8253,4	8500,0	246,6	3,0
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	181089,7	186500,0	5410,3	3,0
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	133239,8	140000,0	6760,2	5,0
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн/грн	0,74	0,72	-0,02	-2,7
Кількість осіб, тис. ос.	60,0	62,0	2,0	3,3
Фонд оплати праці, млн. грн.	29231,6	30000,0	768,4	2,6
Середня заробітна плата працівників, тис. грн./ос.	487,2	500,0	12,8	2,6
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	3018,2	3100,0	81,8	2,7
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	22365,3	23000,0	634,7	2,8
Середньорічна вартість активів, млн. грн.	47487,9	48000,0	512,1	1,1
Фондовіддача, грн/грн	0,37	0,39	0,02	5,4
Фондомісткість, грн/грн	2,71	2,68	-0,03	-1,1
Фондоозброєність, грн/грн	372,8	380,0	7,2	2,5
Середньорічний залишок оборотних активів, млн. грн.	13515,6	14000,0	484,4	3,6
Валовий прибуток, млн. грн.	47849,8	49000,0	1150,2	2,3
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	181089,7	186500,0	5410,3	3,0
Чистий прибуток, млн. грн.	-450,4	500,0	950,4	5,6
Рентабельність продукції, %	-0,03	0,10	0,13	x
Рентабельність продажів, %	0,00	0,20	0,20	x
Рентабельність підприємства, %	-0,03	0,10	0,13	x

По-перше, використовуючи модель таблиці Альтмана у таблиці 3.8 буде проведено оцінку фінансового стану ТОВ «АТБ-маркет» та розраховано ймовірність банкрутства підприємства.

Таблиця 3.8 – Показники моделі Альтмана

Автор моделі	Модель та коефіцієнти	Ймовірність банкрутства, значення Z
Е. Альтман	$Z = 1,2 K_1 + 1,4 K_2 + 3,3 K_3 + 0,6 K_4 + 1,0 K_5$ K ₁ – власні оборотні активи / валюта балансу; K ₂ – нерозподілений прибуток / валюта балансу; K ₃ – прибуток до сплати відсотків і податків / валюта балансу; K ₄ – власний капітал (ринкова оцінка)/позиковий капітал; K ₅ – виручка від реалізації (чиста) /валюта балансу.	$Z < 1,8$ – вірогідність банкрутства досить висока; $1,8 < Z < 2,7$ – вірогідність банкрутства середня; $2,7 < Z < 2,9$ – банкрутство можливе, але за певних обставин; $Z > 3,0$ – вірогідність банкрутства досить незначна.

Для того щоб зробити підсумок проведеного прогнозу фінансового положення досліджуваної компанії, треба провести залежність до прогнозу ймовірності настання банкрутства суб'єкта господарювання і відповідно визначити стан за допомогою чотирьох критеріїв: достатній, недостатній, низький та критичний. Всі проведені розрахунки Z-показника Альтмана та їх результати для ТОВ «АТБ-маркет» зведено в табл. 3.9.

З розрахунків, проведених у таблиці 3.8, можна зробити висновок, що Z-показник Альтмана для ТОВ «АТБ-маркет» упродовж досліджуваного періоду з 2019 по 2023 роки залишався на стабільному рівні, без суттєвих відхилень. Значення показника знаходиться в межах норми, що свідчить про низьку ймовірність банкрутства підприємства.

Крім того, у прогнозованому періоді 2024–2025 років Z-показник зберігається на задовільному рівні, що підтверджує фінансову стійкість ТОВ «АТБ-маркет» у перспективі. Це свідчить про добру платоспроможність компанії, збалансованість фінансових потоків та ефективність управління фінансами в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.9 – Прогноз фінансового стану ТОВ «АТБ-маркет» на 2024-2026 роки на основі Z-показника Альтмана

Показник	Фактичні роки					Прогнозовані роки		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
К 1 – власні оборотні активи / валюта балансу	0,612	0,593	0,582	0,576	0,565	0,558	0,550	0,544
К 2– нерозподілений прибуток / валюта балансу	0,025	0,022	0,020	0,018	0,015	0,010	0,008	0,005
К 3 – прибуток до сплати відсотків і податків / валюта балансу	0,007	0,006	0,006	0,005	0,004	0,003	0,003	0,003
К 4– власний капітал (ринкова оцінка)/позиковий капітал	1,980	1,875	1,725	1,630	1,505	1,400	1,320	1,250
К 5 – виручка від реалізації (чиста) /валюта балансу	2,310	2,245	2,197	2,153	2,120	2,095	2,070	2,055
Z-Модель Е. Альтмана	4,050	3,921	3,812	3,725	3,621	3,515	3,421	3,342
Характеристика прогнозу ймовірності банкрутства	Не банкрут	Не банкрут	Не банкрут	Не банкрут	Не банкрут	Не банкрут	Не банкрут	Не банкрут

Упродовж досліджуваного періоду з 2019 по 2023 роки значення Z-показника зросло з 4,050 до 3,621. Хоча показник дещо знизився, він залишається в межах низького рівня ризику банкрутства. У прогнозованому періоді Z-показник стабільно знаходиться в зоні безпеки, що свідчить про те, що підприємство має достатній фінансовий запас міцності для уникнення ризиків банкрутства.

Таким чином, аналіз Z-показника Альтмана для ТОВ «АТБ-маркет» демонструє його фінансову стійкість і платоспроможність як у минулому, так і в прогнозованому періоді, що позитивно відображається на довгостроковій перспективі діяльності підприємства.

Наступний розрахунок тих же показників буде виконаний за допомогою моделі Спрінгейта (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Показники моделі Спрінгейта

Автор моделі	Модель та коефіцієнти	Ймовірність банкрутства, значення Z
Спрінгейт	$Z = 1,03 K_1 + 3,07 K_2 + 0,66 K_3 + 0,4 K_4$ K ₁ – власні оборотні активи / валюта балансу; K ₂ – прибуток до сплати податків та процентів / валюта балансу; K ₃ – прибуток до сплати податків / поточні зобов'язання; K ₄ – виручка від реалізації / валюта балансу	Якщо Z-показник < 0,862, то підприємство є потенційним банкрутом

Наступні розрахунки ймовірності банкрутства та результати Z-показника за іншою моделлю автора Спрінгейта підприємства ТОВ «АТБ-маркет» зведено в таблиці 3.11.

З проведеного аналізу та розрахунку Z-показника Спрінгейта, у досліджувані 2019–2023 роки суб'єкт господарювання ТОВ «АТБ-Маркет» не виявляв ознак настання банкрутства, що також підтверджується попередньою моделлю Альтмана. Стан фінансової безпеки досліджуваного підприємства можна оцінити як стабільний і достатньо високий.

Особливо варто відзначити Z-показник Спрінгейта, розрахований за прогнозом фінансової звітності на 2024–2026 роки, який демонструє стійкий фінансовий стан компанії. У прогнозованому 2024 році Z-показник склав 1,54, а в 2026 році – 1,50, що свідчить про високу фінансову безпеку та мінімальну ймовірність настання банкрутства. Це підтверджує фінансову стійкість і ефективне управління фінансами ТОВ «АТБ-Маркет» у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.11 – Прогноз фінансового стану ТОВ «АТБ-маркет» на 2024-2026 роки на основі Z-показника Спрінгейта

Показник	Фактичні роки					Прогнозні роки		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
К 1 – власні оборотні активи / валюта балансу	0,602	0,588	0,574	0,561	0,548	0,535	0,522	0,510
К 2– прибуток до сплати відсотків і податків / валюта балансу	0,006	0,008	0,009	0,011	0,010	0,012	0,011	0,013
К 3 – прибуток до сплати податків / поточні зобов'язання	0,015	0,014	0,013	0,012	0,011	0,011	0,010	0,009
К 4– виручка від реалізації (чиста) /валюта балансу	2,342	2,395	2,420	2,386	2,345	2,318	2,297	2,275
Z-Модель Спрінгейта E.	1,52	1,55	1,59	1,58	1,56	1,54	1,52	1,50
Характеристика прогнозу ймовірності банкрутства	Не банкрут	Не банкрут	Не банкрут	Не банкрут	Не банкрут	Не банкрут	Не банкрут	Не банкрут

Далі необхідно провести розрахунок показників за методом рейтингової оцінки фінансового стану підприємства (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 - Показники методу рейтингової оцінки фінансового стану підприємства

Автор моделі	Модель та коефіцієнти	Ймовірність банкрутства, зн. R
Р.С. Сайфулін та Г.Г. Кадиков	$R = 2 \times K_3 + 0,1 \times K_{пл} + 0,08 \times K_i + 0,45 \times K_m + K_{рвк}$ K ₃ – коефіцієнт забезпеченості власними коштами; K _{пл} – коефіцієнт поточної ліквідності; K _i – інтенсивність обігу авансованого капіталу, яка характеризує обсяг реалізованої продукції, що приходить на 1 у. о. коштів, вкладених у діяльність підприємства; K _m – коефіцієнт менеджменту, який характеризується відношенням прибутку від реалізації до величини виручки від реалізації; K _{рвк} – рентабельність власного капіталу (відношення балансового прибутку до власного капіталу).	Якщо рейтингове число R для підприємства є більшим за 1, то суб'єкт перебуває у задовільному стані, якщо менше за 1 – у незадовільному

Розрахунки моделі Кадикова-Сайфуліна для суб'єкта господарювання ТОВ «АТБ-маркет зведені у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Прогноз фінансового стану ТОВ «АТБ-маркет» на 2024-2026 роки на основі показника R-прогнозу ризику банкрутства

Показник	Фактичні роки					Прогнозні роки		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Кз – коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,42	0,38	0,43	0,41	0,40	0,39	0,38	0,38
Кпл – коефіцієнт поточної ліквідності	1,8	1,7	1,7	1,6	1,7	1,6	1,5	1,6
Кі – інтенсивність обігу авансованого капіталу	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Км – коефіцієнт менеджменту	0,52	0,50	0,53	0,54	0,54	0,53	0,52	0,53
Крвк – рентабельність власного капіталу	0,55	0,48	0,49	0,42	0,41	0,40	0,39	0,39
Рейтингове число R	1,70	1,68	1,71	1,58	1,63	1,60	1,58	1,59
Характеристика прогнозу настання банкрутства	Задов. стан	Задов. стан	Задов. стан	Задов. стан	Задов. стан	Задов. стан	Задов. стан	Задов. стан

Результати розрахунку ймовірності банкрутства за третьою моделлю рейтингового числа для ТОВ «АТБ-Маркет» вкотре підтвердили, що підприємство перебуває у стабільному фінансовому стані, і ймовірність настання банкрутства йому не загрожує навіть у перспективі.

Розрахунки, виконані за допомогою R-прогнозу, демонструють реалістичність і логічність висновків, зроблених у процесі оцінки фінансового стану підприємства. Згідно з аналізом, значення показника R протягом досліджуваного періоду перевищувало 1,0, що свідчить про прийнятний

фінансовий стан суб'єкта господарювання не лише за фактичні роки, а й у прогнозі.

У прогнозованих 2024–2026 роках значення рейтингового числа залишаються на рівні попередніх періодів і становлять 1,60, 1,58 та 1,59 відповідно. Це ще раз підтверджує фінансову стійкість та низьку ймовірність банкрутства ТОВ «АТБ-Маркет». Підприємство демонструє збалансованість фінансових потоків, що забезпечує його стабільність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Висновок до розділу 3

У результаті проведеного аналізу та розрахунків у було визначено, що фінансовий стан ТОВ «АТБ-Маркет» є стабільним, а ймовірність банкрутства залишається на низькому рівні як у фактичному, так і прогнозованому періодах. У ході дослідження проведено аналіз фінансових показників підприємства за допомогою економіко-математичного моделювання та трьох провідних моделей оцінки ймовірності банкрутства: моделі Альтмана, Спрінгейта та R-прогнозу.

Проведено прогнозування фінансових показників на 2024–2028 роки за допомогою функції «ТЕНДЕНЦІЯ» у програмі Excel.

Прогноз показав поступове зростання чистого доходу підприємства, зокрема на 26,7% у 2025 році порівняно з 2023 роком.

Собівартість продукції зростатиме повільніше, що сприятиме збільшенню валового прибутку та збереженню фінансової стабільності.

За моделлю Альтмана Z-показник для ТОВ «АТБ-Маркет» упродовж фактичних років залишався на рівні, що відповідає низькій ймовірності банкрутства. У прогнозованому періоді 2024–2026 років значення показника стабільно перевищують 3,0.

Модель Спрінгейта підтвердила фінансову стійкість підприємства. У прогнозі Z-показник залишався вище за критичну межу, свідчачи про відсутність ризику банкрутства.

За моделлю рейтингового числа (R-прогноз) всі розрахункові значення перевищували 1,0, що вказує на задовільний фінансовий стан підприємства в минулому та майбутньому.

Розроблено шість ключових стратегій, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, серед яких розширення асортименту, розвиток онлайн-торгівлі, оптимізація логістики, підвищення

операційної ефективності, соціальна відповідальність і адаптація до змін у споживчій поведінці.

Загальний очікуваний економічний ефект від впровадження заходів оцінюється в 22794386 тис. грн, що значно перевищує витрати на їх реалізацію (2284796,5 тис грн).

Аналіз прогнозного балансу на 2024–2025 роки вказує на зростання як активів, так і пасивів підприємства, що забезпечує його фінансову стабільність і можливість розширення діяльності.

З метою покращення фінансових результатів ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно впровадити запропоновані організаційно-економічні заходи. Особливу увагу слід приділити розширенню онлайн-продажів, оптимізації логістики та підвищенню операційної ефективності.

Ураховуючи прогнозовані темпи зростання доходів і витрат, необхідно забезпечити ефективний контроль за рівнем адміністративних витрат і собівартістю реалізованої продукції.

Розвиток програм лояльності та адаптація до змін у споживчій поведінці дозволять не лише утримати наявну клієнтську базу, але й залучити нових клієнтів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, запропоновані заходи та висновки, отримані у процесі аналізу, дозволяють сформувавши стратегію розвитку ТОВ «АТБ-Маркет», яка спрямована на зміцнення фінансової стійкості, підвищення ефективності діяльності та посилення позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

Маркетингова діяльність торгового підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» повинна забезпечувати стимулювання збуту для отримання максимального доходу компанією, підвищувати її конкурентоспроможність на ринку роздрібно́ї торгівлі, покращувати імідж підприємства та сприяти довгостроковому розвитку. Для досягнення цих цілей у дослідженні були проведені аналізи фінансово-економічного стану, маркетингової стратегії, а також порівняння з конкурентами ТОВ «Сільпо» та ТОВ «METRO».

Конкурентоспроможність є комплексним і багатовимірним поняттям, яке відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності та зростання як окремих підприємств, так і економіки загалом. Аналіз теоретичних аспектів цього поняття демонструє, що конкурентоспроможність є результатом взаємодії багатьох чинників, які потребують постійного моніторингу та адаптації. Економічне значення конкурентоспроможності полягає у сприянні інноваціям, створенні доданої вартості та підвищенні добробуту суспільства.

Методологічні засади формування конкурентоспроможності підприємства включають системний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, розробку стратегії конкурентних переваг, використання кількісних та якісних методів оцінки. Використання формул для розрахунку ключових показників дозволяє отримати об'єктивну картину конкурентного потенціалу підприємства. Реалізація запропонованих підходів сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку, підвищенню його рентабельності та довгостроковому розвитку.

Основними конкурентами ТОВ «АТБ-Маркет» є ТОВ «METRO» та ТОВ «Сільпо». ТОВ «METRO» – ідеальний для гуртових покупок і бізнес-клієнтів, але менше підходить для звичайного покупця через локацію та ціни на дрібний роздріб. ТОВ «Сільпо» – преміальний вибір для тих, хто цінує якість, естетику та широкий вибір ексклюзивних товарів.

Маркетингова діяльність торгового підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» повинна забезпечувати стимулювання збуту для отримання максимального доходу компанією, підвищувати її конкурентоспроможність на ринку роздрібно́ї торгівлі, покращувати імідж підприємства та сприяти довгостроковому розвитку. Для досягнення цих цілей у дослідженні були проведені аналізи фінансово-економічного стану, маркетингової стратегії, а також порівняння з конкурентами ТОВ «Сільпо» та ТОВ «METRO».

Перший розділ магістерської кваліфікаційної роботи було присвячено теоретичним засадам конкурентоспроможності. У ньому визначено, що конкурентоспроможність є ключовим індикатором ефективності діяльності підприємства та залежить від якості продукції, цінової політики, інноваційності, ефективного управління та стратегічного розвитку. Було встановлено, що ТОВ «АТБ-Маркет» має конкурентні переваги у вигляді широкої мережі магазинів, доступних цін і власних торгових марок. Водночас, підприємство поступається конкурентам у сфері преміум-продуктів, рівні обслуговування та асортименті готових страв. У першому розділі також зазначено, що стратегічне використання інноваційних підходів і інтерактивних технологій може значно підвищити ефективність діяльності підприємства. Проведене порівняння з конкурентами показало, що ТОВ «АТБ-Маркет» займає лідерські позиції на ринку, але має потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення.

З нашої точки зору, конкурентоспроможність — це інтегральна характеристика суб'єкта господарювання, яка відображає його здатність створювати та підтримувати стійкі конкурентні переваги шляхом ефективного використання ресурсів, впровадження інновацій, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення унікальної цінності для споживачів.

Другий розділ дослідження було присвячено аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Аналіз ліквідності показав, що підприємство має достатній рівень платоспроможності. Розраховані

коефіцієнти фінансової стійкості підтвердили стабільний стан підприємства, а аналіз показників рентабельності та валового прибутку продемонстрував лідерство ТОВ «АТБ-Маркет» у порівнянні з конкурентами. Однак спостерігається зниження чистого прибутку внаслідок зовнішніх економічних факторів. Аналіз товарообігу підтвердив, що ТОВ «АТБ-Маркет» має стабільний розвиток і ефективно виконує план реалізації завдяки оптимальному асортименту базових товарів і частим акціям. Також були виявлені сильні та слабкі сторони маркетингової стратегії підприємства, що дозволило визначити напрями для її вдосконалення.

Третій розділ магістерської кваліфікаційної роботи було присвячено вдосконаленню маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет». Запропоновано впровадження цифрових технологій, таких як мобільні додатки та автоматизація обслуговування, що підвищить зручність для клієнтів і розширить аудиторію підприємства. Рекомендовано розширити асортимент за рахунок преміум-продуктів, впровадити сучасні стандарти обслуговування та активніше використовувати соціальні мережі для залучення нових клієнтів. Проведений аналіз ефективності запропонованих заходів свідчить про їх позитивний вплив на фінансові показники діяльності підприємства.

Для забезпечення зростання конкурентоспроможності та стабільного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» запропоновано низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Ці заходи базуються на детальному аналізі ринку, конкурентів і внутрішніх можливостей компанії. У процесі реалізації цих ініціатив очікується суттєве покращення ключових показників діяльності підприємства.

Захід №1 спрямований на зміцнення позицій у середньому ціновому сегменті. Він передбачає розширення асортименту товарів середнього цінового сегмента для задоволення потреб споживачів з середнім рівнем доходів. Очікуваний економічний ефект становить 15161055,4 тис. грн, що досягається

завдяки збільшенню частки ринку, підвищенню маржинальності товарів та залученню нової аудиторії. Результати заходу сприятимуть підвищенню лояльності клієнтів і створенню гнучкої цінової політики.

Захід №2 – це диверсифікація онлайн-каналів продажів. Розвиток онлайн-продажів включає створення зручного інтернет-магазину, розробку мобільного додатку, інтеграцію з маркетплейсами та партнерство з логістичними службами. Очікуваний економічний ефект — 3603703,7 тис. грн, що зумовлено зростанням обсягів продажів на 2 % у перший рік після впровадження. Даний захід забезпечить зниження залежності від фізичних магазинів, оптимізацію витрат і розширення клієнтської бази.

Захід №3 мав на увазі оптимізацію логістичних процесів. Оптимізація маршрутів доставки, впровадження сучасних систем управління запасами та інвестиції у власні склади дозволять значно знизити логістичні витрати. Очікуваний економічний ефект становить 26079,9 тис. грн. Це сприятиме скороченню часу доставки, зменшенню витрат на транспортування та покращенню обслуговування клієнтів.

У заході №4 підвищується операційна ефективності. Автоматизація процесів у магазинах, впровадження кас самообслуговування та енергозберігаючих технологій допоможуть знизити операційні витрати на 2–1,5%. Очікуваний економічний ефект від заходу становить 381753,7 тис. грн. Ці заходи дозволять підвищити ефективність управління ресурсами, зменшити витрати на енергоспоживання та покращити обслуговування клієнтів.

Захід №5 націлений на поглиблення соціальної відповідальності та сталого розвитку. Запровадження програм із сортування та переробки відходів, підтримка екологічних ініціатив, благодійність і впровадження енергоефективних технологій дозволять покращити імідж компанії та залучити нових клієнтів. Очікуваний економічний ефект від цього заходу становить

2716345 тис. грн. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії завдяки позитивному впливу на репутацію та лояльність клієнтів.

Захід №6 спрямований на аналіз і адаптацію до змін у споживчій поведінці. Вдосконалення програм лояльності, використання персоналізованих акцій та накопичувальних бонусів допоможуть утримати клієнтів і підвищити середній чек. Очікуваний економічний ефект становить 905448,3 тис. грн. Цей захід дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» краще адаптуватися до змін у поведінці споживачів та підвищити конкурентоспроможність.

На реалізацію запропонованих заходів очікується витратити значну частину інвестицій, однак очікуваний сумарний економічний ефект становить 22631386,0 тис грн. Усі заходи мають на меті вдосконалення операційної та маркетингової діяльності, посилення позицій компанії на ринку, підвищення лояльності клієнтів та забезпечення сталого розвитку. Це забезпечить довгострокове підвищення прибутковості та стабільне зростання ТОВ «АТБ-Маркет» навіть у складних економічних умовах.

Практичне значення результатів дослідження кваліфікаційної (магістерської) роботи надасть змогу підвищити конкурентні переваги підприємства, що призведе до покращення виробничо-господарської діяльності компанії в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18. № 19-20. № 21-22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13-14. № 15-16. № 17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 40. Ст. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
4. Гриньова В. М., Шиян Л. І. Конкуренстоспроможність підприємств: стратегічний підхід. Харків: ВД «Інжек», 2019. 352 с.
5. Козак Ю. Г., Ляшенко В. І. Стратегічний аналіз конкурентного середовища. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 276 с.
6. Бланк І. О. Управління конкурентоспроможністю бізнесу: монографія. Київ: Альфа-Прес, 2020. 410 с.
7. Шевченко А. Г. Економічні аспекти формування конкурентоспроможності підприємств. Дніпро: Пороги. 2020. 290 с.
8. Мельник О. Г., Зубенко Л. П. Інноваційні моделі конкурентоспроможності підприємств. Львів: ЛНУ, 2020. 234 с.
9. Петров В. С. Конкуренстоспроможність на глобальних ринках. Харків: Основа. 2021. 368 с.
10. Левченко І. В. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності: теорія і практика. Одеса: ОНУ, 2021. 312 с.
11. Ткаченко М. А. Управління конкурентними перевагами підприємств. Київ: Економіка. 2021. 260 с.

- 12.Кравчук П. М., Бабенко О. С. Інтеграція вітчизняних підприємств у конкурентне середовище. Чернівці: Рута, 2022. 198 с.
- 13.Головко О. В., Марченко В. П. Конкуренція і конкурентоспроможність в умовах цифровізації. Донецьк: ДонНУ, 2022. 345 с.
- 14.Захаренко І. М. Методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Київ: НТУУ КПІ, 2022. 175 с.
- 15.Савчук А. Ю., Литвин І. С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: регіональні аспекти. Луцьк: Волинська друкарня, 2023. 220 с.
- 16.Міщук Г. Ю., Джигар Т. М., Шишкіна О. О. Економічний аналіз: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 156 с.
- 17.Мазур О. І., Ковальчук Г. А. Конкуренція у сфері торгівлі: проблеми та перспективи. Житомир: Полісся, 2023. 255 с.
- 18.Василенко В. М., Кучеренко Т. Г. Конкурентоспроможність як ключовий елемент економічного розвитку. Харків: ВД «Основа», 2023. 390 с.
- 19.Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83–89.
- 20.Кравець Р. С. Конкурентоспроможність: інтеграція підприємств у європейський ринок. Львів: Світ, 2023. 345 с.
- 21.Поліщук Ю. А., Ткачук Н. Л. Підвищення конкурентоспроможності через інновації. Київ: Науковий світ, 2023. 200 с.
- 22.Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
- 23.Сидоренко І. В., Попович О. М. Конкуренція і конкурентоспроможність підприємств: виклики сучасності. Черкаси: ЧНУ, 2023. 220 с.
- 24.Петренко Г. Л. Конкурентоспроможність у цифрову епоху: теоретичні аспекти. Одеса: ОНУ, 2023. 310 с.

- 25.Бойко В. О., Колесник І. П. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вінниця: ВТЕІ, 2023. 290 с.
- 26.Гнатенко С. М. Моделі управління конкурентними перевагами у промисловому секторі. Дніпро: ДНУ, 2023. 225 с.
- 27.Бланк О. І. Управління фінансами підприємств: підручник. Київ: КНТЕУ, 2017. 792 с.
- 28.Міжнар Х. Реклама: інтеграція теорії та практики. Київ: КНТЕУ, 2016. 124 с.
- 29.Орлова К. Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Житомирська політехніка, 2019. 319 с.
- 30.Шкроміда В. В., Василюк М. М., Гнатюк Т. М. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: навч. посіб. Івано-Франківськ., 2016. 219 с.
- 31.Ищейкін Т. Є., Олійник А. С., Козін О. О., Фурман А. С., Гринь А. І. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 141–146.
- 32.Рзаєва Т. Г., Сереветник О. В. Фінансові результати та напрями їх аналізу за показниками фінансової звітності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 121–124.
- 33.Турило А. М., Турило А. А., Короленко С. М. Фінанси підприємства та їх місце в його інвестиційно-витратній діяльності. *Вісник Криворізького національного університету*. 2019. Вип. 49. С. 64–69.
- 34.Романюк Т. О., Данилюк П. М. Інноваційні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств. Київ: Комп'ютерпрес, 2020. 284 с.
- 35.Іващенко О. Г., Лисак В. І. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 312 с.
- 36.Бондаренко І. С., Гриценко А. Ю. Конкурентоспроможність у контексті стратегії сталого розвитку. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 280 с.

37. Остапенко В. Л., Шульга П. В. Конкуренція та конкурентоспроможність на ринках України: аналіз і рекомендації. Одеса: Одеський політехнічний університет, 2023. 270 с.

38. Данилова Н. М. Інноваційні технології управління конкурентоспроможністю підприємств. Дніпро: *Наукова думка*, 2023. С. 30-35.

39. Палій, Т. М. Конкурентоспроможність підприємств: сучасні аспекти управління. *Економіка і прогнозування*, №1, 2017, С. 23–33.

40. Борщ, І. П., Коваль, О. Ю. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*, 2018, №4, С. 45–52.

41. Дроздова, А. С. Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 2019, №8, С. 75–83.

42. Ковальчук, В. І., Петренко, С. М. Методологічні засади оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економічний аналіз*, 2020, №3(2), С. 12–18.

43. Яременко, Р. Г. Теоретичні основи підвищення конкурентоспроможності підприємств у кризових умовах. *Фінанси України*, 2021, №5, с. 30–40.

44. Мельник, Т. В. Інструменти маркетингової діяльності у формуванні конкурентоспроможності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2021, №2, С. 15–22.

45. Кравчук, О. Л. Роль цифровізації у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. *Журнал економічних досліджень*, 2022, №11, с. 88–97.

46. Бойко, А. М., Сидоренко, Н. А. Вплив кадрового потенціалу на конкурентоспроможність підприємств. *Теоретичні аспекти економіки*, 2022, №9, с. 20–30.

47. Олійник, В. Г. Економіко-математичне моделювання конкурентоспроможності промислових підприємств. *Математичні методи в економіці*, 2023, №3, С. 102–110.

48. Чумак, Ю. С. Ефективність стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств. *Менеджмент і підприємництво*, 2023, №7, с. 60–72.

49. Шахно А. Ю., Кутова Н. Г., Козир А. А. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2021. Вип. 1. С. 226-232.

50. Шахно А.Ю. Вплив розвитку та управління людським капіталом на підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах інноваційної економіки. *Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання стану та розвитку суб'єктів господарювання: колективна монографія.* / за заг. ред. д-ра економ. наук, проф. О.К. Єлісеєва. Прага: Октан Принт, 2022. Розділ 8. С. 370-415.

51. Шахно А.Ю., Короленко О.Б., Філоненко А.Ю. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах інноваційної діяльності. *Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики: матеріали III міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* (Кривий Ріг, березень 2024 р.). Кривий Ріг: КНУ. 2024. С. 204-209. URL: <https://www.oktanprint.cz/p/ekonomika-ta-menedzhment-suchasnyh-organizacii-24/>

52. Шахно А.Ю., Філоненко А.Ю., Кучер Д.С. Основні напрями підвищення прибутковості підприємств в кризових умовах. *Розвиток промисловості та суспільства: матеріали міжнар. наук.-техніч. конф.* (Кривий Ріг, травень 2024р.). Кривий Ріг: КНУ. 2024. С. 165.

53. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю

076 «Підприємництво та торгівля» ОПП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» усіх форм навчання, 2023.

54.Фінансова звітність ТОВ «АТБ-маркет». веб-сайт. URL : <https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current>