

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему: «Забезпечення конкурентоздатності торговельного підприємства та обґрунтування пропозицій щодо її зміцнення в умовах воєнного стану»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи ПТБ-21
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність

Карпенко Яна Сергіївна

Керівник: к.т.н., доцент Кадол Лариса Василівна

Рецензент: к.е.н., доцент Рябикіна Катерина Григорівна

:

м. Кривий Ріг
2025 р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом

Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємництво торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ:

зав. кафедри ЕОУП,

д-р. екон. наук, проф. Альона ШАХНО

« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачеві

Карпенко Яні Сергіївні

1. Тема роботи «Забезпечення конкурентоздатності торговельного підприємства та обґрунтування пропозицій щодо її зміцнення в умовах воєнного стану»
Керівник теми Кадол Лариса Василівна, к.т.н., доцент, ст. викладач
затверджені наказом по університету від «31» березня 2025 р. № 180с.
2. Строк подання здобувачем роботи: 28.05.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність підприємства, періодична та спеціальна література з економіки та підприємництва, законодавчі документи, методичні вказівки для написання та захисту кваліфікаційної роботи.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні та методичні засади забезпечення конкурентоздатності підприємства, аналіз показників виробничо-господарської діяльності та обґрунтування пропозицій забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».
5. Перелік графічного матеріалу: алгоритм оцінки конкурентоздатності суб'єкта господарювання; динаміка техніко-економічних показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2023 рр.; сильні та слабкі сторони конкурентів ТОВ «СІЛЬПО - ФУД», частки ринку конкурентів, середньозважена оцінка конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» за внутрішніми чинниками її забезпечення ; кореляційна щільність зв'язку між рівнем чистого доходу від реалізації продукції та собівартістю реалізованої продукції; прогнозування чистого доходу від реалізації продукції з врахуванням запропонованих заходів та результати пропозицій для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» по забезпеченню конкурентоздатності.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Кадол Л.В.	02.04.2025	11.04.2025
Розділ 2	доц. Кадол Л.В.	14.04.2025	28.04.2025
Розділ 3	доц. Кадол Л.В.	29.04.2025	28.05.2025
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.		13.06.2025

7. Дата видачі завдання « 24 » березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	24.03.2025	виконано
2	Збір матеріалів до випускної роботи	25.03.2025	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускної кваліфікаційної роботи	31.03.2025	виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	02.04 – 11.04	виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	14.04 – 25.04	виконано
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	26.04 – 26.05	виконано
7	Підготовка вступної частини та висновку	27.05 – 05.06	виконано
8	Попередній захист роботи	28.05.2025	виконано
9	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	09.06.2025	виконано
10	Отримання відгуку керівника та рецензії	17.06.2025	виконано
11	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	27.05.2025	
12	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	23.06.2025	

Здобувач

(підпис)

Яна Карпенко

Науковий керівник

(підпис)

Лариса Кадол

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою
«Забезпечення конкурентоздатності торговельного підприємства та
обґрунтування пропозицій щодо її зміцнення в умовах воєнного стану»

Кваліфікаційна робота: 88с., 30 табл., 25 рис., 7 формул, 49 джерел, 4 додатка.

Об'єкт дослідження: механізм управління конкурентоздатністю торговельного підприємства.

Мета роботи: розробка методичних та практичних рекомендацій для забезпечення конкурентоздатності торговельного підприємства.

Предмет дослідження: методи, методики та процедури щодо аналізу і оцінки забезпечення конкурентоздатності торговельного підприємства.

Методи дослідження: системний аналіз та узагальнення, статистичний, аналітичний, графічний, факторний та кореляційний аналізи.

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз сучасної літератури з питання забезпечення конкурентоздатності торговельного підприємства. Розглянуто основні методичні аспекти з розуміння економічної категорії «конкурентоздатність», розглянуто законодавчу базу та наукові напрацювання з теми дослідження як вітчизняних, так і закордонних авторів.

На прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» здійснено аналіз виробничо-господарської діяльності та техніко-економічних показників. Докладно проаналізовано зовнішні та внутрішні фактори забезпечення конкурентоздатності.

Виявлено основні потенційні резерви посилення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Запропонований проекти з використання орендованих в довготривалу оренду вантажних машин замість транспорту перевізника надає економічний ефект в сумі 2465114 тис. грн. а впровадження програми JIT (Just in Time) – 331077 тис. грн. - разом 2796191 тис. грн.

У роботі при розрахунках використано програмний продукт Microsoft Office Excel.

КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ, ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО,
ТОВАРООБОРОТ, ПРИБУТОК, ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ, ВОЄННИЙ СТАН,
АДАПТАЦІЯ

ВСТУП

Обрана нами тема дослідження випускної кваліфікаційної роботи на тему:

«Забезпечення конкурентоздатності торговельного підприємства та обґрунтування пропозицій щодо її зміцнення в умовах воєнного стану» досить актуальна, так як ефективна діяльність суб'єктів господарювання всіх галузей народного господарства, торговельних підприємств, їх життєздатність не можлива без забезпечення їх конкурентоздатності, тобто наявності у них відповідних властивостей, які дозволять конкурувати, вигравати в ринковому середовищі, бути кращими ніж конкуренти за різними чинниками.

Питання регулювання забезпечення конкурентоздатності торговельних підприємств відбувається на державному рівні – це Конституція України, Закони України; Укази і розпорядження Президента України; Постанови Кабінету Міністрів України та Антимонопольного кабінету.

Метою даної роботи є розробка методичних та практичних рекомендацій для забезпечення конкурентоздатності торговельного підприємства.

А предметом дослідження - методи, методики та процедури щодо аналізу і оцінки забезпечення конкурентоздатності торговельного підприємства.

Завданнями роботи є:

- аналіз літературних та нормативно – правових джерел досліджуваного питання;
- дослідження теоретично - методичних основ поняття процесу забезпечення конкурентоздатності торговельного підприємства;
- надання техніко-економічної характеристики діяльності та оцінка фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- проведення аналізу механізму забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- впровадження організаційно-економічних заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;

- обґрунтування пропозицій щодо забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (виявлення резервів та розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів).

Об'єктом дослідження є механізм забезпечення конкурентоздатності торговельного підприємства.

Методами дослідження в роботі використано методи теоретичного узагальнення; економічні аналізи, а саме - статистичний, метод порівняння, аналітичний, графічний, факторний та кореляційний аналізи прогнозних показників; графічного зображення.

Виконання випускної роботи здійснювалося за допомогою ПЕОМ з використанням програмного забезпечення Microsoft Word, Microsoft Exce .

Інформаційною базою для виконання випускної роботи є законодавчі акти, матеріали фінансової та статистичної звітності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2023 рр., нормативно – правова база, навчальні посібники та підручники, періодичні видання, інформація з Internet, монографії, наукові статті.

В випускній роботі обґрунтовано заходи щодо забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Запропоновані заходи реалізації проекту використання орендованих в довготривалій оренді вантажних машин замість транспорту перевізника дозволить отримати економічний ефект в сумі 2465114 тис. грн., а впровадження програми JIT (Just in Time) – 331077 тис. грн. (разом 2796191 тис. грн.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Аналіз теоретичних напрацювань з питання забезпечення конкурентоздатності підприємства.....	
1.2. Методи оцінки та аналізу конкурентоздатності суб'єктів господарування.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	37
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	37
2.2. Оцінка забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	52
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	63
3.1. Встановлення факторів впливу на результативні показники роботи підприємства.....	63
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	69
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	88

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Аналіз теоретичних напрацювань з питання забезпечення конкурентоздатності підприємства

Ефективна діяльність суб'єктів господарювання всіх галузей народного господарства, торгівельних підприємств, їх життєздатність не можлива без забезпечення їх конкурентоздатності, тобто наявності у нього відповідних властивостей, які дозволять конкурувати, вигравати в ринковому середовищі, бути кращими ніж конкуренти за різними чинниками.

Нормативною базою забезпечення конкурентоздатності підприємств є низка законодавчих документів, до основних потрібно віднести наступні:

1. Конституція України, а саме ст. 42 та ст. 92, в яких надані права та гарантії суб'єктів господарювання, що виникають на полі конкурентної боротьби [1].

2. Господарський кодекс України, в ст. 10 якого вказано, що прогностичні плани України повинні відображати ситуації конкурентної боротьби [2].

3. Закон України «Про захист економічної конкуренції» обмежує монополізм та визначає правові засади підтримки та захисту конкуренції [3].

4. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» спрямований на захист суб'єктів господарювання від недобросовісної конкуренції (нанесення шкоди репутації суб'єкта господарювання, використання комерційної таємниці, формування порівняльної реклами, отримання незаконної корупційної переваги, використання комерційних авторських зображень на власній продукції) [4].

5. Закон України «Про Антимонопольний комітет України», згідно якого створено Антимонопольний комітет України, метою якого є забезпечення на

державному рівні конкуренції між підприємцями та у сфері публічних закупівель [5].

6. Закон України «Про природні монополії», який забезпечую функціонування ринків природної монополії, тобто ринку одного гравця. Така ситуація обумовлена особливостями виробництва суб'єкта - монополіста, а товари суб'єкта природної монополії по своїм характеристикам не можуть бути замінені іншими [6].

7. Нормативно – правові акти Кабінету міністрів України та Антимонопольного комітету України:

7.1. «Правила розгляду заяв та справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції» [7].

7.2. «Положення про контроль за економічною концентрацією» [8].

7.3. «Положення про порядок подання заяв до Антимонопольного комітету України про попереднє отримання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання» [9].

З моменту введення воєнного стану Антимонопольний комітет адаптував свою роботу до реалії часу. Так, 30 березня 2022 р. Антимонопольним комітетом затверджено «Рекомендаційні роз'яснення», в яких спрощено процедуру організаційних дій для учасників концентрації суб'єктів господарювання – суб'єктів господарювання, у яких здійснюються різноманітні організаційні зміни [10].

Одним із гострих питань, що обговорюються в АМКУ – це питання застосування санкцій під час війни. Ринкові умови господарювання під час повномасштабного воєнного вторгнення в умовах постійних обстрілів, порушення логістичних зв'язків, обмеженого доступу до сировини, дефіцит працівників через еміграцію та мобілізацію, підвищення тарифів на електроенергію та встановлення лімітів на неї, перебої з електроенергією, створюють загрози для застосування діючих правил конкурентної боротьби. Якщо прослідкувати статистичну звітність АМКУ, то в 2021 р. за 485 рішеннями стягнуто штрафів в сумі 7,2 млрд. грн.; в 2022 р. через неузгодженість в роботі

АМКУ тільки за 203 рішеннями 557,0 млн. грн., а в 2023 р. за 651 рішеннями штрафи склали 2,6 млрд. грн. Основна причина штрафів – змови на торгах при публічних закупівлях, здійснення концентрацій без їх дозвільних узгоджень. Найбільші порушення зафіксовані в сфері будівництва та виготовлення будівельних матеріалів – 37,5%; промисловості – 13,7%. Проблемою для суб'єктів – господарювання – порушників є не виплата самого штрафу, а неможливість приймати на протязі 3-х років участь в публічних закупівлях.

Експерти наголошують про необхідність другого етапу державного реформування конкурентної боротьби з врахуванням та адаптації до європейських стандартів [11].

Теоретичне дослідження поняття «конкурентоздатність» потрібно почати з наукових праць представників класичної школи - А. Сміта та Д. Рікардо. Вони визначили, що конкурентні відносини виникли з появою ринкових відносин. А Сміт в своїй праці «Дослідження про природу й причини багатства народів» (1776 рік) визначив суть конкуренції як суперництва, в результаті якого коригуються ціни та пропозиції. А Смітом названо основний принцип конкуренції – «це принцип невидимої руки», згідно якого ціни, попит, пропозиція, прибуток керуються «невидимою рукою» в межах конкурентної ринкової системи. За його ствердженням саме конкуренція є благо та стимул для розвитку ринкових стосунків, а монополія – це негатив для їх розвитку [12].

Ідеї А. Сміта стали основою наукових досліджень Д. Рікардо, який зовсім не допускав втручання держави в регулювання ринкових відносин, проголошував про повну економічну свободу. Інтересам нації оптимальна вільна конкуренція [13].

Послідовником школи Д. Рікардо став Дж. С. Мілль. В науковій праці «Основи політичної економії» науковець визначає, що саме конкуренція є єдиним регулятором цін, прибутку та заробітної плати і вона необхідна для розвитку економіки [13].

Уже з середини XIX ст. трактування конкуренції відображено і в працях ідеологічного напрямку під назвою «марксизм». К. Маркс в роботі «Капітал»

визначив внутрішньогалузеву та міжгалузеву конкуренції. Капіталісти приваблюються тими напрямками діяльності, де прибуток вище середнього., а внутрішньогалузева конкуренція дає розвиток підвищення продуктивності праці в цій галузі. Згідно його поглядів, вільна конкуренція породжує концентрацію, що призводить до утворення монополій [13].

Представник опонентів марксизму А. Маршалл відстоював доцільність вільної конкуренції, яка, за його думкою, приведе до ефективної економіки. Конкуренція, стверджував він, має риси зла і байдуже ті до благ інших людей.

Переглянули сформовані наукові погляди на категорію «конкуренція» науковці Едвард Чемберлін в праці «Теорія монополістичної конкуренції» та Джоан Робінсон в «Економічній теорії недосконалої конкуренції». Е. Чемберлін стверджує, що взаємодія конкуренції і монополії створюють монополістичну конкуренцію, яка надає контроль над пропозиціями на ринку і створює середнім та невеликим торговцям конкурувати з великими торговцями в ринковому середовищі. Він охарактеризував конкуренцію як динамічне і об'єктивне явище ринку [13].

Початок XX -го ст. – швед, науковець – економіст Єлі Хекшер.

Д. Робінсон надає модель ринкової конкуренції як «недосконала конкуренція» - великі фірми поглинають конкурентів і це створює несправедливість в розподілу капіталу. Її принципова думка – це необхідність державного регулювання цін. Монополія досліджується нею не тільки з чинниками ринку, але і з процесом виробництва. Нею введено поняття «монопсоні» - це монополії покупців.

Едвард Чемберлін та Джоан Робінсон перші аналізували конкурентцію, механізм ринку, зміни конкуренції в різних умовах. Але їх наукові праці не відображали зміни суспільства того часу.

Подальший науковий розгляд конкуренції належить Йозефу Шумпетеру, який вів поняття «ефективної конкуренції» та «ефективної монополії». Він першим обґрунтував важливість інноваційних перетворень, бо тільки інноваційна конкуренція створює нову продукцію з новими властивостями,

запроваджує нові технології, нові організаційні форми введення господарської діяльності. Перевагу в процесі втілення інновацій належить, за думкою вченого, великим компаніям, які здатні накопичити та потім втілювати їх в реалізацію інноваційних проектів.

Узагальнимо наукові школи з різними теоретичними поглядами на категорію «конкуренція» та «монополія» та відобразимо на рис.1.1.

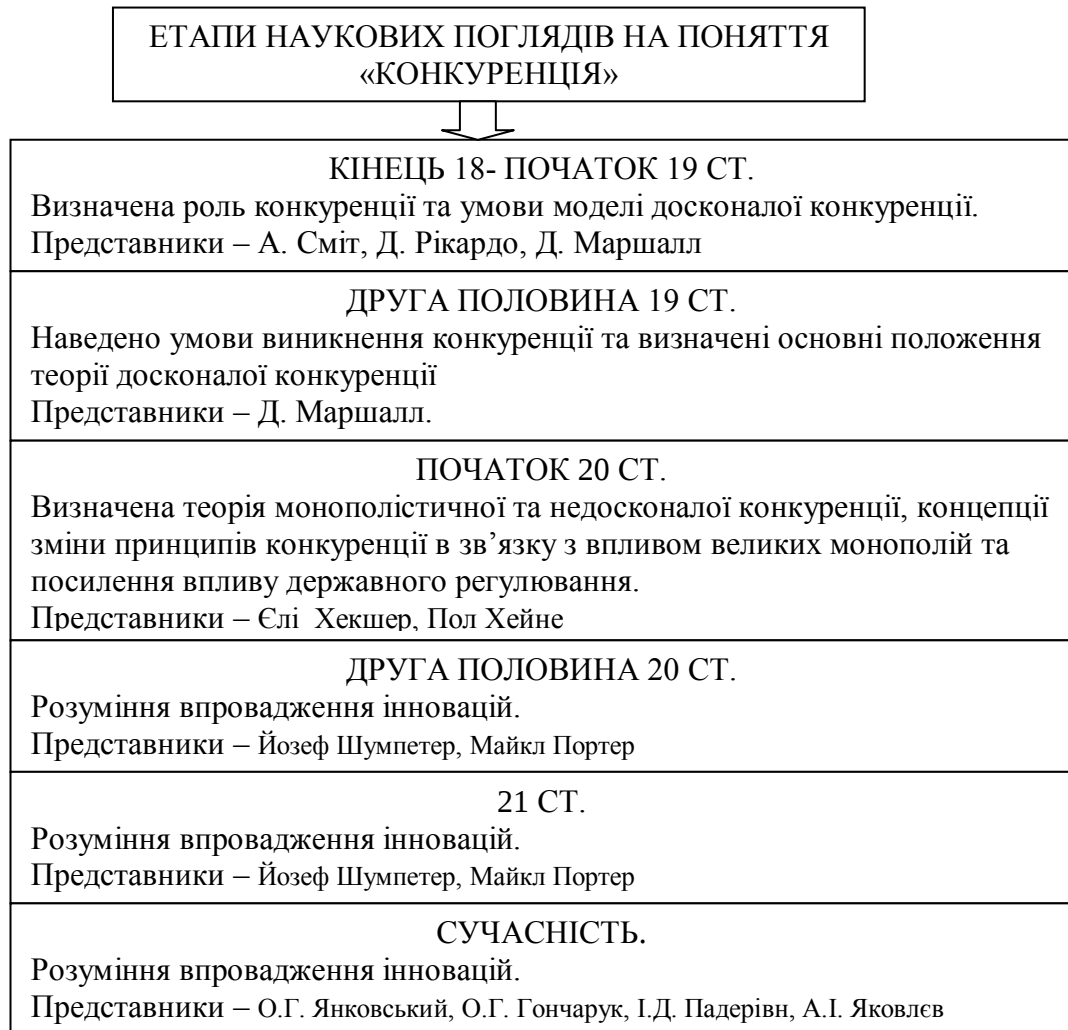


Рисунок 1.1- Етапи наукових поглядів на поняття «конкуренція»

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [13-14]

В колі науковців застосовуються терміни «конкурентоспроможність» та «конкурентоздатність». В деяких наукових працях ці терміни ототожнюються, але за думкою, яку і ми підтримуємо. О. Похильченко, Є. Криковського та ін., які схиляються до різної сутті понять «конкурентоспроможність» та «конкурентоздатність» [14].

Згідно етимологічного словника української мови і «конкурентоспроможність» і «конкурентоздатність» походять від кореня поняття «конкуренція», що значить суперництво. Але вже друга частина наведених термінів зовсім інша – спроможний та здатний [15].

Згідно словника сучасної української мови В.Т. Г. Бусела, спроможність – можливість реалізувати свої знання та уміння, здатність – це вже наявне уміння здійснити заплановане [16].

Дейнега О. – один із науковців, який зосереджую увагу на обов’язковому розгляді відмінностей «конкурентоспроможності» та «конкурентоздатності» [17].

На рис. 1.2 наведено розуміння понять «конкурентоспроможності» та «конкурентоздатності».

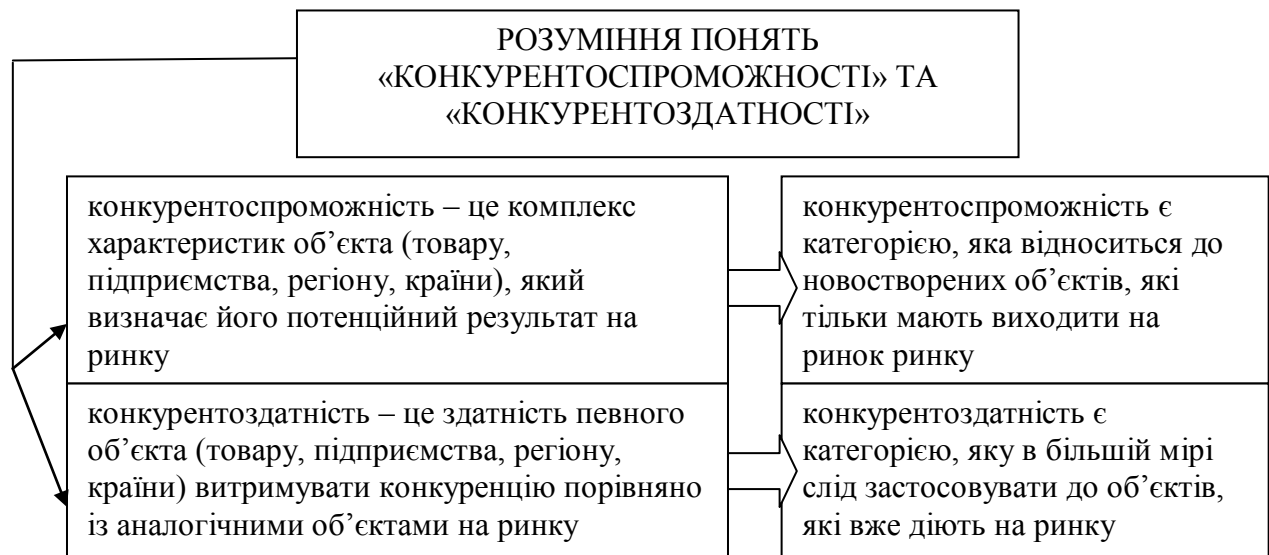


Рисунок 1.2 - Розуміння понять «конкурентоспроможності» та «конкурентоздатності»

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [13-17]

За розглядом наукових джерел узагальнимо визначення конкурентоздатності науковцями в табл.1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «конкурентоздатності» науковцями

№з/п	Науковець	Визначення
1	2	3
1	Майк Портер	Конкурентоздатність – це характеристика, властивість любого товару, послуги, роботи конкретного суб’єкта господарювання ринкових відносин.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
2	Грейсон Дж.мл. та О'Делл К.	Конкурентоздатність – це здатність існувати на ринках, в тому числі і міжнародних з більш високими стандартами ніж у конкурентів.
3	Мігранян А.А.	Конкурентоздатність – це результат впливу на ринкове середовище суб'єкта господарювання.
4	Фатхуднінов Р.А.	Конкурентоздатність – це здатність суб'єкта конкурувати на ринку даних товарів, робіт та послуг в даний час та конкретному місці.
5	Дяченко А.В.	Конкурентоздатність – це монопольне володіння необхідними для виробничої діяльності ресурсами, що дозволяє суб'єкту господарювання отримати бонус в отриманні фінансового прибутку.

Джерело: узагальнено автором на основі 13-17

Конкурентоздатні суб'єкти мають характерні її риси, які ми наведемо на рис.1.3.

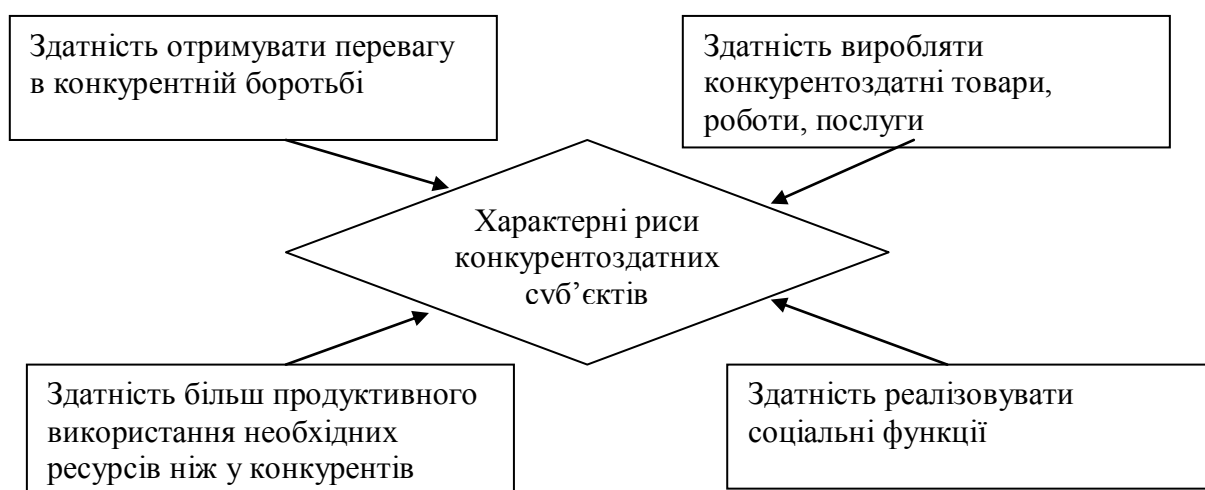


Рисунок 1.3 - Характерні риси конкурентоздатних суб'єктів господарювання

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [13-17]

Об'єктами конкурентоздатності виступає представлена на ринку продукція – товари, роботи та послугами; суб'єктами – це всі учасники ринкових відносин.

Еволюція наукових поглядів на визначення «конкурентоздатності» можливо представити через визначення складовими цього поняття таким чином:

витрати конкретного виробника (18 -19 ст.),

масштаб виробництва (19 ст.),

ефективність використання ресурсів (20 ст.),

особливі властивості (20 ст.),

підприємницькі здібності (20 ст.),
 людський фактор (20 ст.),
 інтелектуальний потенціал (20 ст.),
 знання, які повинні оновлюватися (21 ст.),
 інноваційний потенціал (21 ст.),
 часовий проміжок (21 ст.).

Тобто ми спостерігаємо справедливую еволюцію поглядів на категорію «конкурентоздатність», з визначенням як основну, важливу складову знання, інноваційний потенціал.

Не зважаючи на те, що категорія «конкурентоспроможність» визначена та досліджується тривалий час, кожний науковець розглядає це поняття через призму свого бачення, додаючи свій зміст. То до теперішнього часу відсутнє загальне тлумачення поняття «конкурентоспроможність» [18, С. 6].

Конкурентоздатність можливо класифікувати за наступними ознаками:

за територіально - географічній сфері - міжнародна, внутрішньо – національна, регіональна;

за рівнем конкуруючих об'єктів – галузева, суб'єкта господарювання, товару;

за часовим параметром – на визначену дату в минулому часі, поточна, прогнозна [18, С. 7].

Деякі науковці поділяють конкурентоздатність на потенційну та фактичну. Хоча такий поділ деяке коло вчених вважає досить спірним, так як за їх думкою, конкурентоздатність і передбачає також перспективні показники [18, С. 9]. Цю думку підтримують професори О.Г. Янковський, О.Г. Гончарук, І.Д. Падерівн, А.І. Яковлєв та ін.

Базовим в розумінні конкурентоздатності є науковий здобуток М. Портера, який визначив, що конкурентні переваги поділяються на більш низькі витрати та диференціацію товарів. Він зазначав, що ключові фактори успіху не постійні і не універсальні для всіх суб'єктів господарювання. Основні висновки визначення категорії «конкурентних переваг» за М. Портером наступні (рис.1.4).

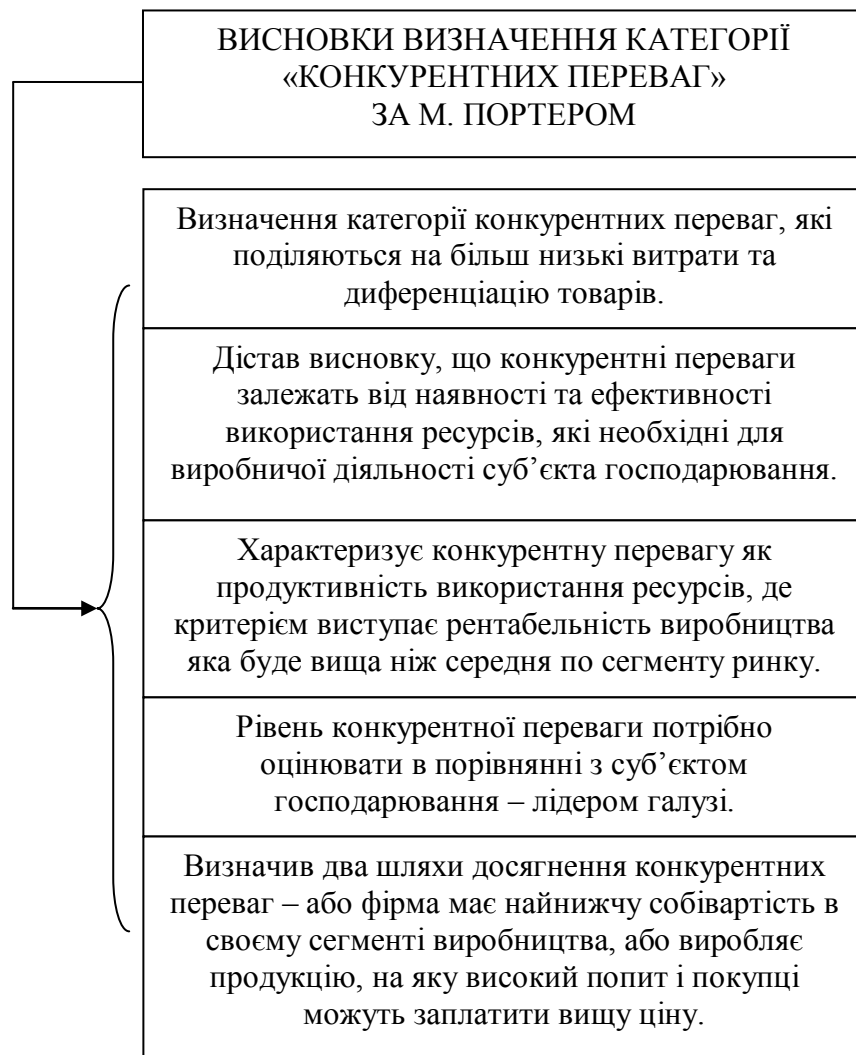


Рисунок 1.4 - Висновки визначення категорії «конкурентних переваг» за М. Портером

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [13-18]

Виокремимо основні положення теорії М. Портера.

1. Конкурентоздатність характеризується ефективним використанням ресурсів, якими володіє суб'єкт господарювання.
2. Конкурентоздатність може бути виміряна показником рентабельності виробництва.
3. Конкурентоздатність визначається тільки відносно інших конкурентів.
4. Два головні шляхи посилення конкурентоздатності – це зниження витрат, зростання прибутку, рентабельності, збільшення частки ринку, або, другий шлях – диференціація товарів – вхід на нові сегменти ринку.

Умови запровадження стратегії диференціації базуються на наступному –

диференціація дає можливість появи унікального товару, який має цінність для покупців, і він згоден буде оплатити цінову надбавку; елемент диверсифікації повинен мати характеристику, яку конкурентам буде важко створити в близькій час; цінова надбавка за унікальність повинна перекривати витрати на її створення та збереження цієї унікальності; фірмі потрібно розробляти стратегію просування унікального товару на ринку для створення для покупців інформаційного поля про унікальний товар.[18, с. 387-390].

Сила конкурентоздатності характеризується здатністю фірми диктувати ціну на унікальні товари на ринку.

З врахуванням аналізу наукових джерел узагальнимо та надамо визначення категорії «конкурентоздатність».

Конкурентоздатність – це здатність суб'єкта конкурувати на ринку визначених товарів, робіт та послуг в даний час та в конкретному місці за рахунок унікальності своєї продукції та оперативним пристосуванням до динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища введення бізнесу.

Важкі наслідки війни на введення бізнесу в Україні досліджено в наукових працях Ю. Вакуленко, В. Виноградньої, Г. Омельчак, А. Хрипко, О. Черняєва та ін. [19, С. 115]. За визначенням М. Щадило в умовах воєнного стану, під постійними ракетними обстрілами та порушенням логістичних зв'язків і перебоями з електропостачанням суб'єкти господарювання мають долати нові зовнішні та внутрішні загрози введення бізнесу. До таких загроз М. Щадило відносить наступні:

зменшення купівельної спроможності населення;

значне збільшення незапланованих витрат;

дефіцит трудових кадрів через мобілізацію та еміграцію в небезпечні країни та регіони;

дефіцит оборотних засобів в зв'язку з окупацією територій, де знаходилися бази суб'єктів господарювання або неможливості вчасного постачання через обстріли та порушення логістики;

значна або повна втрат частин ринку, які знаходяться на тимчасово

окупованій рашистами території;

значне послаблення виробничого потенціалу суб'єктів господарювання;
неможливість реалізувати інноваційно-інвестиційні проекти.

До зовнішніх загроз бізнесу М. Щадило відносить наступні:

часткове або повне зниження активів фірм на тимчасово окупованих територіях;

зменшення фірм - постачальників сировини із-за руйнування або припинення ними бізнесу;

зменшення експорту;

руйнування агресором інфраструктури;

зміни на внутрішньому ринку (структури та обсягу);

негативні зміни фінансово - кредитивного сектора України;

дефіцит професіоналів – працівників із-за еміграції та мобілізації.

Внутрішні загрози конкурентоздатності суб'єкти господарювання долають самостійно, а зовнішні загрози можливо ліквідувати тільки за допомогою державних програм і, на жаль, ще досить тривалий час, навіть після закінчення воєнних дій, зробити це буде не так і просто [20, С. 116].

Біленький П.Ю. вірно вважає що конкурентоздатність є узагальнюючим показником господарювання підприємства, досліджувати конкурентоздатність потрібно комплексно, але науковець не приділяє увагу важливому чиннику – динамічності конкурентоздатності [21].

В.Г. Шинкаренко вже наголошує на стержневий чинник конкурентоздатності – його динамічна особливість [22].

Узагальнимо характеристику категорії «конкурентоздатність» за науковими джерелами (рис. 1.5).

А властивості конкурентоздатності підприємства наведемо на рис.1.6.

Динамічність вказує на те, що конкурентоздатність постійно змінюється в проміжках часу в залежності від внутрішніх та зовнішніх умов введення бізнесу.

Порівнювальність характеризує властивість постійного порівняння результаті діяльності з конкурентами, краще з лідерами.

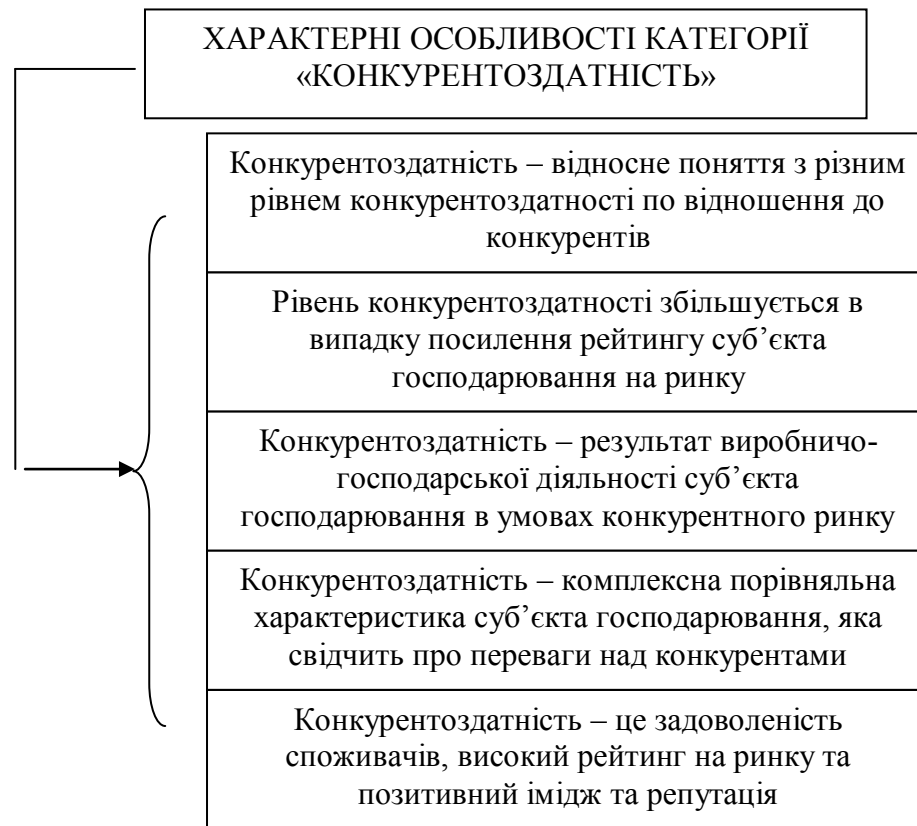


Рисунок 1.5 - Характеристика категорії «конкурентоздатність»

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [13-22]



Рисунок 1.6 - Властивості конкурентоздатності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [13-22]

Просторовість характеризує те, що визначення конкурентоздатності обмежується простором ринкового середовища, на одному ринку – один рівень конкурентоздатності, на іншому – інший.

Системність передбачає системне оцінювання показників конкурентоздатності, які постійно знаходяться в динаміці.

Унікальність полягає в посиленні конкурентоздатності за рахунок

створення унікального продукту, роботи, послуги з нестандартними, відмінними від конкурентів якості, обслуговування, властивостей товарів.

Предметність передбачає визначення предметних властивостей для оцінювання рівня конкурентоздатності – якості, ціни, характеру обслуговування покупців, патентів, ліцензій, авторських свідоцтв та ін.

Щодо залежності від внутрішніх та зовнішніх факторів при визначенні рівня конкурентоздатності нами вже розглянуто в даному підрозділі роботи [23].

Однією із особливостей функціонування ринкового вітчизняного середовища є прискорення до входження в євро інтеграційний простір та застосування європейських стандартів нададуть нові вимоги до посилення конкурентоздатності суб'єктів – господарювання України. Фірми повинні вирішувати – підвищувати якість продукції, зменшувати витрати, чим посилити конкурентоздатність, або виходити з ринку і закривати свій бізнес [24; 25].

Як нами вже відмічено, один із чинників забезпечення конкурентоздатності суб'єкта господарювання – його трудові ресурси. А в час повномасштабного воєнного вторгнення вітчизняний ринок праці зазнає суттєву кризу – переміщення людей з прифронтових територій в небезпечні західні регіони або за кордон. В західних регіонах через переселення людей з'явилося вимушене безробіття. Окрім того, не можливо повністю забезпечити один із важливих чинників конкурентоздатності підприємства – створення нормальних умов для праці працівників. Згідно з офіційного сайту Національного інституту стратегічних досліджень демографічні та соціальні трансформації, що створила війна, продовжуються і в 2025 році. Але державні обмеження в питаннях виконання соціальних зобов'язань, замінюються соціальними регіональними програмами, які здатні зберегти людський капітал в час повномасштабного воєнного вторгнення. Однією із важливих завдань уряду, за визначенням фахівців Національного інституту стратегічних досліджень полягає в створення програм повернення із-за кордону тимчасово переміщених осіб.

Як один із чинників посилення конкурентоздатності вітчизняних суб'єктів господарювання фахівці Національного інституту стратегічних досліджень

наголошують на необхідність і важливість оптимізації імпортозалежності, розширення вітчизняного виробництва та оптимізацію витрат.

Таким чином, за результатом виконання першого підрозділу роботи формуємо наступні висновки.

1. Ефективна діяльність суб'єктів господарювання всіх галузей народного господарства, торгівельних підприємств, їх життєздатність не можлива без забезпечення їх конкурентоздатності.

2. Держава регулює на законодавчому рівні забезпечення конкурентоздатності.

3. Конкурентоздатність – це здатність суб'єкта конкурувати на ринку визначених товарів, робіт та послуг в даний час та в конкретному місці за рахунок унікальності своєї продукції та оперативним пристосуванням до динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища введення бізнесу.

4. Експерти наголошують про необхідність етапу державного реформування конкурентної боротьби з врахуванням та адаптації до європейських стандартів.

5. Теоретичне дослідження поняття «конкурентоздатність» потрібно почати з наукових праць представників класичної школи - А. Сміта та Д. Рікардо. Конкурентні відносини виникли з появою ринкових відносин

6. Об'єктами конкурентоздатності виступає представлена на ринку продукція – товари, роботи та послугами; суб'єктами – це всі учасники ринкових відносин.

7. Не зважаючи на те, що категорія «конкурентоспроможність» визначена та досліджується тривалий час, кожний науковець розглядає це поняття через призму свого бачення, додаючи свій зміст. То до теперішнього часу відсутнє загальне тлумачення поняття «конкурентоспроможність».

8. Конкурентоздатність є узагальнюючим показником господарювання підприємства, досліджувати конкурентоздатність потрібно комплексно, з урахуванням її динамічності.

9. Входження в євро інтеграційний простір та застосування європейських

стандартів нададуть нові вимоги до посилення конкурентоздатності суб'єктів – господарювання України. Фірми повинні вирішувати – підвищувати якість продукції, зменшувати витрати, чим посилити конкурентоздатність, або виходити з ринку і закривати свій бізнес.

В наступному підрозділі кваліфікаційної роботи розглянемо методи оцінки та аналізу конкурентоздатності суб'єктів господарювання.

1.2 Методи оцінки та аналізу конкурентоздатності суб'єктів господарювання

В першому підрозділі даної роботи ми зверталися до показників, які потрібно врахувати при оцінці та аналізу конкурентоздатності суб'єкта господарювання.

Розгляд наукових джерел дає нам інформацію щодо визначення показників, за якими потрібно провести аналіз та оцінку конкурентоздатності конкретного суб'єкта господарювання. Ю. Бондар пропонує розглядати наступні показники:

економічний потенціал – активи (основні та оборотні), власний та позиковий капітал;

виробничий та збутовий потенціал – якість сировини та продукції, рівень виробничих потужностей, рівень технологій, обсяги та напрямки інвестиційних коштів;

ефективний менеджмент – планування та контроль, організація виробництва, втілення нововведень;

ефективність виробничо-господарської діяльності – прибутковість, частка на ринку;

інтелектуальний потенціал – витрати наукові дослідження з врахуванням світового досвіду, кількість патентів, авторських свідоцтв;

фінансовий потенціал – показники платоспроможності, ліквідності, кредитоспроможності, структура капіталу;

трудоий потенціал – кваліфікація персоналу. показники стану та підвищення кваліфікації;

корпоративна культура – імідж, репутація, можливість кар'єрного росту для працівників, моральний клімат в колективі [26, С.167].

А. Шальмінова оцінювати конкурентоздатність пропонує з урахуванням теорії бажаності і загальний показник конкурентоздатності розраховується як середня геометрична зважена [27].

Як вважають науковці, методика Шальмінової враховує чимало приватних факторів і має суб'єктивний характер – якщо значення будь-якої складової показника неприйняте, то буде дорівнювати «0» функція бажаності. Для такої методики потрібні висококваліфіковані експерти, бо експерти розраховують питому вагу критеріїв, а це і є суб'єктивний фактор.

Методика, пропонуєма А. А. Вороновим, базується на визначенні інтегрального показника конкурентоздатності одного виробника в порівнянні з іншим та визначається відношенням. Недоліком даної методики, за визначенням інших науковців є те, що Воронов А. ототожнює поняття конкурентоздатність підприємства та конкурентоздатність продукції та не враховується потенціал підприємства [26, С.167].

Р. Фатхутдінов також досліджував методику визначення рівня конкурентоздатності підприємства. За його методикою оцінку потрібно провести по чотирьом групам.

1. Оцінити переваги підприємства в зовнішньому середовищі - макросередовище, мікросередовище, інфраструктура регіону.

2. Визначити переваги підприємства в мікросередовищі – технології, конкурентоздатність виробничих ресурсів (основних, оборотних, трудових), організація виробництва.

3. Оцінити переваги в якості, ресурсоемності, унікальності своєї продукції – товарів, робіт або послуг.

4. Оцінка переваг місця в ринковому середовищі – сегмент ринку, кількість конкурентів, їх рівень конкурентоздатності.

Інтегральний показник визначення конкурентоздатності підприємства за методикою Р. Фатхутдінова можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{int.}} = \sum a_j * d_j * k_j \longrightarrow 1 \quad (1.1)$$

де a_j – питома вага продукції в обсягу продажів за досліджує мий період;

d_j – показник, який характеризує значимість ринку, н якому представлена продукція підприємства;

k_j – конкурентоздатність j -го товару на j - му ринку.

Недоліком такої методики є такий же недолік, як і у методики Воронова А., в яких конкурентоздатність підприємства і товару ототожнюється. І, другий недолік методики Р. Фатхутдінова вважається в тому, що згначимість ринку визначається суб'єктивно, що не є коректним та достовірним [26, С. 69].

Пропонуєма методика Л. Целікової базується на визначенні згрупованих в 7-м груп показників, а саме:

показники ліквідності та платоспроможності;

показники, що характеризують ринкову стійкість;

рентабельність виробничо-господарської діяльності;

оцінка комерційної активності підприємства;

оцінка конкурентоздатності продукції;

оцінка сервісного та торгового обслуговування;

репутація підприємства.

За методикою Л. Целікової розрахувати інтегральний показник конкурентоздатності можливо за наступною формулою:

$$R_{\text{конк.}} = \sum A_1 + A_2 + A_j \quad (1.2)$$

де $R_{\text{конк.}}$ - рівень конкурентоздатності продукції j – го суб'єкта господарювання;

A_1, A_2, A_j – показники оцінки конкурентоздатності продукції досліджує мого

підприємства та його j – конкурентів.

Така методика досить складна, з суб'єктивним характером, так як визначені за ній інтегральні показники потрібно перевести на якісний рівень.

Існує методика визначення конкурентоздатності для суб'єктів господарювання, які експортують свою продукцію. Вона передбачає три етапи дослідження.

1. Аналіз ринкового середовища та відбір еталона – конкурента.
2. Формування необхідних характеристик товару для порівнянні з еталоном – конкурентом.
3. Визначення та розрахунок інтегрального показника конкурентоздатності.

Ю. А. Бондар пропонує застосувати математичне моделювання на базі використання диференціальних рівнянь для визначення конкурентоздатності самої продукції. Групою вчених на чолі з Ю. Бондар запропоновано застосування наступних показників:

1-й рівень виробничого потенціалу суб'єкта господарювання – це початкові характеристики всієї системи – технічної, технологічної, організаційної, трудової, інноваційно-інвестиційної і т.д.;

2-й рівень готовності системи – це вже з наявністю готової складної продукції;

3-й рівень – це вже до моменту готовності до зборки;

4-й рівень – це рівень конкурентоздатності самого суб'єкта господарювання – кошти втілені – закуплено сировину, комплектуючі та ін.;

f – показник переходу системи на інший, більш прогресивний рівень;

n – показник відношення суми активів суб'єкта господарювання до вартості готової продукції [27, С. 171].

Така методика також має багато невизначеності і потребує подальшої розробки.

Наведемо узагальнюючу таблицю – схему оцінки конкурентоздатності суб'єкта господарювання (Додаток А).

Аналізую наукові напрацювання по обраній темі дослідження, ми визначили, що не існую єдиної системи оцінки конкурентоздатності, але майже всі вчені погоджуються з тим, що в розрахунку рівня конкурентоздатності завжди будуть присутні як явні, так і приховані показники стану системи, деякі показники мають суб'єктивний характер, що приводить до некоректних результатів.

Потрібно брати до уваги і те, що більшість показників конкурентів будуть мати таємничий, комерційний характер і, навіть ті, що були до початку повномасштабного воєнного вторгнення в публічному доступі то на теперішній час, вони закриті, навіть в статистичні мережі.

Досить цікаві розробки шведського науковця Х. Фрізевінкелем, який ототожнив рівень конкурентоздатності з поведінкою тварин [28].

Згідно такої класифікації рівень конкурентоздатності суб'єктів господарювання можливо підрозділити на види:

поведінка левів – характерна для великих підприємств з масовим виробництвом, які випереджають своїх конкурентів за рахунок серійності та масштабу; поведінка лисиць – пристосування до вузьких ніш ринку шляхом випуску унікальної продукції;

ластівки – захоплення частки ринку завдяки радикально інноваційної продукції;

миші – які пристосовуються до умов ринку, з відсутністю левів та лисиць.

Класифікацію підприємств за типом конкурентної поведінки наведено в табл.

1.2.

Одголосо науковці до важливих інструментів визначення конкурентоздатності відносять стратегічні матриці SWOT – аналіз, GAP – аналіз, модель Портера, Пітера Т. ФітцРоя, Модель БКГ (Бостонської консультативної групи), матриці «Мак-Кінсі-Дженерал Електрик», «Shell – DPM», Arthur D. Little (ADL/LC), модель Д. Абеля, матриці Р. Купера, «Розвороту» Ч. Ховера [29, С. 54].

Таблиця 1.2 - Класифікація підприємств за типом стратегічної конкурентної поведінки (по Х. Фрізевінкелю)

№	Параметри	Тип підприємства (класифікація Х. Фрізевінкеля)			
		Леви	Лисиці	Ластівки	Миші
1	2	3	4	5	6
1	Рівень конкуренції	Високий	Низький	Середній	Середній
2	Новизна галузі	Нові	Зрілі	Нові	Нові, зрілі
3	Виробництво	Масове	Спеціалізоване	Експериментальне	Універсально дрібне
4	Розмір підприємства	Великі	Великі, середні, малі	Середні, малі	Малі
5	Стійкість підприємства	Висока	Висока	Низька	Низька
6	Витрати на інновації	Високі	Середні	Високі	Відсутні
7	Конкурентні переваги	Висока продуктивність праці	Адаптація до ринку	Випередження в нововведеннях	Гнучкість
8	Динамізм розвитку	Високий	Середній	Високий	Низький
9	Витрати	Низькі	Середні	Низькі	Низькі
10	Якість продукції	Середня	Висока	Середня	Середня
11	Асортимент	Середній	Вузький	Відсутній	Вузький
12	Види інновацій	Поліпшуючий	Пристосовуючийся	Проривний	Відсутній
13	Збутова сіть	Власна або контролюєма		Відсутня	Відсутня
14	Реклама	Масова	Спеціалізована	Відсутня	Відсутня

SWOT – аналіз дозволяє осмислити наявну інформацію. Дана матриця будується на 4-х факторах - SO – стратегії визначають, як щонайкраще використовувати сильні сторони організації, щоб реалізувати сприятливі можливості, які знаходяться в зовнішньому оточенні; ST – стратегії розглядають, як використовувати внутрішні сильні сторони підприємства, щоб уникнути зовнішніх погроз; WT – стратегії націлені на мінімізацію впливу внутрішніх слабких сторін і запобігання зовнішніх погроз; WO – стратегії, які дозволяють переборювати слабкості підприємства за рахунок можливостей, наданих зовнішнім середовищем. Дані стратегії характеризуються терміном дії – короткострокові та довгострокові. За SWOT – аналізом досліджується внутрішнє середовище суб'єкта господарювання, визначаються сила та слабкість підприємства, а в зовнішньому середовищі можливості та загрози.

При формуванні SWOT – аналізу Мошенський С.З. пропонує використовувати наступні напрямки визначення переваг (табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Напрямки визначення переваг [30, С. 617]

№з/п	НАПРЯМКИ ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРЕВАГ
1	2
1	ЗАГАЛЬНІ ВНУТРІШНІ ПОТЕНЦІЙНІ ПЕРЕВАГИ використання переваг організаційно – правової форми бізнесу; наявні конкурентні переваги; інноваційність; сильна позиція у специфічних ринкових сегментах; жорсткий конкурент на ринку; стратегія наступу чи інша особлива стратегія; сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їх лояльності; вища за середню обізнаність про стан ринку; знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів; концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку; диференціація виробів; обґрунтованість диверсифікації; увага до зниження витрат; вища за середню рентабельність і прибутковість; достатні фінансові ресурси; вищі за середні маркетингові навички; вищі за середні технологічні та інноваційні навички; творчий, підприємницький менеджмент; детально вивчений ринок, потреби покупців; здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навиків персоналу; імідж надійного партнера; ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі.

Продовження таблиці 1.3

1	2
	ПОТЕНЦІЙНІ ВНУТРІШНІ НЕДОЛІКИ: незнання переваг організаційно - правових форм бізнесу; відсутність реальних конкурентних переваг; постійні атаки з боку ключових конкурентів; втрата конкурентної позиції; нижчі за середні темпи зростання; нестача деяких ключових навиків для ефективної конкуренції; недостатність фінансових ресурсів, низький рівень прибутковості; втрата репутації у споживачів; «аутсайтери» у розвитку продукції; вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація; недоліки у стратегічній діяльності; слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал; недостатньо дій для пом'якшення конкурентного тиску; слабка система розподілу; виробництво з великими витратами, старіння потужностей; розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію, або великі, відсутність реальних навичок у галузі менеджменту; «новачок» у бізнесі; погано обрані, чи недостатньо обґрунтовані стратегічні дії, відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрями розвитку; відсутність міцної позиції для боротьби з загрозами.
3	ПОТЕНЦІЙНІ ЗОВНІШНІ МОЖЛИВОСТІ розвиток економіки країни; соціально – політична стабільність; обґрунтоване законодавство; доступність інвестицій та кредитів; обслуговування додаткових груп споживачів; входження в нові ринки, сегменти;
	розширення виробництва для задоволення споживачів; споріднена диверсифікація; товари з доповненнями (неспоріднена диверсифікація); вертикальна інтеграція; зовнішні мережеві структури; можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; швидке зростання ринку.
4	ПОТЕНЦІЙНІ ЗОВНІШНІ ЗАГРОЗИ високі темпи інфляції; велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема іноземних); зростання збуту товарів - замінників; уповільнений темп зростання ринку або його спад; обмеження з боку держави; зростання тиску конкурентів; тенденції до скорочення ділового циклу; технологічні прориви у інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність продукції; виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами; зміни у потребах і смаках споживачів; негативні демографічні зміни; негативна екологічна ситуація; соціально – політична нестабільність.

На дослідженні отриманні фактичних та можливих фінансових прибуткових коштів від виробництва та реалізації своєї продукції, робіт або послуг в асортименті та номенклатурі надає модель GAP – аналіз. Згідно неї є можливість визначити незаповнені тотожною продукцією ніші. Виконується за напрямками – прогалини у використанні, у збуту, в продукті, в конкуренції.

Модель Портера надає можливість виявити та оцінити конкурентоздатність як підприємств, так і товарів в залежності від займає мого сегмента ринку та рівня рентабельності.

Надає можливість зміцнити конкурентоздатність вибрав оптимальнішу стратегію – цінового лідерства (найменші витрати та найменші ціни), диференціацію (унікальні товари, які розраховані на певне коло покупців), або обрати стратегію, якій притаманні риси цінового лідерства та диференціації.

Зміцнення конкурентоздатності суб'єкта господарювання в напрямку цінового лідерства можливо досягти шляхом оптимізації виробничих процесів, ресурсозбереження, енергозбереження. Як недолік такий вид зміцнення конкурентоздатності – можливе зменшення обсягів збуту. Стратегія диференціації з створення унікальних продуктів принесе більші витрати.

Різновид моделі Портера існує модель Пітера Т. ФітцРоя, згідно якій можливо дослідити конкурентоздатність суб'єкта господарювання за його відносними диференціацією та ціною продукції. Визначаються сегменти, яким характерні низька ціна та відносно висока диференціація. Оптимальна для виробництва та зміцнення конкурентоздатності буде сегмент з назвою «райський сад» - йому характерні відносно висока диференціація та відносно низька ціна. Сегмент з низькою диференціацією та відносно високою ціною є найбільш гірким варіантом і має назву «долина смерті».

Модель БКГ (Бостонської консультативної групи) надає інформацію щодо напрямку зміцнення конкурентоздатності з врахуванням реалізації інноваційної стратегії в залежності від частки ринку та темпів розвитку галузі. Характеристика товару за даною моделлю наведена в табл. 1.4.

Матриця «Мак – Кінсі - Дженерал Електрик» допоможе в виборі методів

зміцнення конкурентоздатності і базується на порівнянні привабливості фактичних та потенційних ризиків і конкурентоздатності конкурентних видів діяльності. Аналізується стратегічна бізнес – одиниця (СБО).

Таблиця 1.4 - Модель Бостонської консультативної групи

Темпи розвитку	Частка ринку	
	висока(1-10)	низька(0.1-1)
високі (10-20)	«ЗІРКИ» характеризуються швидким зростанням обсягів збуту, вони лідери на ринку, мають значні витрати на збут, але не приносять великих прибутків. Найчастіше динаміка їх збуту зменшується і вони переходять до категорії «дійних корів», а якщо і втрачається їх конкурентоспроможність (зменшується частка ринку) то до категорії «собак». Для товарів «зірок» застосовують стратегію підтримання конкурентних переваг	«ВАЖКІ ДІТИ» не мають у споживачів такої довіри, як товари – лідери, вони досить проблемні, потребують підтримки та займають незначну часту ринку. В перспективі вони можуть стати «зірками» або «дойними коровами», в такому випадку підприємству потрібно застосувати стратегію розвитку.
низькі (0-10)	«ДІЙНІ КОРОВИ» характеризуються низькою динамікою росту збуту, займають велику частку ринку, досить прибуткові та найбажаніші для підприємства. Для них застосовують стратегію збору урожаю.	«СОБАКИ» займають невелику частку ринку, є нежиттєздатними та їх потрібно виводити з ринку. До них застосовують стратегію елімінації (стратегія виводу з ринку). Для збереження існування цих товарів на ринку потрібні значні витрати.

Різновид матриці «Мак -Кінсі-Дженерал Електрик» є матриця «Shell – DPM», яка базується на одиниці грошового потоку (показник короткотермінового періоду) та оцінці віддачі інвестицій (перспективний показник) та будується за показниками галузева привабливість та конкурентоспроможність.

На життєвому циклі галузі або СБО і на 4-х стадіях розвитку суб'єкта господарювання (народження, розвиток, зрілість, спад) та на конкурентоздатності бізнесу будується матриця Arthur D.Little (ADL/LC). Результат аналізу за матрицею Arthur D.Little (ADL/LC) визначаються рівень конкурентоздатності – провідний (домінуючий), сильний, сприятливий, міцний, слабкий, нежиттєздатний).

На аналізі галузі будується ще одна модель – тривимірна модель Д. Абеля. В її розробці враховується Аналіз галузі, СБЩ, портфель замовлень у трьох координатах – за групами споживачів, за потребами споживачів та за технологією виробництва.

Різновид моделі Д. Абея існує матриця Р. Купера, яка враховує можливість використання новітніх технологій та конкурентоздатність бізнесу.

Для суб'єктів господарювання, яким загрожує банкрутство розробляється матриця «Розвороту» Ч. Ховера. Зміст її в відмові від традиційної, що використовується підприємством системи управління (пройти «розворот»). Аналізується зовнішнє середовище суб'єкта господарювання та сильні і слабкі сторони діяльності.

В Додатку Б наведена порівняльна таблиця вибору напрямів розвитку суб'єкта господарювання для посилення конкурентоздатності [31, С.119].

Аналіз наукових напрацювань по обраній темі дослідження надає нам визначити рішення – застосувати алгоритм проф. О. Маслак [32-34], який на нашу думку, узагальнює більшість наукових думок по методиці визначення рівня конкурентоздатності. На рис. 1. 7 представлено узагальнений алгоритм оцінки, а на рис.1.8 алгоритм за проф.. О. Маслак, який найбільше підходить для торговельних підприємств.

А на рис.1.8 алгоритм оцінки конкурентних переваг за О. Маслак.

Методика оцінки конкурентоздатності торговельного підприємства має свої особливості. Показники оцінки конкурентоздатності торговельного підприємства підрозділяються на дві групи:

1. Результуючі показники – товарооборот, ефективність використання торгової площі, частка ринку.

2. Факторні показники:

- 2.1. Формат та асортимент торгової точки – наявність необхідних покупцеві товарів, широта асортименту, зручність викладки товарів, атмосфера здійснення покупок, зручність пересування по магазину (просторість), наявність новинок серед товарів, унікальність товарів.

- 2.2. Зручність та рівень сервісу, зручність та легкість пошуку необхідних товарів (системи навігації), рівень обслуговування, швидкість обслуговування, зручність наявної інфраструктури (паркування), наявність бонусної програми та інших систем заохочення покупців.

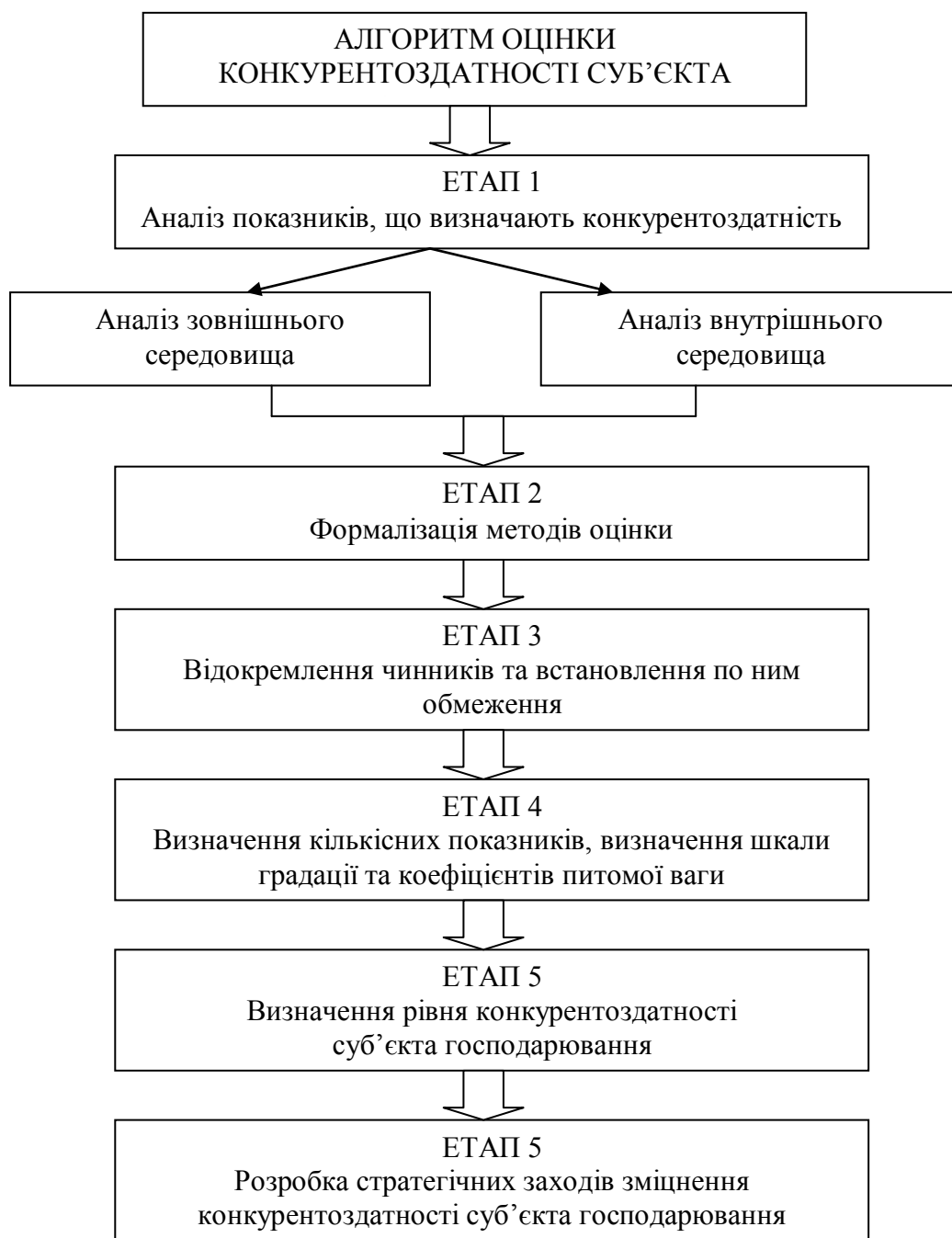


Рисунок 1.7 – Алгоритм аналізу конкурентоздатності суб'єкта господарювання

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [32 - 34]

2.3. Ціни, співвідношення ціни та якості продукції – співвідношення ціни та якості на продукції, рівень цін на продукцію; привабливість акцій на продукцію; якість товарів власного виробництва та товарів власного товарних марок.

2.4. Якість товарів – наявність у продажу товарів високої якості популярних марок; якість та широта вибору товарів фреш – категорії (фрукти, овочі, свіжі

м'ясо та риба); широкий та якісний асортимент відділу кулінарії; чистота та санітарна безпека в магазині.

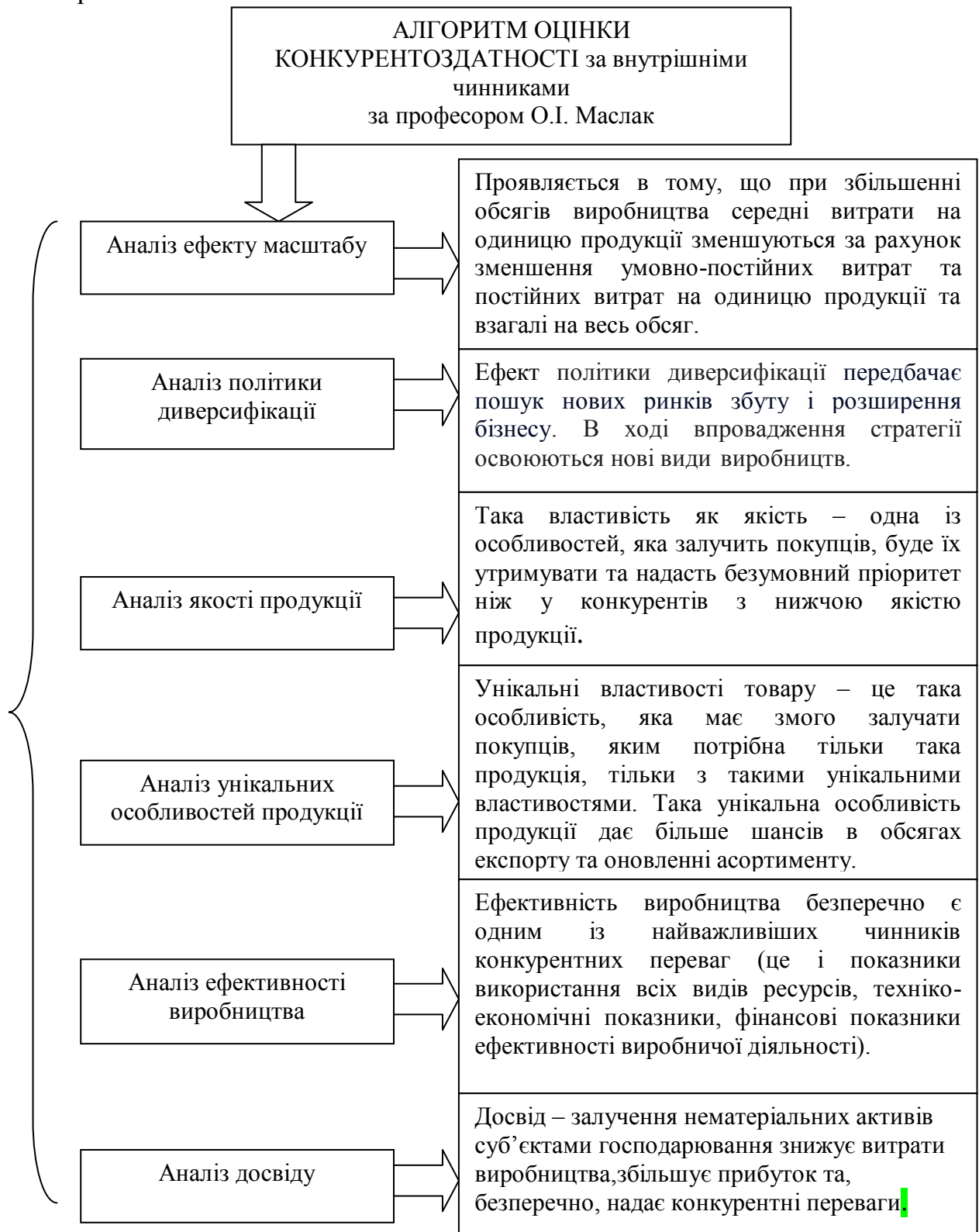


Рисунок 1.8 – Алгоритм оцінки конкурентних переваг за О. Маслак

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [32-34]

2.5. Доступність торгової точки – зручність розташування, графіка роботи.

Даний перелік свідчить про те, що більша кількість показників визначення конкурентоздатності торговельного підприємства базується на суб'єктивній оцінці споживачів продукції, що досить логічно, так як і вся діяльність торговельного підприємства направлена на задоволення потреб споживачів і від цього і залежить фінансовий результат діяльності.

За виконаним підрозділом 1.2 формуємо наступні висновки.

1. Аналіз наукових напрацювань по обраній темі дослідження, надає можливість зробити наступний висновок, що не існують єдиної системи оцінки конкурентоздатності, але майже всі вчені погоджуються з тим, що в розрахунку рівня конкурентоздатності завжди будуть присутні як явні, так і приховані показники стану системи, деякі показники мають суб'єктивний характер, що приводить до некоректних результатів.

2. Одноголосно науковці до важливих інструментів визначення конкурентоздатності відносять різноманітні стратегічні матриці, які мають і спільні і відмінні риси.

3. Аналіз наукових напрацювань по обраній темі дослідження надає нам визначити рішення – застосувати алгоритм проф. О. Маслак, який на нашу думку, узагальнює більшість наукових думок по методиці визначення рівня конкурентоздатності.

4. Методика оцінки конкурентоздатності торговельного підприємства має свої особливості. Показники оцінки його конкурентоздатності підрозділяються на дві групи: результуючі та факторні. І їх перелік свідчить про те, що більша кількість показників визначення конкурентоздатності торговельного підприємства базується на суб'єктивній оцінці споживачів продукції, що досить логічно, так як і вся діяльність торговельного підприємства направлена на задоволення потреб споживачів і від цього і залежить фінансовий результат діяльності.

В наступному розділі кваліфікаційної роботи виконаємо аналіз показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» та дослідимо рівень його конкурентоздатності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Техніко-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» одна із найбільших продуктових мереж в Україні корпорації Fozzy Group.

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було засновано 05.08. 2016 року українськими засновниками (штаб квартира в Києві). Вони прийняли управління мережами торгівельних магазинів мережі «Сільпо» та Le Silpo у товариства ТОВ «Фоззі - Фуд». Потім був введений в роботу інтернет – магазин silpo.ua.

На сьогодні директором ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є Лесько Юрій Анатолійович.

Власником є ПАТ «ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД «РІТЕЙЛ КАПІТАЛ», засновником Костельман Володимир Михайлович.

Зареєстровано ТОВ по загальній системі оподаткування і є платником ПДВ.

Місце знаходження офісу ТОВ – місто Київ, проспект Павла Тичини, будинок 1, офіс 188 (телефон +380 (44) 593-46-17).

Статутний капітал складає 16 993 339 081 ₴ (української гривні).

Основні нормативно-законодавчі документи, що регулюють діяльність ТОВ наведені в 1-му розділі даної кваліфікаційної роботи.

Основним видом діяльності є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Інші види діяльності згідно статуту досить різноманітні – виробництво та переробка м'ясних, рибних продуктів, продуктів моря; хліба, кондитерських виробів, продуктів кулінарії; виробництво виноградних вин, змішування

спиртних напоїв; оптова та роздрібна торгівля тютюновими виробами; надання в оренду машин та транспортних засобів; діяльність з прибирання; вантажний автомобільний транспорт, ремонт та обслуговування наземного транспорту; надання в оренду майна; діяльність у сфері права та охорони здоров'я; будівництво жилих і нежених будівель; професійна, наукова і технічна діяльність; діяльність у сфері геології та геодезії, у сфері архітектури; виробництво кіно і відеофільмів, телевізійних програм, діяльність у сфері фотографії, організування конгресів та торговельних виставок та ін. як бачимо види неосновної діяльності досить різноманітні та різнополярні.

У 2022 році було відкрито 8 нових супермаркетів в Україні мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а через повномасштабне воєнне вторгнення рашистів 18 супермаркетів закрилися. В 2023 році – 10 відкрилося, а до 2025 року планували збільшити їх до 365 [35].

В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» входить 4-е ТОВ, а саме:

1. ТОВ «Княжицький гай» - основний вид діяльності надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, інші - надання фінансових послуг, окрім страхування та пенсійного забезпечення, купівля і продаж власного нерухомого майна. Уповноважена особа – керівник Семеньянц Олена Сергіївна.

2. ТОВ «Енкі - Фуд» - основний вид діяльності – виробництво м'яса, інші – вирощування сільськогосподарських культур (зернових, бобових і насіння олійних), вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, вирощування інших одно і дворічних культур. Уповноважена особа – керівник Сіріков Олександр Григорович.

3. ТОВ «Меджик Вілледж» - основна діяльність – надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, інші види діяльності – організація будівництва, надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення, діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту, консультування з питань оподаткування, інша професійна, наукова і технічна діяльність. Уповноважена особа – керівник Семеньянц Олена Сергіївна,

4. Благодійний фонд «Каннон» - основний вид діяльності надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання та інші – надання соціальної допомоги без забезпечення проживання для осіб похилого віку та інвалідів.

Уповноважена особа – керівник Щегрикович Світлана Володимирівна.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» володіє 6-ма ресторанами. З часу воєнного вторгнення вони реорганізувалися. Вже в лютому відкрилася волонтерська кухня, в якій щоденно до травня готували 200 гарячих обідів для ЗСУ, ТРО, ветеринарної клініки із Бородянки. З вересня 2022 року кожен тиждень проводяться благодійні заходи. А два ресторани у Києві під час повітряної тривоги працюють як укриття для населення.

До повно масштабного воєнного вторгнення ТОВ розроблено згідно міжнародних стандартів 12 тематичних дизайнерських супермаркетів – це «Історія про найменшого на землі», «Мандала», «Сталкер», «Чаклунський», «Сад каміння», «Емоційний», «Географічні міфи та похибки», «Собаки - супергерої», «Спостереження за птахами», «Неофолк», «Гоблінкор», «Верес», «Забуті музичні інструменти», «Шедеври Гауді», «Мавка», «Біржа» та ін. та в 2022 році увійшли до то-25 інноваційних дизайнерських європейських магазинів за версією European Supermarket Magazine. А в 2023 р. три торгівельних супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» увійшли в Europe's Finest Store 2023 – рейтинг 30 найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів за версією European Supermarket Magazine. До Europe's Finest Store 2024 потрапили три супермаркети «Сільпо» у Львові, Яворові Львівської області та Білогірді Київської області [36].

Власником всіх цих трьох підприємств є Костельман Володимир Михайлович.

Для зручності покупців з 2019 року в магазинах ТОВ установлені каси самостійного обслуговування, що значно скорочує час на оплату покупки (в 2019 році – 620, в 2022 р. – 784). З 2020 р. в мобільному додатку встановлено функцію «Вільконаса» для сканування покупок. Така функція реалізована в усіх супермаркетах.

Місія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - робити покупців щасливими.

Діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відповідає міжнародним стандартам:

ISO 14001 («Система екологічного менеджменту» - надає можливість зменшити наслідки діяльності на навколишнє середовище);

ISO 39001 («Система менеджменту безпеки дорожнього руху» - зменшує ризики при дорожньо – транспортних перевезеннях);

ISO 45001 («Система менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці» - забезпечення безпечних умов праці працівникам ТОВ).

В напрямку реалізації ISO 14001 ТОВ в 2023 р. закуплено холодильного обладнання для нових магазинів на екологічному холодоагенті. В рамках проекту «Фунрелампінг» для зменшення електроспоживання, і, в такому випадку, зменшення витрат, в супермаркетах ТОВ встановлено світлодіодне освітлення, повністю замінено люмінесцентні лампи (21607 шт.) [37].

Впроваджено проект «Моніторинг енергоресурсів», згідно якого здійснюється постійний контроль за витратами електроенергії та води для оперативного формування заходів та корегування перевищення витрат.

Згідно офіційного сайту ТОВ принципами його роботи є: орієнтованість на гостей; чесність та довіра; згуртована команда; радість; постійний розвиток; нульові відходи; мотивація співробітників; постійний розвиток; інновацій впровадження.

Згідно державної програми підтримки населення ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» збільшило отримання готівки в касі з 500 грн. до 6000 грн. Реалізовано програму допомоги через подарункові сертифікати за програмами Міністерства соціальної політики та системи MasterCard. Всі торгівельні мережі оснащені дизельними генераторами для зручності покупців під час блекауту (відключенні електроенергії).

З перших днів повномасштабного воєнного вторгнення ТОВ активно зайнялося благодійною програмою допомоги переселенцям, дитячим будинкам, лікарням та допомоги ЗСУ. Загальна сума допомоги перевищила 148000000 грн. запущено збір коштів на допомоги при протезуванні. Спільно з ДП «Артемсіль» 58,5 млн. грн. зібрано на дрони – камікадзе від продажу артемівської солі. 5 млн.

грн. за програмою «Історики» зібрано коштів на ліки (акція MasterCard) – зібрано 7 тис. аптечок для ЗСУ.

Організаційна структура ТОВ формована з 7-мі рівнів. Директор – це найвищий рівень управління, який займається питаннями стратегічного характеру, питання логістики, а також директор здійснює керівництво оперативною діяльністю ТОВ через директорів з оперативної діяльності. Директори з оперативної діяльності мають в своєму розпорядженні заступників, які здійснюють керівництво діяльності в межах підпорядкованих ним регіонів знаходження філіалів.

Наступний рівень організаційного управління – це офіси: операційний, управління проектами; будівництва, управління нерухомістю, адміністративний, фінансовий, маркетингу, комерційний, персоналу, логістикою та виробництва.

Наступний рівень – керівник торговельного відділу регіону.

Нижчий рівень – ритейл - директори регіонів (рис. 2.1).

Техніко - економічні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2023 рр. наведемо в табл.2.1.

За даними офіційного сайту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» кількість торговельних супермаркетів мережі було значно зменшено в 2022 р., що пояснюється початком вторгнення окупантів на нашу Батьківщину. Як відображено на рис. 2.2 найбільш оптимістичним роком для діяльності ТОВ був 2021 рік. 2025 рр. – це планові показники.

Відстежуємо, що після оптимістичного року 2021, негативне зменшення кількості магазинів через руйнування та окупації рашистів в 2022 р., але з 2023 р. 31 супермаркет зазнали повного або часткового знищення. З них 17 вдалося відновити, але 18 знаходяться на окупованій території та зазнали мародерства та руйнування.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» адаптувалося до важких реалій і відмічаємо збільшення магазинів в 2023 р. до 2022 р. на 2 супермаркету, в 2024 р. до 2022 р. на 15, і планується в 2025 р. збільшити до 2024 р. на 43 супермаркету.

Щодо їх загальної площі, то відмічаємо збільшення в 2023 р. до 2022 р. на

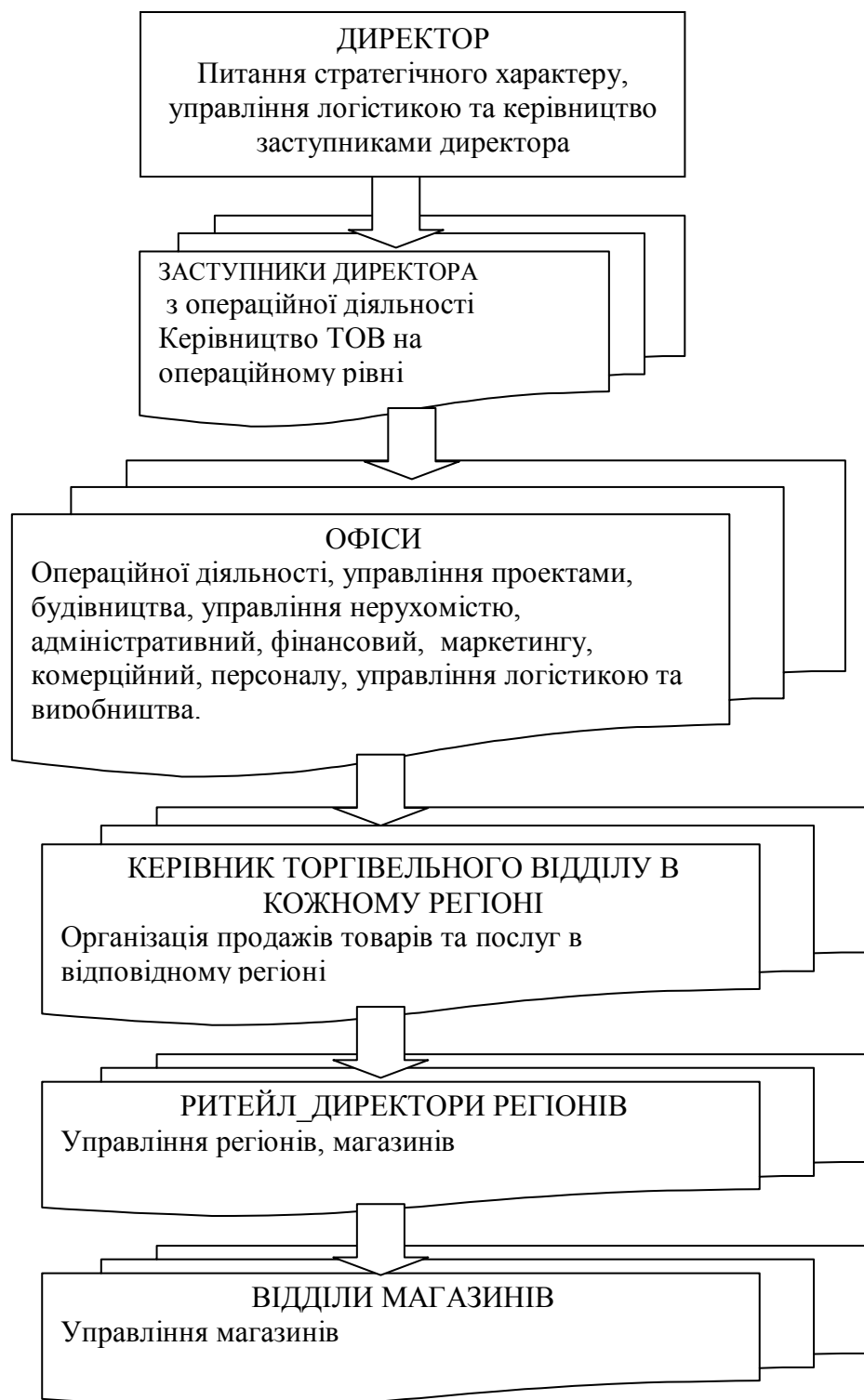


Рисунок 2.1– Схема рівнів організаційного управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [35- 36]

3500 м2, в 2024 р. до 2023 р. на 2300 м2 і в 2025 р. планується збільшити до 2024 р. на 4100 м2.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2023 рр.

Показник	Один. вим.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення							
							2020/2019рр.		2021/2020рр.		2022/2021рр.		2023/2022рр.	
							(+;-)	%	(+;-)	(+;-)	(+;-)	(+;-)	%	(+;-)
Кількість магазинів	шт.	258	278	333	305	307	20	7,75	55	19,78	-28	-9,18	2	0,66
Загальна площа магазинів	100м2	380,2	407	484,2	428	456	26,8	7,05	77,2	18,97	-56,2	-11,61	28	6,54
Дохід від реалізації	тис. грн.	62446681	64402834	72784231	69990601	84727987	11956153	3,13	8381397	13,08	-2793630	-3,84	14737386	21,06
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	47340607	47249897	52182935	50815360	60419457	-2237	-0,005	4933	0,01	-1367575	-2,62	9604097	18,90
Обсяг загального товарообороту супермаркетів	тис. грн.	51374976	52672957	58834875	64200436	79856834	1297981	2,53	6161918	11,70	5365561	9,12	15656398	24,39
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	8931420	10655721	16320300	17228900	15613778	1724301	19,30	5664579	53,16	908600	5,57	-1615122	-9,37
Адміністративні витрати	тис. грн.	814406	1685089	2775764	3379934	4342286	870683	10,73	1090675	64,73	604170	21,77	962352	28,47
Чисельність працівників	ос.	34192	39431	42938	33383	33401	5239	15,32	3507	8,89	-9555	-22,25	18	0,05
Фонд оплати праці	тис. грн.	4795380	6436638	8172267	6301347	6380927	1641258	34,23	1735629	26,96	-1870920	-22,89	79580	1,26
Середньомісячна заробітна плата		11687	13603	15861	15730	15920	1916	16,39	2258	16,60	- 131	-0,83	190	1,21
Середній товарооборот на одного працівника	тис. грн./ос.	1502,54	1335,83	1370,23	1923,15	2390,85	-166,71	-11,11	34,4	2,56	552,92	40,35	1067,70	55,52
Валовий прибуток	тис. грн.	15106074	17152737	20601296	19175241	24308530	2046663	13,55	3448559	20,11	-1426055	-6,92	5133289	21,12
Операційний прибуток (збиток)	тис. грн.	1638317	153528	-417390	-1157012	1140287	-1484789	-90,63	-570918	-371,87	-739622	-177,20	-2625076	-230,21
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	тис. грн.	289577	-3114238	-1846179	-7632318	-1850887	-3403815	-1175,44	-1268059	-40,72	-5786139	-313,41	5781431	75,74

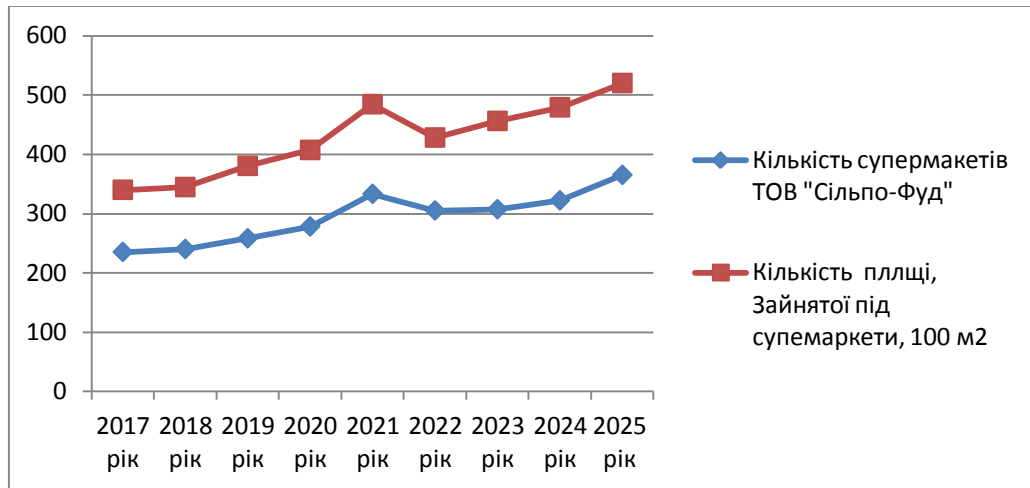


Рисунок 2.2 – Кількість торгових супермаркетів та їх загальна площа ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 -2023 рр.

Дохід від реалізації продукції має наступну динаміку, відображену на рис. 2.3. Відмічаємо за весь період дослідження збільшення цього показника, окрім 2022 р., що пояснюється воєнним нападом на Україну сусіда-агресора.

Простежуємо збільшення доходу від реалізації продукції на 11956153 тис. грн. або на 3,13% в 2020 р. в порівнянні з 2019 р.; збільшення на 8381397 тис. грн. або на 13,08% в 2021 р. до 2020 р.; зменшення на 2793630 тис. грн. або на 3,84 % в 2022 р. до 2021 р. та збільшення в 2023 р. в порівнянні з 2022 р. на 14737386 тис. грн. або на 21,06%.

Динаміка собівартість реалізованої продукції представлена також на рис. 2.3. Простежуємо також - зменшення собівартості реалізованої продукції на 2237 тис. грн. або на 0,005% в 2020 р. в порівнянні з 2019 р.; збільшення на 4933 тис. грн. або на 0,01% в 2021 р. до 2020 р.; зменшення на 1367575 тис. грн. або на 2,62 % в 2022 р. до 2021 р. та збільшення в 2023 р. в порівнянні з 2022 р. на 9604097 тис. грн. або на 18,90%.

Динаміка середньорічної вартості основних засобів пояснюється наявністю впроваджених інвестиційних проектів щодо закупівлі обладнання, енергозбереження та відкритті нових супермаркетів в 2022 році (рис. 2.4).

Простежуємо зменшення середньорічної вартості основних засобів на 1724301 тис. грн. або на 19,30 % в 2020 р. в порівнянні з 2019 р.; збільшення на

566459 тис. грн. або на 53,16 % в 2021 р. до 2020 р.; збільшення на 908600 тис. грн. або на 5,57 % в 2022 р. до 2021 р. та зменшення в 2023 р. в порівнянні з 2022 р. на 1615122 тис. грн. або на 9,37%.

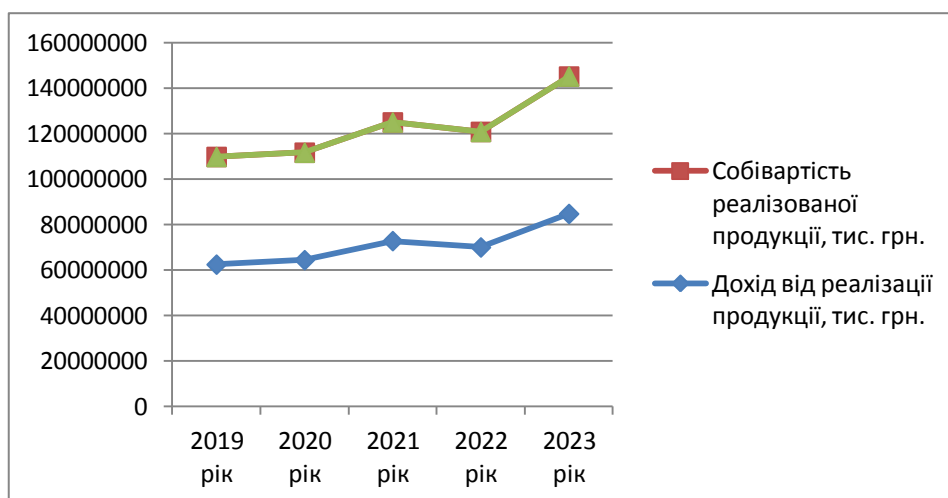


Рисунок 2.3 - Динаміка доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2023 рр.

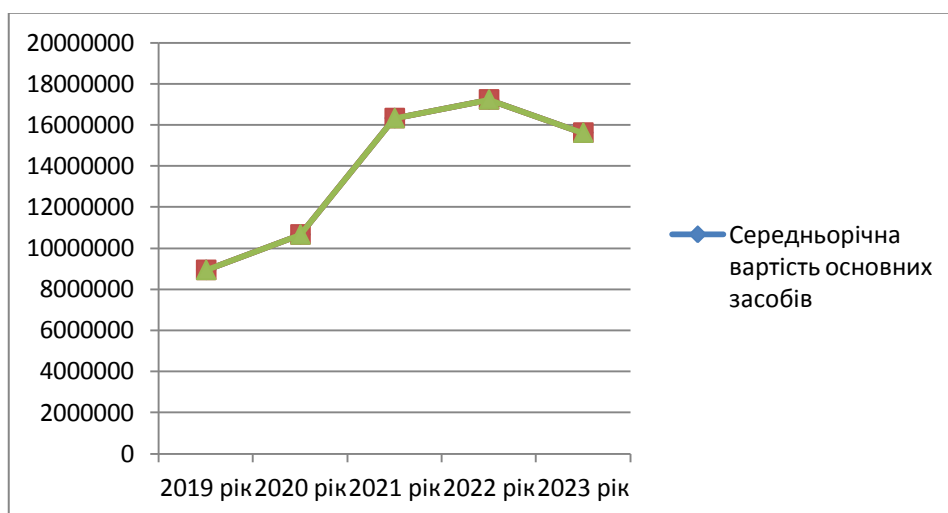


Рисунок 2. 4 - Динаміка середньорічної вартості основних засобів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 -2023 рр.

Динаміка адміністративних витрат стабільна до збільшення. Простежуємо збільшення адміністративних витрат на 870683 тис. грн. або на 10,73% в 2020 р. до 2019 р.; на 1090675 тис. грн. або на 64,73% в 2021 р. до 2020 р.; на 604170 тис. грн. або на 21,77 % в 2022 р. до 2021 р. та в 2023 р. до 2022 р. на 962352 тис. грн. або на 28,47%.

Розглянемо динаміку чисельності працюючих на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на

рис. 2.5.

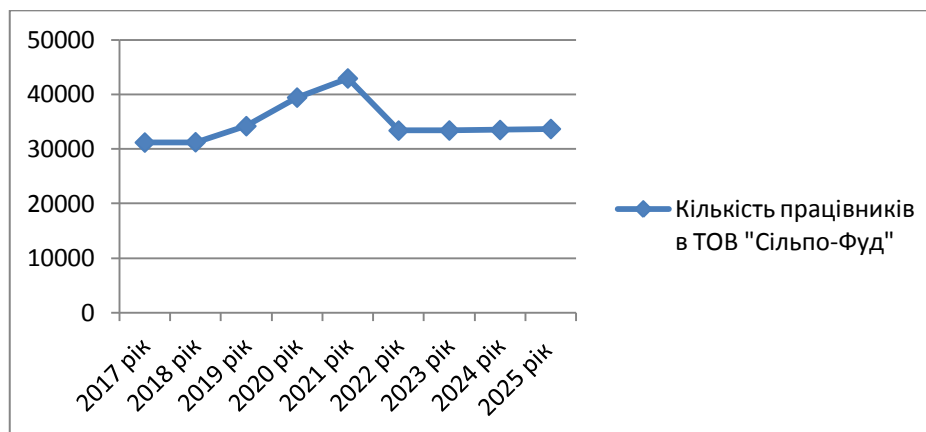


Рисунок 2.5 – Кількість працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 -2025 рр.

Простежуємо збільшення працівників ТОВ на 5239 осіб або на 15,32% в 2020 р. до 2019 р.; на 3507 осіб або на 8,89% в 2022 р. до 2021 р.; зменшення на 9555 осіб або на 18% в 2022 р. до 2021 р. та збільшення на 18 осіб або на 0,05% в 2023 р. до 2022 р. Значне зменшення працівників в 2022р. пояснюється повномасштабним воєнним вторгненням агресора. В зв'язку з цим відбулася мобілізація працівників та еміграція в більш небезпечні райони України або за кордон жінок з дітьми.

Простежуємо постійну динаміку до збільшення середньомісячної заробітної плати одного працівника, що пояснюється збільшенням мінімальної заробітної плати та підвищенням тарифних ставок згідно колективного договору ТОВ (окрім 2022 р.) - збільшення на 1916 грн. або на 16,39% в 2020 р. до 2019 р.; на 2258 грн. або на 16,60% в 2021р. до 2022 р.; зменшення на 131 грн. бо на 0,83% в 2022 р. до 2021 р. та збільшення на 190 грн. або на 1,21% в 2023 р. до 2022 р. За весь термін дослідження (2019 -2023 рр. відмічено збільшення на 4233 грн. або на 36,22%.

Аналізуємо інформацію щодо середнього товарообороту на одного працівника (рис. 2.6).

Простежуємо зменшення середнього товарообороту на одного працівника за рік ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в 2020 р. до 2019 р. на 166,71 тис. грн./ос. (11,11%); збільшення в інші періоди в 2021 р. до 2020 р. на 34,4 тис. грн./ос. (2,56%); в

;2022 р. до 2021 р. на 559,92 тис. грн./ос. (40,35%); в 2023 р. до 2022 р. на 1067,70 тис. грн./ос. (55,52%). Збільшення даного показника в 2023 р. пояснюється відкриттям нових тематичних супермаркетів, зміцненням управління постачання продукції, власним виробництвом, реалізацією проектів онлайн – магазинів та програмами заохочування покупців.

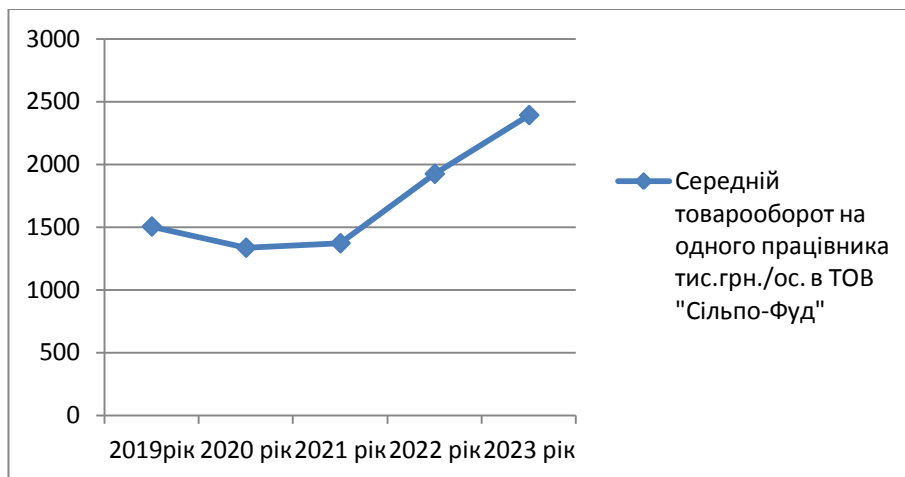


Рисунок 2. 6 – Динаміка середнього товарообороту на одного працівника за рік ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 -2023 рр.

На рис. 2.7 наведено динаміку валового, операційного, чистого прибутку (збитку) ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 -2023 рр.

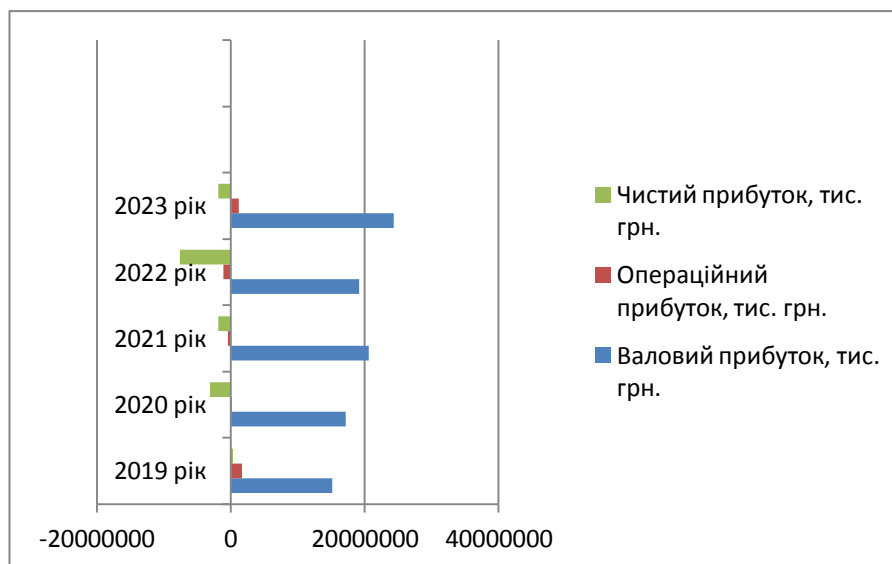


Рисунок 2.7 – Динаміка валового, операційного, чистого прибутку (збитку) ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 -2023 рр.

Простежуємо наступну динаміку прибутків (збитків):

– валового прибутку – збільшення на 2046663 тис. грн. (13,55%) в 2020 р.

до 2019 р.; збільшенням на 3448559 тис. грн. (20,11%) в 2021 р. до 2020 р.; зменшенням на 1426055 тис. грн. (-6,92%) в 2022 р. до 2021 р.; збільшенням на 5133289 тис. грн. (21,12%) в 2023 р. до 2022р.;

- операційного - зменшення за весь період дослідження на 1484789 тис. грн. (-90,63%) в 2020 р. до 2019 р.; на 570918 тис. грн. (-371,87%) в 2021 р. до 2020 р.; на 739622 тис. грн. (-177,20%) в 2022 р. до 2021 р.; на 2625076 тис. грн. (-230,21%) в 2023 р. до 2022р.;

- чистого прибутку (збитку) - зменшення на 3403815 тис. грн. (-1175,44%) в 2020 р. до 2019 р.; на 1268059 тис. грн. (-40,72%) в 2021 р. до 2020 р.; на 5786139 тис. грн. (-313,41%) в 2022 р. до 2021 р.; збільшення на 5781431 тис. грн. (-75,74%) в 2023 р. до 2022р.

Наступним кроком виконаємо аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ.

За даними табл. 2.2 робимо висновок про погіршення ліквідності за досліджує мий період 2019-2023 рр. Коефіцієнти абсолютної, швидкої та загальної ліквідності зменшилися на , що пояснюється погіршенням фінансової ситуації ТОВ.

Але коефіцієнт платоспроможності мав незначну позитивну динаміку, що свідчить про здатність ТОВ виконувати свої фінансові зобов'язання.

Зменшення коефіцієнта покриття запасів свідчить про недостатньо ефективне управління запасами на підприємстві .

Показники рентабельності свідчать про ефективність діяльності фірми. Але для більш точної інформації їх потрібно порівнювати з попереднім періодом, з показниками конкурентів та з середніми по відповідній галузі.

Більшість показників рентабельності ТОВ мінусові, що свідчить що за період 2020 по 2023 рр. підприємство збиткове. В 2023 р. простежуємо зменшення збитку в порівнянні з 2022 р. – рентабельність продажу збільшилася на 0,59%; рентабельність операційної діяльності витрат; на 0,07%; рентабельність діяльності до оподаткування на 4,26; рентабельність капіталу на 34,11%. Пояснюється така динаміка адаптацією в 2023 р. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

до складних зовнішніх умов.

Таблиця 2.2 - Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 -2023 рр.

Показник	Нормат. значення	2019р.	2020р	2021р	2022 р.	2023 р.	Відхилення +/-			
							2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022р
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,14235	0,12585	0,06400	0,03942	0,03166	-0,0165	-0,06185	-0,02458	-0,00776
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	0,46221	0,41629	0,26640	0,144804	0,140675	-0,04592	-0,149626	-0,121836	-0,004129
Коефіцієнт загальної ліквідності	1-2	0,78858	0,77797	0,53398	0,42329	0,41467	-0,01061	-0,24399	-0,11069	-0,00862
Коефіцієнт платоспроможності	2-3	0,0264	0,00632	0,00489	0,00743	0,00799	-0,02008	-0,00143	0,00254	0,00056
Коефіцієнт покриття запасів	>2	-0,26519	-0,26011	-0,56819	-0,68143	-0,74256	0,00508	-0,30808	-0,11324	-0,06113

Аналізуємо індикаторні показники діяльності ТОВ – показники рентабельності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 -2023 рр.,%

№ з/п	Показник	Роки					Відхилення			
		2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022р
1	Рентабельність продажу	0,2	0,3	-2,10	-9,90	-9,31	0,1	-2,4	-7,8	0,59
2	Рентабельність операційної діяльності	4,78	4,03	9,03	5,09	5,16	-0,75	5,0	-3,94	0,07
3	Рентабельність діяльності до оподаткування	5,78	-2,89	-2,19	-9,65	-5,39	-8,67	0,7	-7,46	4,26
4	Рентабельність капіталу	7,88	-22,89	-24,48	-68,23	-34,12	-30,77	-1,59	-43,75	34,11

Дослідимо показники фінансової стійкості, які свідчать про гарантії платоспроможності фірми.

Аналіз фінансової стійкості здійснимо за даними табл. 2.4.

Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів має динаміку за останні три роки до позитивного зменшення – (-7,59) в 2021 р., (-2,47) в 2022 р., (-2,11) в 2023 р. така динаміка свідчить про зниження залежності ТОВ від зовнішніх запозичень, але його мінусове значення говорить про дефіцит власного капіталу.

Коефіцієнт автономії, який вказує на частку власного капіталу у загальній структурі капіталу ТОВ збільшився – (-0,08) в 2021 р., (-0,32) в 2022 р., (-0,38) в 2023 р. – це позитивна динаміка, але його мінусове значення свідчить про те, що ТОВ все ще має дефіцит власного капіталу з позитивною тенденцією до покращення.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів вказує на частку грошових (високоліквідних активів) у величині власних оборотних коштів. Мінусове значення в 2021 р. (-2,08) свідчить про те, що стійкість ТОВ порушена, залежність від позикових оборотних коштів значна і підприємство не може самостійно фінансувати оборотні активи за рахунок тільки свого власного капіталу. Позитивна тенденція до його значного збільшення в 2022р. до 3,82 та до 3,99 в 2023 р.

Наступний коефіцієнт, що характеризує фінансову стійкість ТОВ – це коефіцієнт концентрації залученого капіталу. Він свідчить про пропорції між довгостроковими зобов'язаннями та загальною сумою зобов'язань підприємства. Його динаміка стабільна, з незначним збільшенням, що все рівно вказує на стабільний рівень довгострокового фінансування. Така ситуація позитивна для діяльності ТОВ.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів значно погіршився в 2020р. в порівнянні з 2019 р., але наступна його динаміка до зменшення позитивна, що говорить про зниження залежності діяльності ТОВ від довгострокових запозичень. Його мінусові значення говорять про значний обсяг довгострокових зобов'язань.

Таблиця 2. 4 - Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 -2023 рр.,%

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення			
						2020/ 2019рр.	2021/ 2020рр.	2022/ 2021рр.	2023/ 2022 рр.
						+/-	+/-	+/-	+/-
Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	1,03	-7,78	-7,59	-2,47	-2,11	-8,81	0,19	5,12	0,36
Коефіцієнт автономії	0,6	-0,22	-0,08	-0,32	-0,38	-0,82	0,14	-0,24	-0,06
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,8	-1,99	-2,08	3,82	3,99	-2,79	-0,09	5,9	0,17
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,50	0,59	0,59	0,61	0,66	0,09	+/-0	0,02	0,05
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	2,23	-5,78	-4,45	-1,50	-1,44	8,01	1,33	2,95	0,06
Коефіцієнт фінансового левереджу	2,14	-8,89	-7,59	-2,47	-2,11	-11,03	1,3	5,12	0,36

Коефіцієнт фінансового левериджу говорить про загальну залежність підприємства від зовнішнього фінансування. За останні три роки – (-4,45) в 2021 р., (-1,50) в 2022 р., (-1,44) в 2023 р. Така динаміка свідчить про те, що фінансовий ризик зменшується, а фінансова стійкість зростає не зважаючи на мінусові значення. Фінансовий стан підприємства покращується.

За результатами підрозділу 2.1 даної кваліфікаційної роботи формуємо наступні висновки.

1. Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» одна із найбільших продуктових мереж в Україні корпорації Fozzy Group.

2. Основним видом діяльності є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

3. Згідно офіційного сайту ТОВ принципами його роботи є: орієнтованість на гостей; чесність та довіра; згуртована команда; радість; постійний розвиток; нульові відходи; мотивація співробітників; постійний розвиток; інновацій впровадження.

4. Організаційна структура ТОВ формована з 7-мі рівнів.

5. Виконаний аналіз техніко-економічних показників, аналіз платоспроможності та ліквідності, аналіз фінансового стану та показників фінансової стійкості свідчить про досить складний, неприбутковий характер діяльності ТОВ за період 2021 -2023 рр.. але з позитивною динамікою в 2023 р.

В наступному підрозділі роботи виконаємо оцінку конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

2.2 Оцінка забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Оцінку забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» будемо проводити за методикою проф. Маслак О.І., врахувавши конкурентні позиції основних конкурентів – торгові мережі АТБ, Novus, Фора та чинники

зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

1. До чинників зовнішнього середовища потрібно віднести – відношення до галузі; місце розташування; кількість постачальників; екологічний стан середовища; стан економіки в регіоні, країні та світу; стан політичного середовища; наявна – нормативно-правова база; розвиток інформаційного середовища; наявність розвинутої інфраструктури; можливість підприємству вибору в прийнятті економічного розвитку; рейтинг підприємства на ринку,; інфляційні процеси; наявний рівень доходів населення; рівень конкуренції в галузі.

1.1. Відношення до галузі.

Розглянемо часту ринку кожного основного конкурента - торгові мережі АТБ, Novus, Фора (рис. 2.8).

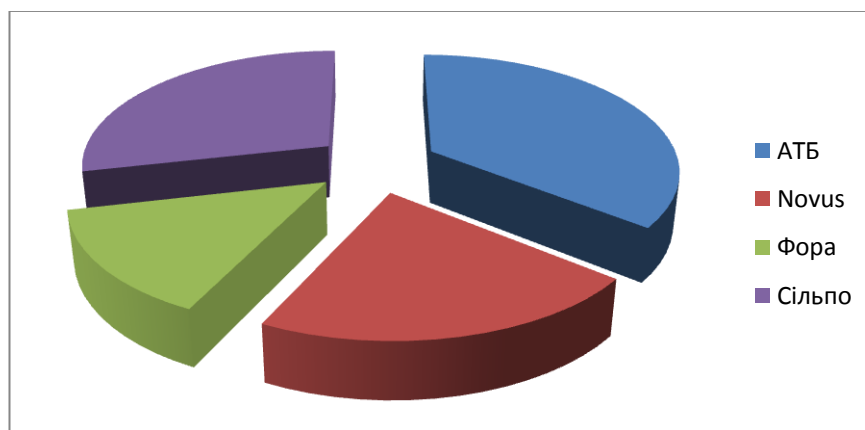


Рисунок 2.8 – Частка ринку торговельних мереж в 2023 р.

Джерело: виконано автором на основі даних офіційного сайту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [45]

Ми простежили, що АТБ має 25% частки ринку, Novus -15 %, Фора – 10%, Сільпо-20%. АТБ є лідером і основним конкурентом для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ринку. «СІЛЬПО-ФУД» вже тривалий час утримує позицію з часткою ринку 20%. Фора з 10% частки ринку має можливість для посилення свого потенціалу, впровадивши заходи щодо збільшення асортименту, якості обслуговуванні та якості продукції.

Можемо відобразити в табл. 2. 5 сильні та слабкі сторони конкурентів.

Таким чином, за 10 бальною системою ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» має 2 бали

за часткою рику серед основних вітчизняних конкурентів торговельних мереж.

Таблиця 2.5 - Сильні та слабкі сторони конкурентів ТОВ «СІЛЬПО - ФУД»

№з/п	Назва торговельної мережі	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	АТБ	Популярність бренду серед покупців	Рівень обслуговування
2	ТОВ «Сільпо - Фуд»	Збалансована якість продукції, асортимент та рівень обслуговування	Зручність розташування
3	Novus	Якість продукції, широкий асортимент	Місця розташування
4	Фора	Широкий асортимент, доступна ціна	Потребує покращення якості продукції, асортименту та рівня обслуговування

1.2. Місце розташування.

Всі торговельні точки ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» розташовуються в зручному для покупців місці в локації від зупинок громадського транспорту та з обов'язковим парковочним місцем для транспорту, деякі, як в м. Кривому Розі, мають і підземні паркинги. Оцінка 10 балів.

1.3. Кількість постачальників.

Продукція та виробництво власного асортименту базується на поставках більше ніж 58 поставщиків, як вітчизняних, так і закордонних. Ще з 2021 р. ТОВ став партнером Агентства зовнішньої торгівлі Італії. Оцінка 10 балів [38].

1.4. Екологічний стан середовища.

Як нами вже визначено в підрозділі 2.1 діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відповідає міжнародним стандартам:

ISO 14001 («Система екологічного менеджменту» - надає можливість зменшити наслідки діяльності на навколишнє середовище);

ISO 39001 («Система менеджменту безпеки дорожнього руху» - зменшує ризики при дорожньо – транспортних перевезеннях);

ISO 45001 («Система менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці» - забезпечення безпечних умов праці працівникам ТОВ).

В напрямку реалізації ISO 14001 ТОВ в 2023 р. закуплено холодильного обладнання для нових магазинів на екологічному холодоагенті. В рамках проекту

«Фунрелампінг» для зменшення електроспоживання, і, в такому випадку, зменшення витрат, в супермаркетах ТОВ встановлено світлодіодне освітлення, повністю замінено люмінесцентні лампи (21607 шт.) [45]. Впроваджено проект «Моніторинг енергоресурсів», згідно якого здійснюється і постійний контроль за витратами електроенергії та води для оперативного формування заходів та корегування перевищення витрат. Оцінка 10 балів.

1.5. Стан економіки в регіоні, країні та світу.

За інформацією з досліджень Інститута Фрайзера (Канада) позиція України в 2023 році в рейтингах міжнародних організацій та рейтингом індексу економічної свободи представимо на рис. 2.9 та табл. 2.6. Найсильніша позиція конкурентоздатності України відмічена в 2015-2017 рр.

За даними фахівців Центру економічної стратегії у 2022 р. з моменту повномасштабного воєнного вторгнення рашистів ВВП впав на 28,8% в порівнянні з 2021 р., у 2023 р. вже ВВП оновилося на 5,3%; в 2023 р. підйом склав 2,9%, що значно менше запланованого. Економічному відновленню створює перешкода сама війна – руйнування об'єктів, нестача працівників, перешкоди в енергопостачанні. За даними Державної служби статистики динаміка ВВП наведена нами на рис. 2.10.

Таблиця 2.6 - Позиції України в рейтингах міжнародних організацій

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
РЕЙТИНГ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ										
49/60	49/60	60/61	60/63	60/63	59/63	54/63	55/63	54/63	49/63	44/63
РЕЙТИНГ ЗА ІНДЕКСОМ ЕКОНОМІЧНОЇ СВОБОДИ										
161/177	155/178	162/178	162/178	166/180	147/180	134/180	127/178	130/177	122/177	*

Примітка: рейтинг визначався з кількості країн, що відмічено в знаменнику

* В 2023 році Україну не включили до рейтингу економічної свободи

Джерело: побудовано за даними [40]

В 2023 році Україну не включили до рейтингу економічної свободи.

Оцінити стан економіки в регіоні, країні, за 10 - бальною системою, враховуючи інформацію з досліджень Національного інституту стратегічних досліджень можливо в середньому 7 балів в 2023 році [42].

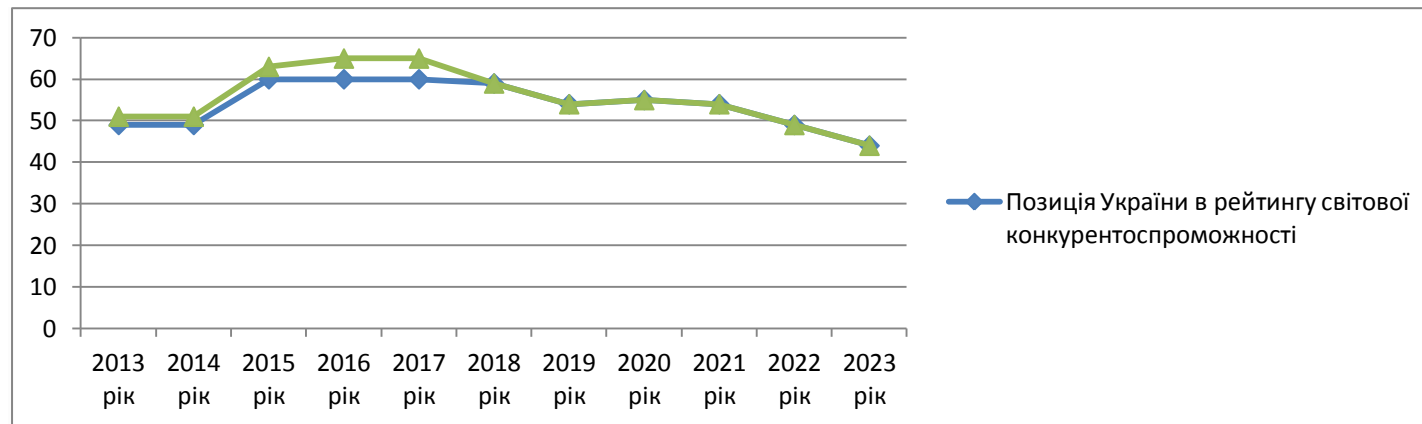


Рисунок 2.9 – Позиція України в рейтингу світової конкурентоспроможності
Джерело: побудовано за даними [40]

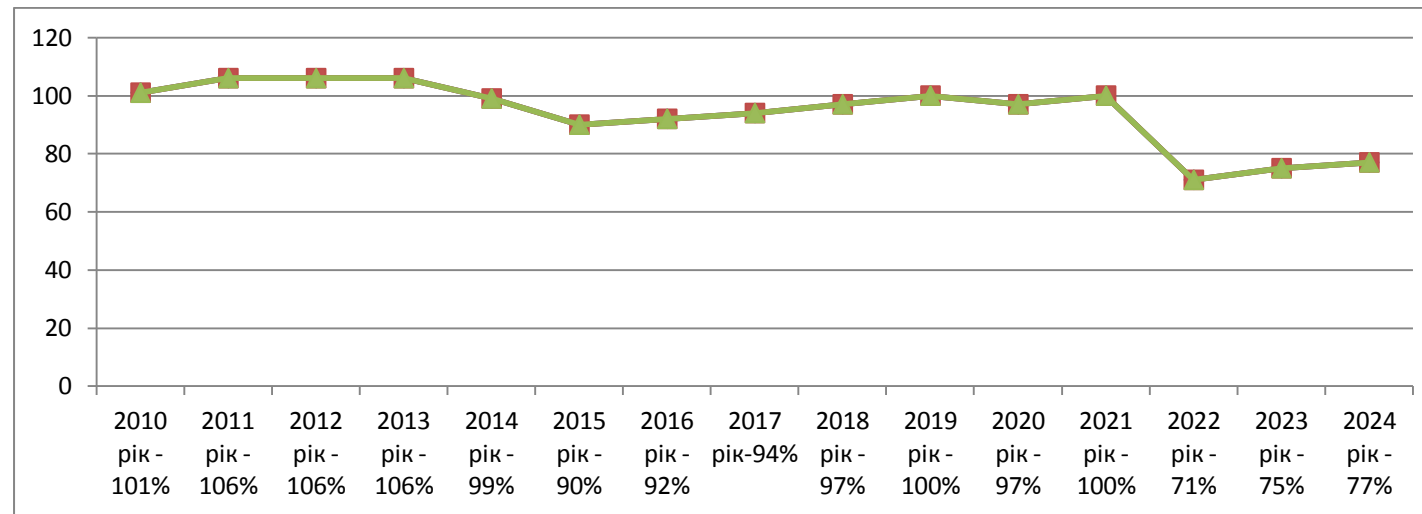


Рисунок 2.10 – Реальний ВВП, % від 2021 року (2021 рік -100%)
Джерело: побудовано за даними [41]

1.6. Стан політичного середовища.

Війна змінила політичне та інформаційне середовище України, хоча принципових змін в державному управлінні не відбулося, відмічають фахівці Національного інституту стратегічних досліджень. Основні особливості цього часу – короткий часовий горизонт (інформація та висновки щодо неї кожної митті оновлюються); зросла активність населення на інтернет - платформах, більшість яких не відповідають демократичним нормам, а створюють інформаційне поле для своїх спонсорів; продовжується дискредитація парламентаризму, хоча Верховна Рада ухвалила законодавчих актів на 15% більше ніж в мирний час; експертами пропонується реформування парламенту (це і депутатська поведінка та дисципліна); падіння популярності партійної системи – деякі партії взагалі зникли з інформаційного поля в час війни, і за дослідженнями експертів це може привести до існування двох умовних партій – «цивільних» та «військових»; зміна локації місця проживання українців; посилення ролі регіональної влади.

Як висновок, експерти визначають, що у кризовій ситуації політична система України продемонструвала ефективність та стійкість та трансформація України в час війни привела до деолігархізації суспільних відносин та створення перспективних осередків для політичного управління державою - це волонтерські та інші громадські організації. Які створили мережу допомоги ЗСУ як на українській землі, так і у країнах-союзниках [43].

Оцінка політичного середовища, враховуючи інформацію з досліджень Національного інституту стратегічних досліджень можливо в середньому 8 балів в 2023 році.

1.7. Наявна – нормативно-правова база.

Діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в повній мірі забезпечена нормативно-законодавчими документами. Їх перелік та основне призначення наведено нами в розділі 1 даної кваліфікаційної роботи.

Оцінка 10 балів.

1.8. Розвиток інформаційного середовища.

До 2023 р. вітчизняні інформаційні канали не регулювалися на державними стандартами. З затвердженням в 2023 р. закону України «Про медіа» [44]. Погляди на цей закон у експертів різнополюсний. Але ми вважаємо, що в час війни інформаційне поле повинно бути об'єктивним, а не суб'єктивним та доноситися інформація з ворожого погляду.

З врахуванням досліджень фахівців Національного інституту стратегічних досліджень оцінка – 7 балів.

1.9. Наявність розвинутої інфраструктури.

Не зважаючи на перепони воєнного часу вітчизняний уряд активно реформує ринкову інфраструктуру з врахуванням інноваційних європейських стандартів та стратегій. Оцінка з врахуванням досліджень фахівців Національного інституту стратегічних -7 балів.

1.10. Можливість підприємству вибору в прийняття економічного розвитку. Згідно законодавства України та внутрішніх документів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вибір стратегічних та оперативних питань діяльності ТОВ приймає самостійно. Оцінка за цим пунктом 10.

1.11. Рейтинг підприємства на ринку.

Як визначено нами в даному підрозділі ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» має 2 бали за часткою рику серед основних вітчизняних конкурентів торгівельних мереж.

1.12. Інфляційні процеси. Наведемо рівень інфляції в Україні за даними Міністерства фінансів в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Рівень інфляції в Україні (в % до попереднього року)

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Рівень інфляції										
99,7	112,1	148,7	113,9	114,4	110,9	107,9	102,7	109,3	120,2	105,1
Індекс зміни інфляційного росту										
-	1.12	1,33	0,77	1,00	0,97	0,97	0,95	1,06	1,10	0,87

Оцінити можливо (-5).

1.13. Наявний рівень доходів населення.

За даними Статистичного щорічного збірника України динаміка реального доходу в % до попереднього року наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2. 8 – Динаміка реального доходу (в % до попереднього року)

2005	2010	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Динаміка реального доходу в % до попереднього року								
99,7	123,9	117,1	79,6	110,9	109,0	104,5	109,2	82,3

Простежуємо значне зменшення реального доходу в % до попереднього року в 2023 р. до 2022 р., що пояснюється повномасштабним воєнним вторгненням, втратою частиною населення основного місця роботи в зв'язку з міграцією. Оцінка (-5).

1.14. Рівень конкуренції в галузі.

Вітчизняна торгівельна мережа, всупереч третьому року повномасштабної війни, відновлюються, рівень конкуренції в галузі можливо нам визначити за моделлю 5 – ти сил Портера, яка дозволить оцінити тиск ринку на конкурентів. Дослідження зведемо в табл.2. 9.

Таблиця 2. 9 - Рівень конкуренції в за моделлю 5 – ти сил Портера

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість балів	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
	+		
Темп зростання ринку	Стагнація або зменшення об'єму ринку	Сповільнення зростання	Високий
	+		
Рівень диференціації	Компанії продають стандартизований товар	Товар стандартизований за ключовими ознаками, але відрізняється додатковими перевагами	Продукти компанії значно відрізняються між собою
		+	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Існує можливість підвищення цін лише в межах покриття зростання витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття зростання витрат та підвищення доходу
		+	
Підсумковий бал	10		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-10 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Таким чином за моделлю 5 – ти сил Портера отримаємо 10 балів за рівень конкуренції в галузі – високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції.

Забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за зовнішнім середовищем можливо розрахувати за наступною формулою:

$$R_{\text{озс}} = 83/14 = 5,93$$

2. Наступним кроком виконаємо аналіз забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за внутрішніми чинниками.

Аналіз будемо виконувати за алгоритмом проф. О. Маслак.

2.1. Безперечно, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним із лідерів на вітчизняному торговельному ринку.

2.2. Як ми вже вказували в даній роботі в п. 2.1 рис.1.8 ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відкриває нові супермаркети, освоює виробництво своєї нової продукції. всупереч перешкодам війни.

2.3. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має власну службу контролю якості, яка розробляє внутрішні стандарти, контролює якість продукції від виробництва до її реалізації. В усіх супермаркетах мережі «СІЛЬПО-ФУД» проводяться внутрішні аудити якості [45].

Впроваджено систему Nutri - Score – систему кольорового маркування, яка інформує про споживчу цінність продукції. таке маркування доповнює обов'язкову інформацію про споживчу цінність продукції.

2.4. Щодо унікальності продукції, то незначна кількість продукції з власного виробництва має унікальність – це продукція кулінарії.

2.5. Ефективність виробництва визначимо за індикатором ефективності діяльності – величиною чистого прибутку .

Таблиця 2.10 – Величини чистого прибутку (збитку), млрд. грн.

№з/п	Назва торговельної мережі	2024 рік	2023
1	АТБ	3,1 млрд. грн.	- 450 млрд. грн.
2	ТОВ «Сільпо - Фуд»	0,2 млрд. грн.	-1850,887
3	Novus	555,278	-310,699
4	Фора	123,504	21,458

2023 рік всі основні конкуренти ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» були збитковими. Найбільший збиток мала торгівельна мережа «СІЛЬПО - ФУД». Але 2024 рік продемонстрував позитивну динаміку і всі підприємства - конкуренти закінчили 2024 рік з чистим прибутком, лідером стала мережа Novus.

Зведемо в таблицю коефіцієнти ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» за внутрішніми чинниками забезпечення конкурентоздатності. Для визначення коефіцієнтів використаємо статистичну інформацію опитування покупців.

Таблиця 2.11 – Середньозважена оцінка ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» за внутрішніми чинниками забезпечення конкурентоздатності

№з/п	Фактор конкурентоздатності	Ваговий коефіцієнт
1	Продукція	
1.1	Якість	10
1.2	Екологічність виробництва	8
1.3	Відповідність асортименту ринковому попиту та пропозиції	10
	Середньозважена оцінка по п.1.	9,33
2	Цінова політика	8
3	Продуктивність праці	8
3	Збутова політика	7
4	Політика просування продукції	8
5	Реклама	9
6.	Корпоративна культура	8
7.	Рівень логістики	7
	Середньозважена оцінка	8,041

Тобто за даними табл. 2. 11 середньозважена оцінка ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» за внутрішніми чинниками забезпечення конкурентоздатності становить 8,041 за 10 – бальною системою за 2023 рік. Тобто для посилення конкурентоздатності підприємству ще потрібно працювати в напрямку удосконалення.

Висновки за підрозділом 2.2 наступні.

1. Оцінку забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» будемо проводити за методикою проф. Маслак О.І., врахувавши конкурентні позиції основних конкурентів – торгові мережі АТБ, Novus, Фора та чинники

зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

2. До чинників зовнішнього середовища потрібно віднести – відношення до галузі; місце розташування; кількість постачальників; екологічний стан середовища; стан економіки в регіоні, країні та світу; стан політичного середовища; наявна – нормативно-правова база; розвиток інформаційного середовища; наявність розвинутої інфраструктури; можливість підприємству вибору в прийнятті економічного розвитку; рейтинг підприємства на ринку,; інфляційні процеси; наявний рівень доходів населення; рівень конкуренції в галузі. Забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за зовнішнім середовищем дорівнює 5,93 бали з 10 можливих.

3. Середньозважена оцінка ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» за внутрішніми чинниками забезпечення конкурентоздатності становить 8,041 за 10 – бальною системою за 2023 рік. Тобто для посилення конкурентоздатності підприємству ще потрібно працювати в напрямку удосконалення.

В наступному розділі роботи обґрунтуємо пропозиції з підвищення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО - ФУД».

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Встановлення факторів впливу на результативні показники роботи підприємства

Для розуміння найбільшого впливу факторів на забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виконаємо факторний та кореляційні аналізи чинників впливу.

В перш чергу, виконаємо факторний аналіз залежності валового прибутку та обсягом загального товарообороту супермаркетів мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за даними, що наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для факторного аналізу залежності валового прибутку та обсягом загального товарообороту супермаркетів мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	Роки		Відхилення	
	2022р	2023р	+/-	%
Обсяг загального товарообороту супермаркетів, тис. грн.	64200436	79856834	15656398	24,38
Обсяг товарообороту на одного працівника, тис. грн./ос.	1923,15	2390,85	1067,70	55,52
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	50815360	60419457	9604097	18,90
Собівартість умовної одиниці товарообороту, тис. грн./тис. грн.	0,79151	0,75660	-0,03491	-4,44
Чисельність працівників, ос.	33383	33401	18	0,05
Собівартість і товарообороту, на одного працівника тис. грн./ос.	1522,193	1808,912	286,719	0,188
Валовий прибуток, тис. грн.	19175241	24308530	5133289	21,12

Для факторного аналізу використаємо формулу 3.1:

$$(\Delta P): \Delta P = P1 - P2 = \sum \Delta P_i, \quad (3.1)$$

де ΔP – зміна валового прибутку від реалізації продукції звітного періоду;

$P1$ – прибуток звітного прибутку;

$P2$ – прибуток базового року;

i – фактори, що впливають на величину прибутку:

$$\Delta P = 24308530 - 19175241 = 5133289 \text{ тис. грн.}$$

Відмічаємо, що величина валового прибутку збільшилася на 5133289 тис. грн. (на 21,12%) в 2023 р. до 2022 р.

Першим кроком проаналізуємо зміну величини валового прибутку від обсягу загального товарообороту супермаркетів мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за формулою 3.2:

$$\Delta P1 = p \cdot p \cdot N1 \cdot N1,0 \cdot \Sigma p1 \cdot q1 - \Sigma p0 \cdot q1, \quad (3.2)$$

де $\Sigma p1 \cdot q1$ – обсяг загального товарообороту звітного року;

$\Sigma p0 \cdot q1$ – товарооборот звітного року в собівартості одиниці умовної продукції минулого року;

p – собівартості одиниці умовної продукції, тис. грн./тис. грн.;

q – обсяг загального товарообороту супермаркетів, тис. грн.

$$\Delta P1 = 0,75660 \times 79856834 - 0,79151 \times 64200436 \text{ тис. грн.} = 9604393 \text{ тис. грн.};$$

Визначимо зміну величини валового прибутку від річного обсягу товарообороту супермаркетів мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на одного працівника за формулою 3.3:

$$\Delta P1 = p \cdot p \cdot N1 \cdot N1,0 \cdot \Sigma p1_{\text{п}} \cdot q1_{\text{п}} - \Sigma p0 \cdot q1, \quad (3.3)$$

де $\Sigma p1_{\text{п}} \cdot q1_{\text{п}}$ – обсяг загального товарообороту звітного року на одного працівника;

$\Sigma p0 \cdot q1$ – товарооборот звітного року в собівартості одиниці умовної продукції минулого року;

p – собівартості одиниці умовної продукції, тис. грн./тис. грн.;

q – обсяг загального товарообороту супермаркетів, тис. грн.

$$1808,912 \times 1923,15 - 1522,193 \times 1923,15 = 551403,644 \text{ тис. грн.}$$

Тобто, визначаємо, що зменшення собівартості умовної одиниці товарообороту на 9604393 тис. грн./тис. грн. дало можливість збільшити величину валового прибутку. а обсяг товарообороту на одного працівника на 551403,644 тис. грн.

Для визначення міцності зв'язків між змінними величинами та отримання інформації про фактори, які найбільше будуть впливати на зміцнення конкурентоздатності виконаємо побудову наступних кореляційних залежностей – зв'язок чистого доходу від реалізації продукції та індексом зовнішніх чинників забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл.3.2, рис.3.1); зв'язок чистого доходу від реалізації продукції та індексом внутрішніх чинників забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл.3.3, рис.3.2); від індексу інфляції в країні (табл.3.4, рис.3.3); від собівартості реалізованої продукції та величиною чистого доходу від реалізації продукції (табл.3.5, рис. 3.4). Побудову кореляційних залежностей виконуємо за допомогою функції КОРЕЛЛ програми Excel [46].

Таблиця 3.2 - Вихідні показники для визначення щільності зв'язку між рівнем чистого доходу від реалізації продукції та індексом зовнішніх чинників забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Показники	Позначення	2019р.	2020р.	2021р.	2022р	2023 р.
Величина чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	x	62446681	64402834	72784231	69990601	84727987
Індекс зовнішнього ринкового оточення, бали	y	6,02	7,2	7,9	5,11	5,93
Коефіцієнт кореляції	r	r = 0,3367				

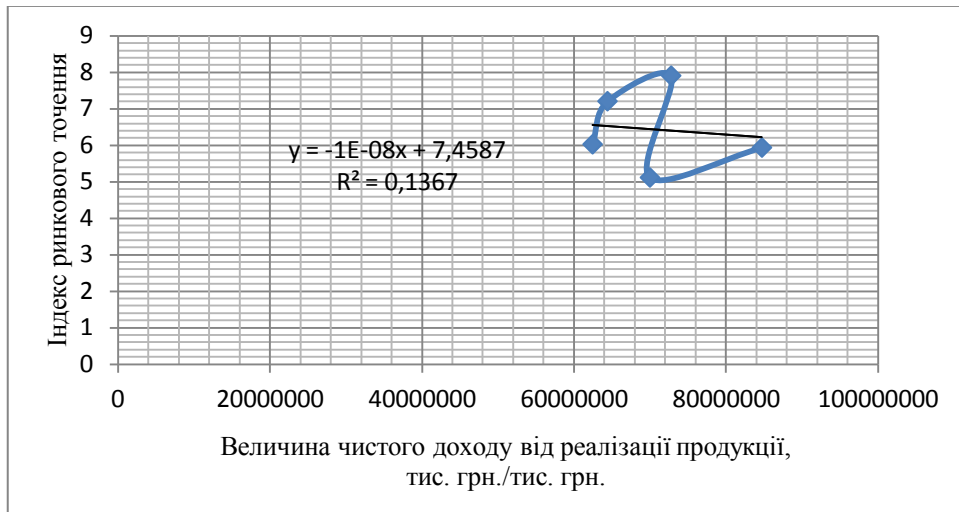


Рисунок 3.1 - Діаграма кореляційного зв'язку між показниками величинами рівнем чистого доходу від реалізації продукції та індексом зовнішніх чинників забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Коефіцієнт кореляції 0,3367 свідчить про пряму середньо кореляційну залежність між показниками величинами рівнем чистого доходу від реалізації продукції та індексом зовнішніх чинників забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Коефіцієнт апроксимації 0,1367 свідчить, що модель на 13% достовірна.

Таблиця 3.3 - Вихідні показники для визначення щільності зв'язку між рівнем чистого доходу від реалізації продукції та індексом внутрішніх чинників забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Показники	Позначення	2019р.	2020р.	2021р.	2022р	2023 р.
Величина чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	x	62446681	64402834	72784231	69990601	84727987
Індекс внутрішнього оточення, бали	y	8,14	7,92	8,022	6,23	8,041
Коефіцієнт кореляції		r = 0,662791				

Коефіцієнт кореляції 0,662791 свідчить про прямий сильний зв'язок кореляційну залежність між показниками величинами рівнем чистого доходу від реалізації продукції та індексом внутрішніх чинників забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Коефіцієнт апроксимації 0,6143 свідчить, що модель на 61% достовірна.

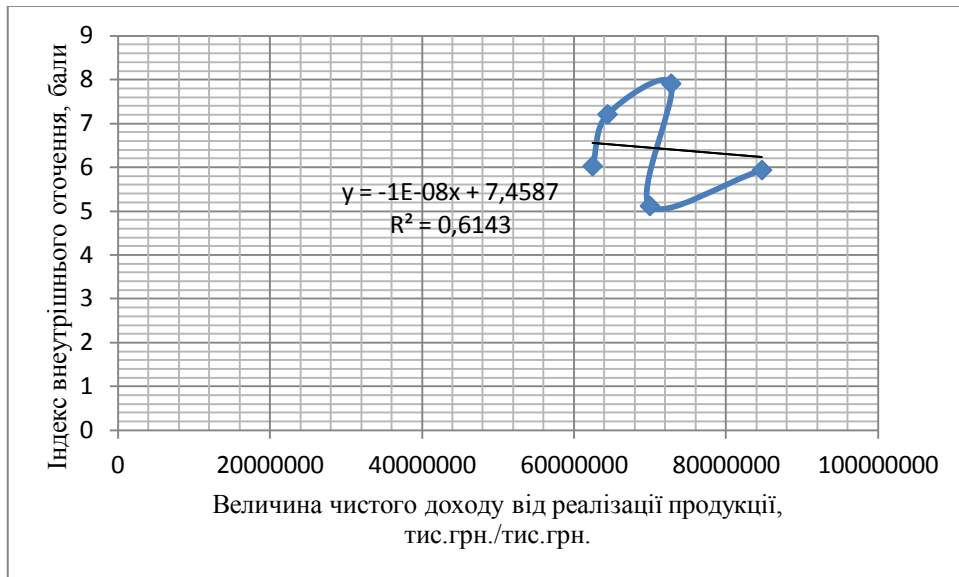


Рисунок 3.2 - Діаграма кореляційного зв'язку між показниками величинами рівнем чистого доходу від реалізації продукції та індексом внутрішніх чинників забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Розглянемо кореляційний зв'язок від собівартістю реалізованої продукції та величиною чистого доходу від реалізації продукції (табл. 3.4, рис.3.3).

Таблиця 3.4 - Вихідні показники для визначення щільності зв'язку між рівнем чистого доходу від реалізації продукції та собівартістю реалізованої продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показники	Позначення	2019р.	2020р.	2021р.	2022р	2023 р.
Величина чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	x	62446681	64402834	72784231	69990601	84727987
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	y	47340607	47249897	52182935	50815360	60419457
Коефіцієнт кореляції		r = 0,997542				

Коефіцієнт кореляції 0,997542 свідчить про прямий сильний зв'язок кореляційної залежності між показниками величинами рівнем чистого доходу від реалізації продукції та собівартості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Коефіцієнт апроксимації 0,9873 свідчить, що модель на 98 % достовірна.

Розглянемо кореляційний зв'язок від індексом інфляції та загальним обсягом товарообороту (табл.3.5, рис. 3.4).

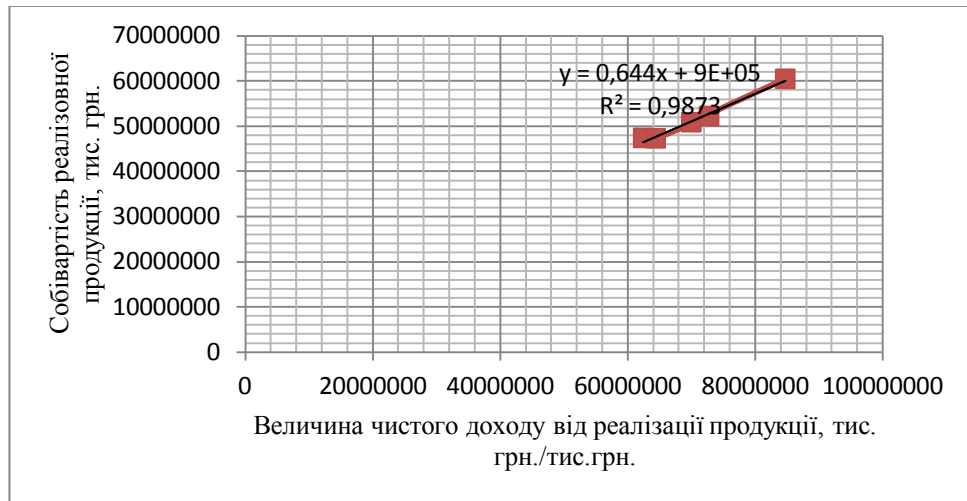


Рисунок 3.3 - Діаграма кореляційного зв'язку між показниками величинами рівнем чистого доходу від реалізації продукції та собівартістю реалізованої продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Таблиця 3.5 - Вихідні показники для визначення щільності зв'язку між індексом інфляції та загальним обсягом товарообороту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Показники	Позначення	2019р.	2020р.	2021р.	2022р	2023 р.
Обсяг загального товарообороту, тис. грн.	x	51374976	52672957	58834875	64200436	79856834
Індекс інфляції	y	0,97	0,95	1,06	1,10	0,87
Коефіцієнт кореляції		r = -0,3645				

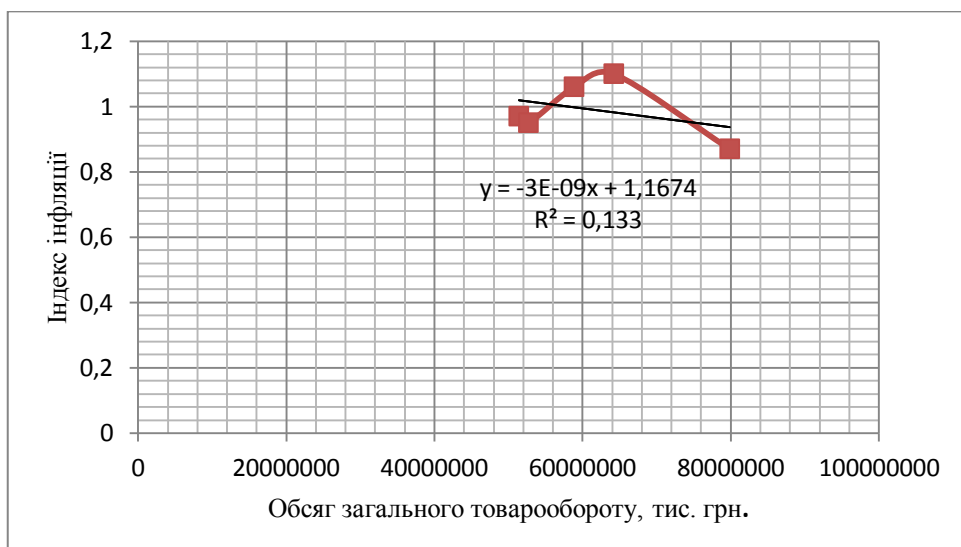


Рисунок 3.4 - Діаграма кореляційного зв'язку між показниками індексу показниками чистого доходу від реалізації продукції та інфляції та загальним обсягом товарообороту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Коефіцієнт кореляції (-0,3645) свідчить про середній зворотній зв'язок кореляційної залежності між показниками величинами рівнем чистого доходу від реалізації продукції та собівартості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Коефіцієнт апроксимації 0,133 свідчить, що модель на 13 % достовірна.

Висновок за даним підрозділом роботи наступний - найбільший вплив на забезпечення конкурентоздатності має собівартість реалізованої продукції. В даному напрямку розробимо пропозиції щодо її зменшення та посилення конкурентоздатності.

3.2 Обґрунтування пропозицій щодо забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Так як в підрозділі 3.1 нами виявлена найбільша кореляційна залежність між показниками чистого доходу від реалізації продукції та собівартістю реалізованої продукції, яка є одним із головних факторів забезпечення конкурентоздатності підприємств, то для мінімізації витрат ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» пропонуємо наступні заходи.

1. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має власний вантажний транспорт в кількості 5 одиниць (вантажопідйомністю 20 тон. - модель Renault Premium 370.19) та користується транспортом перевізників (в середньому 5 одиниць). Пропонуємо для перевезення товарів, в т. ч і з інших країн, використовувати орендований на тривалий термін транспорт, а не транспорт перевізника.

На сьогодні основні перевізники, що надають послуги ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це «Автотранекспедиція», «Della», «Соловей - Транс», «LKW Waiter».

Якщо реалізувати проект з довготривалою орендою 5 вантажних автомобілів вантажопідйомністю 20 тон. (модель Renault Premium 370.19), то витрати на кожний автомобіль будуть наступні (табл. 3.6).

Реалізувати пропонує мий проект буде служба логістики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 3.6 – Витрати на оренду 5 вантажних автомобілів вантажопідйомністю 20 тон. (модель Renault Premium 370.19)

№з/п	Витрата на один автомобіль	Витрата на п'ять автомобілів
1	Оренда – 25000 грн.	125000
2	Страхування - 4000 грн.	20000
3	Пальне – 20000 грн.	100000
4	Заробітна плата водіям – 25000 грн.	125000
	Ітого	370000 грн.

Згідно офіційного сайту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» витрати на транспорт перевізника складає на 15% більше, ніж орендованого [36].

Окрім того, такий орендований на тривалий час транспорт надає більшу оперативність та гнучкість в виборі маршруту та його зміні, ефективніше проходить митна процедура, зменшивши вдвічі час на проходження митниці.

Аналіз витрат при використанні транспорту перевізника та власного транспорту наведемо в табл.3.7 [36].

Таблиця 3.7 - Аналіз витрат при використанні транспорту перевізника та власного транспорту

№з/п	Показник	Значення
1	Зниження часу простоїв на митниці	50%
2	Зниження витрат на пальне	10%
3	Економія на страхуванні	5%
4	Економія на технічному обслуговуванні	15%

Відділу логістики потрібно оптимально розробляти маршрути перевезень з урахуванням дорожньої інфраструктури та сезонних змін. В період повномасштабного воєнного вторгнення ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відчула серйозний дефіцит водіїв в зв'язку з мобілізацією чоловіків. Але ми надіємося на здоровий таки глузд та мир на нашій незалежній Україні.

2. Мінімізувати витрати через впровадження програми JIT (Just in Time). Вона переводиться «якраз вчасно». Ця програма дозволить керувати замовленням та отриманням товарів в необхідний термін, влаштовувати акції, знижки, оперативне спілкування з поставщиками. моніторинг запасів та строку

придатності продукції. Її втілення забезпечить зниження витрат на 0,55%, а вартість її складає 1230 тис. грн. [47].

Згідно даних розробників програми вона забезпечить зменшення витрат на 0,5% .

Таким чином розрахуємо собівартість продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» якщо реалізуються дві пропозиції.

Витрати на перевезення продукції без врахування довготривалої оренди складають 4,8% від загальної собівартості:

$$60419457 \times 0,048 = 2900133,936 \text{ тис. грн.}$$

Витрати з врахуванням перевезення товарів транспортом з довготривалою орендою на 15% тобто:

$$2900133,936 \times 0,85\% = 2465114 \text{ тис. грн.}$$

Собівартість з врахуванням використання 5 вантажних автомобілів вантажопідйомністю 20 тон. (модель Renault Premium 370.19) складе:

$$60419457 - (2900133,936 - 2465114) = 59984439 \text{ тис. грн.}$$

2. Собівартість продукції за рахунок 2-ї пропозиції впровадження програми JIT (Just in Time) складає:

$$60419457 + 1230 - (60419457 \times 0,55/100) = 60097380 \text{ тис. грн.}$$

А з врахуванням двох пропозицій:

$$60419457 - 2465114 - 331077 = 57623266 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект за рахунок двох пропозицій складає:

$$60419457 - 57623266 = 2796191 \text{ тис. грн. (4,6\%).}$$

За рахунок запропонованих заходів собівартість ТОВ можливо зменшити на 4,6% або на 2796191 тис. грн. на базі даних звітнього року. Результати пропозицій для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» по забезпеченню конкурентоздатності наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Результати пропозицій для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» по забезпеченню конкурентоздатності

№з/п	Назва заходу	Очікуваний ефект, тис. грн.
1	Використовувати орендовані в довготривалій оренді вантажні машини замість транспорту перевізника	2465114
2	Впровадження програми JIT (Just in Time).	331077
	Разом	2796191

Виконаємо прогнозування чинників забезпечення конкурентоздатності з урахуванням пропозицій за допомогою функції прогноз програми.

Виконаємо розрахунок точкових прогнозів чистого доходу від реалізації продукції за побудованої регресійною моделлю:

$$\hat{y} = 13287,410 * X_4^{0,22} * X_6^{0,25} \quad (3.4)$$

Для цього будемо використовувати екстраполяцію на основі плинної середньої. Такий метод базується на тому, що значення показників, що розташовані ближче до періоду прогнозу, мають і більшу дію на прогнозовані показники, ніж ті, що знаходяться в дальших періодах.

$$\Delta x_t + 1 = \lambda_t x_t + \lambda_{t-1} \Delta x_{t-1} + \lambda_{t-2} \Delta x_{t-2} + \dots + \lambda_{t-(n-1)} \Delta x_{t-(n-1)}; \quad (3.5)$$

де n – кількість років передісторії розрахунків;

i – число рядів «передісторії» (рахунок проводять з останнього).

Наведемо стандартні коефіцієнти β в табл. 3.10 в залежності від років періоду прогнозу.

Таблиця 3.9 – Визначення коефіцієнтів β в залежності від років періоду прогнозу

п	3	4	5	6	7	8
β	0,500	0,400	0,333	0,286	0,250	0,222

Для наших розрахунків прогнозування п'яти років $\beta = 0,333$.

Таким чином розрахуємо:

$$\lambda_1 = \frac{1 * 0,333}{5} = 0,067;$$

$$\lambda_2 = \frac{2 * 0,333}{5} = 0,133;$$

$$\lambda_3 = \frac{3 * 0,333}{5} = 0,200$$

$$\lambda_4 = \frac{4 * 0,333}{5} = 0,267;$$

$$\lambda_5 = \frac{5 * 0,333}{5} = 0,333;$$

Виконаємо розрахунок прогнозних величин за формулою 3.3 та зведемо їх в табл.3.10.

Таблиця 3.10 – Розрахунок прогнозу чистого доходу від реалізації продукції

Період	Розрахунок
$\Delta x_t + 1$	$x_t + 0,333\Delta x_t + 0,267\Delta x_{t-1} + 0,200\Delta x_{t-2} + 0,133\Delta x_{t-3} + 0,067\Delta x_{t-4}$
$\hat{x}_{t+2}$	$x_{t+1} + 0,333\Delta x_t + 0,267\Delta x_{t-1} + 0,200\Delta x_{t-2} + 0,133\Delta x_{t-3},$
$\hat{x}_{t+3}$	$x_{t+2} + 0,333\Delta x_t + 0,267\Delta x_{t-1} + 0,200\Delta x_{t-2}$
$\hat{x}_{t+4}$	$x_{t+3} + 0,333\Delta x_t + 0,267\Delta x_{t-1}$
$\hat{x}_{t+5}$	$x_{t+4} + 0,333\Delta x_t$

Виконаємо прогнозування основних показників діяльності ТОВ, застосувавши функції ПРОГНОЗ програми Excel (дані зведемо в табл. 3.11, табл. 3.12 та рис. 3.5).

Таблиця 3.11 - Визначення прогнозованих значень чинників забезпечення конкурентоздатності

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції (Y), тис.грн.
2019	62446681
2020	64402834
2021	72784231
2022	69990601
2023	84727987
2024	85899435

Таблиця 3.12 – Вихідні дані для побудови лінії тренду прогнозування чистого доходу (виручки від реалізації продукції) ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

показник	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (плановий рік)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	62446681	64402834	72784231	69990601	84727987	85899435

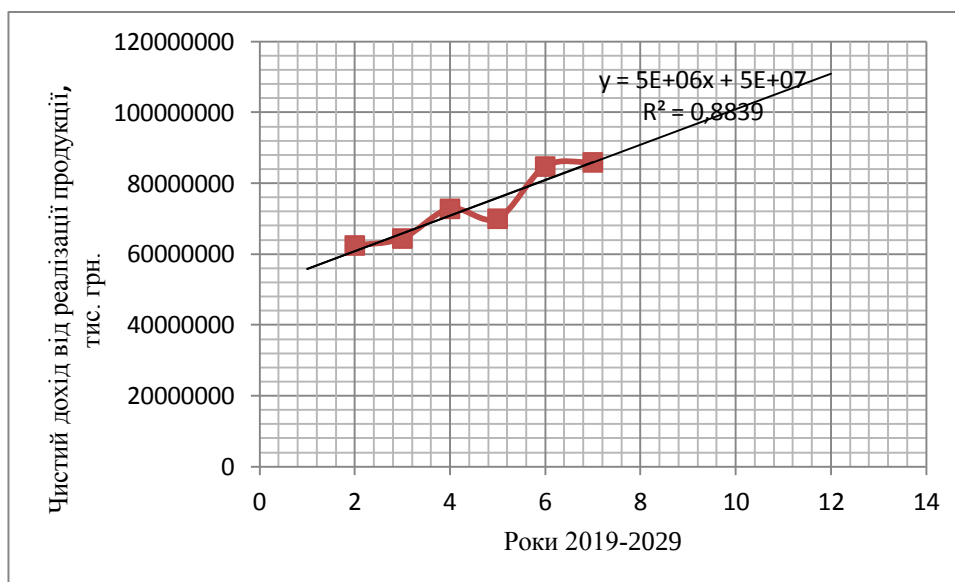


Рисунок 3.5 - Побудови лінії тренду прогнозування чистого доходу (виручки від реалізації продукції) на 5 років вперед ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Прогнозування прибутку на 5 років вперед виконаємо за допомогою табл. 3.13 та рис. 3.6.

Таблиця 3.13 - Вихідні дані для побудови лінії тренду прибутку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (плановий рік)
Прибуток, тис. грн.	289577	-3114238	-1846179	-7632318	-1850887	-1120867

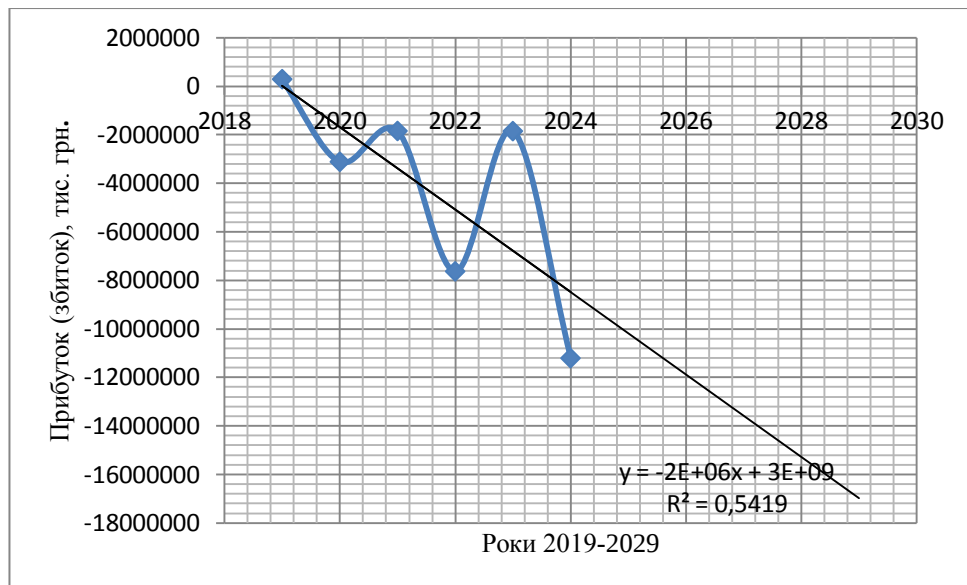


Рисунок 3.6 - Побудова лінії тренду прогнозування величини прибутку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 5 років вперед

Планування показника собівартості реалізованої продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виконаємо за допомогою даних табл. 3.14 та рис. 3.7.

Відмічаємо планове зменшення собівартості реалізованої продукції, що можливо пояснити запропонованими заходами, навіть при збільшенні цін на продукцію, електроенергію та світові та вітчизняні інфляційні процеси.

Таблиця 3.14 – Вихідні дані для побудови лінії тренду собівартості реалізованої продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (плановий рік)
Собівартість, тис. грн.	47340607	47249897	52182935	50815360	60419457	57623266

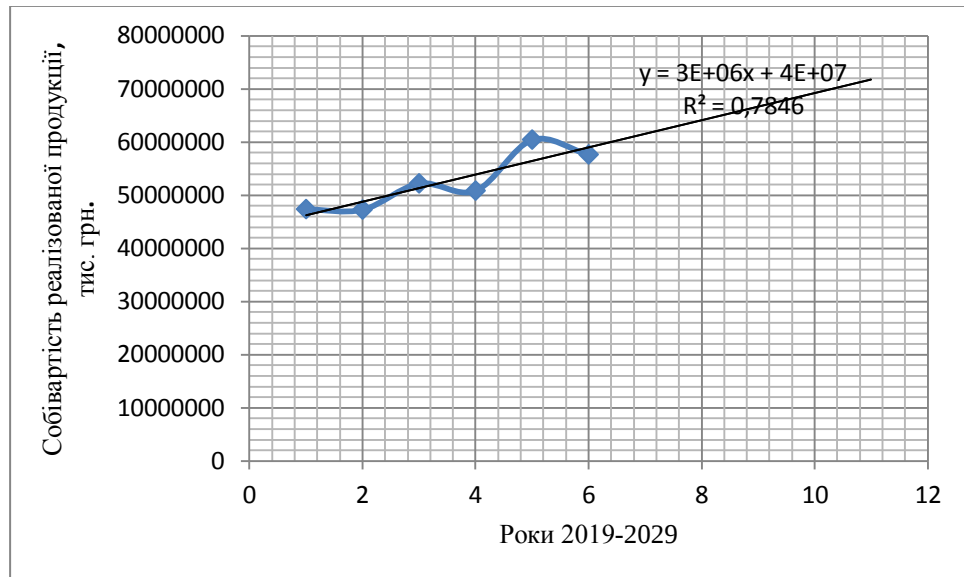


Рисунок 3.7 – Прогнозні значення на 5 років вперед показника собівартості реалізованої продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Виконаємо зведену таблицю техніко-економічних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 - Прогнозні значення показників фінансово – економічної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в результаті впровадження нами заходів

Показник	2023р	Плановий рік	Відхилення планового року від 2023	
			+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (ЧДреал), тис. грн.	41848635	46954168	5105533	13,00
Чистий прибуток, тис. грн.	-1850887	-1120867	730020	3,94
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	60419457	57623266	-2796191	-4,6
Чисельність працівників, ос.	33401	33401	-	-
Обсяг загального товарообороту супермаркетів, тис. грн.	79856834	83051107	3194273	4%
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	15920	17512	1592	10
Фонд оплати праці, тис. грн.	6380927	7019019	638092	10
Середній товарооборот на одного працівника, тис. грн./ос.	2390,85	2486,48	95,64	4,00
Рентабельність продажу, %	-9,31	-4,13	5,18	55,64

Таким чином, за результатом даного підрозділу сформуємо висновки:

1. Реалізація проекту використання орендованих в довготривалій оренді вантажних машин замість транспорту перевізника дозволить отримати економічний ефект в сумі 2465114 тис. грн.

2. Впровадження програми JIT (Just in Time) – 331077 тис. грн.

3. Виконано прогнозування основних техніко – економічних показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на плановий рік:

збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 5105533 тис. грн. або на 13%;

збільшення чистого прибутку на 730020 тис. грн. або на 3,94%;

зменшення собівартості реалізованої продукції на -2796191 тис. грн. або на 4,6%;

збільшення загального товарообороту на 3194273 тис. грн. або на 4%;

збільшення товарообороту на одного працівника на 95,64 тис. грн./ос. або на 4% при не змінній чисельності працівників;

збільшення середньомісячної заробітної плати одного працівника на 1592 грн. або на 10% та збільшення відповідно фонду заробітної плати на 638092 тис. грн. або на 10%ж

збільшення рентабельності продажу на 5,18%

свідчить про ефективність запропонованих нами заходів щодо зміцнення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

4. Маємо можливість визначити, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» адаптувалося в час повномасштабного вторгнення, зраховалися необхідні зміни в логістиці, логістичних маршрутах, безпеці персоналу, зміні попиту покупців.

ВИСНОВКИ

Завдання випускної кваліфікаційної роботи на тему: «Забезпечення конкурентоздатності торговельного підприємства та обґрунтування пропозицій щодо її зміцнення в умовах воєнного стану» виконано, а саме:

- аналізовано літературні та нормативно – правові джерела досліджуваного питання;
- досліджено теоретично - методичні основи поняття процесу забезпечення конкурентоздатності торгівельного підприємства;
- надано техніко-економічну характеристику діяльності та оцінку фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- проведено аналіз механізму забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- впроваджено організаційно-економічні заходи, спрямовані на забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- обґрунтовано пропозиції щодо забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (виявлено резерви та розраховано економічний ефект від впровадження запропонованих заходів).

Ефективна діяльність суб'єктів господарювання всіх галузей народного господарства, торгівельних підприємств, їх життєздатність не можлива без забезпечення їх конкурентоздатності.

Держава регулює на законодавчому рівні забезпечення конкурентоздатності, але експерти наголошують про необхідність етапу державного реформування конкурентної боротьби з врахуванням та адаптації до європейських стандартів.

Визначено, що конкурентоздатність – це здатність суб'єкта конкурувати на ринку визначених товарів, робіт та послуг в даний час та в конкретному місці за рахунок унікальності своєї продукції та оперативним пристосуванням до динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища введення бізнесу.

Розгляд наукових праць надає можливість ствердити, що теоретичне

дослідження поняття «конкурентоздатність» потрібно почати з наукових праць представників класичної школи - А. Сміта та Д. Рікардо, а конкурентні відносини виникли з появою ринкових відносин. Але, не зважаючи на те, що категорія «конкурентоспроможність» визначена та досліджується тривалий час, кожний науковець розглядає це поняття через призму свого бачення, додаючи свій зміст. Тому до теперішнього часу відсутнє загальне тлумачення поняття «конкурентоспроможність».

Об'єктами конкурентоздатності виступає представлена на ринку продукція – товари, роботи та послугами; суб'єктами – це всі учасники ринкових відносин.

Таким чином, конкурентоздатність є узагальнюючим показником господарювання підприємства, досліджувати конкурентоздатність потрібно комплексно, з урахуванням її динамічності і входження в євро інтеграційний простір та застосування європейських стандартів нададуть нові вимоги до посилення конкурентоздатності суб'єктів – господарювання України. Фірми повинні вирішувати – підвищувати якість продукції, зменшувати витрати, чим посилити конкурентоздатність, або виходити з ринку і закривати свій бізнес.

Аналіз наукових напрацювань по обраній темі дослідження, надає можливість зробити наступний висновок, що не існують єдиної системи оцінки конкурентоздатності, але майже всі вчені погоджуються з тим, що в розрахунку рівня конкурентоздатності завжди будуть присутні як явні, так і приховані показники стану системи, деякі показники мають суб'єктивний характер, що приводить до некоректних результатів.

Одноголосно науковці до важливих інструментів визначення конкурентоздатності відносять різноманітні стратегічні матриці, які мають і спільні і відмінні риси.

В нашій роботі ми застосували алгоритм проф. О. Маслак, який на нашу думку, узагальнює більшість наукових думок по методиці визначення рівня конкурентоздатності.

Нами визначено, що методика оцінки конкурентоздатності торгівельного підприємства має свої особливості. Показники оцінки його конкурентоздатності

підрозділяються на дві групи: результуючі та факторні. І їх перелік свідчить про те, що більша кількість показників визначення конкурентоздатності торговельного підприємства базується на суб'єктивній оцінці споживачів продукції, що досить логічно, так як і вся діяльність торговельного підприємства направлена на задоволення потреб споживачів і від цього і залежить фінансовий результат діяльності.

В кваліфікаційній роботі виконаємо аналіз показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» та досліджено рівень його конкурентоздатності.

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» одна із найбільших продуктових мереж в Україні корпорації Fozzy Group.

Основним видом діяльності є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Згідно офіційного сайту ТОВ принципами його роботи є: орієнтованість на гостей; чесність та довіра; згуртована команда; радість; постійний розвиток; нульові відходи; мотивація співробітників; постійний розвиток; інновацій впровадження.

Організаційна структура ТОВ формована з 7-мі рівнів.

Виконаний аналіз техніко-економічних показників, аналіз платоспроможності та ліквідності, аналіз фінансового стану та показників фінансової стійкості свідчить про досить складний, неприбутковий характер діяльності ТОВ за період 2021 -2023 рр.. але з позитивною динамікою в 2023 р.

Виконана оцінка конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дозволяє зробити наступні висновки:

Оцінку забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ми проводили за методикою проф. Маслак О.І., врахувавши конкурентні позиції основних конкурентів – торгові мережі АТБ, Novus, Фора та чинники зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

До чинників зовнішнього середовища потрібно віднести – відношення до

галузі; місце розташування; кількість постачальників; екологічний стан середовища; стан економіки в регіоні, країні та світу; стан політичного середовища; наявна – нормативно-правова база; розвиток інформаційного середовища; наявність розвинутої інфраструктури; можливість підприємству вибору в прийнятті економічного розвитку; рейтинг підприємства на ринку; інфляційні процеси; наявний рівень доходів населення; рівень конкуренції в галузі. Забезпечення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за зовнішнім середовищем дорівнює 5,93 бали з 10 можливих.

Середньозважена оцінка ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» за внутрішніми чинниками забезпечення конкурентоздатності становить 8,041 за 10 – бальною системою за 2023 рік. Тобто для посилення конкурентоздатності підприємству ще потрібно працювати в напрямку удосконалення.

Нами обґрунтовано пропозиції з підвищення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО - ФУД».

Запропоновано реалізацію проектів використання орендованих в довготривалій оренді вантажних машин замість транспорту перевізника дозволить отримати економічний ефект в сумі 2465114 тис. грн. та впровадження програми JIT (Just in Time) – 331077 тис. грн.

Виконано прогнозування основних техніко – економічних показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на плановий рік: збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 5105533 тис. грн. або на 13%; збільшення чистого прибутку на 730020 тис. грн. або на 3,94%; зменшення собівартості реалізованої продукції на -2796191 тис. грн. або на 4,6%; збільшення загального товарообороту на 3194273 тис. грн. або на 4%; збільшення товарообороту на одного працівника на 95,64 тис. грн./ос. або на 4% при не змінній чисельності працівників; збільшення середньомісячної заробітної плати одного працівника на 1592 грн. або на 10% та збільшення відповідно фонду заробітної плати на 638092 тис. грн. або на 10% та збільшення рентабельності продажу на 5,18% свідчить про ефективність запропонованих нами заходів щодо зміцнення конкурентоздатності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Маємо можливість визначити, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» адаптувалося в час повномасштабного вторгнення, зраховалися необхідні зміни в логістиці, логістичних маршрутах, безпеці персоналу, зміні попиту покупців.

Соціальний захист працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» регулюється Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року № 2136-IX, метою якого є необхідність знаходження балансу між забезпеченням належного захисту прав найманих працівників та потребою у створенні умов для подальшого розвитку економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96. ВР /Верховна Рада України зі змінами від 03.09.2019. ВВР. 2019. №38. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%> (дата звернення 12.04.2025).
2. Господарський кодекс України: Закон України від 2003 №18 / Верховна Рада України зі змінами від 15.12.2021. ВВР. 2021. №46. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 12.04.2025).
3. Закон України «Про захист економічної конкуренції» зі змінами №3613 – IX від 20.03. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
4. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» зі змінами №286 – IX від 12.11. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Tex> (дата звернення: 12.04.2025).
5. Закон України «Антимонопольний комітет України» зі змінами № 4017– IX від 10.10. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
6. Закон України «Про природні монополії» зі змінами № 2849– IX від 13.12.2022 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t001682?an=276> (дата звернення: 12.04.2025).
7. Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Порядку розгляду Антимонопольним комітетом України та його територіальними відділеннями заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції» від 19.04.94 р. №5 зі змінами №16-рп від 23.11.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0090-94#Text> (дата звернення: 14.04.2025).
8. Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Положення про порядок розгляду заяв та справ про концентрацію суб'єктів господарювання» від 19.02.2002. №33-р зі змінами №20-рп від 07.12.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0284-02#Text> (дата звернення: 14.04.2025).

9. Постанова Верховної ради України «Про Державну програму демонополізації економіки та розвитку конкуренції» від. 21.12.1993 № 3757– XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3757-12> (дата звернення: 14.04.2025).
10. Рекомендаційні роз'яснення Антимонопольного комітету. URL: <https://lcf.ua/thought-leadership/antitrust-law/ya> (дата звернення: 14.04.2025).
11. Порухення, за які карає АМКУ під час війни: найбільші штрафи. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/porushennya-z> (дата звернення: 14.04.2025).
12. Дослідження про природу й причини багатства народів. URL: <https://nashformat.ua/products/doslidzhennya-pro-prirodu-i-prychyny-bagatstva-narodiv-709117?srsId=A> (дата звернення: 14.04.2025).
13. Венгер В.В. Конкуренція в ринковій економіці: генезис теоретичних концепцій. *Ефективна економіка*. 2014, №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3> (дата звернення: 20.04. 2025).
14. Похильченко О.А., Крикавський Є.В. Конкурентоздатність: ознаки та чинники формування. *Вісник ХНУ*. 2009. № 5. Т. 3 С. 267-270.
15. Родзевич Н.С. Етимологічний словник української мови: т. 2. К.: Наукова думка. 1985. 572 с.
16. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.). К. : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
17. Дейнега О.В. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємств. *Наукові праці Вінницького національного технічного університету. Відділ Логістика*. 2008. С. 61 – 68. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/VNULP/Logistyka/2008_623/10.pdf. (дата звернення: 20.04. 2025).
18. Куцик П.О., Медвідь Л.Г., Шевчук В.О., Харинович-Яворська Д.О. діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі контрольно-аналітичне забезпечення системи управління: монографія. Чернівці. 2015. 370 с.
19. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114-117. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/10555> (дата звернення: 20.04. 2025).

20. Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 1 (7). С. 106–112.

21. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9-18.

22. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. *Харьков : Изд-во ХНАДУ*. 2003. 186 с.

23. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С. 274-282. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_28. (дата звернення: 20.04. 2025).

24. Легомінова С. В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 250–255.

25. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. Вип. 40. С. 68–71.

26. Бондар Ю.А. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22. С. 161-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2022_22_12 (дата звернення: 20.04. 2025).

27. А. Плясунков А., Криволапова В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства»: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., *Матеріали, обладнання та ресурсозберігаючі технології в машинобудуванні*. (6–10 квіт, 2010), 2010, вип. 25, с. 130–135.

28. Цигилик І.І., Кропельницька С. О., Мозіль О. І., Ткачук І. Г Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посібник. К., 2004. С. 23.

29. Легомінова С. В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*.

2017. Вип. 18. С. 250–255.

30. Халімон Т. М. Прогнозування конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств: методологічний вимір. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17. №Ч.2. С. 108–112.

31. Ванькович Л. Я., Далик В. П., Ткач С. В., Ключук Р. В., Торбич А. В., Тимкевич Т. С., Торбич Б. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2023. №10. С.24-32.

32. Крамарчук С.П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. Вип. 24. С. 24 – 30.

33. Маслак О. І. Конкурентоспроможність бізнес-моделей авіаційних підприємств: інноваційний аспект. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2021. Вип. 62. - С. 45-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2021_62_7. (дата звернення: 20.05. 2025).

34.Маслак О. І. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська, П. К. Кулінічев // Технологический аудит и резервы производства. - 2014. - № 3(3). - С. 57-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2014_3. (дата звернення: 20.05. 2025).

35.Компанії. Сільпо-Фуд. URL: <https://mind.ua/companies/434-silpo-fud> (дата звернення: 10.05. 2025).

36. Звіт про управління Сільпо-Фуд за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf> (дата звернення: 10.05. 2025).

37. Три супермаркети «Сільпо» увійшли до переліку найкращих магазинів Європи. URL:<https://silpo.ua/press-center/press-releases/try-supermarkety-silpo-uvijshly-do-pereliku-najkrasshyx-magazyniv-yevropy?srsltid=AfmBOooTDje> (дата звернення: 10.05. 2025).

38. Інтегрована система менеджменту ТОВ «Сільпо» URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/silpo-stav-predstavnykom-italiyskoyi-g> (дата звернення: 10.05. 2025).
39. Трекер економіки України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 10.06. 2025).
40. Міжнародні рейтинги України. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/02/23/infografika/su> (дата звернення 10.05. 2025).
41. Економіка під час війни. URL: <https://ces.org.ua/category/research-list/economy-during-the-war/> (дата звернення 10.05. 2025).
42. Пропозицій Інституту економічного прогнозування НАН України. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/index/> (дата звернення 10.05. 2025).
43. Політична система України в умовах війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/politychna-systema-ukrayiny-v-umovakh-viyny> (дата звернення 15.05. 2025).
44. Міжнародні рейтинги України. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/02/23/infografika/su> (дата звернення 15.05. 2025).
45. Сільпо має власну службу контролю якості. URL: https://www.google.com/search?q=%D0%AF%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C+%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97+%D1%81%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BF%D0%BE&rlz=1C1CHBD_ruUA917UA917&oq= (дата звернення 15.05. 2025).
46. Загальні відомості про програму Excel. URL: <https://support.microsoft.com/uk-ua/office/%D0%B7%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96> (дата звернення 15.05. 2025).
47. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ «JUST-IN-TIME» : успішна програма функціонування підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/20888/1/109-110.pdf> (дата звернення 15.05. 2025).

48. Пронозування в Excel. URL:

https://www.google.com/search?q=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D0%B7%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F+%D0%B2+Excel&rlz=1C1CHBD_ruUA917UA917&oq=%D0%BF (дата звернення 15.05. 2025).

49. Гирич С.В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. №59.

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79> (дата звернення 15.05. 2025).

50. Кадол Л.В., Карпенко Я.С., Курінний С.В. Актуальність формування конкурентних переваг. *Розвиток промисловості та суспільства: матеріали Міжнар. наук. – техн. конф. (Кривий Ріг, 28-30 травня 2023 р.)*. Кривий Ріг, 2025.

ДОДАТКИ