

Кафедра менеджменту та адміністрування

м. Тернопіль – 2024

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О. А.

(підпис)

(прізвище та
ініціали)

“ ” _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю

073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Іваськів Тамарі Михайлівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи “Дослідження впливу процесу реалізації функцій менеджменту на формування конкурентоспроможності організації, на прикладі ТОВ “Сільпо-Фуд”

Керівник роботи

к.е.н., доц. Кужда Т. І.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 13 » листопада 2024 року № 4/7-1095.

2. Термін подання завершеної роботи 30 листопада 2024 р.

3. Вихідні дані консолідована фінансова звітність, консолідовані звіти про управління, до роботи дані офіційної веб-сторінки торговельної мережі “Сільпо”

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю організації
2. Дослідження впливу процесу реалізації функцій менеджменту на формування конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд”
3. Шляхи покращення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ “Сільпо-Фуд”
4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів): рисунки: джерела забезпечення підвищення конкурентоздатності підприємств у країнах Європейського союзу у 2022-2023 рр.; динаміка кількості супермаркетів мережі “Сільпо” та розміру торговельних площ у 2019-2023 рр.; частка ринку ТОВ “Сільпо-Фуд” та основних конкурентів у 2023 р.; радар конкурентоспроможності для ТОВ “Сільпо-Фуд” та двох основних конкурентів; карти стратегічних груп для мережі супермаркетів “Сільпо” та конкурентів; результати кількісного оцінювання ризику при ухваленні рішень щодо покращення асортименту товарів торговельної мережі супермаркетів “Сільпо”; таблиці: результати аналізу основних фінансово-економічних показників ТОВ “Сільпо-Фуд”; порівняльний аналіз ТОВ “Сільпо-Фуд” та його основних конкурентів за окремими показниками діяльності у 2023 р.; узагальнена структура товарного асортименту мережі супермаркетів “Сільпо”; порівняльна характеристики стану роздрібної торгівлі та стану мережі супермаркетів “Сільпо” на ринку; результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” та двох основних конкурентів; характеристики мережі супермаркетів “Сільпо” та конкурентів за 6-ма критеріями для побудови карт стратегічних груп; очікуване зростання асортиментних позицій для запропонованих напрямків покращення асортименту торговельної мережі “Сільпо”; запропоновані напрями удосконалення цінової політики для підвищення рівня конкурентоспроможності мережі “Сільпо”; результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” та ТОВ “АТБ-маркет”.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	доц. Шерстюк Р. П.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	ст. викл. Стручок В. С.		

7. Дата видачі завдання 13 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
1	Вступ	вересень	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю організації	вересень	виконано
3	1.1. Сутність та фактори впливу на формування конкурентоспроможності організації	вересень	виконано
4	1.2. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю організації	вересень	виконано
5	1.3. Зарубіжний досвід системи управління конкурентоспроможністю організації	вересень	виконано
6	Розділ 2. Дослідження впливу процесу реалізації функцій менеджменту на формування конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд”	жовтень	виконано
7	2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”	жовтень	виконано
8	2.2. Аналіз ключових складових системи управління конкурентоспроможністю ТОВ “Сільпо-Фуд”	жовтень	виконано
9	2.3. Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд”	жовтень	виконано
10	Розділ 3. Шляхи покращення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ “Сільпо-Фуд”	листопад	виконано
11	3.1. Обґрунтування доцільності удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю мережі супермаркетів “Сільпо” на основі побудови карт стратегічних груп	листопад	виконано
12	3.2. Модель оцінювання ефективності рішень про внесення змін в асортиментні позиції з метою підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі “Сільпо”	листопад	виконано
13	3.3. Удосконалення управління ціновою політикою з метою підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі	листопад	виконано
14	Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	листопад	виконано
15	4.1. Загальна характеристика охорони праці ТОВ “Сільпо-Фуд”	листопад	виконано
16	4.2. Організація цивільного захисту об’єктів торгівлі та бізнесу, ліквідація наслідків можливих надзвичайних ситуацій	листопад	виконано
17	Висновки та пропозиції	листопад	виконано

Студент

_____ Іваськів Т. М.

Керівник роботи

_____ Кужда Т. І.

АНОТАЦІЯ

Тема: “Дослідження впливу процесу реалізації функцій менеджменту на формування конкурентоспроможності організації, на прикладі ТОВ “Сільпо-Фуд”.

Кваліфікаційна робота магістра: 86 сторінок, 12 рисунків, 23 таблиці, 4 додатки, 45 літературних джерел.

Предметом дослідження є процес реалізації функцій менеджменту на формування конкурентоспроможності організації. **Об’єктом** дослідження є конкурентоспроможність організації.

Метою роботи є дослідження впливу процесу реалізації функцій менеджменту на формування конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” та пошук шляхів покращення цього процесу.

Методи дослідження охоплюють: порівняльний аналіз; графічний; відносні величини структури та динаміки; економіко-статистичні; метод побудови карт стратегічних груп, оцінювання ризику, радар конкурентоспроможності, індекс конкурентоспроможності.

Обґрунтовано доцільність удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю мережі супермаркетів “Сільпо” на основі побудови карт стратегічних груп. Побудовано модель оцінювання ефективності рішень про внесення змін в асортиментні позиції з метою підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі “Сільпо”. Запропоновано напрями удосконалення цінової політики для підвищення рівня конкурентоспроможності мережі “Сільпо” .

Результати дослідження можуть бути впроваджені у роботу ТОВ “Сільпо-Фуд”.

Ключові слова: функції та методи менеджменту, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, асортиментна, цінова політика.

ANNOTATION

Topic on “Study of the management functions implementation impact on the organization competitiveness formation (LLC “Silpo-FOOD” as a case study)”.

Master Degree thesis consists of 86 pages, 12 figures, 23 tables, 4 appendices, 45 references.

The subject of the study is the process of implementing management functions to form the competitiveness of the organization. **The object of the study** is the competitiveness of the organization.

The aim of the work is to study the management functions implementation impact on the LLC Silpo-Food competitiveness and to find ways to improve this process.

The results are obtained with the following **research methods**: comparative analysis, graphical; structural analysis; method of strategic groups mapping, risk assessment, competitiveness radar, competitiveness index.

The feasibility of improving the strategic management of the Silpo retail chain competitiveness based on the strategic groups mapping has been substantiated. A model for assessing the effectiveness of decisions to make changes to assortment positions in order to increase the competitiveness of the Silpo retail chain has been built. The ways for improving pricing policy to increase the competitiveness of the Silpo chain have been proposed.

The proposed improvements can be implemented at the LLC Silpo-Food.

Key words: management functions and methods, competitiveness, competitive advantages, assortment and pricing policy.

ЗМІСТ

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю організації

1.1 Сутність та фактори впливу на формування конкурентоспроможності організації.....	8
1.2 Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю організації	10
1.3 Зарубіжний досвід системи управління конкурентоспроможністю організації.....	17

Розділ 2. Дослідження впливу процесу реалізації функцій менеджменту на формування конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд”

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”	24
2.2 Аналіз ключових складових системи управління конкурентоспроможністю ТОВ “Сільпо-Фуд”	29
2.3 Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд”.....	38

Розділ 3. Шляхи покращення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ “Сільпо-Фуд”

3.1 Обґрунтування доцільності удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю мережі супермаркетів “Сільпо” на основі побудови карт стратегічних груп	48
3.2 Модель оцінювання ефективності рішень про внесення змін в асортиментні позиції з метою підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі “Сільпо”	57
3.3 Удосконалення управління ціновою політикою з метою підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі	64

Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях

4.1 Загальна характеристика охорони праці ТОВ “Сільпо-Фуд”	78
4.2 Організація цивільного захисту об’єктів торгівлі та бізнесу, ліквідація наслідків можливих надзвичайних ситуацій	81

Висновки та пропозиції	84
Бібліографія	87
Додатки	92

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена посиленням впливу процесу реалізації функцій менеджменту на формування конкурентоспроможності торговельної організації в умовах сучасної економіки, що характеризується високою динамікою змін, жорсткою конкуренцією на ринку роздрібної торгівлі та швидким розвитком технологій у ритейлі. У цих умовах для торговельних організацій забезпечення високої конкурентоспроможності стає основним завданням, яке безпосередньо залежить від ефективності менеджменту. Рівень конкурентоспроможності торговельної організації визначається здатністю менеджерів реалізовувати управлінські функції, орієнтуючись на потреби ринку, максимізуючи ефективність використання ресурсів і застосовуючи сучасні методи менеджменту. Успішне поєднання теоретичних знань з практичними навичками управління дозволяє організації не лише підтримувати конкурентоспроможність, а й створювати стійку конкурентну перевагу, що є одним із факторів для її довгострокового успіху.

Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю організації досліджувалися різними науковцями, серед яких Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. [6], Демчук Н. І., Донських А. С., Ясинський В. М. [12], Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. [13], Герасимова В.О. [1], Зяйлик М.Ф.[43], Кирич Н.Б., Юрик Н.Є., Шведа Н.М. [45], Сороківська О.А. [44].

Метою магістерської роботи є дослідження впливу процесу реалізації функцій менеджменту на формування конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” та пошук шляхів покращення цього процесу. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі **завдання**:

- охарактеризовано сутність та фактори впливу на формування конкурентоспроможності організації;
- розкрито теоретичні основи управління конкурентоспроможністю

організації;

- висвітлено зарубіжний досвід системи управління конкурентоспроможністю організації;
- проаналізовано ключові складові системи управління конкурентоспроможністю ТОВ “Сільпо-Фуд”;
- здійснено оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд”;
- обґрунтовано доцільність удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю мережі супермаркетів “Сільпо” на основі побудови карт стратегічних груп;
- побудовано модель оцінювання ефективності рішень про внесення змін в асортиментні позиції з метою підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі “Сільпо”;
- запропоновано шляхи удосконалення управління ціновою політикою з метою підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі;
- висвітлено основні аспекти охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Предметом дослідження є процес реалізації функцій менеджменту на формування конкурентоспроможності організації. **Об’єктом** дослідження є конкурентоспроможність організації.

Для написання кваліфікаційної роботи магістра вивчено ряд літературних джерел за тематикою дослідження, інформацію із Інтернет-джерел, посібників, підручників, використано консолідовану фінансову звітність, консолідовані звіти про управління, дані офіційної веб-сторінки торговельної мережі “Сільпо”, нормативно-правову базу.

Наукова новизна розкрита через подане трактування автора для “факторів впливу на формування конкурентоспроможності організації”. З практичної точки зору автором розроблено ряд пропозицій, які дозволять покращити систему управління конкурентоспроможністю ТОВ “Сільпо-Фуд”.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та фактори впливу на формування конкурентоспроможності організації

Економічний розвиток усіх суб'єктів господарювання відбувається за умов конкурування на ринку й боротьби за кращі сегменти та перспективи, тому ключовими завданнями підприємства стають досягнення, утримання та розширення конкурентних переваг, а також посилення конкурентної позиції з допомогою продуманої політики та маркетингових заходів. Для досягнення таких ключових завдань на підприємстві потрібно здійснювати розробку стратегічних планів з урахуванням заходів із підвищення конкурентоспроможності, залучати виконавців та реалізовувати ці заходи, а також знаходити дієві інструменти для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.

На сьогодні, формування та зростання рівня конкурентоспроможності є однією із актуальних проблем підприємства в умовах посилення та загострення суперництва на ринку. Тому, менеджери підприємства змушені проводити постійний моніторинг та аналіз рівня конкурентного потенціалу та конкурентоздатності, виокремлювати ті фактори, які пришвидшують або унеможлиблюють ріст конкурентоздатності підприємства. Для досягнення високого рівня конкурентоздатності потрібно здійснювати також розроблення різних заходів організаційно-економічного, інноваційного, управлінського характеру, спрямованих на досягнення окресленої стратегії та її завдань. При цьому варто зосереджувати увагу також на постійних змінах у середовищі ззовні, враховувати фактори ризику та невизначеності, сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості для отримання конкурентних переваг та виживання в умовах посиленої конкуренції.

Характеризуючи теоретичні основи терміну “конкурентоспроможність підприємства” слід зазначити, що існують різні підходи до його трактування, пояснення та аргументації. У науковій літературі, термін “конкурентоздатність підприємства” трактують як спроможність суб’єкта господарювання конкурувати з іншими ринковими суб’єктами, а також їх перевершити у створенні, виготовленні та реалізації продукції чи послуги за певними характеристиками та показниками якості [1].

Ряд вітчизняних науковців, серед яких Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.Г. пояснюють “конкурентоспроможність підприємства” як комплексний системний термін, який вказує на конкурентні переваги підприємства серед інших на ринку за набором параметрів (фінансово-економічних, ринкових, виробничих, кадрових, маркетингових, товарних, ін.), які поєднані між собою та здатні сформувати стратегічну унікальність та закріплення позицій на визначеному ринковому сегменті за певний проміжок часу зважаючи на впливи середовища функціонування [6].

Для конкурентоздатності підприємства притаманними є такі характеристики як порівняльність (використовується для порівняння суб’єктів господарювання) та динамічність (розглядається як довготермінова характеристика) [6].

Трактування терміну “конкурентоспроможність підприємства” у науковій літературі здійснюється з позицій декількох підходів, серед яких: порівняльний, ресурсний, системний. Так, застосування порівняльного підходу до визначення конкурентоздатності підприємства зводиться до зосередження уваги на формулюванні його змісту під час з’ясування порівняльних характеристик підприємств-конкурентів. З точки зору ресурсного підходу, термін “конкурентоспроможність” пов’язується із потенційними можливостями функціонування підприємства за умов конкуренції. Системний підхід до трактування конкурентоздатності зосереджений на дослідженні усіх аспектів та процесів всередині підприємства та відображення його взаємовідносин із середовищем зовні [7].

Сукупність трактувань терміну “конкурентоспроможність підприємства” за різними науковими підходами та думками вітчизняних та зарубіжних науковців представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування терміну “конкурентоспроможність підприємства” за різними науковими підходами та науковцями

Автор	Трактування терміну “конкурентоспроможність підприємства”
1	2
Порівняльний підхід	
Кузьмін О.Є., Мельник О.Г	це комплексний термін, який вказує на конкурентні переваги підприємства серед інших за набором фінансово-економічних, ринкових, виробничих, маркетингових, інших параметрів, які формують стратегічну унікальність та закріплення позицій на певному сегменті під впливом середовища функціонування
Грицишин Н.В.	це спроможність суб’єктів господарювання витримувати конкуренцію через формування порівняльних переваг щодо підприємств-конкурентів, які працюють на певному ринку
Діксон П.Р.	це показник, який вказує на продуктивність й ефективність фірми щодо фірм-конкурентів, посередників, обслуговування клієнтів та замовлень
Білецька І.І.	це стан суб’єкта господарювання, який визначається його здатністю краще використовувати ключові компетенції, ресурси порівняно із підприємствами-конкурентами та підтримувати такий стан протягом певного часу
Осипов В.М.	це властивість суб’єкта господарювання, яка визначається кращими можливостями фактичного задоволення потреби певного ринку порівняно з іншими
Райзберг Б.А.	це сукупність можливостей організації створювати, виготовляти та продавати товари, які за характеристиками та властивостями є більш привабливими для споживачів
Кіперман Г.Я.	це спроможність організації протистояти іншим виробникам та постачальникам аналогічної продукції за критеріями задоволеності споживачів та ефективністю господарювання
Єрмак А.В.	це синтетичне поняття, що визначає здатність організації функціонувати відповідно до стратегії розвитку, протиставляти свою продукцію іншими учасниками ринку за подібним призначенням враховуючи характер впливу чинників зовнішнього середовища
Портер М.	це здатність фірми формувати вагомі конкурентні переваги порівняно із аналогічними перевагами інших фірм-конкурентів на обраному ринковому сегменті

Продовження табл. 1.1

1	2
Ресурсний	
Єрмолов М.О.	це відносна характеристика, що вказує на сукупність відмінностей виробника товарів від інших на ринку як за ефективністю використання ресурсів в процесі виробництва, так і за способом пропонування товарів на ринку
Черваньов Д.М.	це поняття, пов'язане із ефективною господарською діяльністю в умовах конкурентного ринку, що визначається сукупністю засобів та ресурсів наявних у підприємства
Злидень І.М.	це спроможність господарюючого суб'єкта отримувати синергетичний ефект від раціонального управління конкурентними перевагами та ресурсами
Попов С. А.	це здатність господарюючого суб'єкта до виробництва та збуту конкурентоспроможного продукту за умов ефективності використання ресурсів, реагування на фактори впливу
Піддубний І.О., Піддубна А.І.	це здатність організації функціонувати у мінливому середовищі та забезпечувати переваги споживачам шляхом ефективного комбінування ресурсів та політики діяльності
Системний	
Іванов Ю.Б.	це система, що знаходиться під дією певних чинників і визначається рівнем реалізації потенційних можливостей щодо надбання та утримання конкурентної переваги протягом тривалого періоду часу
Захаров А.Н.	це спроможність організації здійснювати управління внутрішньою та зовнішньою підсистемами задля створення привабливих конкурентних переваг для споживача
Райса Е., Траута Дж.	це можливість забезпечувати ефективну та прибуткову господарську діяльність в умовах конкурентного ринку, системно та комплексно використовуючи сильні сторони, зосереджуючи свої зусилля в тій сфері виробництва продукції й послуг, де можна зайняти лідируючі позиції на ринку

На нашу думку, фактори впливу на формування конкурентоспроможності організації являють собою набір явищ та процесів господарської діяльності господарюючого суб'єкта та явищ та процесів соціально-економічного характеру, які чинять вплив на зміну й динаміку виробничо-збутових витрат, а в кінцевому підсумку – на зміну рівня конкурентоспроможності організації.

Загалом, фактори впливу на формування конкурентоспроможності організації можна згрупувати у дві категорії: внутрішні та зовнішні. Зовнішні, у

свою чергу, охоплюють соціально-економічні, суспільно-культурні, природні, інституційні та інші умови, які діють за межами організації та чинять або можуть чинити впливи на діяльність та функціонування організації. Внутрішніми факторами є ті, що діють зсередини підприємства та визначають його можливості та подальші дії для пошуку та реалізації шляхів підвищення конкурентоспроможності та посилення конкурентних позицій [1].

Внутрішні фактори впливу на формування конкурентоспроможності організації можна розділити на:

- виробничі – рівень використання виробних ресурсів та потенціалу організації, рівень організації виробничих процесів та технології, управління якістю на рівні виробництва, наявність виробничих потужностей та засобів, ін.;
- ресурси – рівень використання матеріальних, енергетичних, трудових, технологічних, інформаційних ресурсів; затрати цих ресурсів у розрахунку на одиницю товару; рівень забезпечення власними ресурсами; динаміка цін на придбання потрібних ресурсів;
- технологічний потенціал – здатність організації впроваджувати нову техніку, технології, досягнення НТП, до оновлення та технологічного оснащення виробничих процесів;
- трудові – мотиваційні чинники, рівень оплати праці, професійно-компетентнісний склад персоналу, стилі управління, рівень ініціативності та новаторських ідей працівників;
- інвестиційно-інноваційні можливості – рівень інвестиційної та інноваційної привабливості організації, наявність власних коштів для вкладень у покращення товару, ефективність конкурентних стратегій, досягнення конкурентних переваг у довго терновій перспективі;
- маркетингові можливості – наявність ефективної маркетингової стратегії та бачення, підтримка іміджу та репутації на ринку, наявність розгалуженої збутової системи, покращення якості та властивостей продукції, цінова політика, рівень обслуговування;
- рівень управління – наявність ефективної системи планування,

організації роботи працівників, мотивування, моніторингу та контролювання усіх процесів [10].

У науковій літературі, серед впливових на конкурентоспроможність організації внутрішніх факторів, вказують на рівень попиту на продукцію; якість, уніфікованість, стандартизацію та сертифікацію продукції; товарні ринки; надійні постачальники та лояльні споживачі; оптимальне використання ресурсів; унікальність продукції [11].

Зовнішні фактори впливу на формування конкурентоспроможності організації можна поділити на:

1) ті, що чинять прямий вплив через економічне, фінансове, технологічне, політичне, суспільно-культурне, конкурентне, законодавче та інші середовища впливу, рівень конкурентоспроможності галузі та регіону;

2) ті, що чинять непрямий вплив через міжнародні події, соціокультурне середовище та зміну системи цінностей та орієнтирів, наявність соціальних груп, зміни у науково-технічних досягненнях та ін. [10].

Дашко І.М. виділяє такі зовнішні складові, які чинять вплив на конкурентоздатність організації: державну та правову політики, економічні умови, рівень монополізації на ринку, ресурсний потенціал країни, ринкова інфраструктура, товарні ринки, соціальне становище. До внутрішніх складових, які чинять вплив на конкурентоздатність організації науковець відносить: організаційну структуру управління, місцезнаходження підприємства, матеріальні активи, ресурсний та маркетинговий потенціал, фінансові можливості, система постачання, логістична та збутова діяльність, інформаційні можливості [11].

Крім поділу факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства на внутрішні та зовнішні, існує ряд інших класифікаційних ознак. Так, за сферою походження фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства поділяють на управлінські, економічні, політичні, організаційні, наукові, географічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні та ін.

За характером впливу такі фактори можна згрупувати на:

- фактори загального спрямування, які чинять вплив на всі складові елементи конкурентного середовища;
- фактори специфічної дії, які чинять вплив на складові елементи конкурентного середовища у місцевих, регіональних, галузевих межах;
- фактори індивідуальної дії, які чинять вплив на зміну певного складового елементу конкурентного середовища [11].

Залежно від тривалості дії фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства можуть бути постійної дії (наприклад, ресурсний потенціал, рівень управління, персонал та ін.) та тимчасової дії (певні обставини, обмеження, які можуть діяти короткий період часу).

За ступенем корисності ці фактори розділяють на:

- фактори-стимули, які дозволяють підприємству посилити конкурентні позиції, підвищити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства;
- фактори-дестимули, як спричиняють негативні наслідки для конкурентних позицій та рівня конкурентоспроможності підприємства [11].

Ще однією ознакою класифікації для факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства є соціально-економічна природа, за якою фактори поділена на: ресурси (матеріально-технічні, інтелектуальні, трудові, фінансово-інвестиційні); інфраструктуру (її якість, розмір плати за її використання) [13].

Крім вищевказаних факторів, ми пропонуємо визначати конкурентоспроможність підприємства за такими основними критеріями як: рівень якості товару, безпечність, ціна, достовірність сертифікації та маркування товару, соціальна адресність товару, новизна товару, впізнаваність та імідж товару, інформативність товару, умови та культура обслуговування, доступність товару. Отже, конкурентоздатність організації залежить від ряду чинників, одні з яких (зовнішні) створюють передумови для представлення продукції організації на ринку та формування конкурентних переваг, тоді як інші (внутрішні) визначають передумови та можливості для ефективного функціонування підприємства.

1.2 Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю організації

У кожній галузі, де функціонують суб'єкти господарювання сформоване відповідне конкурентне середовище. Таке середовище поєднує усіх господарюючих суб'єктів, які ведуть конкурентну боротьбу та визначає їхню поведінку, а також дії і реагування задля досягнення цілей та забезпечення власних інтересів. З цієї точки зору, господарюючий суб'єкт повинен здійснювати оцінювання дій та поведінки своїх конкурентів, можливості галузі, де вони провадять діяльність з метою розробки найефективніших конкурентних стратегій, які б привели до бажаного рівня конкурентоспроможності.

Конкурентами є ті підприємства, які представляють ринку аналогічну продукцію, виходять на ринок з такою самою продукцією, або виготовлять продукцію, яка є замінником. Важливим напрямком в управлінні конкурентоспроможністю підприємства є оцінювання конкурентів за певними критеріями та напрямками: загальною характеристикою, економічним потенціалом, організаційно-технічним рівнем, збутовою діяльністю, фінансовим станом. Після проведеного оцінювання конкурентів та їхніх дій на ринку, суб'єкту господарювання варто діагностувати власні конкурентні позиції з урахуванням наступних складових маркетингового комплексу [13]:

1) складова “товар” визначається технічними характеристиками та споживчими властивостями, якістю, зручністю застосування, життєвим циклом товару, параметрами сервісу, дизайном та упаковкою, торговельною маркою, патентом, безпечністю та надійністю товару;

2) складова “ціна” охоплює ціну товару, умови договору постачання товару, порядок розрахунку, дисконти, цінову диференціацію споживачів, використання різних видів цін для групи пов'язаних товарів;

3) складова “просування товару” залежить від обраних каналів рекламування товару, витрат на рекламну кампанію для окремих товарів, товарних марок, обраних методів стимулювання продажів;

4) складова “канали збуту” охоплює безпосередній продаж споживачам,

гуртовий продаж, роздрібний продаж, основні ринку збуту, ступінь охоплення ринку продукцією організації-виробника, контролювання процесу збуту продукції, наявність складських, логістичних, транспортних можливостей, асортимент товару підприємства-виробника, обсяг випущеної продукції, рівень використання виробничого потенціалу та потужностей.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно враховувати внутрішні та зовнішні фактори, визначати сильні та слабкі сторони в роботі господарюючого суб'єкта, вивчати складові конкурентного середовища (інституційні, структурні, функціональні). Інституційну складову конкурентного середовища визначають такі чинники як:

- законодавче та нормативно-правове підґрунтя функціонування ринку, ринкові закони, які визначають загальні правила, обов'язкові для усіх учасників певного ринку;

- організаційно-правовий механізм регулювання ринку з боку держави, який охоплює законодавчі дії та політику органів державного регулювання у сфері товарних ринків;

- соціально-культурна спадщина, суспільні цінності та традиції, які впливають на розподілення конкурентної активності всередині певної галузі чи товарного ринку, а також способи та засоби конкурентної боротьби;

- рівень економічного багатства та розвитку економіки, які виступають індикаторами при виборі виду конкурентних стратегій суб'єктом господарювання;

- інфраструктура товарного ринку, яка характеризується фінансовими установами, страховими організаціями, ринковими посередниками, дистриб'юторами та іншими господарюючими суб'єктами, кожен із яких відіграє свою роль на товарному ринку;

- місце товарного ринку в сфері економічних відносин, в тому числі і міжнародних визначається присутністю на ринку закордонних фірм та компаній, які через поширення інновацій, досягнень науково-технічного прогресу чинять вплив на межі товарного ринку, цінову політику, просування

товару та конкуренцію загалом.

Структурну складову конкурентного середовища визначають такі чинники як:

- ємність товарного ринку, ринкова частка та рентабельність товару, представленого на даному ринку;
- кількість та масштаби діяльності суб'єктів ринку, їхній вплив на показники попиту та пропозиції, міра диференційованості товарів;
- наявність нових ринкових сегментів та ніш, потенціал торговельного марки, бренду, інтенсивність потенційних конкурентів [13].

Функціональну складову конкурентного середовища визначає сукупність взаємозв'язків та взаємодії між суб'єктами товарного ринку (конкурентами, постачальниками, споживачами), їхніми стратегіями, діями та поведінкою на ринку.

Конкурентне середовище суб'єкта господарювання є складовою частиною зовнішнього середовища. Його значення полягає в тому, що чим більша ефективність такого середовища, тим стан конкурентних відносин залежить від рівня розвитку ринку (повна свобода підприємств-виробників, наявність бар'єрів при вході на ринок, антимонопольне регулювання). Суб'єкти господарювання в межах конкурентного середовища розглядаються з точки зору сформованих взаємовідносин, які зв'язують різних учасників для конкурування та ефективного функціонування на ринку. Кожен суб'єкт господарювання повинен здійснювати управління конкурентоспроможністю, опираючись на власні установки та цілі, сильні сторони та внутрішні можливості, а також зважати на зовнішні умови середовища, які змінюються за певних обставин [13].

Конкурентоспроможність організації є її комплексною, узагальнюючою характеристикою, яка змінюється з часом, тому потребує управління на постійній основі. Конкурентоспроможність суб'єкту господарювання можна характеризувати з точки зору загальної управлінської теорії, тобто відносити її до керованих об'єктів, на які можна чинити управлінський вплив з метою

пристосування до ринкових умов та кон'юнктури [13]. Ефективність системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання впливає на його здатність швидкої адаптації до динаміки, змін та викликів товарного ринку та ринкового середовища, а також на його спроможність конкурувати на товарному ринку серед виробників, продавців аналогічних товарів.

На думку вітчизняних науковців Піддубної А.І. та Піддубного І.О., управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання є одним із напрямків менеджменту, який сприяє формуванню, розвитку та утриманню конкурентних переваг з метою посилення конкурентних позицій та зростання ефективності господарювання [20].

Теоретичне підґрунтя системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання становлять концепції та положення управлінської та економічної теорій, включаючи основи теорій ринку, конкуренції та конкурентних переваг, концепцію стратегічного бачення та управління, управлінські принципи та методи, визначені в межах процесійного, системного та ситуативного підходів до управління. На рисунку 1.1 згруповано підходи до управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта.

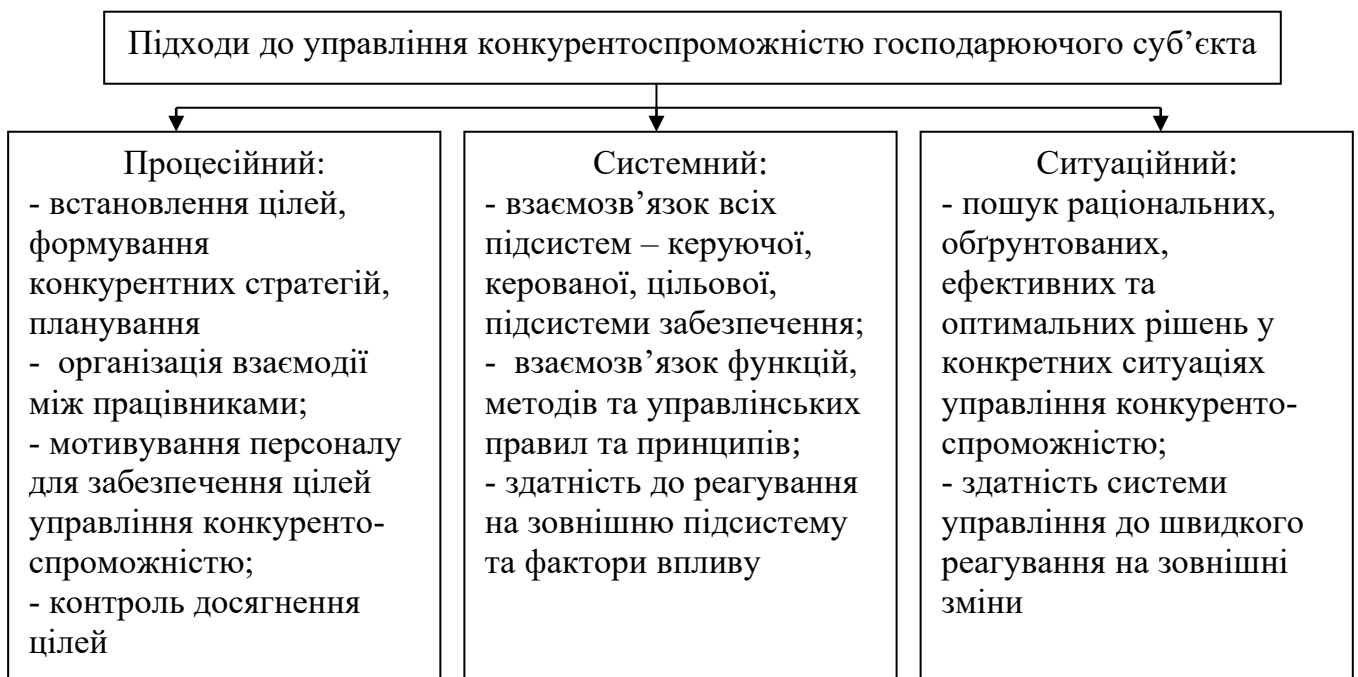


Рисунок 1.1 – Управлінські підходи до конкурентоспроможності організації

Управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання є системою, яка охоплює існуючу управлінську структуру, методики, процеси, ресурсну базу, необхідні для формування та використання умов, у яких створюються конкурентні переваги організації на даний момент часу та у майбутньому.

В процесі здійснення управління конкурентоспроможністю організації виділяють об'єкт та суб'єкти управління. Управлінським об'єктом виступає конкурентоспроможність підприємства, а суб'єктами є посадові особи, які здійснюють ухвалення стратегічних та оперативних рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства. До суб'єктів управління конкурентоздатністю організації відносять:

1) власників, які виробляють стратегічні цілі та окреслюють завдання, необхідні для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності, задоволення економічних інтересів;

2) керівники інституційного рівня, серед яких директори, їхні заступники та керівники структурних підрозділів, які виробляють політику та стратегію, в рамках яких визначають цілі та завдання управління конкурентоспроможністю на перспективу;

3) лінійне керівництво операційних підрозділів – коло осіб, які несуть відповідальність за втілення розроблених планів та досягнення бажаних конкурентних позицій, переваг та рівня конкурентоспроможності.

Системний підхід до здійснення управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта базується на дії принципів менеджменту, серед яких важливими є поєднання теоретичних основ та управлінської практики у сфері конкурентоспроможності, цільова спрямованість на посилення конкурентних позицій, системність та ефективність управління, обґрунтованість ухвалених рішень, формування та розвиток конкурентних переваг, гнучкість господарюючого суб'єкта та ін. [10].

Процес управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта враховує зазначені принципи, ступінь реагування на зовнішні впливи та

ситуації, внутрішню політику та формування дієвої системи мотивації, яка спрямована на включення персоналу до досягнення цілей у сфері управління конкурентоспроможністю, сучасні управлінські методи. В процесі управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта виокремлюють декілька етапів, які розпочинаються із вставлення мети, завдань та завершуються досягненням бажаного рівня конкурентоспроможності. Управлінськими функціями в даному процесі виступають часткові функції, які стосуються:

- аналізування показників конкурентоспроможності продукції, потенціалу та ринкової активності суб'єкта господарювання;
- планування, що передбачає розроблення конкурентної стратегії чи декількох стратегій для посилення та завоювання конкурентних позицій та переваг;
- організування виконавців та виконання завдань, спрямованих на реалізацію розроблених конкурентних стратегій, узгодження дій різних підрозділів та координування роботи персоналу;
- мотивація та стимулювання діяльності працівників у сфері досягнення конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоздатності продукції;
- контролювання роботи працівників та прогресу, досягнень реалізованої конкурентної стратегії, регулювання відхилень [16].

До ефективних та дієвих методів управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання відносять: кількісне оцінювання та аналізування показників та рівня конкурентоспроможності; прогностичні методи для формування прогнозів рівня конкурентоспроможності; графічні методи; маркетингові методи, в рамках яких здійснюється дослідження дій учасників ринку, прийняття рішень щодо покращення характеристик, якості та властивостей продукції [16].

Серед основних заходів забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання слід вказати на вибір конкурентних стратегій; застосування цілісного підходу до управлінських процесів; постійне удосконалення системи управління трудовим потенціалом; реалізацію комплексного підходу до

диверсифікування виробництва; покращення системи аналізування та управління витратами, фінансами; ефективне використання інвестиційно-економічних, маркетингових можливостей; інформаційне забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю.

Отже, системний підхід до управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання дозволяє створити комплексну модель, яка враховує взаємозв'язки між усіма елементами підприємства, управлінський вплив та своєчасне реагування на виклики, зміни у середовищах зовні та всередині, тим самим, забезпечуючи гнучкість та адаптивність організації до вимог ринку, а також відповідність потенціалу організації обраним конкурентним стратегіям.

В процесі управління конкурентоспроможністю підприємства важливим є вибір методу проведення оцінки рівня конкурентоспроможності продукції, який залежить від специфічних характеристик товару, обсягу кількісних та якісних даних, потреби у проведенні такого оцінювання. Загалом, методи оцінки конкурентоспроможності товару охоплюють такі види:

1) аналітичні, серед яких слід вказати на:

- аналітично-розрахунковий, в основу якого покладено визначення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції через врахування індексу технічних параметрів (який складається із одиничних показників технічного параметру та вагових коефіцієнтів і називається також індексом якості) та індексу економічних параметрів (який складається із цін споживання, оцінюваного та базового товару і називається індексом цін);

- модель оцінки за Розенбергом передбачає оцінку відношення споживача до товару, яка виражається індексом суб'єктивної придатності продукції, що складається із вагомості мотивів для споживача та суб'єктивного оцінювання придатності товару для задоволення потреб;

- метод “оцінка споживачами торговельної марки” передбачає визначення оцінки виходячи із важливості окремих характеристик товару для споживача та характеристик товарної марки;

- метод “оцінка на основі рівня збуту товару” здійснюється за критеріями

відносної питомої ваги збуту оцінюваної продукції та продукції підприємства-конкурента;

- метод “оцінка за ідеальною точкою” враховує важливість певних характеристик товару, оцінку характеристик торгової марки зі сторони споживача, бажане ідеальне значення характеристики марки товару з точки зору споживача;

2) графічний метод оцінки конкурентоспроможності продукції передбачає побудову багатокутника, на осях якого здійснюються відмітки за певними критеріями товару та товару-конкурента: ціна, якість, цінність для споживача, товарний бренд, післяпродажне обслуговування, товарна марка, перепідготовка та підготовка, рентабельність збуту та ін. [20].

1.3 Зарубіжний досвід системи управління конкурентоспроможністю організації

Проблематика забезпечення та підвищення конкурентоспроможності стоїть перед усіма організаціями, які працюють на внутрішніх та зовнішніх ринках. Зарубіжні суб'єкти господарювання прагнуть отримувати прибуток на ринках та ставати конкурентними через вироблену політику та постійне дослідження, моніторинг привабливих ніш, сегментів та ринків, конкурентних позицій інших фірм, смаків і вподобань споживачів, вивчення власного досвіду, сильних та слабких сторін, можливостей та здатності швидкої адаптації до змін та викликів ринку.

Вивчаючи закордонний досвід системи управління конкурентоспроможністю роздрібною сфери слід зазначити, що найбільш важливими складовими такого управління є менеджмент якості, управління обслуговуванням споживачів, управління персоналом, управління каналами збуту продукції, управління товарною маркою та брендом. Зарубіжними науковцями розкрито концептуальні основи та інтерпретовано поняття “конкурентоспроможність”, запропоновано методологічні положення з оцінки конкурентоспроможності організації, з побудови конкурентних стратегій для

досягнення переваг та реалізації конкурентних ходів, визначено особливості комплексного управління конкурентоспроможністю організації [17].

Конкурентоспроможність окремих суб'єктів господарювання певної країни залежить також від того, наскільки конкурентною є їхня економіка. Тому, згідно даних Всесвітнього економічного форуму представляється звіт "Про глобальну конкурентоспроможність" серед країн світу. За даними звіту у 2022-2023 рр. лідируючими конкурентними економіками були економіки США, Сінгапуру, Тайваню, Гонконгу, Данії, Швейцарії, Швеції, Нідерландів, Фінляндії та Норвегії [17].

Конкурентоспроможність економіки США порівняно з іншими визначається ефективністю та прибутковістю національних ринків, конкурентоздатністю фірм та компаній, здатністю до розробки та впровадження технологічних ідей, новаторства та інновацій. Лідируючі позиції США також визначаються кількістю та продуктивністю дослідницьких установ у окремих галузях, якістю вищої освіти, висококваліфікованою робочою силою, законодавчим підґрунтям для захисту прав інтелектуальної власності, ефективним функціонуванням ринку капіталу та ін. [17].

У США розробляються та функціонують спеціалізовані стратегічні програми підвищення конкурентоспроможності, до реалізації яких задіяно працівників організації через включення працівників та особисту участь. Існує практика, де корпорації, компанії, фірми формують кошториси витрат на підвищення рівня конкурентоспроможності товарів та послуг; розробляють та впроваджують методи й заходи стимулювання випуску конкурентоздатної продукції. Суб'єкти господарювання у США здійснюють контролювання та аналітичне дослідження рівня конкурентоспроможності протягом усього життєвого циклу продукції. Такий вид контролю є важливим для розподілу повноважень між підрозділами господарюючого суб'єкту, діяльність яких спрямована на забезпечення та управління конкурентоздатністю [17].

Конкурентоздатність суб'єктів господарювання у Японії визначається характерними рисами у управлінні конкурентоспроможністю, до яких

відносять: виготовлення високоякісних товарів, продуктів порівняно із іншими країнами-виробниками; використання комплексної системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарської діяльності підприємств; врахування досвіду та практик управління конкурентоспроможністю лідируючих країн світу; прийняття ефективних рішень та дій керівництва на основі принципів комплексного управління конкурентоздатністю. Характерними особливостями системи управління конкурентоздатністю суб'єктів господарювання у Японії є: провадження політики, яка орієнтована на запобігання виготовленню неякісної продукції; контролювання технології, техніки, засобів виробництва й техпроцесів; дотримання принципів “п’яти ні” – ні виникненню дефектів у процесі виготовлення продукції, ні дефектній продукції на стадіях техпроцесу; ні порушенню технологічних параметрів продукції; ні допущенням помилок з минулого [17]. Вище керівництво підприємств Японії безпосередньо задіяне у розробленні довготермінових програм, заходів та планів управління конкурентоспроможністю, контролювання термінів виконання цих програм та планів. При цьому надається перевага у залученні керівників усіх підрозділів до цього процесу та його реалізації, що забезпечує комплексний підхід до управління конкурентоздатністю [17].

Конкурентоздатність суб'єктів господарювання у Швеції обумовлена інтенсивністю наукових досліджень, інновацій, інформаційних технологій та розробок у промисловій сфері. Тут, понад 80% коштів у такі розробки, інновації інвестуються 25-ма промисловими групами, що дозволяє країні отримувати лідируючі конкурентні позиції у ІТ-сфері.

Конкурентоздатність суб'єктів господарювання у Китаї контролюється з боку держави, адже тут у державній власності перебувають великі та середні компанії різних галузей промисловості, сільського господарства, транспортної сфери, зв'язку, фінансових установ. Такі підприємства займають лідируючі позиції та є конкурентоздатними, оскільки їхня питома вага у валовій продукції є високою, обсяг роздрібного товарообороту має тенденцію до постійного

зростання. На систему управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання у Китаї впливає економічний курс та політика держави, спрямовані на залучення інвестицій та посилений розвиток усіх галузей.

Політика забезпечення конкурентоспроможності більшості країн Європейського союзу ґрунтуються на регулюванні та обмеженні діяльності компаній-монополістів, тоді як в США існує заборона на функціонування монополій. Для системи управління конкурентоспроможністю організацій у країнах ЄС характерним є контроль при впровадженні конкурентної політики з боку різних органів та суб'єктів, які провадять дослідження стану конкуренції, приймають законодавчі рішення для впливу на конкуренцію, оцінюють наслідки таких рішень та результативність антимонопольних дій [17].

Серед джерел забезпечення підвищення конкурентоздатності підприємств у країнах Європейського союзу у 2022-2023 рр. виділяють наступні: власні кошти, банківське кредитування, фінансові ресурси фондів ЄС, бюджетні кошти, венчурний капітал, іноземні інвестиції та фонди (рис. 1.2).

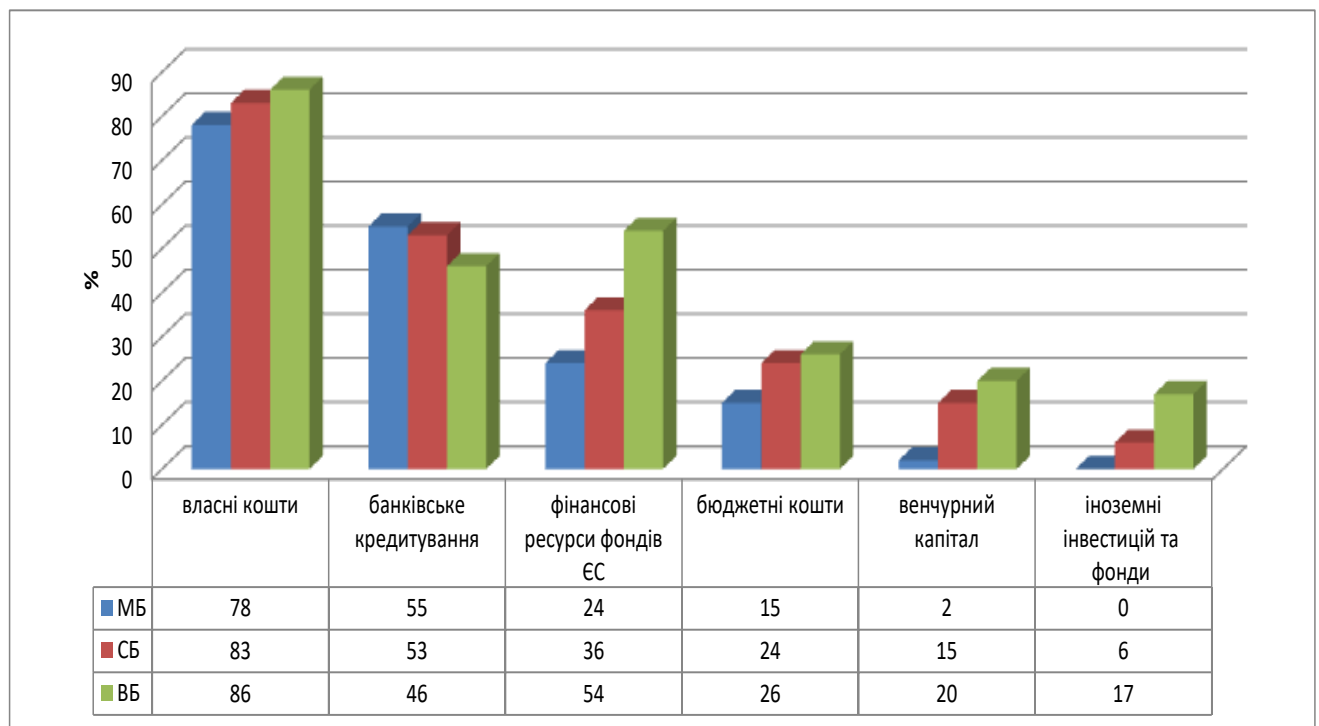


Рисунок 1.2 – Джерела забезпечення підвищення конкурентоздатності підприємств у країнах Європейського союзу у 2022-2023 рр., %

Так, наприклад у Польщі підприємства для забезпечення власної конкурентоспроможності впроваджують інновації та розробки в масштабах самої компанії, дотримуються політики підвищення якості продукції з урахуванням законодавчих вимог, здійснюють інвестування діяльності за рахунок власного капіталу та коштів ЄС, вкладають кошти у підтримку людського потенціалу та розвиток висококваліфікованих працівників [18].

Для того, щоб стати потужним гравцем та лідером в тій чи іншій державі потрібно мати високі економічні показники, які визначаються обсягами міжнародної торгівлі, експортом високотехнологічної продукції й технологій; розмірами інвестицій та капітальних вкладень; розвитком технологічної інфраструктури, високими показниками освітнього рівня населення; наявністю конкурентоздатних, висококваліфікованих кадрів; ефективністю виникнення нових господарюючих суб'єктів у різних сферах та галузях [18].

Зарубіжний досвід системи управління конкурентоспроможністю організації заснований на практичному досвіді позиціонування організації у конкурентному середовищі; формуванні нових конкурентних переваг; використанні напрацьованих підходів та принципів оцінювання конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності; обґрунтуванні та виборі типу конкурентної стратегії, що відповідає можливостям та завданням організації; формування моделі розвитку конкурентного потенціалу суб'єкта господарювання; моніторингу конкурентних переваг; розроблені комплексу заходів для розвитку конкурентних переваг організації [8].

Використання напрацювань закордонних науковців та зарубіжного досвіду системи управління конкурентоспроможністю організації сприятиме удосконаленню управлінських процесів у сфері конкурентоздатності українських підприємств та організацій, дозволить розробити ефективну організаційно-економічну модель управління конкурентоспроможністю з урахуванням процедури формування конкурентного потенціалу, конкурентних переваг, стратегії управління конкурентоздатністю, комплексного механізму реалізації такої стратегії та забезпечення моніторингу і зворотного зв'язку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”

В даній роботі для дослідження нами обрано одного із провідних лідерів на ринку роздрібної торгівлі – Товариство з обмеженою відповідальністю “Сільпо-Фуд”, яке активно функціонує із 2016 року. Дане товариство знаходиться під контролем Приватного акціонерного товариства під назвою “Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестфонд “Рітейл Капітал”, власником якого (материнською компанією) виступає товариство з обмеженою відповідальністю “Фоззі Груп”. Корпоративними правами на останнє згадане товариство (51%) володіє Володимир Михайлови Костельман, який є засновником та контролюючою особою. Центральний офіс досліджуваного ТОВ “Сільпо-Фуд” знаходиться в місті Києві.

Профіль діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд” – у оптовій та роздрібній торгівлі в неспеціалізованих магазинах харчовими продуктами, напінками та тютюновими виробами. На сьогодні, торговельна мережа “Сільпо” є однією із найбільших національних мереж супермаркетів продовольчого спрямування. Згідно статистичних даних, які є відкритому доступі, загальна кількість торговельних супермаркетів становить 316 об’єктів у 2023 році у 79-ти містах нашої країни (305 об’єктів у 2022 році у 71-му місті України). Також у складі торговельної мережі “Сільпо” функціонують 4-ри делікатес-маркети під назвою “LE SILPO”, які славляться асортиментом харчових продуктів преміум-класу та високоякісними непродовольчими товарами. У супермаркетах є 23 торговельні об’єкти “DarkStore”, які відносяться до е-комерційної торгівлі. “DarkStore” – це невеликі склади, створені з метою якого швидкого комплектування замовлень та передачі їх на доставку. Особливістю таких “DarkStore” є те, що вони

забезпечують радіус доставки за часом виконання замовлення завдяки добре налагодженій інформаційній системі оброблення замовлень та пересилання інформації між системами. “DarkStore” є одним із елементів омніканальної системи продажу товарів [21].

Досліджуване ТОВ “Сільпо-Фуд” має у своєму підпорядкуванні логістичні об’єкти, які включають автопарки, станції технічного обслуговування, а також склади розподільчих центрів. До цього ж у структуру товариства входять ресторани “Сільпо Restro”. “Positano”, що відносяться до фудкортів у торговельних мережах. Серед стратегічних напрямків діяльності торговельної мережі “Сільпо” виділяють організацію власного імпорту, а також розвиток та розширення власних торгівельних марок. Організаційну структуру управління товариства складають керівні особи та працівники. Загалом персонал ТОВ “Сільпо-Фуд” за чисельністю становив 29541 працівники у 2023 році, тоді як до війни – 33390 працівників (2022 р.).

ТОВ “Сільпо-Фуд” у своїй діяльності для підтримання конкурентоспроможності дотримується політики стійкого розвитку, приділяє значну увагу питанням здоров’я та безпеки праці персоналу, а також питанням навколишнього середовища. Система корпоративних цінностей мережі супермаркетів “Сільпо” зводиться до того, що робиться акцент на цінності здоров’я персоналу, розвитку їхніх здібностей, навчання, розкриття потенціалу, підвищенні рівня безпечності та середовища праці через дотримання однакових вимог з охорони та безпеки праці, забезпеченні соціального захисту співробітників, контролюванні стану виробництва, техпроцесів та продукцію, підтриманні постійного зв’язку із працівниками.

Політика ТОВ “Сільпо-Фуд” щодо навколишнього середовища базується на дотриманні важливих принципів, які передбачають раціональне й економічне споживання ресурсів, мінімізації власних відходів, сортування та відправлення на перероблення вторинної сировини, впровадження енергоефективних технологій, здійснення оцінки закупівель з точки зору впливів на довкілля, постійне удосконалення системи екологічного управління

товариства.

Здійснюючи політику та загальне управління ТОВ “Сільпо-Фуд” орієнтується на покупців, споживачів та клієнтів, яких тут зводять до цільової категорії під назвою “Гості”. Тому метою реалізації стратегії мережі супермаркетів є здійснення управлінських заходів таким чином, щоб подарувати гостям радість не тільки продаючи товари, але й забезпечуючи комфорт та зручність, високу якість обслуговування, реалізацію напрямку “Retailtainment”: створення незвичайних тематичних супермаркетів, відкриття фудхолів в супермаркетах, формування дегустаційних зон, створення та тестування нових сервісів, проведення гастрофестивалів та ін. Основним завданнями для реалізації стратегії мережі супермаркетів “Сільпо” є перетворення торгівлі з рутинного процесу на отримання вражень та пропонування розваг з метою завоювання прихильності гостей. Тобто, стратегія мережі супермаркетів “Сільпо” зосереджена на переході від ринку товарів та послуг до ринку вражень. Бренди товарів та продукції, які формують враження покупця, а не просто слугують для продажу товарів, завоюють їхню лояльність та прихильність до мережі. Тобто, політика й стратегія ТОВ “Сільпо-Фуд” зводиться до того, щоб стати не просто місцем придбання товарів, але й місцем емоцій, радості та гастрономічних відкриттів, керуючись принципом – створення такого враження, за якими покупці виявлять бажання повернутися знову у супермаркет [22].

Рівень конкурентоспроможності досліджуваного ТОВ “Сільпо-Фуд” визначається обраним видом діяльності, а також здатності його диверсифікувати, здійснювати різні види діяльності залежно від потреб покупців та споживачів. Основна сфера діяльності мережі супермаркетів “Сільпо” стосується КВЕДу 47.11 “роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями і тютюновими виробами”. Цей клас діяльності охоплює, крім основної торгівлі зазначеними продуктами, також торгівлю широким асортиментом інших товарів. Інші види діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд” показані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Сфера та основні види діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”

№	Сфера діяльності
Роздрібна торгівля	
1.	переважно харчовими продуктами, напоями, напінками та тютюновими виробами в неспеціалізованих магазинах
2.	виготовленими у мережі супермаркетів м'ясними продуктами; переробленими та консервованими ракоподібними, молюсками, рибою; виготовленим хлібом та хлібобулочними виробами; виготовленими борошняними кондитерськими виробами, тортами і тістечками нетривалого зберігання; виготовленою готовою їжею та стравами, іншими харчовими продуктами
3.	інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах та поза магазинами
4.	хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами, напоями, тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах,
5.	через замовлення або Інтернет-мережу
Посередницька діяльність	
6.	у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
7.	у торгівлі товарами широкого асортименту
Оптова торгівля	
8.	зерном, насінням і кормами для тварин, необробленим тютюном,
9.	тютюновими виробами, напоями
10.	неспеціалізована оптова торгівля
Інші види діяльності	
11.	надання в оренду інших машин, устаткування та товарів
12.	надання інших допоміжних комерційних послуг
13.	складське господарство
14.	вантажний автомобільний транспорт, транспортне оброблення вантажів, інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
15.	діяльність ресторанів, надання послуг харчування
16.	надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Диверсифікація роздрібної торгівлі ТОВ “Сільпо-Фуд” є важливим аспектом для підтримки конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі. Однією із переваг диверсифікації асортименту товарів є зниження ризиків, пов'язаних із коливанням попиту на окремі асортиментні позиції продукції. Інша перевага – це залучення різних категорій покупців та задоволення потреб різних груп споживачів завдяки пропозиції широкого асортименту товарів, що допомагає залучити більше покупців та збільшити

частку ринку мережі супермаркетів. До того ж, широка різноманітність продуктів, товарів та послуг є конкурентною перевагою для досліджуваної мережі супермаркетів. Диверсифікація стимулює впровадження нових товарів та послуг (онлайн-супермаркет, власні пекарні та оремі виробництва, піцц-станції, кулінарні та кондитерські цехи, кав'ярні, фудхоло, ресторани), що значно підвищують привабливість супермаркету та дозволяють йому швидше реагувати на зміни на ринку. Крім цього, наявність різноманітного асортименту, пропонування різних послуг впливає на зростання обсягу продажів та підвищення прибутковості. Диверсифікація роздрібної торгівлі ТОВ "Сільпо-Фуд" створює можливості для співпраці з новими постачальниками (на сьогодні товариство має співпрацю з понад 3 тисячами вітчизняними товаровиробниками та понад 700 імпортними постачальниками), що в свою чергу веде до ефективного управління витратами та підвищення якості товарів. Таким чином, диверсифікація роздрібної торгівлі досліджуваної мережі супермаркетів "Сільпо" є важливим стратегічним кроком, який дозволяє підтримувати та зміцнювати конкурентоспроможність організації на ринку.

Слід також зазначити, що за КВЕДом 47.11 в Україні зареєстровано та функціонують на даний момент часу 333 організації роздрібної торгівлі різного розміру та організаційно-правової форми, які складають конкуренцію на ринку. Найбільші організації роздрібної торгівлі, які працюють за напрямком діяльності – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах харчовими продуктами, напінками та тютюновими виробами та становлять основну конкуренцію досліджуваному ТОВ "Сільпо-Фуд" за обсягами продажу включають: ТОВ "АТБ-маркет", ТОВ "Метро кеш енд кері Україна", ТОВ "Новус Україна", ТОВ "Фора", ТОВ "Фудком", ТОВ "Омега", ТОВ "Ашан Україна", ТОВ "Таврія плюс" та ін.

Ефективна діяльність ТОВ "Сільпо-Фуд" залежить від управління бізнес-процесами, які впливають на показники господарської діяльності та конкурентоспроможність мережі супермаркетів. Такими важливими бізнес-аспектами є: управління закупівлями, логістикою та складами; організація та

управління торговельними площами та мерчандайзингом; управління власним виробництвом; управління обслуговуванням покупців; управління персоналом; управління онлайн-супермаркетом та ін. (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Основні бізнес-аспекти ТОВ "Сільпо-Фуд"

Щодо структури управління ТОВ “Сільпо-Фуд”, то вона регіонального типу, що включає лінійні взаємозв’язки та підпорядкування (Додаток А):

- директору товариства підпорядкований директор з операційної діяльності, керівники фінансового, маркетингового, комерційного офісів, офісу персоналу, управління логістики, керівник власного виробництва;
- директору з операційної діяльності підпорядковані операційний офіс, офіс управління проектами, офіс будівництва та управління нерухомістю, адміністративний офіс, заступник директора з операційної діяльності;
- заступнику директора з операційної діяльності підпорядкована служба охорони та ритейл-директори регіонів Центр, Північ, Південь, Захід, Схід, а також Управління регіонів Центр, Північ, Південь, Захід, Схід;
- керівникам Управлінь підпорядковано супермаркети регіонів Центр, Північ, Південь, Захід, Схід.

Регіональна оргструктура, яка у своєму складі налічує ритейл-директорів, Управління регіонів Центр, Північ, Південь, Захід, Схід забезпечує:

- швидку адаптацію до місцевих потреб через краще розуміння специфіки ринків та пристосування асортименту, цін та маркетингових стратегій відповідно до місцевих уподобань;
- оперативність в ухваленні рішень з метою реагування на зміни попиту без тривалих погоджень на рівні головного офісу;
- покращення в обслуговуванні покупців та підвищення їхньої лояльності;
- оптимізацію витрат завдяки кращому контролюванню їхнього рівня в розрізі окремих регіонів;
- мотивування персоналу через безпосередній вплив регіональних управлінців на свою команду, що може підвищити мотивацію працівників через можливість отримувати бонуси за досягнення регіональних цілей;
- впровадження інноваційних рішень, адже регіональні відділення можуть тестувати нові ідеї та формати;
- отримання та посилення конкурентних переваг завдяки розумінню локальних ринкових умов.

Розглянемо типову структуру супермаркету певного регіону (рис. 2.2).

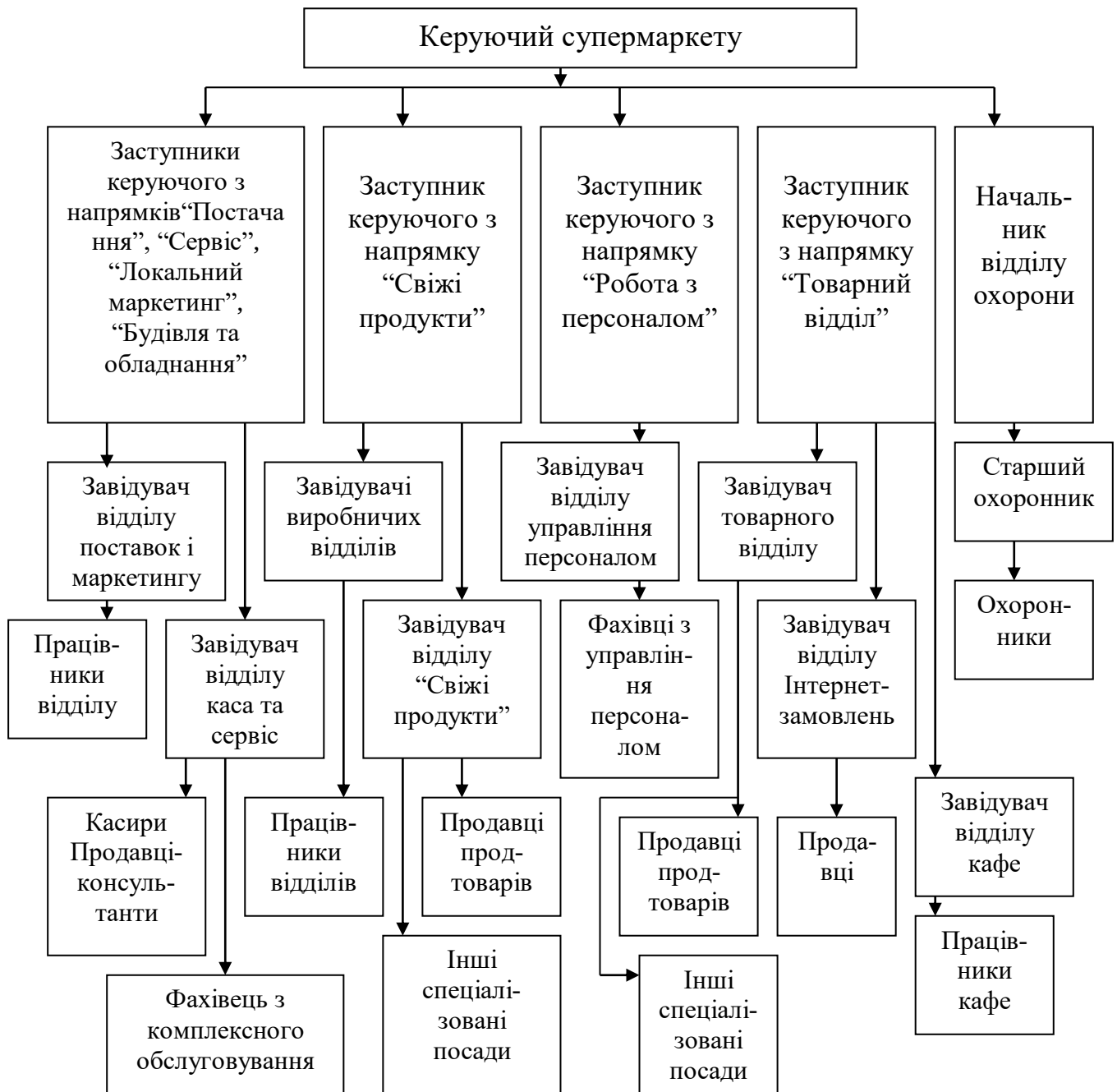


Рисунок 2.2 – Типова структура супермаркету регіону

Структура типового супермаркету регіону відноситься до структур лінійного типу, яка налічує у своєму складі заступників керуючого з напрямків “Постачання”, “Сервіс”, “Локальний маркетинг”, “Будівля та обладнання”, “Свіжі продукти”, “Робота з персоналом”, “Товарного відділу”, відділу охорони. Кожному із заступників, в свою чергу, підпорядковані завідувачі

відділів постачання, локального маркетингу, каса та сервіс, Інтернет-замовлень, старші охоронники. Завідувачі відділів мають у своєму підпорядкуванні працівників, касирів, продавців-консультантів, продавців продовольчих товарів, охоронників, інші спеціалізовані посади.

Диверсифікація роздрібної торгівлі, регіональна організаційна структура, наявність стратегії та політики діяльності забезпечують досягнення сукупності господарських показників ТОВ “Сільпо-Фуд”, основні з яких згруповано та охарактеризовано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати аналізу основних фінансово-економічних показників ТОВ “Сільпо-Фуд”

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	72784231	69990601	84727987	-2793630	14737386
Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	52182935	50815360	60419457	-1367575	9604097
Валовий прибуток, тис. грн.	20601296	19175241	24308530	-1426055	5133289
Операційні витрати, тис. грн.	21431017	21063012	24090345	-368005	3027333
Чистий прибуток, тис. грн.	-1846179	-7631732	-1850887	-9477911	-9482619
Середньорічна вартість основних засобів тис. грн.	13790986	17020335	16420339	3229349	-599996
Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	6041976	6217599,5	5396443,5	175623,5	-821156
Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	5431241	4051610,5	4559427	-1379630,5	507816,5
Середньорічна вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	19036364	20780346	20060188	1743982	-720158
Чисельність працівників, чол.	42175	36496	29888	-5679	-6608

Згідно результатів аналізу основних фінансово-економічних показників функціонування ТОВ “Сільпо-Фуд” можна побачити позитивну динаміку для показників: доходу від реалізації продукції, валового прибутку за період 2022-2023 рр. Негативна динаміка характерна для періоду 2021-2022 рр. для таких показників як дохід від реалізації продукції, собівартість реалізації продукції, валовий прибуток, чистий прибуток, величина останнього характеризувалася також падінням і за період 2022-2023 рр. Також, операційні витрати для періоду 2022-2023 рр. зросли, а за попередній аналізований період скоротилися. Важливим показником діяльності є ефективність використання основних засобів, тому проаналізовано середньорічну вартість таких засобів та встановлено, що вона зросла за період 2021-2022 рр. і скоротилася за період 2022-2023 рр. Вивчено динаміку показника “середньорічна вартість запасів”, де відмічено зростаючу динаміку у 2021-2022 рр. та спадну динаміку у 2022-2023 рр. Середньорічна вартість дебіторської заборгованості скоротилася у 2022 р. порівняно з минулим на 1379630,5 тис. грн., тоді як у 2023 р. порівняно з 2022 р. виросла на 507816,5 тис. грн. Обсяг середньорічної кредиторської заборгованості зріз за період 2022-2021 рр. на 1743982 тис. грн., тоді як за період 2022-2023 рр. впав на 720158 тис. грн. Щодо чисельності персоналу, то за останні три роки вона різко скоротилася у зв'язку із впливом зовнішніх факторів, серед яких війна та припинення роботи супермаркетів у певних регіонах.

2.2 Аналіз ключових складових системи управління конкурентоспроможністю ТОВ “Сільпо-Фуд”

Серед ключових складових системи управління конкурентоспроможністю ТОВ “Сільпо-Фуд” слід вказати на: стратегічне планування та управління, асортиментну та цінову політики; політику в сфері якості; роботу з постачальниками; системи логістики, управління персоналом; сервісну політику; рекламну діяльність.

Стратегічне планування та управління передбачає визначення місії

мережі супермаркетів з акцентом на задоволення потреб споживачів. Дослівно місія ТОВ “Сільпо-Фуд” звучить так: “робити гостей щасливими”. Елементи місії мережі супермаркетів зображено на рис. 2.3



Рисунок 2.3 – Елементи місії ТОВ “Сільпо-Фуд”

Для здійснення стратегічного планування та управління ТОВ “Сільпо-Фуд”, важливо знати та оцінювати конкурентне середовище, вивчати тенденції споживання та поведінку покупців. Основним конкурентом досліджуваного ТОВ “Сільпо-Фуд” є компанія ТОВ “АТБ-маркет”, яка у 2023 р. продовжила бути лідером на ринку роздрібної торгівлі. Питома вага доходу ТОВ “АТБ-маркет” від сукупного доходу усіх інших організацій сфери роздрібної торгівлі складає 40% у 2023 р., що є високим показником. Даній мережі супермаркетів вдалося збільшити обсяг доходу від реалізації товарів на 22% у 2023 р. порівняно із 2022 р. ТОВ “АТБ-маркет” отримала найбільший обсяг товарообороту серед інших компаній-конкурентів, який становив понад 181 млрд. грн. [29].

Для підтримки своєї конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” здійснює розширення власної мережі, що характеризується такими показниками як кількість магазинів мережі та розмір торговельної площі. Динаміка цих показників подана на рисунку 2.4.

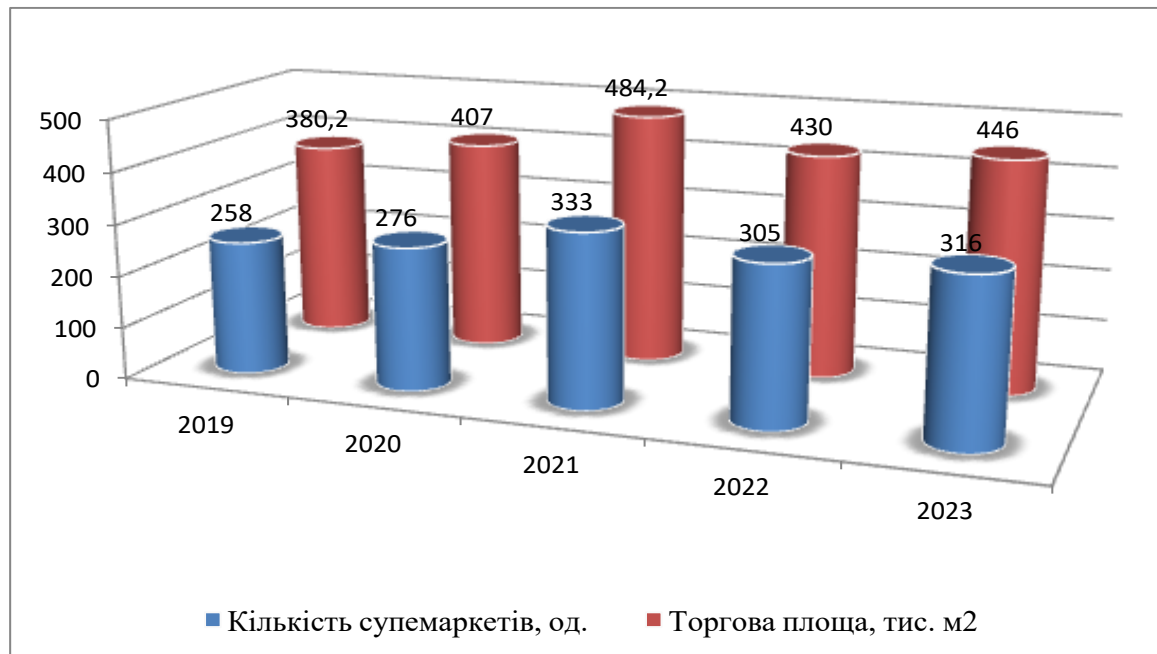


Рисунок 2.4 – Динаміка кількості супермаркетів мережі “Сільпо” та розміру торговельних площ у 2019-2023 рр.

Так, як компанії ТОВ “Сільпо-Фуд” та ТОВ “Фора” входять до Fozzy Group, то на них припадає друге та третє місця за обсягом доходів. Загалом компанії Fozzy Group одержали більше 114 млрд. грн. доходу та збільшили обсяг чистого прибутку у 5,5 раз за 2023 р. Порівняльний аналіз основних конкурентів ТОВ “Сільпо-Фуд” за окремими показниками роботи у 2023 р. подано у таблиці 2.3.

Також, конкуренцію для ТОВ “Сільпо-Фуд” складають інші мережі супермаркетів, які пропонують схожий асортимент товарів, ресторани та кафе, місцеві ринки. Тому, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку, досліджувана мережа супермаркетів “Сільпо” повинна постійно покращувати свої послуги, запроваджувати новаторські ідеї та пропонувати конкурентні ціни для привернення уваги та здобуття прихильності покупців.

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз ТОВ “Сільпо-Фуд” та його основних конкурентів за окремими показниками діяльності у 2023 р.

Показники Компанії	Обсяг товарообороту, млрд. грн.	Динаміка товарообороту порівняно із 2022 р., %	Середньорічна чисельність працівників, чол.
1. ТОВ “АТБ-маркет”	181,09	22,1	56610
2. ТОВ “Сільпо-Фуд”	79,7	28,2	29541
3. ТОВ “Metro Cash & Carry, Україна”	25,5	26,8	97000
4. ТОВ “Новус Україна”	23,9	47	5500
5. Varus, ТОВ “Омега”	17,5	20	7500
6. ТОВ “Фудком”	17,1	15,5	5885
7. ТОВ “Ашан Україна”	10,9	2,8	4484
8. ТзОВ ТВК “Львівхолод”, ТМ “Рукавичка”	5,85	20	2944
9. ТОВ “Клевер сторс” (“Сім23”)	3,59	67	1739

Споживачів ТОВ “Сільпо-Фуд” можна розподілити за різними характеристиками і параметрами їхніх профілів (частотою придбання товарів, ступенем залежності покупців від мережі супермаркетів, ставлення покупців до продукції і т.д.). Коло покупців змінюється залежно від регіону та конкретного супермаркету. Загальна характеристика профілю покупців ТОВ “Сільпо-Фуд” за окремими параметрами (змінюю потреб, смаків, уподобань покупців; їхньою реакцією; торговою силою; чутливістю покупців до зростання ціни; вимогами щодо якості обслуговування, покращення асортименту; розширення мережі супермаркетів, наявністю онлайн-супермаркету та доставки товарів) показана в таблиці 2.4.

Слід зазначити, що сила впливу покупців на ТОВ “Сільпо-Фуд” є високою, оскільки від них залежить фінансовий успіх мережі супермаркетів. При розробці стратегії ТОВ “Сільпо-Фуд” повинно завжди враховувати зміну потреб, уподобань покупців. Для цього в мережі супермаркетів забезпечується

висока якість товарів і послуг, враховуються побажання покупців для підтримки їхньої прихильності.

Таблиця 2.4 – Загальна характеристика покупців ТОВ “Сільпо-Фуд” та їхнього профілю

Розподіл покупців за	Характеристика	
- статтю	Покупці: чоловіки та жінки, із переваженням питомої ваги жінок у здійсненні покупок	
- віком	Віковий діапазон активних покупців 25-45 років	
- місцезнаходженням	Мережа супермаркетів у різних регіонах України – містах, містечках та селищах (великих і середніх за розміром)	
Параметри профілю покупців	Можливості	Загрози
1. Зміна потреб, смаків, уподобань покупців	+	+
2. Реагування покупців на товарні знижки	+	
3. Торгова сила покупців	+	
4. Чутливість покупців до зростання цін		+
5. Вимоги покупців щодо якості обслуговування	+	
6. Вимоги покупців щодо покращення асортименту	+	
7. Розширення мережі супермаркетів	+	
8. Онлайн-супермаркети, доставка товарів	+	

Досліджувана мережа супермаркетів повинна своєчасно реагувати на заявки конкурентів, створюючи при цьому відповідну структуру асортименту продукції, яку доцільно зобразити у вигляді наступної таблиці 2.5. У структурі асортименту мережі супермаркетів “Сільпо” налічується 25 асортиментних груп товарів, які поділені на 208 асортиментних підгруп, в рамках яких налічується 89986 товарних позицій, що характеризуються різним ціновим діапазоном, торговими марками та брендами, країнами походження, різною питомою вагою у структурі асортименту.

Таблиця 2.5 – Узагальнена структура товарного асортименту мережі супермаркетів “Сільпо”

Асортиментна група товарів	Число асортиментних підгруп товарів	Число товарних позицій в рамках кожної асортиментної групи
1. Фрукти, овочі	10	3240
2. М'ясо	13	2038
3. Риба і рибні товари	10	2765
4. Ковбаси і м'ясні делікатеси	8	3283
5. Сири	9	1578
6. Хліб та випічка	5	4311
7. Готові страви і кулінарія	9	4190
8. Молочна продукція та яйця	12	2427
9. Власні марки	6	1567
10. Лавка традицій	11	1673
11. Здорове харчування	6	3146
12. Бакалія і консерви	9	5757
13. Соуси і спеція	4	2779
14. Солодощі	10	6299
15. Снеки та чипси	12	1415
16. Кава, чай	4	2230
17. Напої	8	2651
18. Заморожена продукція	8	1807
19. Алкоголь	8	8831
20. Сигарети, стіки, жуйки	3	1247
21. Квіти, товари для саду та городу	6	456
22. Гігієна та краса	10	6347
23. Для дому	12	12745
24. Дитячі товари	9	5099
25. Для тварин	6	2105

Найвища питома вага товарних позицій в асортименті мережі супермаркетів “Сільпо” притаманна для товарів для дому (14,2%), алкоголю (9,8%), гігієна та краса (7,1%), солодощі (7%), бакалія і консерви (6,4%), дитячі товари (5,7%), хліб і випічка (4,8%), готові страви і кулінарія (4,7%), фрукти, овочі, ковбаси і м'ясні делікатеси (3,6%).

ТОВ “Сільпо-Фуд” пропонує широкий асортимент товарних позицій, включаючи власні бренди, що дозволяє задовольняти різні потреби клієнтів.

Також, здійснюється адаптація асортименту через урахування локальних уподобань та потреб, що забезпечує більш високу лояльність покупців.

У ціновій політиці ТОВ “Сільпо-Фуд” дотримується стратегії встановлення конкурентоспроможних цін, а також здійснення акційних пропозицій, використання знижок та акцій для залучення нових покупців та підвищення рівня продажів товарів. Порівняльна характеристика цін мережі супермаркетів “Сільпо” та конкурентів за асортиментною групою “Молочна продукція” в розрізі окремих товарів у 2023 р. показано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика цін мережі супермаркетів “Сільпо” та конкурентів за асортиментною групою “Молочна продукція” в розрізі окремих товарів

Найменування товарної групи	Супермаркет “Сільпо”	Супермаркет “АТБ”	Супермаркет “Novus”
	Діапазон цін, грн.		
1. Молоко	32,90 – 98,99	20,50 – 89,90	34,999 – 159,0
2. Масло	74,99 – 299,00	60,60 – 106,90	75,99 – 124,00
3. Маргарин	33,99 – 72,49	29,90 – 55,90	31,99 – 35,49
4. Кисломолочні напої	36,90 – 65,00	24,70 – 56,90	24,99 – 62,99
5. Сметана	39,99 – 97,99	22,50 – 61,70	26,79 – 60,99
6. Йогурти	39,99 – 142,48	27,10 – 70,90	32,19 – 73,99
7. Сир кисломолочний	34,90 – 159,00	37,40 – 76,70	36,99 – 82,99

У маркетинговій політиці ТОВ “Сільпо-Фуд” приділяє значну увагу брендингу та розвитку сильної брендової ідентичності, що сприяє впізнаваності та довірі з боку покупців, а також реалізації ефективних рекламних стратегій, що враховують особливості цільової аудиторії. Акції у мережі супермаркетів “Сільпо” є різноманітними, наприклад “Ціна тижня”, “Акції власного імпорту”, “Знижки від ТМ”, “Витрачай менше – отримуй більше”, “Святкові знижки”, “Крутезні ціни”, “Цінодіджики”, “Кешбек за кожен чек” та ін.

У мережі супермаркетів “Сільпо” впроваджена окрема служба, яка замається контролюванням якості, що передбачає системну роботу з постачальниками, розробку внутрішніх процедур та стандартів. Усі компанії-

постачальники перевіряються в рамках зовнішнього аудиту фахівцями Fozzy Group та оцінюються на відповідність рівня виробництва та системи контролю якості продукції встановленим вимогам. Під час здійснення виробничого аудиту контролюється якість сировини; відповідність технології виробництва національним та міжнародним стандартам; дотримання температурних режимів, вимог до зберігання продукції, вивезення її із підприємства-виробника. В усіх супермаркетах “Сільпо” здійснюються на постійній основі внутрішні аудити якості, які мають на меті перевірити дотримання встановлених санітарно-гігієнічних норм у торговельних залах та виробничих цехах, умов зберігання та поводження з товарами, наявність протермінованих товарів та сировини та ін. Обираючи підприємства-постачальників, ТОВ “Сільпо-Фуд” надає перевагу тим, які запровадили у себе міжнародні системи управління безпекою та якістю продукції [22].

Наступним кроком контролювання якості є чітко налагоджена внутрішня логістична система. ТОВ “Сільпо-Фуд” має шість розподільчих центрів звідки надходять усі товари у супермаркети. Також, товари доставляються за допомогою прямих поставок у магазин. У кожному розподільчому центрі та складі встановлено свій температурний режим, потрібний для окремих груп заморожених і охолоджених продуктів, стелажних продуктів, риби, фруктів та овочів. Складські приміщення пройшли внутрішню перевірку службою контролю якості. Кожен розподільний центр має окрему службу контролю якості та детально розписані вимоги й інструкції щодо прийому, зберігання та транспортування товарів до супермаркетів.

У логістиці та постачанні товарів ТОВ “Сільпо-Фуд” надає перевагу ухваленню ефективних логістичних рішень та оптимізації процесів постачання й зберігання товарів для зниження витрат через систему розподільчих центрів та складів, перевірку якості товарів. Розподільчі центри та їх площа показано на рисунку 2.5. У співпраці з постачальниками надається перевага налагодженню стратегічних партнерств для забезпечення стабільності поставок. Так, у ТОВ “Сільпо-Фуд” є понад 3 тис. вітчизняних підприємств-постачальників та 700

зарубіжних постачальників.

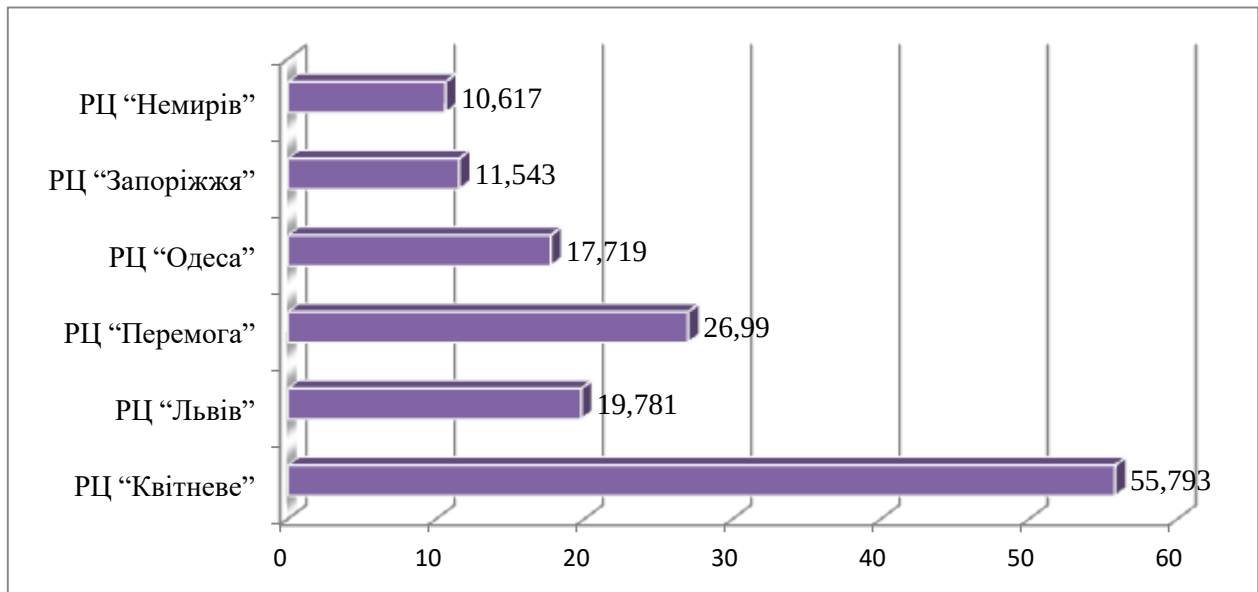


Рисунок 2.5 – Площа розподільчих центрів ТОВ “Сільпо-Фуд”, тис. м²

Щодо технологічних інновацій, то ТОВ “Сільпо-Фуд” використовує сучасні ІТ-рішення для управління запасами, обліку продажів та аналітики, а також розвиває онлайн-продажі та пропонує зручні цифрові платформи для покупців. Характеристика технологічних інновацій ТОВ “Сільпо-Фуд” подана у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика технологічних інновацій ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2023 р.

Технологічні інновації	Характеристика
Програма “Власний рахунок”	Середньомісячне використання – 1,780 млн. покупців Спеціальні пропозиції надані покупцям – понад 471,5 млн. Отримані бонуси покупцями за рік – понад 3,47 млн.
Онлайн-супермаркет	Географія присутності – 937 міст, містечок, селищ
Швидка доставка ЛОКО	Сфера охоплення – 9 міст Середня швидкість доставки – 25 хвилин
Мобільний застосунок “Сільпо”	Кількість покупців, які активно користуються – 1,5 млн. Усі користувачі застосунку – 3,1 млн.
Вільнокаса у застосунку “Сільпо”	Дозволяє сканувати товари у торговельному залі та оплачувати на касі

Щодо сфери обслуговування, то для ТОВ “Сільпо-Фуд” характерним є зростання числа самокас та використання вільно кас покупцями. Характеристика операційних показників вільно кас, а також самокас встановлених ТОВ “Сільпо-Фуд” представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Характеристика самокас та вільнокас ТОВ “Сільпо-Фуд”

Характеристика	2021	2022	2023
Самокаси			
1. Кількість самокас, од.	765	784	854
2. Кількість супермаркетів, од.	118	129	129
3. Кількість покупок на самокасах, млн. разів	41,844	46,613	57,432
4. Питома вага покупок через самокаси, %	36	16	18,5
Вільноси			
5. Кількість покупців підключених до сервісу, млн.	1,38	1,12	1,26
6. Число покупок через “Вільнокасу”, тис. разів	130	93,08	77,43

В управлінні персоналом ТОВ “Сільпо-Фуд” надається пріоритет розвитку та навчанні, підтримці і просуванні працівників кар’єрними сходами, мотивуванні через оплату праці, премії, соціальний пакет (медичне страхування, страхування життя, спортзал та мовні курси) та ін. У 2022 р. охоплено програмами навчання продавців-консультантів, кухарів, пекарів, оброблювачів риби, жилувальників та обвалювальників та інші категорії персоналу; проведено тренінги для завідувачів, заступників керуючого; створено 76 інтерактивних курсів, які увійшли до програм навчання по роботі з обладнанням, з товарними групами, комунікаціями з покупцями та ін. Загалом у 2022 р. було пройдено 9412 програм навчання. У 2023 р. оновлено та наповнено е-курсами 81 програму; розроблено та запущено 162 е-курси. Персоналом ТОВ “Сільпо-Фуд” пройдено 12,49 тисяч навчань, в тому числі 4,622 тисячі навчань з програмного забезпечення [24].

Отже, аналіз ключових складових управління конкурентоспроможністю ТОВ “Сільпо-Фуд” виявив певні проблемні моменти, а також позитивну динаміку показників, нові ринкові можливості, якими може скористатися товариство дотримуючись ефективного стратегічного управління.

2.3 Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд”

Рівень конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” залежить від ряду факторів внутрішнього та зовнішнього впливу. Стан економіки, енергетичної інфраструктури країни, платоспроможність покупців, порушення логістичних процесів, втрата торговельних об’єктів через війну, руйнування, окупацію територій та інші фактори чинять негативний вплив на сферу роздрібної торгівлі. Економічні характеристики, стан та тенденції розвитку сфери роздрібної торгівлі впливають на конкурентоспроможність мережі супермаркетів “Сільпо”. Порівняльні характеристики стану роздрібної торгівлі та стану мережі супермаркетів “Сільпо” на ринку подано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Порівняльні характеристики стану роздрібної торгівлі та стану мережі супермаркетів “Сільпо” на ринку

Показник	Характеристики сфери роздрібної торгівлі	Характеристики ТОВ “Сільпо-Фуд”
1	2	3
Розмір товарного ринку [31]	Оборот роздрібної торгівлі в Україні у 2023 р.: 1821931,2 млн. грн., що на 15,4% більше, ніж у 2022 р. Роздрібний товарооборот організацій роздрібної торгівлі у 2023 р.: 1226748,4 млн. грн., що на 11,7% більше ніж у 2022 р.	Обсяг товарообороту: 2023 р. – 79,8 млрд. грн., темп зростання 24,3% 2022 р. – 64,2 млрд. грн., темп зростання 9,18%
Рівень конкуренції	Національний масштаб	
Темп приросту товарного ринку	Середній темп приросту товарного ринку в Україні за останні 2 роки: 10%-11%	Середній темп приросту товарообороту 16%-17%
Технологічні інновації	Інтернет-торгівля в Україні : - кількість Інтернет-покупців: 2022 р. – 8,5 млн. (-23%) 2023 р. – 9,9 млн. (+17%) - онлайн-продажі (роздрібна торгівля): - 2022 р. – 151 млрд. (+17%) - 2023 р. 182 млрд. (+23%)	- зростання географії присутності онлайн супермаркету – 937 міст, містечок, селищ (2023 р.); - швидка доставка ЛОКО; - мобільний застосунок “Сільпо” та Вільнокаса у застосунок
Асортимент товарів	Широкий – від харчових продуктів до товарів для дому, електротехніки	Широкий – продукти харчування, товари для дому, дитяча продукція, товари власних ТМ та виробництва

Продовження табл. 2.10

Економія від масштабу	За рахунок здійснення оптових закупівель, оптимізації логістичних процесів та скорочення витрат	- оптова закупівля; - оптимізація логістичної діяльності (розподільчі центри, склади, транспортування) та зниження витрат; - власне виробництво
Навчання персоналу	HR-практики в ритейлі Системи управління навчанням (LMS) для роздрібної торгівлі Курси професійного зростання, підвищення якості обслуговування та керівництва Мотиваційні програми Соціальні пакети	- навчання через е-курси та навчальні програми; - підтримка і просування працівників кар'єрними сходами; - мотивування персоналу, соціальний пакет
Привабливість галузі	Висока місткість ринку роздрібної торгівлі, стійкий попит, розвинені виробничий сектор та логістично-транспортна інфраструктура, можливості для росту і розвитку	

Розглянемо частку ринку ТОВ “Сільпо-Фуд” та чотирьох основних конкурентів у сфері роздрібної торгівлі, адже частка ринку також визначає рівень конкурентоспроможності досліджуваної мережі супермаркетів. Даний показник – частка ринку визначимо як порівняння (співставлення) обсягу товарообороту конкретного суб’єкту роздрібної торгівлі до загального розміру товарного ринку у 2023 році.

Ринкову частку ТОВ “Сільпо-Фуд” розрахуємо за формулою:

$$P_{ч} = \frac{Об.т.об}{Заг.розмір.ринку} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

де *Об.т.об.* – обсяг товарообороту ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2023 р.;

Заг.розмір.ринку. – загальний розмір товарного ринку у 2023 році.

Так як, обсяг товарообороту ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2023 р. становив 79,7 млрд. грн., а загальний розмір товарного ринку у 2023 році складав 1226,75 млрд. грн., то частка ринку ТОВ “Сільпо-Фуд” буде рівна:

$$P_{ч} = \frac{79,7}{1226,75} \cdot 100\% = 6,5\% .$$

Для основних конкурентів мережі супермаркетів розрахуємо частку ринку та врахуємо те, що обсяг роздрібного товарообороту ТОВ “АТБ-маркет” у 2023 р. становив 181,09 млрд. грн., а загальний розмір товарного ринку у 2023 році складав 1226,75 млрд. грн.:

$$P_{ч} = \frac{181,09}{1226,75} \cdot 100\% = 14,8\% .$$

Обсяг товарообороту ТОВ “Metro Cash & Carry, Україна” у 2023 р. був 25,5 млрд. грн., а загальний розмір товарного ринку у 2023 р. – 1226,75 млрд. грн., то частка ринку ТОВ “Metro Cash & Carry, Україна” у 2023 р. буде:

$$P_{ч} = \frac{25,5}{1226,75} \cdot 100\% = 2,1\% .$$

Обсяг товарообороту ТОВ “Новус Україна” у 2023 р. був 23,9 млрд. грн., а загальний розмір товарного ринку у 2023 р. – 1226,75 млрд. грн., то частка ринку ТОВ “Новус Україна” у 2023 р. буде:

$$P_{ч} = \frac{23,9}{1226,75} \cdot 100\% = 1,95\% .$$

Обсяг товарообороту Varus, ТОВ “Омега” у 2023 р. був 17,5 млрд. грн., а загальний розмір товарного ринку у 2023 р. – 1226,75 млрд. грн., то частка ринку Varus, ТОВ “Омега” у 2023 р. буде:

$$P_{ч} = \frac{17,5}{1226,75} \cdot 100\% = 1,43\% .$$

Інформацію про визначені частки ринку ТОВ “Сільпо-Фуд” та основних

чотирьох конкурентів покажемо на рисунку 2.6 .

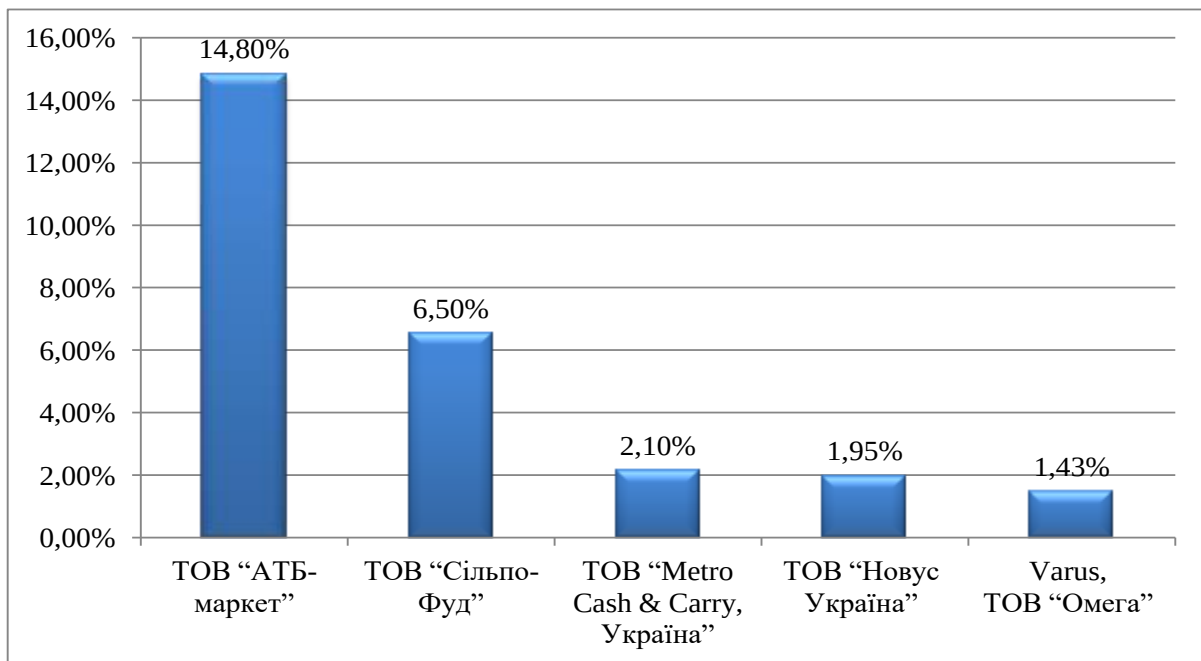


Рисунок 2.6 – Частка ринку ТОВ "Сільпо-Фуд" та основних конкурентів у 2023 р.

Роблячи висновок, можна спостерігати за тим, що у ТОВ "Сільпо-Фуд" є високий показник товарообороту, але у 2023 р. товариство отримало негативний фінансовий результат (збиток), що може позначитися і на ринковій частці та конкурентоспроможності у майбутньому. Однак, варто вказати на інноваційний підхід ТОВ "Сільпо-Фуд" до ринку, зокрема, впровадження різного роду технологічних інновацій.

Здійснимо оцінку привабливості ринку роздрібної торгівлі на основі моделі 5-ти сил Портера, яка має загальний вигляд: вплив постачальників, покупців, потенційних конкурентів, продуктів-замінників, конкуренції на ринку. Сила впливу оцінена за шкалою 4-ох балів, де 4 – високий вплив на сферу роздрібної торгівлі, 3 – значний вплив на сферу роздрібної торгівлі, 2- незначний вплив на сферу роздрібної торгівлі, 1 – низький вплив на роздрібної торгівлі). Встановлено, що приманною характеристикою для сфери роздрібної торгівлі є впливи збоку споживачів, постачальників, товарів-замінників та послуг-замінників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка привабливості сфери роздрібної торгівлі на основі моделі 5-ти сил Портера

Сила впливу	Характеристика	Оцінка
1. Поява нових учасників на ринку роздрібної торгівлі	незначна	2
2. Вплив товарів-замінників	незначна	2
3. Рівень конкуренції у сфері роздрібної торгівлі	значна	3,5
4. Вплив постачальників	висока	4,5
5. Вплив покупців	висока	4,5

Отже, поява нових учасників на ринку роздрібної торгівлі показує помірно значення, оскільки присутність великих ритейлів, таких як ТОВ “АТБ-маркет”, ТОВ “Сільпо-Фуд”, ТОВ “Metro Cash & Carry, Україна”, ТОВ “Новус Україна”, Varus, ТОВ “Омега” та інших значно впливає на входження нових.

Силу конкуренції у сфері продуктового ритейлу можна охарактеризувати як інтенсивну. В умовах війни мережам супермаркетів надається значна роль серед покупців, приділяється увага здатності адаптації до змін. Загалом, перспективи розвитку сфери продуктового ритейлу є високими. ТОВ “Сільпо-Фуд” є крупним гравцем та постачальником на ринку; ефективність його роботи і стабільність базується на рушійних силах, що забезпечують можливості для розвитку та конкурентоспроможності.

Рушійними силами, що забезпечують розвиток та конкурентоспроможність ТОВ “Сільпо-Фуд” є:

- забезпечення високої якості продукції та прагнення задовольнити потреби покупців у високоякісних товарах через співпрацю з надійними постачальниками, удосконалення власних технологій виробництва, контролю кожного етапу для забезпечення якості;

- технологічні інновації, оскільки ТОВ “Сільпо-Фуд” прагне до лідерства у використанні технологій-інновацій, впроваджує нові інноваційні рішення у логістичній, маркетинговій, управлінській та інших сферах своєї діяльності. Використання онлайн-сервісів, додатків для замовлення та доставки товарів, створення інноваційних форматів супермаркетів допомагають ТОВ “Сільпо-

Фуд” займати провідні позиції на ринку та розширювати цільову аудиторію;

- широкий асортимент ТОВ “Сільпо-Фуд” охоплює 25 асортиментних груп товарів, які поділені на 208 асортиментних підгруп, розділених в свою чергу на 89986 товарних позицій;

- торговельні площі у 2022 р. – понад 430 тис. м², у 2023 р. – понад 446 тис. м²; та число супермаркетів: 2022 р. – 305, 2023 р. – 316;

- ціна – у ціновій політиці переважають тенденції до скорочення кількості дорогих товарів та акцентування уваги на продуктах із демократичною ціною через вплив таких факторів як зростання вартості товарів та зниження рівня платоспроможності українців;

- акції та знижки – ТОВ “Сільпо-Фуд” розробляє та пропонує вигідні акційні пропозиції та знижки на продукти та улюблені товари покупців;

- маркетингові заходи дозволили мережі супермаркетів “Сільпо” потрапити на 8-ме місце у переліку 10 найефективніших брендів Європи за версією Effie Awards Europe.

Оцінку конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” та двох основних конкурентів здійснимо на основі критеріїв, яким надамо бальну оцінку (10-ти бальна шкала), а також побудуємо радар конкурентоспроможності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” та двох основних конкурентів

Критерій	Один. вим.	ТОВ “Сільпо-Фуд”	ТОВ “АТБ-маркет”	ТОВ “Новус Україна”
1. Ціна	бали	7	10	8
2. Якість продукції	бали	10	10	10
3. Рівень обслуговування	бали	9	9	8
4. Асортимент	бали	8	7	8
5. Торговельна площа	бали	7	10	6
6. Стимулювання збуту та маркетингові заходи	бали	8	9	8
7. Технологічні інновації	бали	10	9	9
8. Прихильність споживачів	бали	8	10	8

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” та двох основних конкурентів застосовано графічний метод, який дозволяє співставити радари (багатокутники) конкурентоспроможності організацій роздрібної торгівлі (рис. 2.7), а також здійснити аналітичні розрахунки узагальнюючих показників конкурентоспроможності.

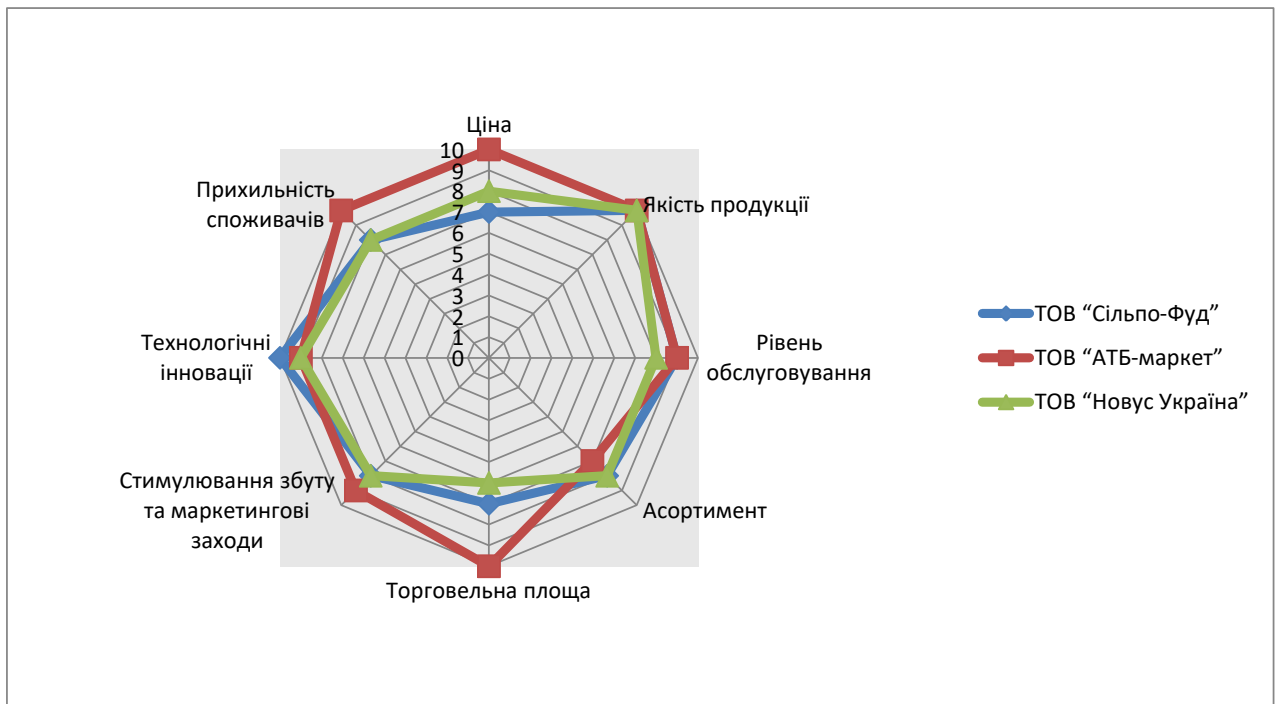


Рисунок 2.7 – Радар конкурентоспроможності для ТОВ “Сільпо-Фуд” та двох основних конкурентів (графічний метод)

Для визначення узагальнюючих показників конкурентоспроможності усіх організацій роздрібної торгівлі, обчислимо площу кола за наступною формулою:

$$S_{\text{кола}} = \Pi \cdot R^2, \text{ де} \quad (2.2)$$

R – радіус кола.

$$S_{\text{кола}} = 3,14 \cdot 10^2 \approx 314$$

Потім знайдемо площу трикутників за формулою:

$$S_{\Delta} = \frac{1}{2} \cdot a \cdot b \cdot \sin \alpha \quad (2.3)$$

Таким чином, площа фігури, яка є багатокутником, розбитим на скінчену кількість трикутників для ТОВ “Сільпо-Фуд”:

$$S_{\text{Сільпо-Фуд}} = \frac{1}{2} \cdot \frac{\sqrt{2}}{2} \cdot (7 \cdot 10 + 10 \cdot 9 + 9 \cdot 8 + 8 \cdot 7 + 7 \cdot 8 + 8 \cdot 10 + 10 \cdot 8) \approx 178,2$$

Площа багатокутника для ТОВ “АТБ-маркет”:

$$S_{\text{АТБ-маркет}} = \frac{1}{2} \cdot \frac{\sqrt{2}}{2} \cdot (10 \cdot 10 + 10 \cdot 9 + 9 \cdot 7 + 7 \cdot 10 + 10 \cdot 9 + 9 \cdot 9 + 9 \cdot 10) \approx 206,5$$

Площа багатокутника для ТОВ “Новус-Україна”:

$$S_{\text{Новус-Україна}} = \frac{1}{2} \cdot \frac{\sqrt{2}}{2} \cdot (8 \cdot 10 + 10 \cdot 8 + 8 \cdot 8 + 8 \cdot 6 + 6 \cdot 8 + 8 \cdot 9 + 9 \cdot 8) \approx 164,04$$

Далі для оцінювання конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” та двох основних конкурентів розрахуємо узагальнюючий показник (індекс) за формулою:

$$I_K = \frac{S_{n-ва}}{S_{кола}} \cdot 100\% , \text{ де} \quad (2.4)$$

I_K — узагальнюючий показник конкурентоспроможності,

$S_{n-ва}$ — площа підприємства роздрібної торгівлі,

$S_{кола}$ — площа кола.

Тоді, узагальнюючий індекс конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” буде:

$$I_K = \frac{178,2}{314} \cdot 100\% = 56,7\%.$$

Індекс конкурентоспроможності ТОВ “АТБ-маркет”:

$$I_K = \frac{206,5}{314} \cdot 100\% = 65,8\%.$$

Індекс конкурентоспроможності ТОВ “Новус-Україна”:

$$I_K = \frac{164,04}{314} \cdot 100\% = 52,2\%.$$

Результати оцінювання конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” та двох основних конкурентів згруповано у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Результати розрахунку індексу конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” та двох основних конкурентів

Організації роздрібної торгівлі	Індекс конкурентоспроможності, %
1. ТОВ “АТБ-маркет”	65,8
2. ТОВ “Сільпо-Фуд”	56,7
3. ТОВ “Новус Україна”	52,4

З проведеного оцінювання можна побачити, що вагомими складовими, які формують рівень конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” є якість товарів, їхній асортимент та використання технологічних інновацій у своїй діяльності, тоді як складовими, які визначають рівень конкурентоспроможності ТОВ “АТБ-маркет” є: ціна та цінова політика, торговельні площі та кількість супермаркетів (1352 у 2023 р.), прихильність покупців. Для ТОВ “Новус-Україна” такими складовими стали: якість продукції, асортимент та впровадженні інновацій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”

3.1 Обґрунтування доцільності удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю мережі супермаркетів “Сільпо” на основі побудови карт стратегічних груп

Стратегічне управління конкурентоспроможністю є ключовим елементом успішного розвитку досліджуваної мережі супермаркетів “Сільпо”, які функціонують в умовах великого числа конкурентів на ринку роздрібної торгівлі та постійно змінюваних економічних, технологічних й споживчих умов. Ми вважаємо, що одним із найбільш ефективних підходів до підвищення конкурентоспроможності мережі супермаркетів “Сільпо” є впровадження інноваційної стратегії та політики, що дозволить торговельній мережі своєчасно відповідати на виклики ринку, активно формувати нові тренди, забезпечуючи таким чином стійке конкурентне лідерство.

На сьогодні, рівень конкуренції на ринку роздрібної торгівлі постійно посилюється через наступні фактори:

- зростання кількості нових гравців на ринку – нових супермаркетів, гіпермаркетів, торговельних мереж, магазинів, а також альтернативних форм торгівлі, такі як Інтернет-магазини;

- постійні зміни в споживчих уподобаннях, оскільки покупці все більше орієнтуються ціну товару, при чому хочуть отримувати якісні продукти й товари, які чинять вплив на здоровий спосіб життя, а також враховують зручність покупок через Інтернет;

- високий рівень витрат і потреба оптимізації означає, що постійне зростання збутових, адміністративних, логістичних та інших витрат вимагає постійного пошуку шляхів для підвищення ефективності.

У таких умовах удосконалення стратегічного управління

конкурентоспроможністю мережі супермаркетів є вкрай важливим для забезпечення стабільного розвитку та прибутковості торговельної мережі “Сільпо”. Одним із основних інструментів досягнення цієї мети є впровадження інновацій, які здатні змінити правила гри на ринку та забезпечити конкурентні переваги.

Для виокремлення напрямків удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі змін інноваційної стратегії та політики мережі супермаркетів “Сільпо” пропонуємо спочатку проаналізувати сильні та слабкі сторони організацій-конкурентів роздрібної торгівлі з використанням побудови карт стратегічних груп. Для побудови такої карти нами запропоновано використати 6 груп показників: 1) рівень цін на товари; 2) рівень обслуговування покупців; 3) асортимент товарів; 4) маркетингові заходи та активність; 5) ринкова частка та темп її зростання; 6) інновації у ритейлі.

Охарактеризуємо основних конкурентів мережі супермаркетів “Сільпо” за вказаною групою показників із зазначенням значення показника – низький, середній чи високий. Ці характеристики продемонструємо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристики мережі супермаркетів “Сільпо” та конкурентів за 6-ма критеріями для побудови карт стратегічних груп

Організація	Рівень цін на товари	Рівень обслуговування покупців	Асортимент товарів	Маркетингові заходи та активність	Ринкова частка та темп її зростання	Рівень інновацій у ритейлі
1. ТОВ “Сільпо-Фуд”	високий	високий	широкий	висока	середня	середній
2. ТОВ “АТБ”	низький	середній	середній	висока	висока	середній
3. ТОВ “Metro Cash & Carry, Україна”	середній	високий	широкий	середня	середня	середній
4. ТОВ “Новус Україна”	високий	високий	широкий	висока	низька	середній
5. Varus, ТОВ “Омега”	низький	середній	середній	середня	низька	середній

Враховуючи згруповані характеристики національної мережі супермаркетів “Сільпо” та конкурентів за 6-ма критеріями побудуємо три види карт стратегічних груп з рахуванням таких співвідношень (рис. 3.1):

- 1) рівень цін на товари / рівень обслуговування покупців;
- 2) асортимент товарів / маркетингові заходи та активність;
- 3) ринкова частка та темп її зростання / інновації у ритейлі.

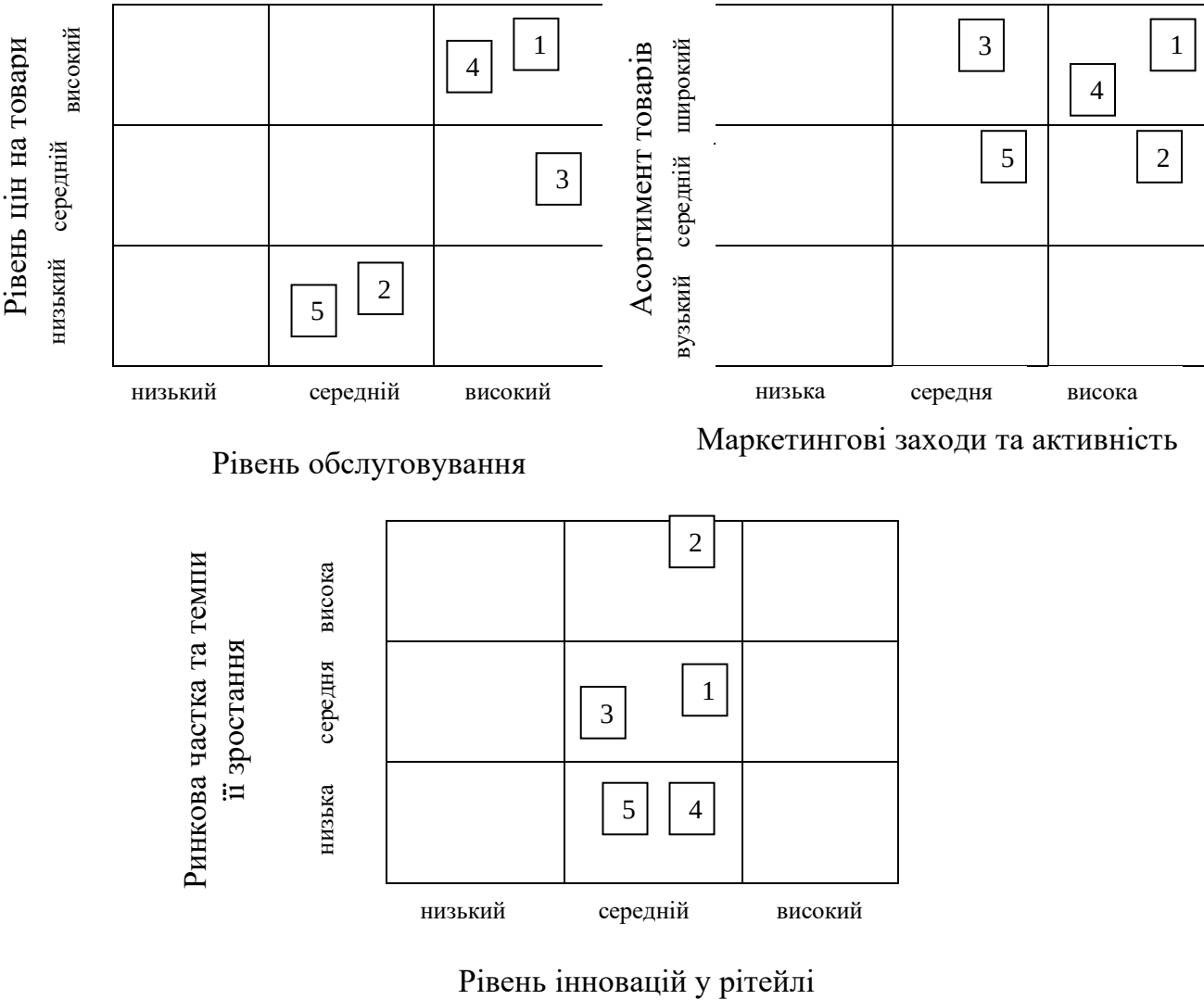


Рисунок 3.1 – Карти стратегічних груп для мережі супермаркетів “Сільпо” та конкурентів

Побудова карти стратегічних груп для мережі супермаркетів “Сільпо” та конкурентів за співвідношенням “рівень цін на товари / рівень обслуговування покупців” дозволила виокремити 3 групи торговельних мереж супермаркетів:

1) ТОВ “Сільпо-Фуд” і ТОВ “Новус Україна”, для яких характерним є високий рівень цін та обслуговування покупців;

2) ТОВ “Metro Cash & Carry, Україна”, для якого характерним є високий рівень обслуговування покупців та середні ціни на товари;

3) ТОВ “АТБ”, Varus, ТОВ “Омега”, для яких характерним є низький рівень цін та середній рівень обслуговування покупців.

Побудована карта стратегічних груп для мережі супермаркетів “Сільпо” та конкурентів за співвідношенням “асортимент товарів / маркетингові заходи та активність” дозволила виокремити 4 групи торговельних мереж супермаркетів:

1) ТОВ “Сільпо-Фуд” і ТОВ “Новус Україна”, для яких характерним є широкий асортимент товарів та висока активність здійснюваних маркетингових заходів;

2) ТОВ “Metro Cash & Carry, Україна”, для якого притаманний широкий асортимент товарів та середня активність здійснюваних маркетингових заходів;

3) ТОВ “АТБ”, для якого притаманний середній асортимент товарів та висока активність здійснюваних маркетингових заходів;

4) Varus, ТОВ “Омега”, для якого притаманний середній асортимент товарів та активність здійснюваних маркетингових заходів.

Побудована карта стратегічних груп для мережі супермаркетів “Сільпо” та конкурентів за співвідношенням “ринкова частка та темп її зростання / інновації у ритейлі” дозволила виокремити 3 групи торговельних мереж супермаркетів:

1) ТОВ “АТБ”, для якого притаманна висока ринкова частка та середній рівень запровадження інновацій у ритейлі;

2) ТОВ “Сільпо-Фуд” й ТОВ “Metro Cash & Carry, Україна”, для яких характерним є середня ринкова частка та рівень запровадження інновацій у ритейлі;

3) Varus, ТОВ “Омега” та ТОВ “Новус Україна”, для яких характерним є низька частка на ринку роздрібної торгівлі та середній рівень запровадження

інновацій у ритейлі.

Далі, проаналізуємо основні стратегічні цілі та стратегії основних конкурентів – торговельних мереж супермаркетів і вкажемо основні сценарії дій конкурентів та ТОВ “Сільпо-Фуд” для підтримання конкурентоспроможності. Параметри факторного аналізу основних конкурентів ТОВ “Сільпо-Фуд” представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати факторного аналізу основних конкурентів ТОВ “Сільпо-Фуд”

Параметр аналізу	ТОВ “АТБ”	ТОВ “Metro Cash & Carry, Україна”	Varus, ТОВ “Омега”	ТОВ “Новус Україна”
Рівень конкуренції	національний	національний	національний	національний
Стратегічні наміри	зростання торговельної мережі	утримання лідируючих позицій та ринкової частки	операційні переваги	операційні переваги
Політика щодо частки ринку	збільшення ринкової частки	збільшення ринкової частки	утримання та збільшення частки ринку	утримання та збільшення частки ринку
Конкурентні переваги	унікальна пропозиція, асортимент за критерієм “ціна/якість”, якість товарів та послуг	широкий асортимент товарів, доступні ціни, якість товарів та обслуговування	доступні ціни, якість товарів та обслуговування	прибуткові категорії товарів з високими темпами зростання, якість товарів та послуг
Конкурентна стратегія	поєднання диференціації товарів та їх ціни, акційних пропозицій та знижок	диференціація товарів, заходи для покращення якості товарів та обслуговування	диференціація товарів, заходи для покращення якості товарів та обслуговування	розвиток мережі та розвиток інновацій у ритейлі

Основними факторами конкурентоспроможності мережі “Сільпо” є інноваційні підходи в організації бізнес-процесів, високий рівень обслуговування клієнтів, ефективна цінова політика та розвиток унікальних пропозицій для покупців. Для реалізації зазначених сценаріїв дій ТОВ “Сільпо-Фуд” повинне реалізувати певну конкурентну стратегії, яка враховує усі

ключові фактори його розвитку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Ключові фактори розвитку ТОВ “Сільпо-Фуд”

Ключові фактори	Характеристика
1. Інноваційний асортимент та ексклюзивні пропозиції	- широке та різноманітне асортиментне портфоліо; - розвиток власних марок та брендів; - розширення асортименту органічних та еко-товарів
2. Цінова політика та доступність	- регулярні акції, сезонні розпродажі, знижки на товари, що швидко псуються, спеціальні пропозиції для постійних покупців; - програма лояльності
3. Обслуговування покупців	- високий рівень обслуговування, привітний персонал; - самокаси – 854 у 129 супермаркетах мережі; - додаток “Вільно-каси” у мобільному застосунку “Сільпо”
4. Цифровізація та онлайн-продажі	- онлайн-супермакет; - мобільний застосунок “Сільпо”; - доставка товарів Loco
5. Маркетинг та брендинг	- використання культурних та соціальних тем у своїх рекламних кампаніях для формування позитивного іміджу та підвищення впізнаваності бренду; - креативні рекламні кампанії
6. Інвестиції в інфраструктуру та технології	- інноваційні дизайни супермаркетів, модернізація інтер’єрів супермаркетів, поліпшення їх вигляду, а також використання сучасних технологій (інтерактивні вивіски, цифрові екрани, ін.); - впровадження автоматизованих систем управління запасами, а також використання технологій для відстеження покупок
7. Соціальна відповідальність та еко-ініціативи	- впровадження рішень для зменшення відходів, підтримка проектів з переробки упаковки, використання екологічно чистих матеріалів; - підтримка благодійних проектів, допомога в подоланні соціальних проблем
8. Організація торговельних площ	- кількість супермаркетів “Сільпо” (2023 р.) – 316 - загальна торговельна площа – 434790 м ²
9. Працівники	- навчання – 12490 працівників у 2023 р.; - підготовка наступників на керівні посади – 1438 чол. у 2023 р.

Наведемо можливі сценарії дій конкурентів та ТОВ “Сільпо-Фуд” з урахуванням параметрів факторного аналізу та ключових факторів розвитку досліджуваної торговельної мережі у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Можливі сценарії дій конкурентів та ТОВ “Сільпо-Фуд”

Сценарії дій	
ТОВ “АТБ”	ТОВ “Сільпо-Фуд”
- розширення торговельної мережі та монополізація у сфері роздрібно торгівлі; - зростання ринкової частки та присутності; - формування унікальних пропозицій за критерієм “ціна/якість”; - підвищення якості товарів та послуг	- розширення асортиментних ліній товарів, встановлення демократичних цін; - активізація маркетингових заходів, підвищення привабливості акційних пропозицій та знижок; - формування асортиментних пропозицій за критерієм “ціна/якість”; - розвиток онлайн-торгівлі та інновації у ритейлі
ТОВ “Metro Cash & Carry, Україна”	ТОВ “Сільпо-Фуд”
- утримання лідируючих позицій на ринку через застосування стратегії диференціації товарів; - підвищення якості товарів та рівня обслуговування; - розширення асортименту товарів, реалізація політики “доступні ціни”	- розширення асортиментних ліній товарів щодо ексклюзивних брендів, органічної продукції або інших товарів, що створюють конкурентні переваги; - активізація маркетингових заходів, що підкреслюють унікальність товарів та послуг; - розвиток онлайн-торгівлі та інновації у ритейлі
ТОВ “Новус Україна”	ТОВ “Сільпо-Фуд”
- розвиток мережі та розвиток інновацій у ритейлі; - пропонування прибуткових категорій товарів з високими темпами зростання; - забезпечення високої якості товарів та послуг, обслуговування покупців	- розвиток онлайн-торгівлі та впровадження інновації у ритейлі; - посилення маркетингової стратегії для покупців, які цінують інновації; - розширення асортиментних ліній товарів щодо ексклюзивних брендів, органічної продукції або інших товарів, що створюють конкурентні переваги
Varus, ТОВ “Омега”	ТОВ “Сільпо-Фуд”
- реалізація стратегії диференціації товарів; - реалізація заходів для покращення якості товарів та обслуговування; - розширення асортименту товарів	- активний розвиток онлайн-продаж та впровадження інновації у ритейлі; - акцент на інноваціях у послугах (наприклад, нові способи доставки); - посилення маркетингової стратегії для покупців, які цінують інновації

Отже, встановлено, що активний розвиток онлайн-продаж та впровадження інновації у ритейлі повинні бути ключовими напрямками удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю.

3.2 Модель оцінювання ефективності рішень про внесення змін в асортиментні позиції з метою підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі “Сільпо”

Мережа супермаркетів “Сільпо” є одним із великих гравців на ринку роздрібної торгівлі в Україні, але в умовах жорсткої конкуренції та швидко змінюваного ринку потрібно постійно адаптувати стратегію для збереження конкурентоспроможності. Серед важливих заходів, які можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності досліджуваної торговельної мережі слід вказати на:

1) поліпшення асортименту – пропонується через збільшення, оновлення та підсилення асортиментних ліній власними торговими марками, брендами, органічною та екологічно чистою продукцією, місцевими товарами та продуктами преміум-класу;

2) удосконалення цінової політики, забезпечення її гнучкості для врахування поведінки покупців та локальних ринкових умов; пропонування програм лояльності, які повинні включати більше персоналізованих пропозицій, бонусних балів та ексклюзивних знижок для постійних покупців; реалізація обґрунтованих сезонних й тематичних акцій, знижок, розпродажів, а також організація святкових знижок до певних дат;

3) посилення цифровізації та омніканального підходу для розвитку онлайн-магазину та доставки (поліпшення платформи онлайн-замовлень, розширення географії доставки та впровадження сервісу само вивозу); удосконалення мобільного застосунку, через який покупці можуть не лише здійснювати покупки, але й отримувати персоналізовані пропозиції, брати участь у програмах лояльності, а також користуватися функціями для швидкого пошуку товарів та перегляду актуальних акцій; інтеграція фізичних супермаркетів з онлайн-платформами (омніканальність), що дозволить покупцям комбінувати онлайн-покупки з фізичним відвідуванням магазинів: забирати замовлення, проводити обміни або повернення товарів;

4) покращення якості обслуговування на основі мотивування та

інвестицій в навчання персоналу, удосконалення комунікаційних навичок, підвищення знань про товари, що сприятиме покращенню взаємодії з клієнтами та підвищить рівень задоволеності покупців і їх лояльність; впровадження автоматизації та інновації в процесах обслуговування (самообслуговуючі каси, інтерактивні екрани та цифрові помічники для швидкого пошуку товарів), які дозволять підвищити швидкість обслуговування та комфорт покупок;

5) покращення маркетингових стратегій та брендингу через реалізацію таргетованих рекламних кампаній з використанням цифрових платформ, соціальних мереж та персоналізованих підходів у рекламі для залучення більш широкої аудиторії; залучення нових клієнтів через програму лояльності, спеціальні знижки та акції для нових користувачів мобільного додатку; розвиток бренду в соціальних мережах через залучення інфлюенсерів, рекламу нових товарів, акцій та спеціальних пропозицій дозволить підвищити впізнаваність бренду серед молодших споживачів.

Систематизуємо вищевказані заходи для підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі “Сільпо” у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Запропоновані заходи для підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі “Сільпо”

Запропоновані заходи	Напрямки реалізації
1	2
1. Інноваційний розвиток асортиментних ліній	- розширення асортименту власних брендів і марок - збільшення асортименту екологічно чистих та органічних продуктів - розширення асортименту вітчизняних товарів - збільшення асортименту товарів преміум-класу
2. Удосконалення цінової політики	- індивідуалізація ціноутворення та впровадження гнучкої цінової політики - розширення програм лояльності, персоналізованих пропозицій, бонусних балів та ексклюзивних знижок для постійних покупців - систематичні сезонні та тематичні акції
3. Посилення цифровізації та омніканального підходу	- покращення платформи онлайн-замовлень, розширення географії доставки та впровадження сервісу самовивозу - удосконалення мобільного за стосунку “Сільпо” - інтеграція фізичних магазинів з онлайн-платформами

Продовження табл. 3.4

4. Систематичне покращення якості обслуговування покупців	- інвестиції в навчання та мотивація персоналу - впровадження інновацій в процеси обслуговування - забезпечення швидкого і зручного процесу повернення товарів
5. Покращення маркетингових стратегій та брендингу	- використання цифрових платформ, соціальних мереж та персоналізованих підходів у рекламі - розвиток бренду в соціальних мережах

На нашу думку, внесення змін до асортименту товарів є одним із важливих заходів для стимулювання продажу товарів, збільшення обсягів товарообороту та посилення конкретних переваг торговельної мережі супермаркетів “Сільпо”. Підвищення ефективності управління асортиментом здатне значною мірою впливати на фінансові результати ТОВ “Сільпо-Фуд”, оскільки правильне формування асортименту дозволяє задовольнити потреби покупців та привернути увагу нових.

Оцінка ефективності рішень щодо внесення змін в асортиментні позиції є важливою складовою стратегії підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі “Сільпо”. Правильний вибір асортименту товарів може значно вплинути на привабливість супермаркету для покупців, збільшити обсяг продажів та підвищити лояльність клієнтів. Враховуючи динамічність ринку і постійні зміни в уподобаннях споживачів, важливо застосовувати ефективні методи оцінювання результатів таких змін.

Будь-яка зміна в асортименті товарів несе в собі певні ризики, які можуть вплинути на фінансові результати торговельної мережі, її репутацію на ринку та здатність збільшити частку ринку. Тому, оцінювання ефективності рішень про внесення змін в асортимент є необхідним етапом, що дозволяє знизити негативні наслідки і підвищити точність стратегічних рішень.

Для оцінювання ефективності рішень про внесення змін в асортиментні позиції з метою підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі “Сільпо” пропонуємо метод обґрунтування управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. Врахуємо ймовірнісні характеристики для очікуваного зростання асортиментних позицій згідно запропонованих

напрямків, а також очікувану кількість асортиментних позицій. Зважаючи на те, що на сьогодні в мережі супермаркетів “Сільпо” асортимент товарів представлено 35 тисячами товарів, з яких 2 тисячі припадає на власні торгові марки; 2100 – на екологічно чисті та органічні продукти, продукти запаковані в еко-упаковку; понад 18000 – на товари вітчизняного виробництва; понад 300 – на товари преміум-класу; понад 12 тисяч – на імпорتنі товари, то здійснимо оцінку розширення кожної із асортиментних позицій з точки зору ризикованості та доцільності.

Вихідні дані для оцінювання ефективності рішень про внесення змін в асортиментні позиції з метою підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі “Сільпо” подамо у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Очікуване зростання асортиментних позицій для запропонованих напрямків покращення асортименту торговельної мережі “Сільпо”

Напрямки покращення асортименту	Очікуване зростання асортиментних позицій, од.				
1. Розширення асортименту власних брендів і марок	2000	2100	2600	2200	2150
2. Збільшення асортименту екологічно чистих та органічних продуктів	2550	2400	2850	2600	2750
3. Розширення асортименту вітчизняних товарів	22200	20600	25000	21000	23300
4. Збільшення асортименту товарів преміум-класу	350	420	700	490	525
5. Розширення асортименту імпорتنих товарів	13400	12800	15000	13000	13800
Ймовірність (p)	0,2	0,3	0,1	0,25	0,15

Оцінювання рішень щодо покращення асортименту в умовах ризику та невизначеності передбачає визначення таких показників:

1. Середнє сподіване зростання асортиментних позицій з урахуванням ймовірності ($CZ_{ас.позицій}$) за формулою:

$$CЗ_{ас.позицій} = \sum_{i=1}^n OЗ_{ас.позицій} \cdot p_i, \quad (3.1)$$

де $OЗ_{ас.позицій}$ – очікуване зростання асортиментних позицій, од.;

p_i – ймовірність зростання асортиментних позицій.

2. Дисперсія, яка є середньою зваженою з квадратів відхилень очікуваного зростання асортиментних позицій від середнього сподіваного значення:

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n (OЗ_{ас.позицій} - CЗ_{ас.позицій})^2 \cdot p_i. \quad (3.2)$$

3. Стандартне відхилення вказує максимально можливе коливання очікуваного зростання асортиментних позицій від його середньосподіваної величини

4. Коефіцієнт варіації порівнює величину стандартного відхилення та середнього сподіваного зростання асортиментних позицій:

$$V = \frac{\sigma}{CЗ_{ас.позицій}} \cdot 100\%. \quad (3.3)$$

Для оцінювання міри ризикованості рішень щодо покращення асортименту торговельної мережі “Сільпо” також можна використати показник семіваріації:

$$SV = \frac{1}{\sum p_i} \sum_{i=1}^n (OЗ_{ас.позицій} - CЗ_{ас.позицій})^2 \cdot p_i. \quad (3.4)$$

Коефіцієнт семіваріації порівнює величину семіквадратичного відхилення (SSV) та середнього сподіваного зростання асортиментних позицій і відображає рівень ризикованості того чи іншого рішення.

$$SV = \frac{SSV}{CЗ_{ас.позицій}} \cdot 100\% . \quad (3.5)$$

Результати розрахунків показників ризикованості (дисперсія, середньоквадратичне відхилення, показник варіації) для напрямків розширення асортименту у мережі супермаркетів “Сільпо” відображено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Результати розрахунків показників ризикованості для напрямків розширення асортименту у мережі супермаркетів “Сільпо”

Напрямки покращення асортименту	Сер. темп зростання асортиментних позицій з урахуванням ймовірності, од.	Дисперсія	Середньо квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації, %
1. Розширення асортименту власних брендів і марок	2163	25968,8	161,1	7
2. Збільшення асортименту екологічно чистих та органічних продуктів	2578	21618,8	147,0	6
3. Розширення асортименту вітчизняних товарів	21865	1672891,5	1293,4	6
4. Збільшення асортименту товарів преміум-класу	467	8965,9	94,7	20
5. Розширення асортименту імпортованих товарів	13340	392660,0	626,6	5

Отримані результати розрахунків показують, що покращення асортименту за напрямком “збільшення асортименту товарів преміум-класу” характеризується вищим ризиком, ніж інші напрямки покращення. Про це свідчить показник варіації, який для згаданого напрямку становить 20%, що означає середній ступінь ризику. Тому, для торговельної мережі супермаркетів “Сільпо” потрібно враховувати цей показник з метою прийняття обґрунтованих рішень щодо управління товарами преміум-класу. Для інших напрямків покращення асортименту, таких як “розширення асортименту власних брендів і

марок”, “збільшення асортименту екологічно чистих та органічних продуктів”, “розширення асортименту вітчизняних товарів” та “розширення асортименту імпортованих товарів”, показник варіації є низький (становить відповідно 7%, 6%, 6% та 5%), тому доцільно ухвалювати рішення щодо впровадження цих напрямків.

Крім розрахованих показників ризикованості можна визначати інші показники, які вкажуть на міру ризику при ухваленні рішень щодо покращення асортименту товарів торговельної мережі супермаркетів “Сільпо”. Результати обчислення показників ризикованості рішення – семі варіація, семіквадратичне відхилення та коефіцієнт семіваріації подано на рисунку 3.2.

06		f _к =N6/G6*100													
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Напрямки покращення асортименту	Очікуване зростання асортиментних позицій, од.					Сер. сподіване зростання асортиментних позицій з урахуванням ймовірності, од.	Відхилення числа асортиментних позицій від сподіваної величини					Семіваріація	Семі-квадратичне відхилення	Коефіцієнт семіваріації, %
2															
3	Розширення асортименту власних брендів і марок	2000	2100	2600	2200	2150	2163	-163	-63	438	38	-13	28854,16667	169,865	7,855
4	Збільшення асортименту екологічно чистих та органічних продуктів	2550	2400	2850	2600	2750	2578	-28	-178	273	23	173	21618,75	147,033	5,704
5	Розширення асортименту вітчизняних товарів	22200	20600	25000	21000	23300	21865	335	-1265	3135	-865	1435	1981275	1407,578	6,438
6	Збільшення асортименту товарів преміум-класу	350	420	700	490	525	467	-117	-47	233	23	58	9466,1875	97,294	20,823
7	Розширення асортименту імпортованих товарів	13400	12800	15000	13000	13800	13340	60	-540	1660	-340	460	424400	651,460	4,884
8	Ймовірність (p)	0,2	0,3	0,1	0,25	0,15		0,2	0,3	0,1	0,25	0,15			

Рисунок 3.2 – Результати кількісного оцінювання ризику при ухваленні рішень щодо покращення асортименту товарів торговельної мережі супермаркетів “Сільпо”

Показник семіваріації вказує на те, що покращення асортименту за напрямком “збільшення асортименту товарів преміум-класу” буде характеризуватися вищим ризиком, ніж інші напрямки. Тому, рекомендується

досліджуваній торговельній мережі враховувати певні особливості, пов'язані із продажем товарів преміум-класу у супермаркетах.

Оцінювання ефективності рішень щодо внесення змін в асортимент товарів є необхідним елементом управлінської політики торговельної мережі супермаркетів “Сільпо” в умовах ризику. Це дозволить не лише зменшити ймовірність фінансових втрат, але й сприятиме оптимізуванню товарної пропозиції, підтримці лояльності покупців та підвищенню конкурентоспроможності торговельної мережі. Використання аналітичних інструментів, моніторинг результатів та гнучкість в ухваленні рішень дозволяють оперативно адаптувати асортимент до змін ринку та потреб споживачів, забезпечуючи тим самим сталий розвиток і успіх торговельної мережі супермаркетів “Сільпо” в умовах конкуренції на ринку роздрібної торгівлі.

3.3 Удосконалення управління ціновою політикою з метою підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі

Управління ціновою політикою ТОВ “Сільпо-Фуд” є доповнюючим інструментом управління асортиментною політикою, удосконалення якого впливатиме на показники конкурентоспроможності та управління нею для мережі супермаркетів “Сільпо”. Цінова політика має безпосередній вплив оскільки на рівень конкурентоспроможності досліджуваної мережі, лояльність покупців та фінансові результати торговельної мережі. Удосконалення цінової політики дозволяє не тільки підтримувати або збільшувати ринкову частку, але й ефективно реагувати на зміни в економічних умовах та вимоги споживачів.

На сьогодні, ціна товару є найважливішим чинником в процесі ухвалення рішення покупцем про здійснення покупок у супермаркеті. Такого розуміння дотримується основний та впливовий конкурент ТОВ “Сільпо-Фуд” – мережа супермаркетів ТОВ “АТБ”. Цінова політика конкурента базується на політиці пропонування продуктів та товарів першої необхідності (базових товарів) за цінами, що на 10-15% нижчі за середньоринкові, але хорошої якості. У ціновій політиці ТОВ “АТБ” використовує пропорційну залежність: ціна товару

знижується на декілька відсотків, то обсяг товарообороту зростає, що забезпечує зростання прибутковості. Підтримання системи мінімальних цін на товари споживчого кошику є важливою складовою стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ “АТБ”. Використання низьких цін у мережі супермаркетів “АТБ” здійснюється за рахунок мінімізації витрат, застосування інноваційних технологій та покращення техпроцесів [41].

Не зважаючи на зростання обсягів товарообороту у ТОВ “Сільпо-Фуд” 2021-2023 рр., прибутковість торговельної мережі була від’ємна (табл. 3.8), що також свідчить про недоліки у ціновій політиці.

Таблиця 3.8 – Динаміка показників виторгу ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2021-2023 рр.

Показники, млрд. грн.	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
1. Обсяг товарообороту	58,8	64,2	79,8	5,4	15,6
2. Чистий прибуток	-1,846	-7,631	-1,850	-5,785	-5,781
3. Кількість супермаркетів, од.	333	305	315	-28	10

Причинами зниження прибутковості мережі супермаркетів “Сільпо” є суттєві зміни у ціновому сегменті, пов’язані із зростанням закупівельної вартості товарів, високою націнкою на товари та зниженням платоспроможності українців. Тому, для удосконалення цінової політики ТОВ “Сільпо-Фуд” рекомендуємо розширювати асортимент товарів і пропонувати покупцеві більш демократичні ціни.

Порівняння цін з основними конкурентами дозволяє виявити можливості для коригування цінової політики мережі супермаркетів “Сільпо”, зокрема на з товари підвищеного попиту або нові категорії. Здійснимо порівняння цін на деякі товари підвищеного попиту, першої необхідності у досліджуваній мережі супермаркетів “Сільпо” та основного конкурента “АТБ”. Результати такого

порівняння подамо у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Порівняння цін на деякі товари мережі супермаркетів “Сільпо” та “АТБ”

Товари	Діапазон цін, грн.	
	“Сільпо”	“АТБ”
Філе куряче, 1 кг	169,9-204,7	149,99-170,9
Яйця, 10 шт.	74,9-83,49	62,99-79,70
Молоко, 870 гр	48,19-90,99	33,40-73,6
Масло	78,9-234	72,49-105,8
Сметана	57,49-76,49	28,50-57,70
Батон	21-42,22	17,90-26,30
Рис	45,99-164	41,90-89,9
Гречана крупа	33,99-99,0	29,90-39,9
Борошно	48,39-189	24,9-41,60
Макаронні вироби	47,49-248	28,60-55,70
Цукор, 1 кг	40,99-169	27,70-28,9
Олія, 1 л	59,99-589	37,18-206
Цибуля, 1 кг	79,99-180	70,99-159,9
Картопля, 1 кг	33,8-79,99	29,89-33,99
Буряк, 1 кг	18-30	14,59-16,39
Морква	30-42,99	26,89-30,99
Вода мінеральна, 1,5 л	22,5-80,99	17,99-30,90

Із даної таблиці видно, що ціни на товари в мережі “АТБ” є більш прийнятними та демократичними для пересічного покупця, ніж у мережі супермаркетів “Сільпо”. Тому, нами запропоновано напрями удосконалення цінової політики задля підвищення рівня конкурентоспроможності мережі “Сільпо”:

1. Диференціація цін за сегментами споживачів, яке дозволить у торговельній мережі пропонувати різні ціни для різних сегментів споживачів. Така диференціація може здійснюватися у напрямках:

- ціноутворення для різних регіонів із врахуванням регіональних економічних особливостей і купівельної спроможності;
- програми лояльності через встановлення спеціальних знижок або бонусів для постійних покупців через картки лояльності або мобільні за

стосунки;

- акційні ціни, які нижчі, ніж у основного конкурента (наприклад, знижки на сезонні продукти або на акційні групи товарів).

2. Впровадження цінових сегментів за асортиментними групами, що дозволить диференціювати ціни для різного асортименту товарів. Така диференціація може здійснюватися у напрямках:

- встановлення лояльних цін на продукції власних марок (“Сільпо”, “Le Sylpo”, “Clever”, ін.);

- покращення цінової політики на органічні та екологічно чисті продукти на основі спеціальної цінової політики, що дозволить запропонувати споживачам більш вигідні ціни на здорову їжу;

- коригування цін на товари преміум-категорії завдяки ціновій стратегії, що підкреслює їхню високу якість і унікальність, наприклад, шляхом введення суббрендів або лінійок товарів з більш високими цінами.

3. Ціноутворення на основі даних і аналітики з метою оптимізації ціноутворення в реальному часі. Такий вид ціноутворення передбачає:

- постійний процес аналізу конкурентного середовища та використання аналітичних систем для моніторингу цін конкурентів, миттєвого реагування на зміни цін на ринку;

- цінова оптимізація завдяки використанню алгоритмів для прогнозування попиту на товари в залежності від зміни ціни, що дозволить передбачити, як зниження або підвищення ціни вплине на виторг мережі супермаркетів;

- удосконалення автоматизації ціноутворення за допомогою гнучких знижок через мобільні застосунки, картки лояльності.

4. Інтеграція цінової політики з іншими маркетинговими інструментами через:

- реалізацію ефективних маркетингових акцій, сезонних пропозицій, розпродажів;

- персоналізацію пропозицій та ціни на основі аналізу даних про покупки товарів покупцями.

Згрупуємо вищевказані напрями удосконалення цінової політики для підвищення рівня конкурентоспроможності мережі “Сільпо” у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Запропоновані напрями удосконалення цінової політики для підвищення рівня конкурентоспроможності мережі “Сільпо”

Напрямки удосконалення	Характеристика
1. Диференціація цін за сегментами споживачів	- ціноутворення для різних регіонів із врахуванням регіональних економічних особливостей, купівельної спроможності та політики встановлення демократичних цін на товари (що на 8-12% будуть нижчі за середньоринкові); - програми лояльності через встановлення спеціальних знижок або бонусів для постійних покупців; - акційні ціни нижчі, ніж у конкурентів
2. Впровадження цінових сегментів за асортиментними групами	- встановлення лояльних цін на продукції власних марок; - покращення цінової політики на органічні та екологічно чисті продукти на основі спеціальної цінової політики; - коригування цін на товари преміум-категорії завдяки ціновій стратегії, що підкреслює їхню високу якість і унікальність
3. Ціноутворення на основі даних і аналітики	- використання аналітичних систем для моніторингу цін конкурентів, миттєвого реагування на зміни цін на ринку; - цінова оптимізація з урахуванням демократичних цін на товари; - удосконалення автоматизації ціноутворення
4. Поліпшення інтеграції цінової політики з іншими маркетинговими інструментами	- реалізація ефективних маркетингових акцій, сезонних пропозицій, розпродажів; - персоналізація пропозицій та ціни на основі аналізу даних про покупки товарів покупцями

Рекомендоване зниження цін на затребувані категорії товарів на 8-12% та впровадження наведених напрямків удосконалення цінової політики торговельної мережі супермаркетів “Сільпо” позначиться на рівні конкурентоспроможності мережі.

Проведемо оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” до і після змін в асортиментній і ціновій політиках з урахуванням певних критеріїв та побудови радару конкурентоспроможності (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” та ТОВ “АТБ-маркет”

Критерій	Один. вим.	До змін у асортиментній і ціновій політиках	Після змін у асортиментній і ціновій політиках	ТОВ “АТБ- маркет”
		ТОВ “Сільпо-Фуд”		
1. Ціна	бали	7	8	10
2. Якість продукції	бали	10	10	10
3. Рівень обслуговування	бали	9	9	9
4. Асортимент	бали	8	9	7
5. Торговельна площа	бали	7	8	10
6. Стимулювання збуту та маркетингові заходи	бали	8	9	9
7. Технологічні інновації	бали	10	10	9
8. Прихильність споживачів	бали	8	9	10

Побудований радар конкурентоспроможності для ТОВ “Сільпо-Фуд” з урахуванням запропонованих змін у асортиментній та ціновій політиках та ТОВ “АТБ-маркет” представлено на рисунку 3.3.

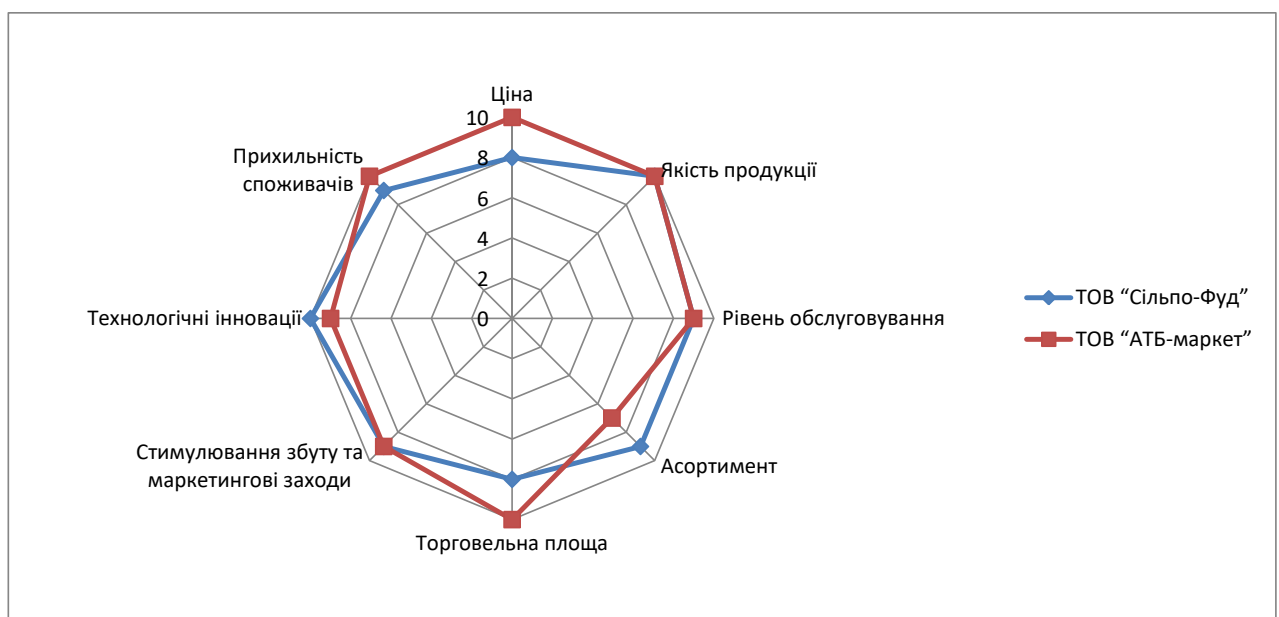


Рисунок 3.3 – Радар конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” та ТОВ “АТБ-маркет”

Для визначення узагальнюючих показників конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” та конкурента – ТОВ “АТБ-маркет”, врахуємо вже обчислену у п. 2.3 роботи площу кола 314, площу многокутника для ТОВ “АТБ-маркет” – 206,5, рівень конкурентоспроможності ТОВ “АТБ-маркет” – 65,8%. Знайдемо площу многокутника для ТОВ “Сільпо-Фуд” з урахуванням змін в асортиментній та ціновій політиках:

$$S_{\text{Сільпо-Фуд}} = \frac{1}{2} \cdot \frac{\sqrt{2}}{2} \cdot (8 \cdot 10 + 10 \cdot 9 + 9 \cdot 9 + 9 \cdot 8 + 8 \cdot 9 + 9 \cdot 10 + 10 \cdot 9) \approx 203,2$$

Тоді, узагальнюючий індекс конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” після впровадження запропонованих змін у асортиментній та ціновій політиках буде: $I_K = \frac{203,2}{314} \cdot 100\% = 64,7\%$. Порівняння даного показника для досліджуваного підприємства подано на рисунку 3.4.

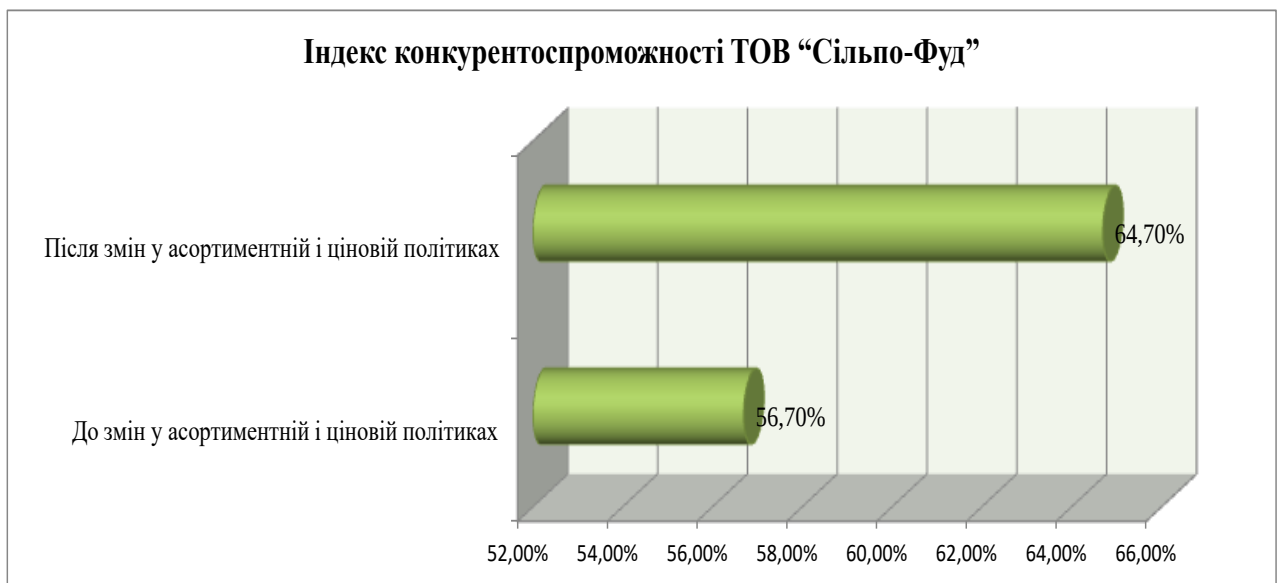


Рисунок 3.4 – Індекс конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд”

З проведеного оцінювання можна побачити, що зміни в асортиментній та ціновій політиках сприятимуть посиленню конкурентних позицій мережі супермаркетів “Сільпо” на ритейл-ринку.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Загальна характеристика охорони праці ТОВ “Сільпо-Фуд”

Організація охорони праці на ТОВ “Сільпо-Фуд” здійснюється у відповідності до чинного законодавства, враховуючи закони, постанови, правила. Так, постановою Кабінету Міністрів “Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів” встановлено, що суб’єкт господарювання має належно утримувати торговельні та складські приміщення, а також прилеглу до них територію. При цьому торговельний об’єкт повинен бути обладнаним відповідно до вимог нормативно-правових актів з питань охорони праці, здоров’я та навколишнього природного середовища, протипожежної безпеки, а також санітарних норм [32]. Цією постановою також передбачено, що для провадження роздрібної торговельної діяльності суб’єкт господарювання може мати роздрібну та дрібнороздрібну торговельну мережі. Торговельними об’єктами, при цьому, можуть бути як супермаркет, магазин, так і павільйон, кіоск, ятка, ін. [32].

Державною службою з питань праці наведено Правила охорони праці на об’єктах роздрібної торгівлі. Правила встановлюють загальні вимоги щодо охорони праці, виробничої гігієни та пожежна безпека до приміщень, будівельних споруд, систем водопостачання, освітлення, опалення, каналізації та вентиляції, організації технологічних процесів та робочих місць, експлуатація торгово-технологічного та холодильного обладнання. Правила є обов’язковими для всіх працівників мережі супермаркетів “Сільпо”, фахівців з питань охорони праці, усіх працівників [33].

Керівник ТОВ “Сільпо-Фуд” та інші посадові особи несуть персональну відповідальність за виконання вимог Правил, покладених на них завдань та функціональних обов’язків, відповідно до чинного законодавства. Керівник

національної мережі супермаркетів “Сільпо”:

- створює службу охорони праці та призначає відповідальних осіб, які має забезпечити рішення конкретних питань охорони праці;
- затверджує інструкції щодо обов’язків, прав та відповідальності за виконання покладених на них функцій;
- створює в кожному структурному підрозділі та на робочому місці умови праці відповідно до вимог нормативних актів, забезпечити дотримання прав працівників, гарантованих законодавством про охорону праці та пожежну безпеку;
- розробляє і затверджує положення, інструкції, інші нормативні акти про охорону праці та пожежну безпеку, що діють у межах об’єкта і встановлюють правила виконання робіт;
- забезпечує організацію та проведення медичних оглядів працівників;
- забезпечує організацію навчання та перевірку знань працівників з охорони праці;
- здійснює постійний контроль за виконанням працівниками технологічних процесів, правил роботи з машинами, механізмами, обладнанням та іншими засобами виробництва, використання засобів колективного та індивідуального захисту, виконанням робіт згідно з вимогами охорони праці та пожежної безпеки.

Для перевірки працівників з питань охорони праці та пожежної безпеки на об’єкті наказом керівника створюється комісія, яку очолює його заступник (головний інженер з питань охорони праці). Особи, винні в порушенні цих Правил, несуть дисциплінарну, адміністративну, матеріальну, кримінальну відповідальність згідно з діючим законодавством [33].

Евакуаційні проходи, виходи, коридори, тамбури, сходи не дозволяється захащувати будь-якими предметами, тарою, товарами та обладнанням, а також використовувати їх для окремих робіт. Закриття на замок дверей евакуаційних виходів під час роботи забороняється. Допускається застосування внутрішніх запорів, які легко відкриваються [33].

Розташування технологічного обладнання на об'єктах торгівлі не повинно заважати використанню службових сходів та маршів для евакуації відвідувачів. Не допускається встановлювати на шляхах евакуації роздільні та двері, які крутяться, турнікети, а також гвинтові сходи. Двері на шляхах евакуації повинні відкриватися назовні. Керівник супермаркету наказом визначає відповідальну особу за експлуатацію, контроль за технічним станом та обслуговуванням вентиляційного обладнання. Експлуатаційний режим роботи установок (системних) вентиляцій повинен бути визначений робочими інструкціями, в яких передбачаються терміни профілактичного обслуговування вентиляційних камер, повітряних, фільтрів та іншого вентиляційного обладнання, а також заходи пожежної безпеки, порядок дій обслуговуючого персоналу при виникненні пожеж або аварій [33].

Безпека технологічних процесів у мережі супермаркетів забезпечується: складом торгових та складських приміщень; розміщенням торгово-технологічного обладнання та організації робочих місць; способом зберігання та транспортування товарів; професійним відбором та навчанням працюючих; застосуванням засобів захисту робочих.

Організація робочого місця повинна забезпечити найменшу затрату сил і час продавця на виконанні технологічних процесів. Робочі місця продавців повинні забезпечуватися необхідним обладнанням відповідно до норм технічного забезпечення торгових об'єктів.

Для забезпечення справного стану холодильного обладнання та установок, їх безпечної експлуатації керівник супермаркету має: забезпечити холодильні установки необхідним штатом обслуговування персоналу; призначити особу, відповідальну за справність стану, правильну та безпечну експлуатацію холодильних установ; розробити інструкції з експлуатації (обслуговування) холодильних установ; організувати навчання та перевірку знань персоналу, що використовує установки [33].

4.2 Організація цивільного захисту об'єктів торгівлі та бізнесу, ліквідація наслідків можливих надзвичайних ситуацій

Відповідно до законодавства керівництво ТОВ “Сільпо-Фуд” забезпечує своїх працівників засобами індивідуального та колективного захисту, місцем у захисних спорудах, організовує евакуаційні заходи, створює сили для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та забезпечує їх готовність, виконує інші заходи цивільного захисту і зазнає пов'язаних із цим матеріальних та фінансових витрат. Також, мережа супермаркетів відповідає за оповіщення і захист споживачів, клієнтів під час повітряної тривоги, тому передбачені заходи та укриття.

У структуру цивільного захисту мережі супермаркетів “Сільпо” входять:

- керівник ТОВ “Сільпо-Фуд” – директор, який є начальником цивільного захисту та відповідає за організацію і стан цивільного захисту об'єкта, керує діями органів та сил цивільного захисту під час проведення рятувальних робіт на ньому;

- заступники начальника цивільного захисту мережі супермаркетів, які допомагають керівнику в питаннях евакуації, матеріально-технічного постачання, інженерно-технічного забезпечення;

- служба цивільного захисту, яка включає систему оповіщення і зв'язку, медичну допомогу, протипожежні та аварійно-технічні заходи, облаштування сховищ та укриттів та ін.;

- формування загального призначення, до складу яких входять рятувальні команди чи групи, зведенні рятувальні команди [34].

Основними заходами на ТОВ “Сільпо-Фуд” у сфері цивільного захисту є:

- планування та вживання заходів щодо безпеки й захисту працівників від надзвичайних ситуацій, зниження ризиків аварій, забезпечення сталого функціонування мережі супермаркетів в надзвичайних ситуаціях;

- розроблення планів локалізації та ліквідації аварій;

- підтримка в готовності до застосування сил і засобів із запобігання та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій;

- формування матеріальних запасів та резервів на випадок надзвичайних ситуацій;
- забезпечення своєчасного оповіщення працівників про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій [34].

На ТОВ “Сільпо-Фуд” розроблено документ “План дій”, який являє собою рішення керівника цивільного захисту про організацію та здійснення цивільного захисту у мережі супермаркетів.

Основні етапи організації цивільного захисту в мережі супермаркетів “Сільпо” включають:

- 1) оцінку ризиків – визначення можливих загроз, таких як пожежі, стихійні лиха, терористичні акти, крадіжки або техногенні аварії; аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на безпеку;
- 2) розробка плану дій на випадок надзвичайних ситуацій, включаючи евакуацію, медичну допомогу, та взаємодію з екстреними службами; визначення відповідальних осіб за реалізацію плану;
- 3) навчання персоналу на систематичній основі щодо дій у надзвичайних ситуаціях, включаючи використання вогнегасників і надання першої допомоги; ознайомлення персоналу з планом евакуації і системами безпеки;
- 4) системи оповіщення – звукові сигнали, електронні табло та ін., щоб своєчасно інформувати відвідувачів і працівників про загрозу;
- 5) матеріально-технічне забезпечення всіх необхідних засобів для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, таких як вогнегасники, аптечки, засоби укриття; перевірка і обслуговування цих засобів;
- 6) співпраця з екстреними службами через налагодження контактів з місцевими службами пожежної безпеки, медичними закладами та поліцією для швидкого реагування в разі надзвичайної ситуації; проведення спільних навчань для підвищення ефективності реагування;
- 7) аналіз та вдосконалення мають бути присутніми після кожної надзвичайної ситуації для виявлення та вивчення недоліків, внесення коректив у плани та процедури для покращення системи цивільного захисту мережі

супермаркетів.

Ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій у мережі супермаркетів “Сільпо” є важливим етапом, який включає ряд дій для забезпечення безпеки, відновлення нормальної роботи та захисту майна. Цей процес має бути чітко спланований і організований, щоб зменшити ризики для персоналу і відвідувачів. Основними етапами ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій у торговельній мережі супермаркетів є:

1) швидке реагування через залучення екстрених служб (пожежна охорона, медичні бригади, поліція) для усунення загрози; негайне оцінювання ситуації для прийняття рішень про подальші дії;

2) евакуація працівників та відвідувачів супермаркету включає організацію безпечної евакуації з небезпечних зон; використання визначених евакуаційних шляхів і виходів, контроль за дотриманням порядку;

3) оцінювання збитків та шкоди завданої супермаркету з метою визначення обсягу відновлювальних робіт; документування всіх збитків для подальшого звітування та страхових виплат;

4) ліквідація загроз через вжиття заходів для усунення можливих небезпек, таких як пожежа, витік газу або електричні аварії; організацію дій для забезпечення безпеки працівників та відвідувачів під час ліквідації наслідків;

5) надання медичної допомоги постраждалим, виклик швидкої допомоги для транспортування до медичних закладів; виявлення та обробка всіх постраждалих для запобігання подальшим ускладненням;

6) відновлення роботи супермаркету, що включає розробка плану відновлення діяльності, виправлення пошкоджень та забезпечення безпеки; оцінка можливості продовження роботи у частині супермаркету, яка не постраждала;

7) аналіз і вдосконалення здійснюється після ліквідації наслідків проведення аналізу дій усіх учасників для виявлення сильних і слабких сторін реагування, а також внесення коректив у плани цивільного захисту і навчальні програми на основі отриманих даних [35].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В теоретичній частині кваліфікаційної роботи магістра нами охарактеризовано сутність та фактори впливу на формування конкурентоспроможності організації; розкрито теоретичні основи управління конкурентоспроможністю організації; висвітлено зарубіжний досвід системи управління конкурентоспроможністю організації. Подано трактування терміну “конкурентоспроможність підприємства” за різними науковими підходами та думками вітчизняних та зарубіжних науковців; описано внутрішні та зовнішні фактори впливу на формування конкурентоспроможності організації; представлено класифікацію факторів; визначено структурну та функціональну складові конкурентного середовища. Встановлено, що теоретичне підґрунтя системи управління конкурентоспроможністю суб’єкта господарювання складають концепції та положення управлінської та економічної теорій, включаючи основи теорій ринку, конкуренції та конкурентних переваг, концепцію стратегічного бачення та управління, управлінські принципи та методи, визначені в межах процесійного, системного та ситуативного підходів до управління. Охарактеризовано суб’єктів управління конкурентоздатністю організації, а також методи оцінки конкурентоспроможності товару. Розкрито джерела забезпечення підвищення конкурентоздатності підприємств у країнах Європейського союзу у 2022-2023 рр.

В дослідницькому розділі магістерської роботи досліджено вплив процесу реалізації функцій менеджменту на формування конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд”, здійснено характеристику діяльності торговельної мережі, вивчено ключові складові системи управління конкурентоспроможністю ТОВ “Сільпо-Фуд”, а також проведено оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд”. Розкрито сферу та основні види діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”, основні бізнес-аспекти, подано структуру управління та типову структуру супермаркету регіону. Здійснено аналіз

основних фінансово-економічних показників ТОВ “Сільпо-Фуд”, динаміки кількості супермаркетів мережі “Сільпо” та розміру торговельних площ у 2019-2023 рр., порівняльний аналіз ТОВ “Сільпо-Фуд” та його основних конкурентів за окремими показниками діяльності у 2023 р. Наведено узагальнену структуру товарного асортименту мережі супермаркетів “Сільпо”, порівняльну характеристику цін мережі супермаркетів “Сільпо” та конкурентів за асортиментною групою “Молочна продукція” в розрізі окремих товарів, характеристику технологічних інновацій та самокас й вільнокас торговельної мережі, порівняльну характеристику стану роздрібної торгівлі та стану мережі супермаркетів “Сільпо” на ринку. Обчислено частку ринку ТОВ “Сільпо-Фуд” та основних конкурентів у 2023 р., представлено результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” та двох основних конкурентів, побудовано радар конкурентоспроможності для торговельної мережі “Сільпо” та двох основних конкурентів, розраховано індекс конкурентоспроможності.

В рекомендаційному розділі магістерської роботи здійснено обґрунтування доцільності удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю мережі супермаркетів “Сільпо” на основі побудови карт стратегічних груп. Охарактеризовано мережу супермаркетів “Сільпо” та конкурентів за 6-ма критеріями для побудови карт стратегічних груп, побудовано карти стратегічних груп. Здійснено факторний аналіз основних конкурентів ТОВ “Сільпо-Фуд”, наведено ключові фактори розвитку торговельної мережі, а також можливі сценарії дій конкурентів та ТОВ “Сільпо-Фуд”. Побудовано модель оцінювання ефективності рішень про внесення змін в асортиментні позиції з метою підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі “Сільпо”, розраховано очікуване зростання асортиментних позицій для запропонованих напрямків покращення асортименту торговельної мережі “Сільпо”, наведено результати кількісного оцінювання ризику при ухваленні рішень щодо покращення асортименту товарів торговельної мережі супермаркетів “Сільпо”. Запропоновано напрями удосконалення цінової політики для підвищення рівня

конкурентоспроможності мережі “Сільпо” та показано результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо-Фуд” та ТОВ “АТБ-маркет”.

Описано основи охорони праці торговельної мережі “Сільпо” та організацію цивільного захисту об’єктів торгівлі та бізнесу, ліквідація наслідків можливих надзвичайних ситуацій.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 93-97. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>
2. Яремченко Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса. Атлант. 2017. С. 57-66.
3. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>
4. Малик О.В., Стахова М.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №16. 2017. С. 468-473.
5. Сарай Н. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 40-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2018_23_10
6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2011. 180 с.
7. Снігир Л.П. Сутність і зміст конкуренції та конкурентоспроможності. 2017. С.57-66. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса. Атлант. 2017. 514 с.
8. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с.
9. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 80-86.

10. Кошельок Г.В., Царьов О.С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 6. С. 89-92.

11. Дашко І.М. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 80-84.

12. Демчук Н. І., Донських А. С., Ясинський В. М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 424-427.

13. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 220 с.

14. Шаповал В.М., Грибіненко О.М., Герасименко Т.В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок підвищення продуктивності праці. *Економіка і суспільство*. Вип. 10. 2017. С. 419-426.

15. Добрянська Н.А., Варгатюк М.О. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. №20. 2015. С.84-87.

16. Толстова А.В., Котельнікова А.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №59. 2017. С. 178-185.

17. Купріна Н.М. Глобальна конкурентоспроможність і економічна трансформація національної економіки та її суб'єктів: теоретичний та практичний аспект. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 2(7). С.22-31.

18. Пімоненко Т.В., Рудь М.П. Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність економік України та Польщі: ретроспективний аналіз. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2022. № 1. С. 95-106.

19. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*.

2023. № 3 (67). С. 56-64.

20. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Х. : ВД “ІНЖЕК”. 2004. 264 с.

21. Омнікальність у ритейлі. URL.: <http://surl.li/fmbysl>

22. Мережа супермаркетів “Сільпо”. URL.: https://www.fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/

23. Полусмяк Ю.І., Павлюк Т.С., Баранов С.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі у післявоєнний період. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. №4(26). С. 115-129. URL.: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-10>

24. Звіт про управління за 2023 рік ТОВ “Сільпо-Фуд”. URL.: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf>

25. Звіт про управління за 2022 рік ТОВ “Сільпо-Фуд”. URL.: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>

26. Фінансова звітність за 2021 р. ТОВ “Сільпо-Фуд”. URL.: <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8a9c12767.pdf>

27. Фінансова звітність за 2022 р. ТОВ “Сільпо-Фуд”. URL.: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f1b2f679.pdf>

28. Фінансова звітність за 2023 р. ТОВ “Сільпо-Фуд”. URL.: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf>

29. АТБ, Сільпо: Доходи найбільших компаній роздрібної торгівлі зросли на 23%. URL.: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/07/17/716749/>

30. Якість продукції. URL.: https://silpo.ua/about/our-guests?srsltid=AfmBOopJSJ9bLIeRS1EMOgcyLOTILweNHHkk36aeN_mw5nGA9ppRkn7d

31. Онлайн-продажі у 2023 р. URL.: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-suma-onlayn-prodazhiv-zrosla-na-17/>

32. Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів : Постанова КМУ URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF#Text>

33. Охорона праці у супермаркетах URL.: <https://oppb.com.ua/news/ohorona-praci-u-supermarketah>
34. Левченко О.Г., Землянська О.В., Праховнік Н.А., Зацарний В.В. Безпека життєдіяльності та цивільний захист : підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 267 с.
35. Стручок С. С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина “Цивільна безпека” : Навчальний посібник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А. 2022. 56 с.
36. Кужда Т. І., Юрик Н.Є., Шведа Н.М. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. Галицький економічний вісник. 2023. Том 81. № 2. С. 96-105.
37. Кужда Т.І. Управлінські рішення з використанням інформаційних платформ для організації надання логістично-транспортних послуг. Галицький економічний вісник. Вип.5(90). 2024.
38. Кужда Т.І., Галушак М. П. Моделювання управлінських процесів з використанням типових моделей менеджменту. Галицький економічний вісник. 2014. № 1 (44). С. 11-21.
39. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня “магістр” всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання “Безпека в надзвичайних ситуаціях”. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с.
40. Журило В.В., Шаталова Л. О. Стратегічний аналіз конкурентного середовища на ринку органічної продукції України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL.: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1107>
41. Максимум якості за мінімальну ціну товару. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності компанії “АТБ-Маркет”. URL.: <https://www.atb.ua/section/storinka-generalnogo-direktora-2/article/maksimum-iakosti-za-minimalnu-tsinu-tovaru-41>
42. Іваськів Т. М. Необхідність управління конкурентоспроможністю організації. Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного

університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: “Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0”. 11.10.2024. м. Тернопіль. С.39.

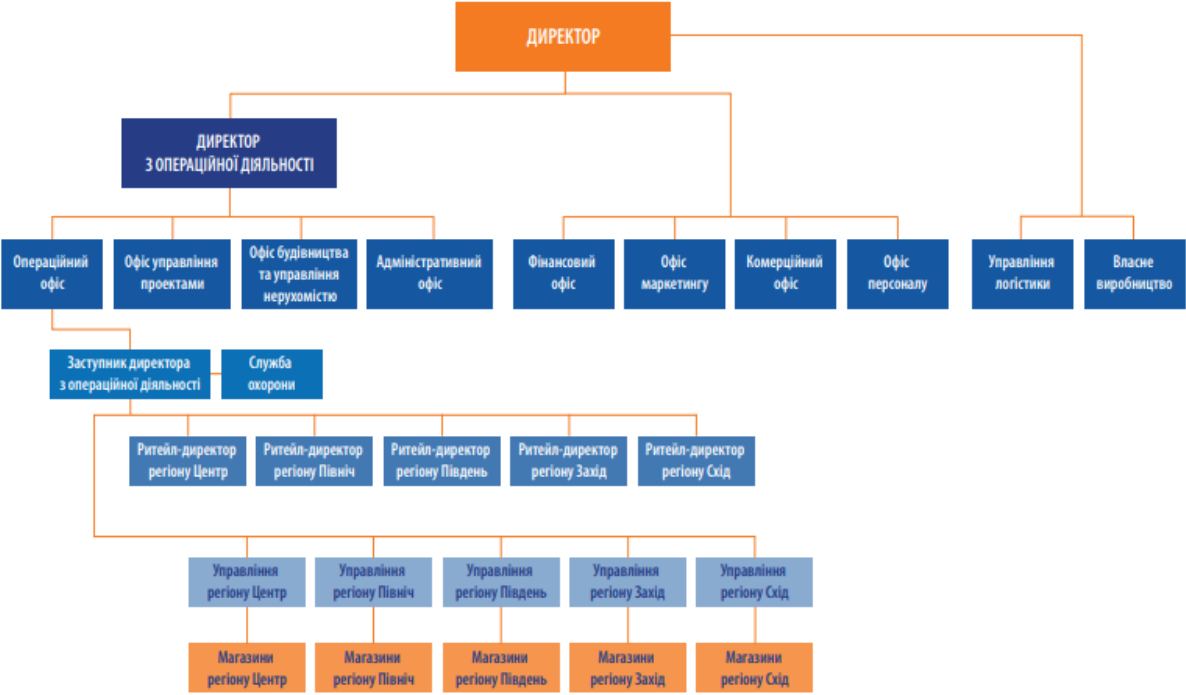
43. Зяйлик М. Ф. Взаємозв’язок маркетингу і діджитал-інструментів під час війни. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції “Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі”, 30 листопада 2023 року. Т.: ТНТУ, 2023. С. 67-68.

44. Volodymyr Dzyura, Olena Sorokivska, Olha Myshkovych. Formation of a model for determining the competitiveness of enterprises in the market of transportation. *Innovative Solutions In Modern Science*. № 1(53), 2022, p. 5-17.

45. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344.

ДОДАТКИ

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	Примітки	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	72 784 231	64 402 634
Собівартість реалізації	6	(52 182 935)	(47 249 897)
Валовий прибуток		20 601 296	17 152 737
Інші операційні доходи	7	412 331	323 521
Витрати на збут	8	(18 533 954)	(15 581 479)
Адміністративні витрати	9	(2 775 764)	(1 685 089)
Інші операційні витрати	10	(121 299)	(56 162)
Операційний (збиток)/прибуток		(417 390)	153 528
Інші доходи	11	563 547	84 957
Інші витрати	12	(16 678)	(1 350 048)
Фінансові доходи	13	314 875	201 154
Фінансові витрати	14	(2 358 809)	(2 225 413)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(2 814)	(22 025)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	(8 879)	-
Збиток до оподаткування		(1 926 148)	(3 157 847)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	79 969	43 609
Збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)
Інший сукупний дохід за рік		-	-
Загальний сукупний збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"  Головний бухгалтер ТОВ "Сільпо-Фуд" Козак В.В.

Лесько Ю.А.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
АКТИВИ				
Необоротні активи				
Основні засоби	18	16 845 784	10 768 202	9 024 264
Нематеріальні активи	19	4 226 036	4 121 238	5 314 749
Інвестиції в дочірні компанії	20	272 809	-	-
Фінансові інвестиції	21	1 400 396	-	-
Відстрочені податкові активи	17	196 279	116 311	72 702
Передплати за основні засоби	22	711 069	403 539	278 490
Всього необоротні активи		23 652 373	15 409 290	14 690 205
Оборотні активи				
Запаси	23	6 461 632	5 622 330	5 225 838
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	24	5 482 757	5 379 752	5 179 791
Поточні фінансові інвестиції	25	635 910	1 307 484	890 683
Векселі одержані	26	1 075 259	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	17,27	51 946	19 883	27 657
Гроші та їх еквіваленти	28	1 163 038	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	30	137 550	120 450	466 070
Всього оборотні активи		15 008 092	14 811 169	14 004 306
Всього активи		38 660 465	30 220 459	28 694 511

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Власний капітал				
Статутний капітал	31	13 047 703	13 047 703	12 846 065
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(16 042 417)	(14 196 238)	(11 041 157)
Всього власний капітал		(2 994 714)	(1 148 535)	1 804 908
Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	1 464 696	2 752 810	739 204
Непоточні зобов'язання з оренди	33	9 583 891	6 101 569	4 862 567
Інші непоточні фінансові зобов'язання	34	2 498 761	3 397 890	3 496 041
Інші непоточні зобов'язання	39	64 562	33 407	33 092
Всього непоточні зобов'язання		13 611 910	12 285 676	9 130 904
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	2 373 923	774 588	1 662 671
Поточні зобов'язання з оренди	33	1 604 645	1 438 015	1 115 986
Інші поточні фінансові зобов'язання	34	522 902	294 163	54 652
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	35	22 511 700	15 513 661	14 195 207
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом -	36	259 916	189 213	73 308
Зобов'язання за одержаними авансами	37	264 605	558 718	410 510
Поточні забезпечення	38	409 449	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	39	96 129	10 279	7 648
Всього поточні зобов'язання		28 043 269	19 083 318	17 758 699
Всього зобов'язання		41 655 179	31 368 994	26 889 603
Всього власний капітал та зобов'язання		38 660 465	30 220 459	28 694 511

Ця фінансова звітність була затверджена до випуску 18 серпня 2022 від імені керівництва:

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Головний бухгалтер ТОВ "Сільпо-Фуд"

Лесько Ю.А. Козак В.В.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	69 990 601	72 784 231
Собівартість реалізації	6	(50 815 360)	(52 182 935)
Валовий прибуток		19 175 241	20 601 296
Інші операційні доходи	7	725 090	412 331
Витрати на збут	8	(17 517 114)	(18 533 954)
Адміністративні витрати	9	(3 379 927)	(2 775 764)
Інші операційні витрати	10	(160 302)	(121 299)
Збиток від операційної діяльності		(1 157 012)	(417 390)
Інші доходи	11	514 944	563 547
Інші витрати	12	(3 980 812)	(16 678)
Фінансові доходи	13	58 748	314 875
Фінансові витрати	14	(2 503 139)	(2 358 809)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(4 859)	(2 814)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	-	(8 879)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	17	(363 909)	-
Збиток до оподаткування		(7 436 039)	(1 926 148)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	18	(196 279)	79 969
Збиток за рік		(7 632 318)	(1 846 179)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		586	-
Загальний сукупний збиток за рік		(7 631 732)	(1 846 179)

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	19	17 226 900	16 813 770
Нематеріальні активи	21	3 097 800	4 258 050
Інвестиційна нерухомість	20	289 880	-
Інвестиції в дочірні компанії	22	252 234	272 809
Інвестиції в асоційовані компанії	23	1 036 487	-
Фінансові інвестиції	24	-	1 400 396
Відстрочені податкові активи	18	-	196 279
Передплати за основні засоби	25	310 626	711 069
Дебіторська заборгованість по суборенді	26	828	-
Всього необоротних активів		22 214 755	23 652 373
Оборотні активи			
Запаси	27	5 973 577	6 461 622
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	28	2 620 491	5 482 730
Фінансові інвестиції	29	1 546 379	1 711 169
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	30	46 200	51 862
Гроші та їх еквіваленти	31	1 066 300	1 163 038
Інші оборотні активи	33	201 156	137 549
Всього оборотних активів		11 454 103	15 007 970
Всього активів		33 668 858	38 660 343

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	34	13 047 703	13 047 703
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(23 736 759)	(16 105 027)
Всього власний капітал		(10 689 056)	(3 057 324)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	35	1 397 278	1 464 696
Непоточні зобов'язання з оренди	36	12 088 615	9 583 891
Інші фінансові зобов'язання	37	2 499 178	2 498 761
Інші зобов'язання	42	12 985	64 562
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		15 998 056	13 611 910
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	41	1 481 551	409 449
Банківські кредити	35	3 274 126	2 373 923
Поточні зобов'язання з оренди	36	2 017 474	1 604 645
Інші фінансові зобов'язання	37	880 061	522 902
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	38	19 001 625	22 559 067
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	39	1 114 449	259 915
Зобов'язання за одержаними авансами	40	520 536	279 727
Інші зобов'язання	42	70 036	96 129
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		28 359 858	28 105 757
Всього зобов'язань		44 357 914	41 717 667
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 668 858	38 660 343

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"
Лесько Ю.А.Головний бухгалтер ТОВ
"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	84 727 987	69 990 601
Собівартість реалізації	6	(60 419 457)	(50 815 360)
Валовий прибуток		24 308 530	19 175 241
Інші операційні доходи	7	906 959	725 090
Витрати на збут	8	(19 669 097)	(17 517 107)
Адміністративні витрати	9	(4 342 286)	(3 379 934)
Інші операційні витрати	10	(63 819)	(160 302)
Операційний прибуток/(збиток)		1 140 287	(1 157 012)
Інші доходи	11	571 777	514 944
Інші витрати	12	(930 310)	(3 980 812)
Фінансові доходи	13	384 148	58 748
Фінансові витрати	14	(2 909 288)	(2 503 139)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(9 668)	(4 859)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	(97 876)	(363 909)
Збиток до оподаткування		(1 850 930)	(7 436 039)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	-	(196 279)
Збиток за рік		(1 850 930)	(7 632 318)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		43	586
Загальний сукупний збиток за рік		(1 850 887)	(7 631 732)

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»

Бруснік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	18	15 613 778	17 226 900
Інвестиційна нерухомість	19	965 871	289 880
Нематеріальні активи	20	2 182 012	3 097 800
Інвестиції в дочірні компанії	21	252 016	252 234
Інвестиції в асоційовані компанії	22	938 611	1 036 487
Передплати за основні засоби	23	374 721	310 626
Фінансові інвестиції	27	14 560	-
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	-	828
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	45 173	-
Всього необоротних активів		20 386 742	22 214 755
Оборотні активи			
Запаси	25	4 819 319	5 973 568
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	6 498 721	2 620 133
Фінансові інвестиції	27	77 995	1 546 379
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	256	943
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	28	40 278	46 204
Гроші та їх еквіваленти	29	1 418 482	1 066 300
Інші оборотні активи	31	116 716	201 156
Всього оборотних активів		12 971 767	11 454 683
Всього активів		33 358 509	33 669 438

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	32	15 188 703	13 047 703
Резерв переоцінки		43	-
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(25 623 369)	(23 772 439)
Всього власний капітал		(10 434 623)	(10 724 736)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	33	1 673 193	1 397 278
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	358 577	-
Непоточні зобов'язання з оренди	34	12 013 927	12 088 615
Інші фінансові зобов'язання	35	-	2 499 178
Інші зобов'язання	40	-	12 985
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		14 045 697	15 998 056
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	39	483 922	1 481 551
Банківські кредити	33	2 925 022	3 274 126
Поточні зобов'язання з оренди	34	1 971 174	2 017 479
Інші фінансові зобов'язання	35	1 967 575	880 061
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	21 079 230	19 041 146
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	37	1 007 478	1 114 658
Зобов'язання за одержаними авансами	38	269 131	517 061
Інші зобов'язання	40	43 903	70 036
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		29 747 435	28 396 118
Всього зобов'язань		43 793 132	44 394 174
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 358 509	33 669 438

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»

Бруснік Л.Д.



МАТЕРІАЛИ

*XII Всеукраїнської науково-практичної конференції
пам'яті почесного професора
Тернопільського національного технічного університету
імені Івана Пулюя,
академіка НАН України
Миколи Григоровича Чумаченка*

«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ІНДУСТРІЇ 4.0»

11 жовтня 2024
Тернопіль

Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0», (Тернопіль, 11 жовтня 2024 року)

Гейдарова О.В., Ключко-Доля В.А. ІНТЕГРАЦІЯ ESG-КРИТЕРІЇВ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	24
Гризівська Л.О., Бергелівська В.В. СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ У НАДАННІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ: НОВІ ГОРИЗОНТИ ПОДОРОЖЕЙ.....	26
Грозов А.М., Завідна Л.Д. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	28
Гурик Ю.Т., Луциків І.В. СУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ...	30
Діанова К.М. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ.....	31
Днесь Ю.В., Вовк І.П. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ЗАСТОСУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	33
Дубина Т.Я. ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	35
Завідна Л.Д., Мельничук В.В. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	36
Зуй А.М. ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА.....	38
Івасків Т.М. НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	39
Кальчук Д.В., Машлій Г.Б. РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ НАВИЧОК ПЕРСОНАЛУ.....	41
Кирич Н.Б., Якуб'як О.Р. СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	43
Кіналь Н.І., Сороківська О.А. КРИТЕРІЇ ТА ЗАСОБИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	45
Клименко К.В., Шахно А.Ю. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК КЛЮЧОВОГО ФАКТОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РИНКОВОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ.....	47

УДК 339.137

Іваськів Т.М.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ivaskiv T.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

THE NEED TO MANAGE THE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION

Зважаючи на реалії сучасного бізнес-світу, слід зазначити, що управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим елементом для його успішного функціонування та розвитку в довготерміновій перспективі. Під конкурентоспроможністю розуміють здатність організації ефективно конкурувати на ринку, задовольняти потреби споживацької аудиторії, використовуючи ресурси оптимально та раціонально. Актуальність здійснення управління конкурентоспроможністю зростає у зв'язку із глобалізаційними процесами та інтенсивністю розвитку й поширення технологій, що посилює конкуренцію та вимагає від суб'єктів господарювання адаптації та вдосконалення своїх стратегій [1, 2].

При управлінні конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання потрібно здійснювати такі види діяльності – аналізувати ринкові умови, виявляти конкурентні переваги, створювати стратегічні плани та їх ефективно реалізовувати. Проведення детального аналізу зовнішнього середовища дає змогу підприємству ідентифікувати сильні й слабкі сторони конкурентів, оцінити можливі ризики та можливості для зростання. Це один з першочергових кроків на шляху до здобуття конкурентних переваг [1, 3].

Серед факторів, які чинять вплив на конкурентоспроможність організації можна вказати на технологічні інновації, раціональне використання ресурсів, якість продукції чи послуг, а також здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку. Крім того, управління конкурентоспроможністю передбачає впровадження інноваційних управлінських підходів та застосування сучасних інструментів менеджменту. Одним з таких інструментів є стратегічне планування, яке базується на комплексному аналізуванні зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на роботу суб'єкта господарювання. Стратегічне планування окреслює систему цільових орієнтирів підприємства, спрямоване на поліпшення його ринкових позицій, а також досягнення стійких конкурентних переваг [2].

Запровадження системи управління конкурентоспроможністю повинно бути спрямоване на довгострокові результати, базуватися на інноваційних управлінських підходах, гнучкості управління та високому рівні задоволення споживачів. Ефективне управління дозволяє господарюючому суб'єкту не тільки витримати жорстку конкуренцію, а й забезпечити стійке зростання в довгостроковій перспективі [3].

З урахуванням розвитку глобалізації та стрімкого технічного прогресу, конкурентна боротьба стає все більш інтенсивною. Це вимагає від організацій постійного розвитку та гнучкості у своїх стратегіях [1, 5].

Слід виокремити основні компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства:

1) цільова компонента, яка передбачає встановлення місії та бачення, виокремлення стратегічних соціально-економічних цілей підприємства для отримання

та утримання конкурентних переваг; формулювання довгострокових задач та завдань, спрямованих на укріплення ринкових позицій підприємства та збільшення рівня прибутковості [1, 3];

2) аналітична компонента охоплює аналізування внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких ринкові тенденції, рівень конкуренції та очікувані ризиковані ситуації. Для цього використовуються різноманітні інструменти, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод картування стратегічних груп, модель Бостонської консультативної групи та інші методи оцінки конкурентного середовища [1, 3];

3) стратегічна компонента стосується формування та впровадження конкурентних стратегій на основі результатів аналізування. Господарюючий суб'єкт може обрати стратегію диференціації, зниження витрат або фокусування залежно від унікальних характеристик товару та ринкових умов [1, 3];

4) тактична компонента передбачає реалізацію стратегічних рішень шляхом впровадження конкретних організаційно-технічних заходів, таких як розробка нових продуктів, вдосконалення виробничих процесів, оптимізація витрат та інші кроки [2];

5) контрольна компонента зосереджена на моніторингу виконання стратегій та оцінці досягнутих результатів. Це дозволяє оперативно вносити корективи у стратегію в разі відхилення від запланованих показників. Застосовуються ключові показники ефективності (KPI) та інші метрики для оцінювання діяльності та конкурентоспроможності підприємства [1, 4].

На сьогодні управління конкурентоспроможністю – це не лише необхідність, але й стратегічний підхід, який дозволяє організаціям бути на крок попереду своїх конкурентів, забезпечуючи їм стабільний розвиток і процвітання в умовах сучасної економіки [1, 3]. Ефективне управління конкурентними перевагами дозволяє підприємству:

- здійснювати оптимізацію усіх бізнес-процесів та зменшувати витрати на виготовлення, збут продукції;
- забезпечувати високу якість продукції та підвищувати задоволеність споживачів;
- досягати стійких конкурентних переваг за рахунок унікальної пропозиції, раціонального поєднання ресурсів та компетенцій у господарській діяльності;
- швидко адаптуватися до змін ринкового середовища завдяки гнучкості управлінської діяльності;
- підвищувати вірогідність успіху та стабільного розвитку в умовах ринкової конкуренції [4].

Підсумовуючи вищевказане, слід зазначити, що управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта є одним із ключових факторів для забезпечення його стабільного зростання в сучасних умовах ринкової економіки.

Список використаних джерел:

1. Касич А.О., Глушенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.
2. Шевченко О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник економічної науки*. 2023. С. 123-130.
3. Жовновач Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2010. Вип. 18(1). С. 344-351.
4. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с.