

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2024 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ **Соколюк С.Ю.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

Забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства на
прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Виконав – студент 2 курсу, гр. 21м-пт
освітньої програми «Підприємництво та
агротрейдинг»
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність

ГІЛЕВИЧ Євгеній Олегович

Науковий керівник – д.е.н., професор

Сергій СОКОЛЮК

Умань – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Освітня програма Підприємництво та агротрейдинг
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

“ _____ ” _____ С.Ю. Соколюк
(підпис) (ініціали, прізвище)
2023р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студенту ГІЛЕВИЧУ Євгенію Олеговичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Керівник роботи Соколюк С.Ю., д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “ _____ ” _____ 20__ року № _____

2. Строк подання студентом роботи 02.12.2024

3. Вихідні дані до роботи – річні звіти досліджуваного підприємства, науково-економічні праці зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, програми і плани розвитку різних підприємств та установ та інше.

4. Перелік питань, які потрібно розробити

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» НА РИНКУ ЙОГУРТІВ

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" НА РИНКУ ЙОГУРТІВ

5. Перелік графічного матеріалу

Робота містить 9 рисунків та 20 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	22.09.2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	23.09.2023	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	23.09.2023	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт	Впродовж навчання	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	02.2024	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	01.-03.2024 04.-08.2024 09.-10.2024 11.2024	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	28.11.2024	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	02.12.2024	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	06.12.2024	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	09.12.2024	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	12.12.2024	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	14.12.2024	
13.	Одержання рецензії	16.12.2024	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	21.12.2024	

Студент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-
ФУД» НА РИНКУ ЙОГУРТІВ

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" НА РИНКУ
ЙОГУРТІВ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Вибір підходу до побудови каналів збуту в сучасній економіці пов'язаний із тим, що місце виробництва, споживання і використання продукту не збігаються в часі. Для вирішення проблем, що виникають у наслідок цього, постійно вдосконалюється на підприємствах система збуту товарів, яка потребує значних витрат коштів. Збут є найважливішою функцією в діяльності будь-якого підприємства. Особливу увагу варто приділяти аналізу теорій збуту, методів стимулювання продажів та розробки стратегій, які дозволяють підприємствам ефективно задовольняти потреби ринку та збільшувати прибутки.

Теоретичні та практичні питання збутовою діяльністю конкурентоспроможністю підприємства досліджували такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Н. Бабченко, Л. Балабанова, Г. Болт, В. Гамалій, С. Гаркавенко, Г. Гоголь, О. Загородна, В. Кардаш, Ф. Котлер, В. Момот, М. Портер та ін. Здебільшого, ці науковці вивчали питання визначення сутності понять, пов'язаних зі збутом, побудовою каналів розподілу, систем управління збутом на підприємствах, методами виходу підприємств на міжнародний ринок.

Актуальність дослідження. Однією з ключових характеристик сучасної економічної ситуації є стрімке й постійне зростання конкуренції між конкретними асортиментами аналогічних товарів та їх субститутів. Враховуючи величезний вплив цієї конкуренції на підприємства-виробники, зростає значення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Сьогодні імпортні операції, разом із експортними, становлять найбільшу частку серед усіх зовнішньоекономічних операцій учасників ринкової економіки і сприяють розв'язанню ряду важливих завдань, пов'язаних з конкурентоспроможністю на ринку. Ринок продовольчих товарів відрізняється великою ємністю та постійним попитом, що робить його привабливим об'єктом для інвестицій та гарантує стабільний прибуток імпортерам.

Об'єкт дослідження: торговельне підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»,

його діяльність, організаційна структура, економічні показники та конкурентне середовище, в якому воно функціонує.

Предмет дослідження : процеси та механізми забезпечення Конкурентоспроможності торговельного підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та факторів, що впливають на його конкурентні переваги на ринку.

Мета роботи: дослідження та аналіз факторів, які впливають на забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», розробка рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності.

База дослідження. Дослідження ґрунтується на аналізі фінансової звітності, внутрішніх організаційних та статистичних даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», матеріалах, наданих Державною службою статистики України. Для підтримки наукової обґрунтованості використовуються наукові праці провідних вітчизняних та закордонних вчених, зокрема статті, тези конференцій та монографії.

Методи дослідження. У роботі використовуються загальнонаукові та спеціалізовані методи, що сприяють системному вирішенню проблемних аспектів обраного наукового напрямку. Аналіз ґрунтується на застосуванні діалектичного методу (у процесі розгляду теоретичних основ управління підприємством під час здійснення економічної діяльності), порівняльного аналізу (при вивченні господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства), систематизації(для послідовного викладу та логічної структури за цієї інформації), узагальненні (для формулювання висновків та узагальнення результатів дослідження).

РОЗДІЛ 1.

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна динаміка економічного простору насамперед рефлектується на суб'єктах підприємницької діяльності, що виступають осередками економічної активності. Впровадження цифрових технологій та новаторських методів стає визначальним фактором, який модифікує підходи до формування конкурентних позицій на ринках. Окрім того, адаптація підприємств вимагає внутрішніх перетворень у їхній діяльності, які повинні відобразитися на стратегічному плануванні.

Процеси у сфері економіки мають динамічний характер, що обумовлює необхідність для підприємств адаптуватися до швидко-змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. В даному контексті виживає та зміцнює свої позиції той бізнес, який найшвидше пристосовується до нових викликів і змін у господарському середовищі [12].

Адаптація підприємств до умов ринку значною мірою залежить від ефективності їхніх систем управління та здатності керівництва формулювати та втілювати стратегічні цілі, які відповідають як поточним, так і перспективним потребам.

Аналіз діяльності українських підприємств вказує на те, що більшість з них не проявили належної готовності адаптуватися до вимог ринку та конкурентної боротьби. Не врахувались або недостатньо враховувались специфікації ринку та

відповідність їхніх продуктів цим вимогам. Такі підприємства стали програшними гравцями, що зазнали збитків у результаті неефективності своєї стратегії [11].

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексне, багатогранне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх складових потенціалу підприємств - виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін. [12]. В економічній літературі конкурентоспроможність підприємства ототожнюється з конкурентоспроможністю його потенціалу, виділяються наступні особливості:

- Конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю). Вона може бути виявлена та оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних) [23].

- Це поняття є відносним, тобто має різний рівень стосовно різних конкурентів [17].

- Релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) [12].

- Відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища [38].

- Часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності [44].

- Конкурентоспроможність підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробничих ресурсів [2].

Рівень конкурентоспроможності підприємства є результатом його внутрішніх можливостей, а також впливу зовнішніх факторів, таких як конкурентоспроможність інших підприємств у галузі та в країні загалом.

Важливо зазначити, що конкурентоспроможність має відносний характер, що означає, що вона полягає у наявності переваг у підприємства порівняно з конкурентами в масштабах певного галузевого ринку. Враховуючи економічну природу конкурентоспроможності, важливо розуміти, що вона є динамічним поняттям, що постійно змінюється.

Отже, конкурентоспроможність є складною концепцією, яка відображає

сучасні умови ринку. У даному дослідженні ми вважаємо-доцільним використання сучасного економіко-соціологічного підходу до розуміння конкуренції в умовах технологічних змін: конкуренція відбувається не між окремими незалежними учасниками ринку, а між їх сукупностями – популяціями організацій.

Умови технологічних змін, постійні зміни в управлінні підприємствами (використання інструментів адаптивного, інноваційного, мотиваційного, холістичного, антикризового, модернізаційного управління), впровадження новітніх технологій та процеси цифровізації породжують різноманітні підходи до розуміння конкурентоспроможності підприємства.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є комплексною порівняльною характеристикою, що відображає ступінь переваги сукупності показників оцінки можливостей підприємства, визначаю чийого успішність на конкретному ринку. Це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта функціонувати у відповідному зовнішньому середовищі, яка базується на конкурентних перевагах і відображає його позицію в порівнянні з конкурентами.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції на ринку, є об'єктом аналізу в контексті дослідження конкурентоспроможності підприємства. Це дослідження передбачає увагу до факторів, які визначають сприйняття покупцями підприємства та його продукції, що відповідно впливає на частку ринку, зайняту підприємством. Фактори конкурентоспроможності можна умовно класифікувати на зовнішні та внутрішні, як зображено на діаграмі (рис. 1.1).

Концепція конкурентоспроможності підприємств тісно пов'язана з їх адаптивністю, яка визначається їх здатністю вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Гнучкість підприємства полягає в його здатності адаптуватися швидко та повноцінно, перебудовуючи свої організаційні та управлінські структури для забезпечення стійкого та ефективного функціонування.



Рисунок 1.1. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Створення та підтримка конкурентних переваг є ключовими факторами для забезпечення конкурентоспроможності товару. Конкурентоспроможність товару визначається сукупністю його споживчих та вартісних характеристик, що дозволяють йому протистояти конкуренції на ринку. Конкурентна перевага товару полягає у значному перевазі над конкурентами у таких аспектах, як низька собівартість, висока якість та технічний рівень виробленої продукції. Ця перевага є важливим фактором, що відображає реальний попит споживачів на товари.

Конкурентні переваги можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні конкурентні переваги визначаються характеристиками внутрішніх аспектів діяльності підприємства, такими як рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, управління, інновації та технології. Зовнішні конкурентні

переваги базуються на здатності підприємства створювати значимі цінності для споживачів, зменшуючи їхні витрати та підвищуючи ефективність діяльності. До них відносяться інформаційні, якісні, конструктивні, цінові, збутові та інші переваги.

Конкурентоспроможність продукту є результируючою від консолідації стратегічних і тактичних варіацій на ринковому полі, які відбуваються поза межами самого підприємства. Цей феномен уявляє собою суперництво з іншими суб'єктами господарювання за право переваги в умовах ринку товарів і послуг. Слід підкреслити, що конкурентоспроможність не зводиться лише до економічних показників, ринкової частки або кваліфікацій робочого колективу; вона визначається відношенням до конкурентів та динаміки, яка притаманна ринковому середовищу. Згідно з формулюванням Інституту менеджменту і розвитку (IMD), конкурентоспроможність означає актуальну та потенційну здатність підприємства у наявних умовах розробляти, виробляти та реалізовувати продукцію, яка виявляється привабливішою для споживачів з точки зору як цінових, так і нецінових атрибутів, ніж продукція їх конкурентів.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства включає різноманітні структурні компоненти, що спрямовані на досягнення та збереження конкурентних переваг. Ці компоненти допомагають підприємствам адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищувати ефективність своєї діяльності та підтримувати своє лідерство на ринку. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізуються такі функції управління [3]:

1. Функція планування. У політиці будь-який суб'єкт чи організація завжди ставить перед собою спільні цілі та розробляє стратегію і тактику для координації дій усіх учасників політичного процесу.

2. Функція організації діяльності. Як і в інших сферах, політика створює специфічні структури управління, визначає і встановлює політичні відносини та процедури взаємодії між учасниками дії, розподіляє повноваження.

3. Функція координування. Створює необхідність у забезпечення послідовності в поведінці політичних акторів (індивідів, груп, державних інституцій, партій, рухів тощо).

4. Функція регулювання. Регулює взаємодію між політичними суб'єктами, низку дій, подій або заходів політичного характеру чи змісту.

5. Функція мотивації. Політичні дії можливі та ефективні, якщо існують відповідні стимули, що передбачають різноманітні винагороди.

6. Функція контролю. Політична дія втрачає сенс без оцінки та врахування фактичних результатів, контексту політичної дії та порівняння досягнутого з тим, що було заплановано та очікувано.

7. Функція врахування діяльності. Це означає визначення того, що насправді було зроблено і досягнуто.

8. Функція прийняття рішень. Будь-яка діяльність, політична або управлінська, неможлива без рішень. Прийняття рішень – це безперервний вибір, який робить суб'єкт (учасник) політичного процесу. Система управління конкурентно спроможністю підприємства – це сукупність підсистем, які показують агреговані комплекси дій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В сучасних ринкових умовах розвитку підприємства потребують формування нової моделі економічного зростання. Це зумовлене посиленням конкуренції – поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, динамічним розвитком конкуренції, обмеженими ресурсами, прискоренням технологічних інновацій, появою нових прийомів і методів організації виробництва, скороченням життєвих циклів товарів тощо.

Завдяки вище наведеному, лише ті підприємства, які можуть розробити та реалізувати власну стратегію, яка дозволить зосередитись на пріоритетах управління – використовувати гнучкі форми організації та мотивації й ефективно використовувати наявні ресурси, можуть бути успішними. Слід зазначити, що конкурентна стратегія, за своєю природою, створюється для пошуку чіткого визначення того, як підприємство буде стабільно розвиватися – якою має бути

його стратегічна ціль, якими мають бути його оперативні цілі, засоби та дії, необхідні для їх досягнення тощо.

Сьогодні існують різні тлумачення для визначення сутності поняття «конкурентної стратегії підприємства». Зміст положень цих формулювань можна класифікувати за різними ознаками та виділити відповідні наукові підходи. Розглянемо передусім науковий підхід, заснований на ознаці планування заходів конкурентоспроможного розвитку, способів і механізму управління ресурсами, процесами, ознаці цільових орієнтирів діяльності. У рамках цього напрямку дослідження, тлумачення такого підходу подано у працях І. Ансоффа, Г. Мінцберга, Б. Альстренда [12]. Встановлено, що ці автори розглядали «конкурентну стратегію підприємства» у трьох площинах: як сукупність способів і правил досягнення цілей підприємства; як прямий план, що визначає цілі суб'єкта господарювання щодо подальшого розвитку; як прогноз розвитку організації в конкурентному середовищі. Узагальнюючи вище вказане, можна виділити розуміння конкурентної стратегії як комплексного плану управління, який забезпечує реалізацію цілей щодо зміцнення позицій на ринку, координацію дій щодо залучення та задоволення вимог і потреби споживачів. Зокрема Н. Трен'єв зазначає, що «конкурентна стратегія підприємств» є якісною послідовністю дій, станів, необхідних для забезпечення досягнення цілі цих суб'єктів [15].

Другий науковий підхід пов'язаний із створенням конкурентних переваг, реалізація яких забезпечує появу певних конкурентних переваг на ринку. Слід зазначити, що підхід М. Портера до визначення цього поняття певною мірою відповідає положенням так званого «підходу конкурентної переваги» [13]. Зокрема автор наголошує, що це стратегія, яка орієнтована на забезпечення стабільного та прибуткового становища, яке сприятиме ринковій конкуренції та конкуренції в галузі. Відповідно до цього дослідник звертається до створення стійких і прибуткових позицій, як «конкурентна перевага підприємства».

Маємо відзначити, що конкурентна стратегія в управлінні бізнес-процесами підприємства має якісний характер, а її сутність розкривається через форму

організації людської взаємодії з урахуванням можливостей, перспектив, ресурсів та компетенції, засобів діяльності, а також проблем, труднощів, конфліктів, які перешкоджають реалізації цих взаємодій. При цьому варто пам'ятати, що незважаючи на те, що «конкурентна стратегія підприємства» орієнтована на формування власного ринкового простору, основним її завданням є ефективно використовувати конкурентні переваги для створення споживчої цінності потенційним покупцям [7]. Успіх підприємства залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів. На основі їх аналізу й розробляється «конкурентна стратегія підприємства» - системний набір методів, бізнес-процесів і ресурсів, взаємодія яких синергічно підвищує конкурентоспроможність підприємства у стратегічній перспективі. Динамічний підхід до формування та реалізації конкурентної стратегії вимагає внутрішнього середовища що, з одного боку, забезпечило б високу стабільність, і з іншого, забезпечить високий ступінь гнучкості щодо реагування на зміни [8].

У сучасному світі, де конкуренція на ринку постійно зростає, система управління конкурентоспроможністю підприємства відіграє ключову роль у його успіху та виживанні. Наукові підходи та практичні питання, пов'язані з цією системою, в сукупності, сприяють створенню стратегій, які дають можливість підприємствам ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати сталий розвиток економіки країни. Одним із важливих наукових підходів є системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, який допомагає зрозуміти динаміку ринку, виявити конкурентні переваги та недоліки підприємств і визначити можливості для подальшого розвитку. Іншим науковим підходом є застосування теорії стратегічного управління, що передбачає формулювання та реалізацію стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг. Стратегічне управління, враховуючи ризики та можливості, дозволяє компаніям визначати свої цілі та ефективно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Однак на практиці існує ряд проблем, з якими стикається підприємство при впровадженні системи управління у власну діяльність, створюючи за цих обставин додаткові конкурентні переваги. До таких проблем належать труднощі в

оцінці зовнішнього середовища, нестабільні ринкові умови, труднощі у визначенні найбільш відповідної конкурентної стратегії та обмеженість ресурсів для реалізації стратегії. Як наслідок, система управління конкурентоспроможністю підприємства є складним і багатогранним процесом, що вимагає поєднання наукових підходів і практичних навичок. Тільки завдяки глибокому аналізу, стратегічному мисленню та постійній адаптації управління конкурентоспроможністю підприємства зможе досягти стійких конкурентних переваг та стабільного успіху в динамічному діловому світі.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

«СІЛЬПО-ФУД» – роздрібна мережа продуктових та промислових супермаркетів в Україні. Заснована у 1998 році, компанія належить FozzyGroup. Мережа «Сільпо» однією з перших почала продавати власну торгову марку у широкому ціновому сегменті. Нині ці товари приносять мережі 10% загального прибутку.

Метою компанії є здійснення комерційної, комерційної, виробничої, дослідницької, благодійної діяльності з метою отримання прибутку та задоволення інших потреб учасників.

Місія підприємства виражається у задоволених клієнтах, тому створені цінності, яких дотримуються співробітники: інновації; орієнтованість на гостей; чесність і довіра; згуртована команда; мотивація; нульові відходи; постійний розвиток.

Основним видом діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, також:

- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- 10.85 Виробництво готової їжі та страв;
- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань;
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [14].

Фінансова стійкість бізнесу є надійною гарантією платоспроможності за нормальних умов ведення бізнесу та випадкових змін ринку. Загалом причинами кризи підприємства є не лише вплив зовнішніх факторів, а й стан управління господарською та фінансовою діяльністю суб'єктів. Це потребує постійної діагностики та реалізації спеціальних антикризових заходів в управлінні як запоруки успішної роботи підприємств.

Основними факторами, що визначають фінансову стійкість підприємства, є фінансова структура капіталу (ставлення кредитів до власного капіталу та співвідношення довгострокових та короткострокових зобов'язань) та політика фінансування окремих активів (переважно необоротних активів та запаси). Тож

оцінки фінансової стійкості необхідно аналізувати як структуру фінансових ресурсів, а й напрями інвестування.

Для аналізу динаміки, структури та ефективності використання оборотних активів слід звернутися до таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура оборотних засобів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2021-2022 рр., тис.

Показник	2021 р	2022 р	2023 р
Запаси	6,461,622	6,161,122	5,973,577
Дебіторська заборгованість	5,482,730	4,422,630	2,620,491
Фінансові інвестиції	1,711,169	1,611,100	1,546,379
Грошові кошти та	1,163,038	1,133,125	1,066,300
Інші оборотні активи	201,156	201,156	201,156
Разом	15,007,970	13,817,12	11,454,103

грн

Структура оборотних засобів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 роки демонструє суттєві зміни, які відображають адаптацію компанії до умов ринку та інших зовнішніх і внутрішніх факторів. Запаси зменшилися з 6,461,622 тис. грн у 2021 році до 5,973,577 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зниження обсягів виробництва або продажів.

Дебіторська заборгованість зменшилася значно більше - з 5,482,730 тис. грн у 2021 році до 2,620,491 тис. грн у 2023 році, що вказує на покращення фінансової дисципліни або ефективніші методи управління дебіторською заборгованістю. Це позитивний знак, що компанія швидше отримує кошти від своїх клієнтів, покращуючи грошовий потік.

Фінансові інвестиції зменшилися з 1,711,169 тис. грн у 2021 році до 1,546,379 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про використання фінансових ресурсів для інших цілей або відмову від менш прибуткових інвестицій. Це може бути частиною стратегії зі скорочення витрат.

Грошові кошти та їх еквіваленти знизилися незначно - з 1,163,038 тис. грн у 2021 році до 1,066,300 тис. грн у 2023 році. Це зниження на 8.32% може бути нормальним коливанням і не обов'язково є негативним показником. Це може

відображати короткострокове використання грошових коштів для покриття інших витрат або інвестицій.

Інші оборотні активи залишилися незмінними на рівні 201,156 тис. грн в обидва роки, що свідчить про стабільність у цій категорії. Це може бути позитивним фактором для компанії, якщо це означає стабільність у їх операційній діяльності.

Загальна сума оборотних засобів зменшилася з 15,007,970 тис. грн у 2021 році до 11,454,103 тис. грн у 2023 році. Це загальне зменшення на 23.69% вказує на суттєві зміни в управлінні активами компанії. Це може бути пов'язано зі зниженням обсягів діяльності, оптимізацією активів або іншими стратегічними рішеннями керівництва.

Представимо дані звітності про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» в період з 2021-2023рр, які зазначимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» в період з 2021-2023рр.

Стаття	Код рядка	2021р.	2022р.	2023р.	2023до 2022, %	2023 до 2021, %
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	51842493	62446681	64402634	103,2	120,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(39797896)	(47340607)	(47249897)	99,8	118,9
Валовий: прибуток	2090	12044597	15106074	17152737	113,5	125,4
Збиток	2095	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	2120	410646	476469	323521	67,9	116,0

Адміністративні витрати	2130	(738597)	(814404)	(1685089)	206,9	110,3
Витрати на збут	2150	(10164364)	(12940168)	(15581479)	120,4	127,3
Інші операційні витрати	2180	(141463)	(79846)	(56162)	70,3	56,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1410819	1748125	153528	8,8	123,9
збиток	2195	-	-	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	122547	201154	164,1	-
Інші доходи	2240	215751	844809	578354	68,4	391,6
Фінансові витрати	2250	(2115785)	(2105372)	(2225413)	105,7	99,5
Втрати від участі в капіталі	2255	(303789)	(106091)	(22025)	20,8	34,9
Інші витрати	2270	(181011)	(235435)	(1843445)	782,9	130,1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	268583	-	-	-
збиток	2295	(974015)	-	(3157847)	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	30463	20994	43609	207,7	68,9
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	289577	-	-	-
збиток	2355	(943552)	-	(3114328)	-	-

Зменшення запасів може бути результатом покращення логістичних процесів, але компанії слід переконатися, що зменшення запасів не призводить до дефіциту товарів та не впливає на задоволення попиту. Значне зменшення дебіторської заборгованості є позитивним фактором, що свідчить про ефективне управління дебіторами та покращення грошових потоків. Зменшення фінансових інвестицій може бути результатом аналізу рентабельності. Компанії слід продовжувати оцінювати ефективність своїх інвестицій та можливість реінвестування в більш прибуткові проекти.

Незначне зменшення грошових коштів не є критичним, але важливо підтримувати достатній рівень ліквідності для забезпечення фінансової стійкості. Суттєве зменшення загальної суми оборотних засобів свідчить про значні зміни в діяльності компанії.

Прибуток – це позитивний фінансовий результат діяльності бізнесу або частина доходу, яка залишається після вирахування з нього всіх витрат. В 2021р. ТОВ «Сільпо-Фуд» було збитковим підприємством, тому що чистий фінансовий результат становив -943552 тис. грн. А вже в 2022р. прибуток становив 289577 тис. грн., але в 2023р. підприємство знов зазнало збитків, які становили -3114328 тис. грн.

Таблиця 2.3.

Обсяг продажу продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2023рр.

Рік	Обсяг продажу, тис.грн	Темп росту, % (ланцюговий)
2020	51 842 493	-
2021	62 446 681	120,4
2022	64 402 634	103,1
2023	63 424 657,5	101,5

Дані темпу росту свідчать про те, що у 2021р у порівнянні з 2020р відбулося зростання на 20%, у 2022р у порівнянні з 2021р – на 3,1%, а у 2023р у порівнянні з 2022р. знизилось на 1,6%.

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена його діловою активністю, що залежить від ринків збуту продукції, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів та стабільності економічного зростання.

2.2. Дослідження споживачів, асортименту та номенклатури продукції підприємства.

Однією з найважливіших показників продуктів є асортимент, який визначає важливі відмінності продуктів різних видів і найменувань. Асортимент – це сукупність товарів, що відносяться до різних груп, підгруп, видів та різновидів, згрупованих за споживчою, комерційною або виробничою ознакою, з метою характеристики складу товарної маси в різних умовах. Розрізняють такі види асортименту:

- Промисловий – набір товарів, що випускається виробником на основі виробничих потужностей;
- Торговий – набір товарів, сформований у торгових підприємствах з урахуванням їхньої спеціалізації, попиту та матеріально-технічної бази.

Залежно від складності асортименту:

- Простий товарний асортимент – набір товарів, представлений невеликою кількістю груп, видів та найменувань задоволення обмеженого кола потреб. Цей вибір типовий для магазинів, які продають товари повсякденного попиту в районах, де покупці не потребують матеріалів. Наприклад, пекарні та молочні магазини у робочих зонах, сільській місцевості;
- Складний асортимент — сукупність товарів, представлених великою кількістю груп, видів, сортів, торгових найменувань, які відповідають різним потребам. Це притаманно підприємств і закупівельних організацій, орієнтованих споживачів з різним попитом.

У зв'язку з розподілом товарів на групи, підгрупи та види, асортимент товарів буває також груповим та внутрішньо-груповим (розширеним). Груповий асортимент – перелік товарних груп у номенклатурі підприємства. Внутрішньо-групова пропозиція - розбивка групи за конкретними видами та видами товарів [20].

У підприємствах ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує 12 підрозділів: молочні продукти; хліб; кондитерські вироби; гастрономія; овочі та фрукти; м'ясо; риба; алкогольна продукція; консервована продукція; кулінарія; тютюнові вироби; непродовольчі товари.

Асортимент товари в супермаркеті представлені такими продовольчими та непродовольчими продуктами харчування: хліб та хлібобулочні вироби; бакалійні товари; плодоовочева продукція, гриби та зелень; цукор, мед та кондитерські вироби; соки, вода, алкогольні та безалкогольні напої; м'ясо та м'ясні продукти; риба (свіжа, заморожені, копчені) та рибопродукти; молоко та молочні продукти (йогурти, кефір, кисломолочні та сири з щепленням); яєчні продукти; побутова хімія (миючі засоби, шампуні, кондиціонери, засоби для миття посуду, миючі засоби для прибирання); косметика та засоби особистої гігієни; дитячі іграшки, канцтовари, посуд тощо.

Продукція українських фермерів знаходиться в різних відділах, таких як овочевий та відділ гастрономії. Крім того, супермаркет пропонує своїм покупцям спробувати товари власних торгових марок, що представлені в більшості категорій і більше 500 одиниць товарів, а також товарами власного імпорту.

Власний імпорт включає наступний перелік товарів:

1. Алкоголь: вино (1458 товарів), міцний алкоголь (191 товар) та пиво (207 товарів). Продукція власного імпорту, яка включає до себе крафтове пиво та вино з усього світу. Асортимент розливу традиційно поділено на чотири категорії - імпортне пиво (Англія, Чехія, Бельгія, Німеччина, Шотландія), Українське промислове виробництво (StellaArtois, Carlsberg), регіональне виробництво дрібних українських виробництв та крафтове пива (найчастіше експериментальні сорти).

2. Бакалія та консерви: оливкова олія (41 товар), соуси та приправи, бакалія та консервація.

3. Гастрономія: сир (96 товарів), м'ясні та ковбасні вироби, риба.

4. Здорове харчування: харчові добавки (81 товар), готові сніданки, дієтичні або спортивне харчування.

Серед досягнень ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023р. щодо власного імпорту також можна віднести:

- Привезли та встановили обладнання для перетримки устриць. Голандські, Французькі та Ірландські устриці «Власного імпорту» «відпочивають та відновлюють сили», перш ніж потрапити до полиць магазинів;
- Розширили асортимент кошерної продукції до 300 артикулів зі всіма належними сертифікатами;
- Першими в Україні почали купувати вина на ф'ючерсному ринку unPrimeur;
- Розширили асортимент шампанського крафтовими виробниками. Це рідкість навіть для світових ритейлерів [18].

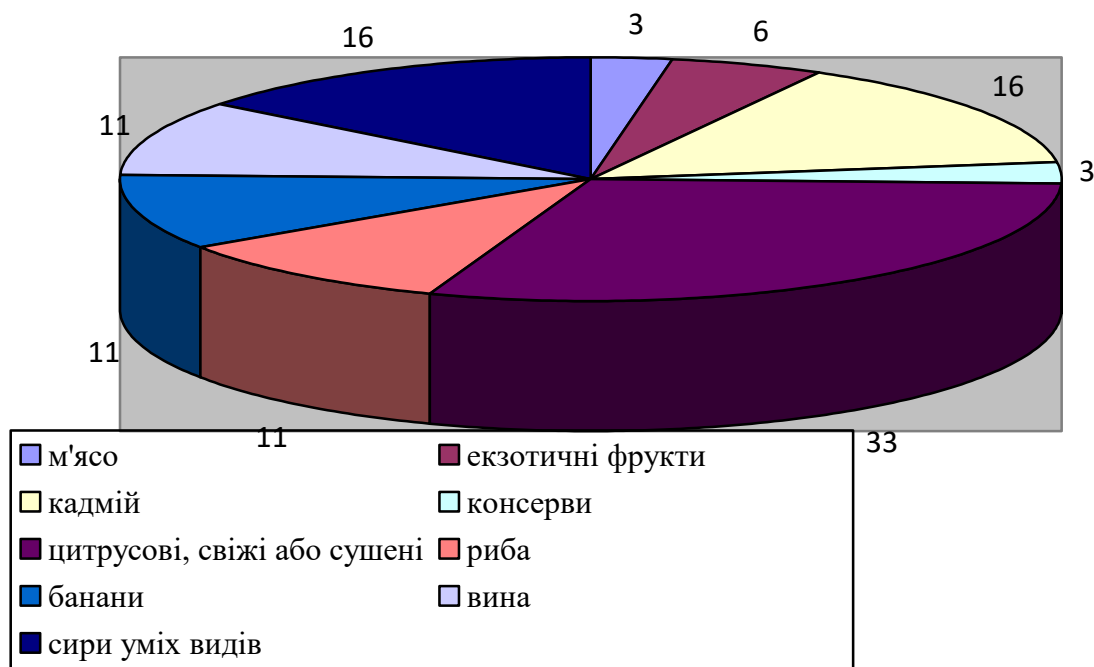


Рис. 2.4 Категорії товарів, що надходять за імпортними операціями в торговельну мережу «Сільпо» у 2023 р.

ТОВ «Сільпо-Фуд» також виробляє продукцію самостійно (табл. 2.4). Вони серед перших почали продавати товари під власною торговою маркою у широкому ціновому сегменті. У 2020 р. товари власного виробництва принесли мережі 10 % від загального прибутку.

Таблиця 2.4

Власне виробництво ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023р.

Назва продукції/відділу	Особливості продукції	% у структурі власного виробництва
Морозиво та сорбенти	Морозиво та сорбети власного виробництва на основі вершків та фруктових пюре, соків, натуральних спецій, бельгійського шоколаду та ін.	8%
Палітра смаків вершків	Легкі вершки: соковитий личі, ніжний аромат троянди; полуниця, пряна екзотична маракуйя; стигла, насичена вишня	5%
Власна пекарня	Хліб, булочки, багети, слойки, тістечка та багато іншого випікається прямо в супермаркеті щодня. Гарячі пиріжки продаються лише у супермаркетах «Сільпо». Деякі рецепти були запозичені у французів, інші були погоджені з іноземними пекарями. Власна пекарня Сільпо приймає великі замовлення	18%
Власна випічка	Торти, випічка, десерти та випічка, морозиво, цукерки, варення та шоколад. Всі делікатеси готуються вручну, за оригінальною палітрою рецептів, з використанням добірних інгредієнтів.	15%
Піца на замовлення	Завжди готовий швидко замовити. Ви можете вибрати рецепт з курячим філе, грибами або ковбасою або запропонувати спробувати себе в якості піци - інгредієнти можна комбінувати на свій розсуд.	12%
Відділ кулінарії	Свіжі продукти, добрі кухарі, перевірені рецепти української кухні – ось що таке кулінарія. Меню оновлюється раз на місяць та пропонує щоденні м'ясні та рибні страви, закуски та салати, гарніри та випічку.	32%
Суші, роли та	Вибрали найкращі класичні рецепти та	10%

сашимі	готують зі свіжої риби та морепродуктів.	
--------	--	--

Продукція просувається на ринком за допомогою реклами товарів в різних засобах масової інформації. Компанія здійснює рекламну діяльність на телеканалах, радіо, рекламних щитах та рекламу у трафіку. Компанія бере участь у галузевих виставках та професійних форумах.

Розподіл імпортованих товарів за країнами має свою логічну зв'язаність, оскільки враховується особливість продуктів з обмеженим терміном придатності. Часто ключові постачальники знаходяться в Європі, що обумовлено необхідністю забезпечення якості та свіжості товарів. Навіть у випадку, коли продукти походять з віддалених регіонів, вони не надходять безпосередньо до місця продажу, а через посередників, що сприяє оптимальному контролю за якістю та терміном придатності.

Власний імпорт ТОВ "СІЛЬПО- ФУД" розподіляється на три основні групи товарів залежно від їх характеру: продовольча "FOOD" становить 79%, непродовольча "NONFOOD" - 18%, а непродовольча "NONFOOD матеріально-технічне забезпечення" - 3%.

Продовольча група "FOOD" виступає основною складовою імпорту, і вона, в свою чергу, поділяється на окремі товарні підгрупи, як показано на рисунку 2.4.

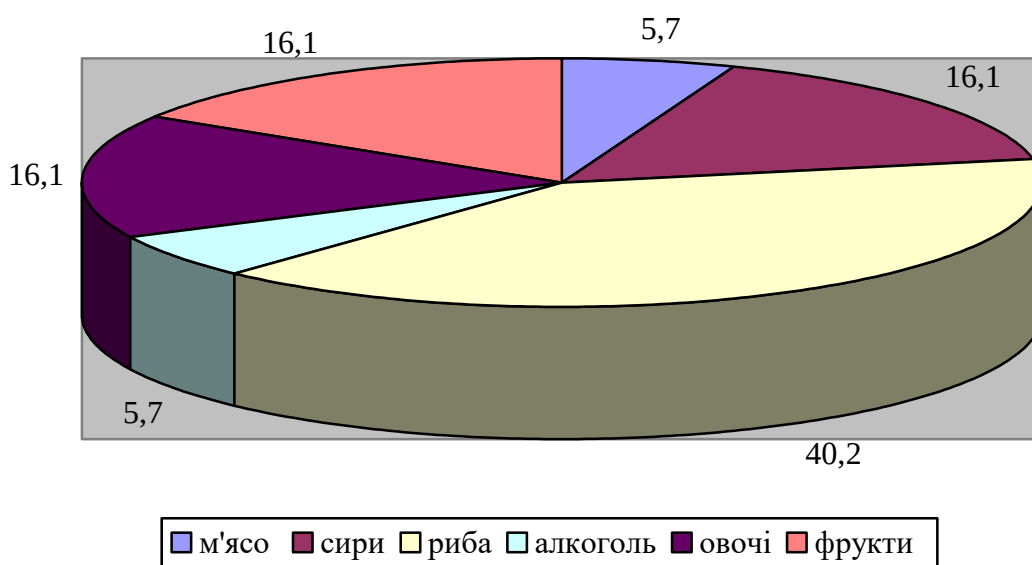


Рис. 2.4. Розподіл імпорту в товарній групі «FOOD» у 2023 році, %

За даними, наведеними на рисунку 2.4, можна спостерігати, що в структурі розподілу імпорту у товарній групі "FOOD" у 2020 році переважали такі категорії: риба (35%), фрукти, овочі та сири усіх типів - по 14%, м'ясо та алкогольні напої - по 5% відповідно.

2.3 Економічне обґрунтування здійснення імпорту продукції у ТОВ «Сільпо-ФУД»

Найвищим рівнем економічного обґрунтування вважається методика оптимального планування за критерієм мінімізації витрат чи максимізації результатів. Використання цієї методики передбачає одночасне економічне обґрунтування заходів проектування.

ТОВ «Сільпо-ФУД» здійснює імпорт продукції з різних країн світу для забезпечення широкого асортименту товарів у своїй мережі супермаркетів. Зокрема, основні постачальники продукції знаходяться в Італії, Франції та Іспанії, що разом становить більше третини всього обсягу імпорту продукції. Проведемо аналіз імпорту сиру з Франції.

Використання власного транспорту для перевезення товарів є стратегічно важливим рішенням для ТОВ «Сільпо-ФУД». Використання власних автомобілів дозволить знизити витрати на логістику, оскільки оренда автомобілів та послуги сторонніх перевізників значно дорожчі.

Для зменшення витрат імпортової діяльності на логістичні операції доцільно розглянути заходи щодо транспортування, зберігання продукції та її ваги. Витрати на імпорт товарів включають витрати на транспортування товару, його перевантаження та зберігання.

Отже, кінцевим результатом впровадження та використання запропонованих заходів є економічний ефект у формі чистого прибутку, який повинен виправдати (амортизувати) витрати капітального характеру, необхідні для реалізації програми удосконалення управління конкурентоспроможністю.

Пропонується частково звільнитись від пошуку перевізників та орендувати автомобілі для забезпечення потреб у транспортуванні по території України і Євросоюзу, тим самим значно зменшивши витрати і знизивши собівартість

імпортованої продукції.

Заходи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» через мінімізацію витрат на імпорتنу діяльність представлені на рис. 3.5. Відповідно, пропонується звести до мінімуму витрати підприємства на імпорتنу діяльність за такими факторами: страхування, оренда транспортних засобів, заробітна плата та витрати на пальне.

Заходи для скорочення витрат імпортної діяльності	Фактори	Вартість/кількість на місяць	Сума за рік
	Страхівка	1500/20	360000
	Оренда авто, міс.	25000/20	6000000
	Заробітна плата	18000/20	4320000
	Пальне	50/20000	12000000

Рисунок 2.7. Аналіз проєкту мінімізації витрат на імпорتنу діяльність за рахунок власної діяльності для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Цей проєкт сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства за рахунок використання власних ресурсів, які не стануть значним навантаженням на компанію. Після аналізу стає зрозумілим, що реалізація цього проєкту передбачає оренду вантажного автомобіля з вантажопідйомністю 20 тонн, моделі Renault Premium 370.19 за ціною 25 000 гривень на місяць за кожен автомобіль.

Окупність інвестицій за рахунок значного зниження витрат на транспортування, окупність власного транспорту може бути досягнута протягом 23 років за умови ефективного використання та підтримання транспортних засобів. Витрати на перевезення з перевізниками значно вищі порівняно з використанням власного транспорту для всіх напрямків. Економія витрат на

транспортування при використанні власного транспорту є найбільшою для Франції (106,231.52 грн), що забезпечує найшвидшу окупність інвестицій за 9.41

Таблиця 3.5

Окупність інвестицій за рахунок значного зниження витрат на транспортування

Параметр	Польща	Італія	Франція	Іспанія	Норвегія
Витрати на перевезення з перевізниками (грн)	34,931.12	97,575.45	142,945.17	128,751.22	120,425.80
Витрати на перевезення з власним транспортом (iP ^н)	11,466.42	27,020.15	36,713.65	30,549.30	25,816.31
Економія (грн)	23,464.70	70,555.30	106,231.52	98,201.92	94,609.49
Інвестиції у власний транспорт (грн)	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Окупність (роки)	42.62	14.17	9.41	10.18	10.57

років. Для Іспанії окупність становить 10.18 років, а для Норвегії - 10.57 років.

Найдовша окупність спостерігається для Польщі (42.62 років) через меншу економію витрат. Інвестиції у власний транспорт в розмірі 1,000,000 гривень забезпечать значну економію та сприятимуть довгостроковому зниженню витрат на логістику.

Власний транспорт забезпечує вищу оперативність та гнучкість у реагуванні на зміни в попиті та ринкових умовах. Наприклад, можливість швидко змінювати маршрути та оптимізувати завантаження транспортних засобів може знизити витрати на пальне до 10% (до 5,000 грн на кожне перевезення).

Таблиця 3.6

Аналіз переваг використання власного транспорту

Параметр	Значення
Економія (грн)	Від 23,464.70 до 106,231.52
Зниження витрат на технічне обслуговування (%)	15%
Вартість страхування при використанні перевізників	5,000
Вартість страхування при власному транспортуванні	4,000

Економія на страхуванні (грн)	1,000
Середній час простою на митниці (дні)	2
Витрати на простої при перевізниках (грн)	20,000
Витрати на простої при власному транспорті (грн)	10,000
Зниження витрат на пальне (%)	10%
Зниження витрат на пальне (грн)	До 5,000

Вартість перевезення з перевізниками значно вища порівняно з використанням власного транспорту. Економія при використанні власного транспорту може складати від 23,464.70 грн до 106,231.52 грн на кожне перевезення залежно від країни. Зниження витрат на технічне обслуговування на 15% та можливість контролю за умовами страхування дозволяють додатково зекономити до 1,000 грн на кожному вантажі. Використання власного транспорту також знижує час простою на митниці, що дозволяє зекономити до 10,000 грн на кожному перевезенні. Крім того, зниження витрат на пальне до 10% дозволяє зекономити до 5,000 грн на кожному перевезенні.

Створення нового відділу логістики дозволить ефективніше організувати процеси транспортування та зменшити витрати на імпорт продукції. Новий відділ буде відповідальний за комплексне управління логістичними процесами, від розробки маршрутів до оптимізації всіх аспектів транспортування.

Використання власного транспорту для перевезень товарів приносить значні переваги для ТОВ «Сільпо-ФУД» у зниженні витрат на логістику, підвищенні контролю та якості процесів перевезення.

Новий відділ логістики буде тісно співпрацювати з вже існуючим підрозділом міжнародної логістики ТОВ «Сільпо-ФУД». Це дозволить забезпечити ефективне управління всіма аспектами міжнародних перевезень, від контрактів з іноземними постачальниками до митних процедур та контролю якості. Делегування обов'язків розробки маршрутів та оптимізації процесу цьому підрозділу забезпечить комплексний підхід до логістики та інтеграцію всіх логістичних процесів.

Для кращого розуміння вигоди в оренді власного транспорту пропонується провести аналіз цін перевізників, яких ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" використовує для

здійснення перевезень по території України і Європейського Союзу. Результати цього аналізу подано на таблиці 3.7.

З аналізу видно, скільки організація оплачує перевізнику за кожен кілометр шляху від Києва до країн Європейського Союзу, з якими вона співпрацює. Також виділено дві окремі графи: вартість транспортування до кордону і вартість транспортування в межах території України. Усі перевізники працюють за умови повного завантаження фургону в 33 палети продукції, а ціни вказані згідно умов домовленості з ТОВ "СІЛЬПО-ФУД".

Таблиця 3.7.

Аналіз вартості перевізників, які надають свої послуги ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Перевізник	Країна	Вартість, грн/км	Кількість днів в поїзді
Автотранс	Польща	44,56	3
Della	Італія	62,19	5
LKW Walter	Франція	72,20	6
Соловій-Транс	Іспанія	61,37	5
Соловій-Транс	Норвегія	60,65	5

Зазначена сума включає витрати на паливе, заробітну плату водія та прибуток перевізника. Пропонується найняти власний транспорт та зменшити витрати, щоб уникнути включення графі прибутку перевізника.

Для відображення повного обсягу аналізу знайдемо абсолютні та відносні відхилення в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Порівняння вартості перевезення між власним транспортом і перевізником ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Країна	Сума з перевізниками, грн	Сума з власним транспортом, грн	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
Польща	34,931.12	11,466.42	23,464.70	-67.17

Італія	97,575.45	27,020.15	70,555.30	-72.31
Франція	142,945.17	36,713.65	106,231.5	-74.32
Іспанія	128,751.22	30,549.30	98,201.92	-76.27
Норвегія	120,425.80	25,816.31	94,609.49	-78.56

Отже, перевезення власним автотранспортом, за умови повної фури та відповідності термінам поставки, є вигідним і сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Наприклад, для перевезення товарів із Польщі до Яготина, використовуючи послуги перевізника, витрати становлять 34 931,12 грн за один транспортний засіб, у той час як використання власного транспорту обійдеться у 11 466,42 грн, що менше на 23 464,7 грн або на 67,17%. За іншими напрямками спостерігається значна вигода. Витрати на транспортування із Італії скорочуються на 72,31%, із Франції - на 74,32%, із Іспанії - на 76,27%, із Норвегії - на 78,56%

Найвищі витрати на транспортування продукції спостерігаються при перевезеннях з Франції (142,945.17 грн), Іспанії (128,751.22 грн) та Норвегії (120,425.80 грн). Найнижчі витрати на перевезення продукції з Польщі (34,931.12 грн).

Використання власного транспорту значно знижує витрати на логістику. Найвищі витрати при використанні власного транспорту спостерігаються для Франції (36,713.65 грн) та Іспанії (30,549.30 грн). Найнижчі витрати на перевезення продукції з Польщі (11,466.42 грн).

Абсолютне відхилення між витратами на перевізників та власний транспорт найбільше для Франції (106,231.52 грн) та Іспанії (98,201.92 грн). Це свідчить про значний потенціал зниження витрат при використанні власного транспорту. Найменше абсолютне відхилення спостерігається для Польщі (23,464.70 грн), що також є значною економією.

Відносне відхилення найбільше для Норвегії (-78.56%), що вказує на найбільший відсоток економії при використанні власного транспорту. Найменше відносне відхилення для Польщі (-67.17%).

Найшвидша окупність спостерігається для Франції (9.41 років) та Іспанії

(10.18 років). Це означає, що інвестиції у власний транспорт для цих напрямків повернуться швидше. Найдовша окупність для Польщі (42.62 років), що свідчить про менш ефективне використання інвестицій у власний транспорт для цього напрямку.

Для кращого розуміння впливу запропонованих заходів на загальну ситуацію в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було розроблено динаміку прогнозованих показників фінансових результатів діяльності на майбутні роки. З таблиці 3.7 видно позитивні зміни у 2024-2026 роках за умови реалізації запропонованих заходів.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності в умовах технологічних змін передбачає, що всі ресурси, які використовує підприємство, є більш продуктивними і прибутковими, ніж у його конкурентів на ринку. Це дозволяє підприємству зайняти стійке положення на ринку товарів та послуг і забезпечити постійний попит споживачів на його продукцію. Основними способами підвищення конкурентоспроможності є введення на ринок нових видів продукції, зниження цін на продукцію або послуги, широке застосування рекламних заходів, розширення мережі торгових представників та впровадження інновацій. Керівництво підприємства має відстежувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, та впроваджувати різноманітні трансформації в політиці виробництва та реалізації товарів.

Таким чином, прогнозовані показники фінансових результатів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» свідчать про позитивні тенденції у розвитку підприємства, зокрема зростання доходів, витрат та чистого прибутку, що забезпечить його стабільний фінансовий стан та конкурентоспроможність на ринку.

3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Організаційні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, охоплюють ряд дій, серед яких важливе значення мають: забезпечення техніко-економічних та якісних показників, що дозволяють виділити продукцію підприємства на ринку; коригування якості товару та його техніко-економічних параметрів з метою кращого врахування потреб споживача; виявлення та використання переваг продукту порівняно з аналогами; аналіз сильних та слабких сторін товарів-конкурентів з метою подальшого використання цієї інформації; розробка можливих модифікацій продукту для підвищення його якості; використання цінових стратегій для зміцнення конкурентоспроможності продукції; а також визначення та використання потенційних сегментів ринку, особливо у сфері інновацій.

Основною метою стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його життєздатності та безперервного функціонування навіть в умовах значних змін у зовнішньому економічному, політичному, соціальному та інших аспектах оточуючого середовища.

Типові риси економічної сфери, що становить поняття "стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства", відповідно до засад керівництва, описуються наступним чином:

- 1) фундамент базується на в плетенні концепцій стратегічного менеджменту та маркетингу і розглядається як відкрита соціально- економічна система, що ґрунтується на системному, процесному, функціональному, ресурсному та клієнтоорієнтованому підходах;

2) орієнтація полягає у дослідженні загальних та специфічних умов, в яких функціонує підприємство, відповідно до його власної моделі розвитку;

3) розгортання проявляється в рамках моделі управління розвитком підприємства за низкою принципів, таких як: самоорганізація, комплексність, перспективність, планомірність, диверсифікація, послідовність та циклічність, резервування ресурсів, пріоритетність та рефлексія.

Характеристики формування даної економічної категорії в рамках моделі управління розвитком підприємства представлено на малюнку 3.1. Управління механізмом стратегічного управління конкурентоспроможністю реалізується через модель управління розвитком підприємства, що передбачає поетапний та взаємоузгоджений процес реалізації управлінських рішень стосовно:

- стратегічного керівництва цілями розвитку;
- стратегічного аналізу діяльності підприємства;
- алгоритму ухвалення управлінських рішень та виконання планів і стратегій.

Успішна участь сучасного підприємства у конкурентній арені обумовлена не лише якістю його товарів чи послуг, але й внутрішньою гармонією, узгодженістю та систематичністю процесу ухвалення управлінських рішень як оперативних, так і стратегічних - згідно з визначеним напрямком розвитку.

Починаючи з 2005 року, ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" займається імпортом товарів різних категорій, включаючи продукти харчування та непродовольчі товари.

При здійсненні імпортової діяльності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" використовує адміністративний менеджмент проєкту, що включає наступні складові: комерційний відділ, що приймає остаточне рішення щодо цінової політики; відділ зовнішньоекономічної діяльності, який планує, організовує та координує поставки; бухгалтерський відділ, що відповідає за документообіг; відділ митного супроводу імпорту, який займається митним оформленням; відділ міжнародної логістики, що організовує транспортування товарів; складський відділ, що виконує розвантаження та приймання товарів.

Основні показники ефективності імпортних операцій, зібрані на основі

даних ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", представлені у таблиці 3.1. З таблиці видно щорічне збільшення контрактної вартості, що свідчить про зростання обсягів імпортованої продукції. Це може вказувати на потребу у поліпшенні логістики через збільшення митної вартості, що включає в себе витрати на транспортування до кордону.

Динаміка собівартості імпоротної продукції також показує зростання, що відображається у збільшенні виручки від реалізації такої продукції через збільшення її обсягів. Крім того, спостерігається тенденція до зростання витрат на транспортування продукції в межах України.

Таблиця 3.1

Показники ефективності імпортних операцій ТОВ «СІЛЬПО ФУД» 2022-
2023 рр., тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Контрактна вартість	2,234,567	2,489,275	254,708	11.40%
Митна вартість	2,467,890	2,745,800	277,910	11.26%
Сума	612,789	654,732	41,943	6.84%
Сума ввізного мита	212,345	234,567	22,222	10.47%
Сума ПДВ	400,444	420,165	19,721	4.92%
Витрати на транспортування продукції територією України	82,321	87,654	5,333	6.48%
Витрати, пов'язані з реалізацією імпортової продукції на	115,678	123,456	7,778	6.72%
Повна собівартість імпортової продукції	3,123,456	3,567,123	443,667	14.20%
Виручка від реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку	4,234,567	4,567,890	333,323	7.87%
Ефект від імпорту	1,111,111	1,000,767	-110,344	-9.93%
Коефіцієнт ефективності імпорту	1.36	1.28	-0.08	-5.88%

Ефект від імпорту зменшився на 9.93%, що вказує на зниження прибутковості імпортних операцій. Це може бути результатом підвищення витрат та недостатнього зростання виручки для компенсації цих витрат. Зниження коефіцієнта ефективності імпорту на 5.88% додатково підтверджує цей висновок, вказуючи на погіршення ефективності використання ресурсів у процесі імпорту.

Імпорт продовольчих товарів пов'язаний з серйозними ризиками. Профілактика ризиків та їх мінімізація є одним із напрямків вдосконалення імпортової діяльності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД".

Ураховуючи складність процесу імпорту та обсяг робіт, необхідних для організації його на високому рівні сучасних стандартів, цей вид діяльності

потребує постійного вдосконалення та впровадження інновацій. Основні проблеми, що виникають у процесі організації імпорту в ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", відображені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Основні проблеми організації імпортої діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Під час аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" виявлено, що імпорт товарів відіграє значну роль у діяльності підприємства. Саме завдяки ефективній реалізації імпортованих товарів підприємство здобуває конкурентні переваги, користується довірою споживачів та забезпечує собі прибуток від операційної діяльності.

Основні ризики, які становлять загрозу для ТОВ "СІЛЬПО ФУД" під час проведення імпортних операцій, можна узагальнити наступним чином:

- 1) невиконання зобов'язань постачальником з поставкою замовлення;
- 2) зниження темпів виробництва постачальника, що призводить до нестачі необхідної кількості товару на дату завантаження;
- 3) некоректне оформлення контрагентом товаро-супровідних документів;

- 4) зміна валютного курсу;
- 5) нестабільність законодавства з питань митного оформлення товарів;
- 6) значні часові витрати на оформлення товарів в пунктах пропуску через митні кордони та інші.

У сучасних умовах важливою для вітчизняних підприємств стає увага до чинників, що забезпечують стабільні конкурентні переваги. Одним із ключових факторів у підвищенні конкурентоспроможності підприємства є впровадження інновацій. За класичним уявленням, існує п'ять видів інновацій:

- 1) інновації, що призводять до створення нового продукту з якісно-новими характеристиками порівняно з існуючими;
- 2) новий підхід до комерційного використання продукції без суттєвих змін у технології її виготовлення;
- 3) вихід на нові ринки збуту галуззю, незалежно від того, чи існував цей ринок раніше;
- 4) використання нових джерел сировини та напівфабрикатів;
- 5) зміна організаційних та інституційних форм, що може призвести, наприклад, до створення монопольного становища або ослаблення монопольної позиції іншого підприємства.

Можливість компанії ефективно конкурувати на відповідному ринку прямо залежить від впровадження інновацій, конкурентоспроможності продукту і використання економічних ресурсів фірми, надаючи перевагу у конкурентній боротьбі. Напрями та заходи для вдосконалення імпортої діяльності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" представлено на рис. 3.2.

Конкурентна стратегія представляє собою напрямок розвитку підприємства, що включає стратегічні цілі та шляхи, визначені керівництвом відповідно до поточної позиції підприємства на ринку, існуючих конкурентних переваг (початкової точки) та темпу їх зміни (часу руху), закінчуючи досягненням запланованого стану (досягнення поставлених цілей). Для формування конкурентної стратегії в умовах технологічних змін ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" зосереджує свою увагу на основній конкурентній перевазі – імпортній діяльності.



Рисунок 3.2. Напрями та заходи вдосконалення імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах технологічних перетворень

Конкурентна стратегія представляє собою напрямок розвитку підприємства, що включає стратегічні цілі та шляхи, визначені керівництвом відповідно до поточної позиції підприємства на ринку, існуючих конкурентних переваг (початкової точки) та темпу їх зміни (часу руху), закінчуючи досягненням запланованого стану (досягнення поставлених цілей). Для формування конкурентної стратегії в умовах технологічних змін ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" зосереджує свою увагу на основній конкурентній перевазі – імпортній діяльності.

Таким чином, напрями вдосконалення з метою скорочення тривалості імпоротної операції та підвищення оборотності і конкурентоспроможності операцій

включають:

- Покращення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) шляхом реорганізації відділу, відповідального за зовнішньоекономічну діяльність, з ліквідацією деяких посад та створенням нових, переглядом підпорядкування окремих посадових осіб.

- Перебудова логістичного відділу, включаючи зменшення чисельності логістів за рахунок автоматизації логістичних процесів на основі вчасної та якісної інформації. Потенціалом для розвитку є створення власного логістичного комплексу та його розширення з можливістю надання логістичних послуг іншим компаніям.

- Систематизація програмних продуктів, які повністю охоплюють діяльність департаменту імпорту, має потенціал для прискорення та спрощення організації імпортних операцій від початку до кінця. Рекомендовано модифікувати модулі 'Т/СНepГ' для відображення інформації, що супроводжує імпортні операції, в рамках одного модуля.

- Удосконалення імпортної діяльності в галузі управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві передбачає створення системи управління ризиками на основі стратегії управління. Під час організації імпортних операцій менеджеру зовнішньоекономічної діяльності слід співпрацювати з іншими структурними підрозділами підприємства.

При розробці системи розподілу завдань, прав та відповідальності між різними структурними підрозділами ТОВ "СШЬПО-ФУД" у процесі проведення імпортної діяльності доцільно використати матричний метод раціоналізації розподілу із застосуванням лінійної карти розподілу. Цей метод сприяє більш якісному вирішенню питань розподілу завдань, прав та відповідальності при використанні маркетингової концепції управління в організації.

Матричний метод управління є формою представлення інформації у вигляді таблиці, де у верхній частині перелічені структурні підрозділи або посади, що виконують різні маркетингові функції, а у лівій частині - завдання та функції, згруповані за основними видами зовнішньоекономічної діяльності. У точках

перетину вертикальних і горизонтальних ліній за допомогою символів зазначаються управлінські впливи, які визначають права і обов'язки персоналу.

Матриця дозволяє визначити, хто і в якій мірі бере участь у підготовці та ухваленні управлінських рішень, відображаючи обсяг та характер повноважень кожного посадового працівника під час виконання їх функцій. Опис змісту матриці в цілому дає загальне уявлення про стан управління зовнішньоекономічною діяльністю у компанії.

Горизонталь матриці ілюструє процес реалізації прав і обов'язків у взаємодії всіх підрозділів ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", пов'язаних з імпортними операціями, тоді як вертикальний набір зовнішньоекономічних функцій показує їх компетентність.

Для позначення управлінських впливів по реалізації прав та виконанню обов'язків використовують умовні позначення з різним ступенем деталізації управлінських дій.

«Р» вказує на етап прийняття рішення, де керівник чи його заступник на основі підтвердженої інформації роблять акт рішення, що може включати затвердження планів роботи, підписання наказів і т. д.

«П» означає етап підготовки рішення, який передбачає комплексну підготовку рішення з використанням вказаних у матриці структурних підрозділів або посадових осіб товариства.

«У» вказує на участь в процесі підготовки рішення, що полягає у підготовці необхідної інформації за дорученнями відповідних підрозділів чи посадових осіб, відповідальних за підготовку рішення.

«Уз» позначає обов'язкове узгодження на етапі підготовки чи прийняття рішення.

«В» вказує на етап виконання рішення.

«К» вказує на контроль за виконанням рішення.

В таблиці 3.2 наведено опис прикладу використання матричного методу при розробці системи розподілу завдань, прав та відповідальності у процесі здійснення імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на етапі прийняття рішень.

Впровадження матричного методу у процесу правління ТОВ «СІЛЬПО-

ФУД» має свої переваги, зокрема:

- Ясне визначення складових системи управління зовнішньоекономічною діяльністю в інституті, які стикаються з проблемами перевантаження та недовантаження;

- особисте та колективне схвалення розподілу обов'язків, прав та відповідальності в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю при затвердженні результатів використання цього методу;

Таблиця 3.2

Матриця прийняття рішень по ЗЕД в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Функції	Виконавчий директор	Заступник із зовнішньоекономічних стратегій	Заступник директора з маркетингу	Бухгалтерія	Сектор імпорту	Менеджер з аналізу	Менеджер по плануванню ЗЕД	Менеджер по ЗЕД рекламі і стимулюванню збуту	Митний декларант	Юрист
1. Здійснення комплексних досліджень зовнішнього ринку		Р У	П			В				
2. Розробка і впровадження нових підходів і методів розширення клієнтурної бази,		Р К			П, В		У	У		Уз
3. Проведення рекламної кампанії та стимулювання збуту		Р К	Уз	Уз			У	П, В		
4. Здійснення процесу планування зовнішньоекономічної діяльності		Р		Уз		У	П, В			
5. Організація імпортних операцій		Р К			П, В			П, В	У	
6. Контроль зовнішньоекономічної діяльності	К	П, В							Уз	

Умовні позначення: Р – прийняття рішення; П – підготовка рішення; У - участь в підготовці рішення; Уз – узгодження рішення; В – виконання рішення; К - контроль рішення.

- Спрощення виявлення та усунення "управлінської пустки" (відсутність виконання певних функцій зовнішньоекономічної діяльності у конкретному напрямку);

- Поліпшення чіткості процедур підготовки, ухвалення та впровадження рішень.

ВИСНОВКИ

Нині підприємництво є однією з рушійних сил економічного розвитку країни, оскільки сприяє врегулюванню ситуації із зайнятістю та безробіттям, процвітанню, сприяє розвитку конкурентного середовища та виходу країни на зовнішні ринки. Ця роль ставить питання про постійне оновлення підходу до розвитку відповідно до сьогоднішніх потреб. Інтерес до підприємницької діяльності закономірний та виправданий. На наших очах створюються нові економічні засади суспільства, з'являються люди, які хочуть робити це для себе, не хочуть пристосовуватися до нових обставин, а хочуть у них жити, ініціювати, вільно висловлювати себе. Цьому сприяє демократизація суспільства та економічної діяльності. І, незважаючи на труднощі перехідного періоду, економічну кризу, малі та середні підприємства здатні ефективно вирішувати найнагальніші економічні та соціальні проблеми сучасності.

Встановлено, що підприємницька діяльність у сфері торгівлі має домінуючі вектори розвитку та ефективної роботи: реструктуризація, формування, модернізація, диверсифікація та інтернаціоналізація. Інноваційні тенденції найбільш яскраво виражені у роздрібній торгівлі та засновані на комп'ютерних технологіях та електронних комунікаціях. Таким чином, нові вектори розвитку торгівлі та інноваційні технології відкривають новий основний напрямок розвитку внутрішньої торгівлі. Її успішна реалізація об'єктивно потребує спільних зусиль з використанням науки, практики та використання зарубіжного досвіду.

В роботі визначено, що «Сільпо» — одна з найбільших мереж супермаркетів в Україні, яка налічує 268 магазинів як у Києві, так і регіонах України. Проаналізовані основні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», виявлено сильні та слабкі сторони її діяльності, загрози та можливості покращення діяльності в сучасних умовах. Організаційна структура підприємства функціональна, забезпечує належне функціонування, дозволяє швидко та якісно виконувати роботу, покладену на окремі відділи та їх

керівників, усі ланки організаційної структури ефективні, адаптовані та надійні. Щодо фінансового стану підприємства, було визначено, що у 2018р. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було збитковим підприємством, тому що чистий фінансовий результат становив -943552 тис. грн. А вже в 2019р. прибуток становив 289577 тис. грн., але в 2020р. Підприємство знов зазнало збитків, які становили -3114328 тис. грн. Такі збитки у 2020р. були пов'язані з тим, що підприємство у 2020р. відкрило багато нових супермаркетів.

У підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» функціонує 12 підрозділів в кожному супермаркету. Асортимент представлений великою різноманітністю продовольчих та непродовольчих товарів. Він постійно оновлюється за рахунок укладання контрактів на постачання з новими виробниками, а також збільшення імпорту товарів із різних країн. Супермаркети ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мають велику кількість додаткових послуг, серед яких найбільш прибутковою є власне виробництво випічки, хлібобулочних виробів, готових страв тощо. У супермаркетах здійснюється викладка товарів, яка є найбільш зручною для споживачів.

Асортимент його гуртової продукції, що представлений в супермаркеті «Сільпо» м. Одеса складає 124 найменування. При цьому, коефіцієнт широти складає 88,7%(така широта асортименту пояснюється тим, що даний супермаркет розташований у районі з досить великим потоком покупців); коефіцієнт повноти складає 82,6% (асортимент йогуртів за ТМ в даному супермаркеті представляється досить повно); коефіцієнт стабільності складає 71,8%%(такий показник пояснює те, що стійким попитом з боку споживачів користується більше половини всього асортименту йогуртів торговельної точки «Сільпо»); коефіцієнт новизни складає 10,9% (цей факт свідчить про те, що асортимент йогуртів має достатню оновлюваність, незважаючи на те, що зараз країна розвивається у воєнних умовах). Було проведено АВС-аналіз та визначено позиції в групі СС, серед яких Йогурт "Галичина" курага-горіхи-журавлина 2,5% 300г; Йогурт "Яготинський" персик та сік маракуй 2,1% 280г; Йогурт "Молокія" білий попкорн в карамелі з какао 2,5% 162г;

Йогурт "Чудо" персик-абрикос 2,5% 270г; Йогурт "Дольче" Lactel персик 2,5% 290г. Ці позиції потребують розвитку та особливої уваги.

Для підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ринку йогуртів пропонується:

1. Проводити цілеспрямовану асортиментну політику, що допоможе підприємству визначити конкурентоспроможність продукції у відділу йогуртів та уникнути значних фінансових, господарських, організаційних та комерційних ризиків;
2. Здійснити впровадження опитування споживачів у супермаркетах саме в відділі з йогуртами та зробити збір щомісячних анкет обов'язковим для виявлення переваг споживачів та вживання безпосередніх заходів щодо задоволення їх потреб;
3. Розширити пошук потенційних джерел постачання, створити додаткові ресурси для поповнення запасів;
4. Збільшити рекламну діяльність підприємства, спрямовану на інформування потенційних покупців про якість реалізованої продукції та її характеристику;
5. Для йогуртів, які потрапили в категорію СС при проведенні АВС-аналізу пропонується посилити рекламу; здійснити викладку товарів у відділі йогуртів таким чином, щоб товари даної категорії одразу звертали на себе увагу споживачів; організовувати скидки на дану продукцію з метою збуту;
6. Створити благодійні акції для допомоги споживачам, які не можуть належним чином забезпечити себе продуктами харчування, шляхом проведення відповідних акцій у соціальних мережах або поставки товарів до волонтерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Економіка та організація підприємницької діяльності: навч. посіб / За заг. ред. д.е.н. Н. В. Сментини. – К: ФОП Гуляєва В.М, 2019. – 320 с.
2. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку.— М.: Прогрес, 1982. — 455 с.
3. Донець Л. І. Основи підприємництва. Навч. посіб. / Л. І. Донець, Н. Г. Романенко. – К. : ЦНЛ, 2006. – 320 с.
4. Сизоненко В. Теорія підприємництва: здобутки і проблеми дослідження / В. Сизоненко // Економіка України. – 2002. – № 9. – С. 45–51.
5. Економічна теорія: навчальний посібник для студентів ВНЗ / М. Д. Романюк, О. І. Івасишин, Н. П. Репела, Я. І. Татунчак. – Рек. МОН. – Івано–Франківськ :Лілея-НВ, 2011. – 592 с. с.183.
6. Захарчин Г. М. Основи підприємництва [Текст]: навчальний посібник. / Г. М. Захарчин. – К. : Знання, 2008. – 437 с. – (Вища освіта XXI століття).
7. Гой І.В. Підприємництво : навч. посібник / І.В. Гой, Т.П. Смелянська. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 368 с
8. Кількість зайнятих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010–2019). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Марченко В.М. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут».2021. №19 URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/225854/225632>
10. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства :навчальний посібник / Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 400 с.
11. Господарський Кодекс України. № 436-IV, № 18, № 19- 20, № 21- 22, ст.144. Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
12. Апопій В.В. Організація торгівлі . – Підручник 3-тє вид. / [Апопій

В.В., Міщук І.П.]; за редакцією Апопія В. В. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 632 с.

13. Шляхи розвитку торговельних підприємств [Електронний ресурс] / В.Ю Філіппов, А.М. Несторенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 203- 207. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>

14. Державна статистична служба України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

15. Макроекономічний аналіз на 31 серпня 2021 року. URL: <https://nabu.ua/ua/makroekonomichniy-analiz-na-31-serpnya-2021-roku.html>

16. Retail e-commercesaleworldwidefrom 2014 to 2023 (inbillion US dollars). TheStatisticalPortal. URL:<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales>

17. Характеристика мережі роздрібної торгівлі «Сільпо» URL: <https://studfile.net/preview/5153176/page:4/>

18. Звіт про управління за 2020 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30>

19. Звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018-2020рр. URL: <https://silpo.ua/reports>

20. Товарний асортимент URL: <http://marketing-helping.com>

21. Стефаненко С.П., Бевза С.С. Товарознавство харчових продуктів. Вінниця. 2010. С. 536.

22. Голошубова Н. О. Організація торгівлі [Текст] :підручник / Н. О. Голошубова ; [2-ге вид., переробл. та допов.]. – К. : Книга, 2012. – 680 с.

23. Молоко та молочні продукти: ДСТУ ISO 707:2002. Чинний 2004-09-18. К.: Держстандарт України, 2002. 92 с.

24. Йогурти. Загальні технічні умови: ДСТУ 4343:2004. Чинний 2005-10-01. К.: Держстандарт України, 2005. 11 с.

25. Товарний асортимент URL:<http://marketing-helping.com/>

26. Гончар Л. А. Структурування асортименту підприємства за його аналізом / Л. А. Гончар // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. □ 2013. □ № 1. – С. 89-96.
27. Попова Л. Вдосконалення комунікаційної політики підприємства /Л. Попова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. с.272-275
28. Эванс Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман ; пер. с англ. – М.: Сирин, 2002. – 308с.
29. Традиційна якість у новій упаковці: Гормолзавод №1 URL: <https://dumskaya.net/news/traditcionnoe-kachestvo-v-novoy-upakovke-odesski-135270/>
30. Романова, А. В., З. М. Андрушкевич, and О. Б. Вальков. "Таргетована реклама як ефективний спосіб просування в соціальних мережах." (2019)
31. [Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД«Університетськакнига», 2018. – 572 с.](#)
32. [PEST & PESTEL Analysis.](#) URL: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis/>
33. [PESTLE анализ. Как провести анализ трендов макросреды компании.](#)
URL:http://www.bbe.kiev.ua/db_method/pestle_how_to.html
34. [Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу.Економічний аналіз. 2012, вип. 11, ч. 2. С. 41-45.](#) URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37543/1/>
35. [Багорка М. О. Стратегічний аналіз основних факторів макро- і мікросередовища аграрного виробництва на шляху до екологізації. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 12, ч. 1, 2017. С. 14-19.](#)URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/5.pdf

36. 5 сил Портера.
URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera>
37. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>
38. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
39. Штик Ю. В., Дорошук Р. І. Звіт про управління: ідентифікація, структура, розкриття інформації. Приазовський економічний вісник. Вип. 6(29), 2021. С. 119-124
40. Маркетинг послуг : навчальний посібник / Л. О. Іванова, Б. Б. Семак, О. М. Вовчанська. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. – 508 с.
41. Довіряйте тільки офіційному сайту й додатку «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/about/press-center/press-releases/doviryajte-tilki-oficijnomu-sajtu-j-dodatku-silpo>
42. «Сільпо» запустив борщ і гречаний багет у стратосферу. URL: <https://mmr.ua/show/silpo-zapustiv-borshh-i-grechaniy-baget-u-stratosferu>
43. Українська продукція, інновації та сучасний підхід до обслуговування: як працює мережа "Сільпо" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://news.24tv.ua/ukrayinska-produktsiyainnovatsiyi-suchasniy-novini-ukrayini_n1417752
44. Кононова М. М., Кучма Т. В. Сутність стресу як психологічної категорії. «Молодий вчений». №1 (89). Січень, 2021. С. 28-32. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/146/140>
45. Леонова Ю. О. Ефективна організація маркетингу спортивно-оздоровчих послуг як рушійна сила розвитку вітчизняного ринку. // Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2019. №4(21). С. 251-257
46. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення 15.03.2024)

47. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с. 3. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 3 (67). С. 56-64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>. (дата звернення 15.03.2024)
48. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10-15. URL: <https://studies.in.ua/polit-menshpورا/2613-osnovn-upravlnsk-funkcyi.html> (дата звернення 16.03.2024).
49. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301.
50. Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. № 624. С. 100–109.
51. Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. The scientific heritage. 2020. No 45. P. 23–35.
52. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. №10. С. 74-80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf
53. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. №17. С. 402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf
54. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: II Міжнар. наук.-

практ. конф., м. Житомир, 6–8 листопада 2019 р. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2019. С. 213–217.

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація продовольчих товарів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Група продовольчих товарів	Товари, що відносяться до даної групи продовольчих товарів
----------------------------	--

Зерно-борошняні товари	Зерно, борошно, крупи, хлібобулочні вироби, макаронні вироби
Плодоовочеві і гриби, горіхо-плідні	Овочі, плоди, ягоди, гриби і продукти їх переробки, горіхи
Крохмаль, цукор, мед і кондитерські вироби	Фруктово-ягідні кондитерські вироби: мармелад, зефір; шоколад, какао порошок, карамель, цукерки, борошняні кондитерські вироби, східні солодоші
Смакові товари	Чай, кава, алкоголь і безалкогольні/слабоалкогольні напої, тютюн і тютюнові вироби
Харчові жири	Олія, майонез, маргарин
Молоко та молочні продукти	Молоко, вершки, кисломолочна продукція, сири, молочні консерви
Яйця та яєчні товари	Свіжі яйця, сухий яєчний порошок, меланж
М'ясо та м'ясні товари	М'ясо різних тварин і птахів і продукти їх переробки (ковбасні вироби, м'ясокопченості, м'ясні консерви, напівфабрикати і кулінарні вироби
Риба та рибні товари	Риба свіжа, солена, в'ялена, копчена, сушена, рибні консерви та прісерви, нерибні товари моря
Група продовольчих товарів	Товари, що відносяться до даної групи продовольчих товарів
Харчові концентрати	М'ясні і рибні супи, м'ясні кубики, каші, сухі порошкоподібні продукти

Класифікація непродовольчих товарів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Підкласи	Група однорідних товарів
Текстильні і одяго-взуттєві товари	Одяг, головні убори (легке плаття, білизна), головні убори, взуттєві товари (домашнє взуття.).
Гігієнічні товари	Парфумерні товари, косметичні товари (для догляду за шкірою, волоссям, порожниною рота, за нігтями; декоративна косметика)
Культурно-побутові товари	Канцелярські товари, товари для відпочинку
Господарські товари	Посуд, побутова техніка, побутові хімічні товари
Біотовари	Зоотовари, предмети догляду за тваринами, корма для тварин

Додаток Б

Динаміка прогнозних показників ефективності імпорتنних операцій ТОВ «СШЬПО-ФУД» на 2024-2026 рр. за умови реалізації запропонованої стратегії, тис. грн

Показники	2022 (факт)	2023 (розрахунковий р ^{ік})	Абсолютне відхилення (2024-2022)	Відносне відхилення (2024/2022), %	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)
Витрати на транспортування імпортової продукції	34931.12	11466.42	-23464.70	-67.17	12000.00	12500.00
Контрактна	2234567	2489275	254708.00	11.40	2600000	2720000
Митна вартість	2467890	2745800	277910.00	11.26	2870000	3000000
Сума митних платежів: сума ввізного мита, сума ПДВ, витрати на транспортування продукції	612789	654732	41943.00	6.84	670000	685000
Сума ввізного	212345	234567	22222.00	10.47	245000	255000
Сума ПДВ	400444	420165	19721.00	4.92	425000	430000
Витрати на транспортування	82321	87654	5333.00	6.48	90000	93000

продукції територією України						
Витрати, пов'язані з реалізацією продукції на внутрішньому ринку	115678	123456	7778.00	6.72	127000	131000
Повна собівартість імпортової продукції	3123456	3567123	443667.00	14.20	3700000	3850000
Виручка від реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку	4234567	4567890	333323.00	7.87	4700000	4850000
Ефект від імпорту	1111111	1000767	-110344.00	-9.93	1050000	1100000
Коефіцієнт ефективності імпорту	1.36	1.28	-0.08	-5.88	1.30	1.32

