Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу і публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: Дослідження шляхів стратегічного розвитку підприємства

ШИФР КРМ. МІЛ.1.433-03.2.8

Здобувач Андрій ГОНЧАРУК

Керівник к.е.н., доцент Дмитро РАДУЛОВ

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 11.12. 2023 р., протокол № 6
Завідувачка
кафедри менеджменту і логістики ______________ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2023 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Факультет	Менеджменту, маркетингу і публічного адміністрування
Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	Другий (магістерський)
Спеціальність	073 – Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ
____
(підпис)
“________”____ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
здобувачу вищої освіти
Андрію ГОНЧАРУКУ**

1. Тема роботи: «Дослідження шляхів стратегічного розвитку підприємства» затвердженою наказом по університету від 23.08.2023 р. №433-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 06.12.2023 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі. 1.1. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. 1.2. Інновації як інструмент стратегічного розвитку підприємства. 1.3. Особливості розробки та впровадження інноваційних проектівв сфері роздрібної торгівлі. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Характеристика підприємства Сільпо-Фуд тааналіз ринку роздрібної торгівлі. 2.1. Роздрібна торгівля продуктами харчування в Україні: сучасний стан та виклики. 2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд». 2.3. Аналіз стратегічного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Удосконалення шляхів стратегічного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»: інноваційний аспект. 3.1 Впровадження змін до моделі організаційної структури з використанням інновацій як чинник стратегічних змін. Впровадження інноваційного проекту на ТОВ «Сільпо-Фуд». 3.2. Розрахунок ефективності впровадження нового виду продукції. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

таблиць 17, рисунків 10.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.08.2023 р.

Керівник ____________________
(підпис)

Завдання прийняв до виконання ________________
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	14.09 – 14.10.23	виконано
	Захист звіту з дослідницької практики	16.10 – 18.10.23	виконано
2	Вступ	19.10 – 26.10. 23	виконано
3	Розділ 1	27.10 – 08.11. 23	виконано
4	Розділ 2	09.11 – 21.11. 23	виконано
5	Розділ 3	09.11 – 21.11. 23	виконано
6	Висновки	24.11 – 25.11.23	виконано
7	Список використаних джерел	25.11 - 29 .11. 23	виконано
8	Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу	28. 11 – 30.11.23	виконано
9	Подання завершеної роботи керівнику	29.11 – 02.12. 23	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка роботи до попереднього захисту	01.12 – 05.12. 23	виконано
11	Попередній захист роботи	06.12 – 09.12. 23	виконано
12	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12 – 12. 12.23	виконано
13	Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат	08.12 – 12.12.23	виконано
14	Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	11.12 – 14.12.23	виконано
15	Отримання зовнішньої рецензії	14.12 – 18.12.23	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.12 – 26.12.23	виконано

Здобувач ____________________
(підпис)

Керівник роботи _______________
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник _______________ Андрій ГОНЧАРУК
підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. Кожен суб'єкт господарювання прагне здійснювати ефективну господарську діяльність, спрямовану на поступовий розвиток, забезпечуючи при цьому конкурентоспроможність. На споживчому ринку функціонує значна чисельність суб'єктів господарювання, вагоме місце при цьому займають торговельні підприємства, які також орієнтуються на відповідну стратегію, виходячи із рівня конкуренції, сегментів споживачів та їх платоспроможного попиту, ефективності використання ресурсного потенціалу тощо. Враховуючи зростання конкуренції на споживчому ринку, коливання економічної кон'юнктури, негативний вплив чинників зовнішнього середовища, назріла нагальна необхідність удосконалення механізмів формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств.

У першому розділі **«Теоретичні основи стратегічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі»** обґрунтовано стратегії розвитку торговельних підприємств, досліджено інновації як інструмент стратегічного розвитку підприємства, проаналізовано особливості розробки та впровадження інноваційних проектівв сфері роздрібної торгівлі. За розділом 1 зроблено висновки.

У другом розділі **«Характеристика підприємства Сільпо-Фуд та аналіз ринку роздрібної торгівлі»**. Досліджено сучасний стан та виклики роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні, наведено організаційно-економічна характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд», здійснено аналіз стратегічного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд». Зроблено висновки за розділом 2.

У третьому розділі **«Удосконалення шляхів стратегічного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»: інноваційний аспект»** впроваджено зміни до моделі організаційної структури з використанням інновацій як чинник стратегічних змін. Впроваджено інноваційного проекту на ТОВ «Сільпо-Фуд». Проведено розрахунок ефективності впровадження нового виду продукції. Зроблено висновки за розділом 3 та сформульовано загальні висновки до

кваліфікаційної роботи магістра.

Кваліфікаційна робота магістра містить 95 сторінок, 14 таблиць, 12 рисунків. Перелік посилань нараховує 45 найменування.

Ключові слова: ринок, ритейл, продукти харчування, стратегія, стратегічний розвиток, проект.

SUMMARY

Actuality of theme. Each economic entity strives to carry out effective economic activities aimed at gradual development, while ensuring competitiveness. There is a significant number of business entities operating in the consumer market, and a significant place is occupied by trade enterprises, which also focus on the appropriate strategy, based on the level of competition, consumer segments and their solvent demand, the efficiency of using resource potential, etc. Taking into account the growth of competition in the consumer market, fluctuations in the economic situation, the negative impact of external factors, there is an urgent need to improve the mechanisms for the formation and implementation of strategies for the development of trade enterprises.

In the first chapter, «Theoretical foundations of strategic development of retail trade enterprises», strategies for the development of trade enterprises are substantiated, innovations are investigated as a tool of strategic development of the enterprise, the peculiarities of the development and implementation of innovative projects in the field of retail trade are analyzed. Conclusions are made according to chapter 1.

In the second chapter, **«Characteristics of the Silpo-Food enterprise and analysis of the retail market».** The current state and challenges of food retail trade in Ukraine are studied, the organizational and economic characteristics of Silpo-Food LLC are given, and the strategic development of Silpo-Food LLC is analyzed. Conclusions are made according to section 2.

In the third chapter, **«Improving the ways of strategic development of Silpo-Food LLC: innovative aspect»,** changes were introduced to the model of the

organizational structure using innovation as a factor of strategic changes. An innovative project was implemented at Silpo-Food LLC. The efficiency of the introduction of a new type of product was calculated. Conclusions have been drawn according to chapter 3 and general conclusions have been formulated for the master's qualification work.

The master's thesis contains 95 pages, 14 tables, 12 figures. The list of links includes 45 names.

Key words: market, retail, food products, strategy, strategic development, project.

ЗМІСТ

СТОР

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	12
1.1. Обґрунтування стратегій розвиткуторговельних підприємств	12
1.2. Інновації як інструмент стратегічного розвиткупідприємства	19
1.3. Особливості розробки та впровадження інноваційних проектів в сфері роздрібної торгівлі	24
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА СІЛЬПО-ФУД ТААНАЛІЗ РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	38
2.1. Роздрібна торгівля продуктами харчування в Україні: сучасний стан та виклики	38
2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»	45
2.3. Аналіз стратегічного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»	52
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»: ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ	67
3.1 Впровадження змін до моделі організаційної структури з використанням інновацій як чинник стратегічних змін	67
3.2. Впровадження інноваційного проекту на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	73
3.3. Розрахунок ефективності впровадження нового виду продукції	79
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми. Кожен суб'єкт господарювання прагне здійснювати ефективну господарську діяльність, спрямовану на поступовий розвиток, забезпечуючи при цьому конкурентоспроможність. Відповідно до цілей господарювання та стану ресурсного забезпечення, підприємства розробляють та запроваджують різноманітні конкурентні стратегії розвитку. Проте, у більшості випадків, не враховується стан споживчого ринку, а саме ринкові чинники, які суттєво впливають на реалізацію стратегії розвитку та ефективне функціонування суб'єктів господарювання. На споживчому ринку функціонує значна чисельність суб'єктів господарювання, вагоме місце при цьому займають торговельні підприємства, які також орієнтуються на відповідну стратегію, виходячи із рівня конкуренції, сегментів споживачів та їх платоспроможного попиту, ефективності використання ресурсного потенціалу тощо. Враховуючи зростання конкуренції на споживчому ринку, коливання економічної кон'юнктури, негативний вплив чинників зовнішнього середовища, назріла нагальна необхідність удосконалення механізмів формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств.

Ступінь дослідження проблеми. В економічній літературі існують публікації, які присвячено дослідженню проблем обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств, серед них чільне місце посідають роботи С. Алєксєєва, М. Бєлєцького, О. Бондаренко, Н. Казмерчук-Палащиної, Л. Мулярчук, О. Нікітіної, А. Савчук, І. Севрук, Н. Сичової, В. Фадєєва, Л. Фролової, Н. Яцевич та ін. Більшість провідних науковців розглядають механізми формування стратегій розвитку з теоретичних та методичних підходів, ресурсного забезпечення та використання стратегічного управління й маркетингу. У наукових працях здійснюється ґрунтовний аналіз проблеми дослідження з використанням різних наукових підходів, іноземного досвіду вирішення поставлених завдань та висловлюється авторська думка щодо

перспектив удосконалення механізмів реалізації стратегій розвитку.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в досліджені шляхів стратегічного розвитку підприємства. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- обґрунтувати стратегії розвиткуторговельних підприємств;
- дослідити інновації як інструмент стратегічного розвитку підприємства;
- визначити особливості розробки та впровадження інноваційних проектівв сфері роздрібної торгівлі;
- проаналізувати сучасний стан та виклики для роздрібної тогівлі;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- Здійснити аналіз стратегічного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- впровадити зміни до моделі організаційної структури з використанням інновацій як чинник стратегічних змін;
- запропонувати інноваційний проект на ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розрахувати ефективності впровадження нового виду продукції.

Об’єктом дослідження є процеси дослідження шляхів стратегічного розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методичні положення щодо шляхів стратегічного розвитку підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження механізму управління логістикою зберігання підприємств зернового ринку такі методи: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного, експертної оцінки. Для аналізу тенденцій розвитку ринку ритейлу використовувалися метод порівняння, задля визначення рівня конкуренції на ринку; метод синтезу, задля визначення слабких та сильних сторін головних гравців означеного ринку; статистичний аналіз. Метод прогнозування, задля розрахунків показників економічної ефективності проєкту.

Інформаційно-нормативною базою складають результати наукових

пошуків вітчизняних та зарубіжних вчених в напряму реалізації та впровадження стратегічного менеджменту та стратегічного розвитку підприємства.

Практична значущість. Результати проведеного дослідження дають змогу підприємствам формуванні стратегічних напрямів розвитку отримати конкурентні переваги та додатковий прибуток від запропонованих проектів.

Елементи наукової новизни. В рамках роботи було запропоновано зміни до моделі організаційної структури з використанням інновацій як чинник стратегічних змін, впровадження інноваційного проекту на ТОВ « СІЛЬПО-ФУД».

Результати дослідження було опубліковано у наступних джерелах:

1. **Гончарук А.** Дослідження шляхів стратегічного розвитку підприємства. XI International scientific and practical conference «Economical and social aspects of the development of Ukraine at the beginning of the XXI century» October 17-18, 2023. С. 315-318.

2. **Гончарук А.** Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за матеріалами круглого столу на тему «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» 17-18 жовтня 2023 р. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. 85-88 с.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Обґрунтування стратегій розвиткуторговельних підприємств

Кожне підприємство намагається вести свою господарську діяльність ефективно, прагнучі до поступового розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. Залежно від своїх бізнес-цілей та наявності ресурсів, підприємства формують та впроваджують різні конкурентні стратегії розвитку. Однак у багатьох випадках не враховується кон'юнктура споживчого ринку, тобто ринкові фактори, які суттєво впливають на реалізацію стратегій розвитку та ефективне функціонування суб'єкта господарювання. На споживчому ринку функціонує значна кількість суб'єктів господарювання, в тому числі торговельних підприємств, які також орієнтуються на відповідні стратегії, виходячи з рівня конкуренції, сегментів споживачів та їх платоспроможного попиту, ефективності використання ресурсів тощо. Зважаючи на посилення конкуренції на споживчому ринку, мінливість економічного середовища та негативний вплив зовнішніх чинників, виникає нагальна потреба в удосконаленні механізмів формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств.

В економічній літературі існують публікації, які присвячено дослідженню проблем обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств, серед них чільне місце посідають роботи С. Алєксєєва, М. Бєлєцького, О. Бондаренко, Н. Казмерчук-Палащиної, Л. Мулярчук, О. Нікітіної, А. Савчук, І. Севрук, Н. Сичової, В. Фадєєва, Л. Фролової, Н. Яцевич та ін.

Багато провідних науковців розглядають механізми формування стратегії розвитку з позиції теоретико-методологічних підходів, ресурсного забезпечення та використання стратегічного менеджменту і маркетингу. У науковій статті здійснено глибокий аналіз досліджуваного питання з використанням різних наукових підходів, зарубіжного досвіду вирішення проблеми та викладено авторський погляд на перспективи вдосконалення механізмів реалізації стратегій розвитку.

Під стратегією розвитку торговельних підприємств розуміється здатність суб'єктів господарювання здійснювати стабільну господарську діяльність відповідно до запланованих цілей на основі ефективного формування та використання ресурсів, а також адаптації до ринкового середовища та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку з урахуванням платоспроможного попиту та швидкозростаючих потреб споживачів.

При формуванні стратегії розвитку торговельних підприємств варто звернути увагу на тип розвитку суб'єкта господарювання. У науковій літературі виділяють такі типи розвитку підприємства: конвергентний розвиток, який передбачає зовнішню та внутрішню адаптацію підприємства до мінливих умов його діяльності.

У науковій літературі розрізняють такі типи розвитку підприємств: конвергентний розвиток, який передбачає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до мінливих умов діяльності підприємства; дивергентний розвиток, який є складовою частиною еволюційного розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку і характеризується недостатнім або відсутністю належного ресурсного забезпечення та потенціалу розвитку, або відсутністю, що характеризується нездатністю системи управління здійснювати адаптивний регулюючий вплив на діяльність підприємства; синхронний розвиток: включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємств до мінливих умов господарювання.

В управлінні поширеними є поняття «сталий розвиток підприємств»,

«керований розвиток підприємств» та «організаційний розвиток»[7, с.79]. Для того, щоб продемонструвати стратегії розвитку торговельних підприємств та сформулювати механізми їх розробки та реалізації, визначимо найбільш узагальнені стратегії розвитку, М. Портер [15, с.132] виділяє три основні типи стратегій розвитку підприємства: стратегія зростання (розвитку) - підприємство збільшувати обсяги своєї діяльності, чистого прибутку та інвестицій відображає наміри компанії; стратегія стабілізації (стійкості) - характеризує прагнення компанії зберегти досягнутий обсяг діяльності в ситуаціях, коли обсяги продажів і чистого прибутку істотно нестабільні; і стратегія виживання (скорочення) - є оборонною стратегією в ситуаціях серйозної кризи компанії.

Серед описаних вище типів стратегій зростання більшість з них зосереджені на ринках, продуктах, технологіях, галузях та позиціонуванні підприємств у цих галузях. Враховуючи специфіку торговельної галузі та позиціонування підприємств на споживчому ринку, охарактеризуємо основні стратегії розвитку торговельних підприємств (табл. 1.1). Виходячи з інформації, представленої в табл. 1.1, більшість стратегій розвитку торговельних підприємств орієнтовані на утримання існуючого сегменту збуту продукції на споживчому ринку, який вони прагнуть розширити, використовуючи свою вигідну позицію та ресурсний потенціал. Ключовим у цьому випадку є визначення напряму розвитку торговельного підприємства.

Таблиця 1.1

Характеристика базових стратегій розвитку торговельних підприємств

Назва стратегій	Характеристика	Напрями розвитку
	Стратегії концентрованого зростання	
Посилення позиції на споживчому ринку	характеризується освоєним ринком; наявністю традиційного товарного асортименту; існуючим станом технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі;	пошук нових можливостей щодо збільшення обсягів товарообігу
Розвитку споживчого ринку	характеризується розширенням сегменту споживчого ринку; наявністю традиційного товарного асортименту; існуючим станом технологій; стійким положенням торговельного підприємства усфері торгівлі;	пошук незадіяних сегментів споживчого ринку
Розвитку продукту	характеризується освоєним ринком; наявністю удосконаленого товарного асортименту; існуючим станом технологій;стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі;	запровадження privatelabel
	Стратегії інтегрованого зростання	
Зворотної вертикальноїінтеграції	характеризується освоєним ринком; наявністю традиційного товарного асортименту; існуючим станом технологій;високим конкурентним положенням торговельного підприємства у сферіторгівлі;	формування організаційно-економічних звязків із постачальниками товарних ресурсів
Прямої вертикальної інтеграції	характеризується освоєним ринком; наявністю традиційного товарного асортименту; існуючим станом технологій;високим конкурентним положенням торговельного підприємства у сферіторгівлі;	створення торговельних мереж на територіях, переорієнтування на вищий формат торгівлі
	Стратегії диверсифікованого зростання	
Центрованої диверсифікації	характеризується освоєним ринком; наявністю удосконаленого товарного асортименту; існуючим станом технологій;стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі;	пошук нових можливостей щодо запровадження додаткових напрямів торговельного обслуговування
Горизонтальної диверсифікації	характеризується освоєним ринком; перевагою товарного асортименту з більшою питомою вагою у структурі продажів; запровадженням нових технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сферіторгівлі.	удосконалення товарного асортименту шляхом використання маркетингових технологій продажу, формування лояльностіспоживачів
Конгломеративної диверсифікації	характеризується розширенням сегменту споживчого ринку; наявністю удосконаленого товарного асортименту; запровадженням нових технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі.	використання сучаснихтехнологій продажу з наданням відповідного рівня сервісу та використання гнучкої цінової політики

Джерело: узагальнено автором

Коли платоспроможні запити та потреби споживачів змінюються, ритейлери можуть реалізовувати свої стратегії розвитку, вдосконалюючи асортимент, організовуючи якісне торговельне обслуговування, надаючи гарантійні та післягарантійні послуги, доставляючи товари споживачам та пропонуючи гнучку цінову політику. Важливу роль у стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі відіграють технології, представлені інноваційними рішеннями для забезпечення ефективності торговельних процесів, логістики, інформаційної підтримки та управління взаємовідносинами з клієнтами. Зміна позиції підприємств роздрібної торгівлі в галузі визначає вибір конкретних стратегій розвитку. Розширення меж діяльності торговельних підприємств на споживчому ринку досягається за рахунок ефективного формування організаційно-економічних відносин з постачальниками товарних ресурсів, географії розташування шляхом створення торговельних мереж, впровадження нових форм торгівлі та використання сучасних маркетингових інструментів, спрямованих на формування лояльності споживачів. Для того, щоб продемонструвати стратегію розвитку торговельних підприємств, доцільно побудувати алгоритм формування та реалізації відповідних стратегій (рис. 1.1).

Як показано на рис. 1.1., алгоритм формування та реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства має вісім етапів, на яких торговельне підприємство здійснює якісний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання, діагностує ефективність ресурсного забезпечення, розробляє стратегічні цілі та завдання і стратегічні цілі та завдання і систему прогнозування, досліджує стратегічні альтернативи, обирає найбільш прийнятну стратегію розвитку, формулює ефективну модель розвитку та визначає послідовність виконання вимог.

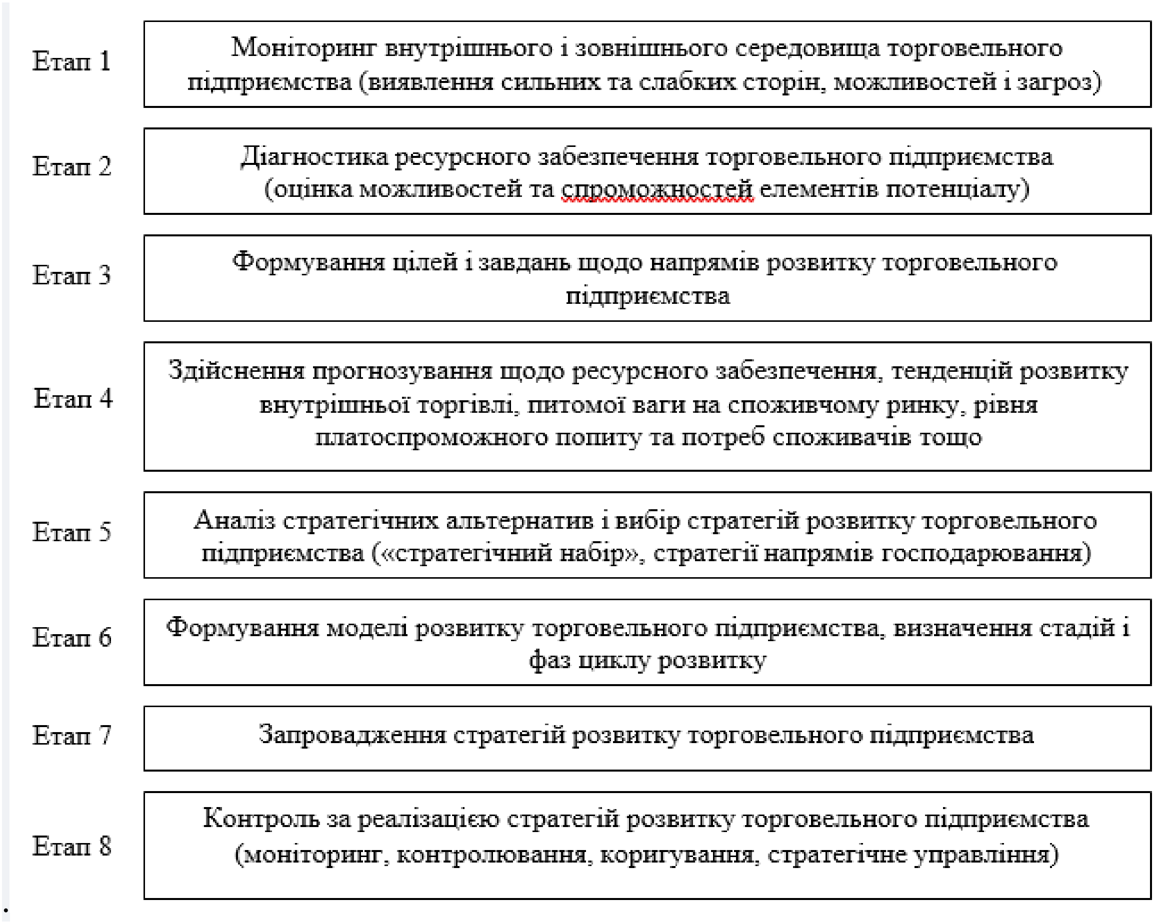

Рис. 1.1. Алгоритм формування та реалізації стратегій розвитку торговельного підприємства

Джерело: розроблено автором

Важливими також є такі аспекти стратегії розвитку: чітке визначення потенційних можливостей розвитку, постійний моніторинг споживчого ринку, наявність фінансового забезпечення реалізації стратегії розвитку, формування напряму мотивації персоналу до ефективного формування та реалізації стратегії розвитку, позитивний імідж (ідентифікація бренду) торговельного підприємства, інноваційний управління діяльністю тощо. Автором також розроблено механізм формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств, який наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Механізми формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств

Механізми	Характеристика
Ринкові	Включають визначення типу й структури споживчого ринку, урахування бар'єрів входу і виходу з нього, дослідження величини та можливостей зростання сегментів, еластичність цін, циклічність і сезонність попиту, дослідження рівня конкуренції та поводження основних конкурентів при запровадженні стратегій розвитку. Характеризуються також використанням сучасних маркетингових заходів.
Техніко-технологічні	При формуванні стратегій розвитку передбачають дослідження рівня використання торговельними підприємствами основних засобів та впровадження ними сучасних технологій. При реалізації стратегій розвитку характеризуються способами та методами впровадження сучасного торговельного, касового і складського обладнання, автоматизації та механізації торговельного процесу і логістичних операцій.
Організаційні	Передбачають формування управлінської структури та забезпечення оптимальної чисельності персоналу; в процесі реалізації стратегій розвитку забезпечують мотиваційну підтримку за рахунок сучасних стимулюючихзаходів.
Інноваційні	Включають постійний моніторинг рівня інноваційної активності торговельних підприємств; у випадку реалізації стратегій розвитку передбачають використання інновацій за кожним елементом ресурсногозабезпечення з метою його ефективного використання.
Інформаційні	передбачають отримання зворотних звязків із зовнішнім середовищем, споживачами та іншими контрагентами щодо показників діяльності конкурентів, ступеня задоволення потреб споживачів, тенденцій розвитку внутрішньої торгівлі та споживчого ринку, змін у нормативно-законодавчій базі тощо.

Джерело: розроблено автором

Виходячи з інформації, наведеної в табл. 1.2, виокремлено ринкові, техніко- технологічні, організаційні, інноваційні та інформаційні механізми, які сприяють розробці та реалізації стратегій розвитку, а також спрямовані на ефективне функціонування торговельних підприємств у довготривалій перспективі та забезпечення конкуренто- спроможності на споживчому ринку.

1.2. Інновації як інструмент стратегічного розвиткупідприємства

Метою будь-якого підприємства є отримання прибутку, який в умовах конкуренції між виробниками безпосередньо пов'язаний з конкурентоспроможністю пропозиції підприємства. Остання є конкурентоспроможною лише тоді, коли вона відповідає потребам ринку. Динаміка факторів ринкового середовища спричиняє зміни та появу нових потреб, тому пропозиція підприємств повинна постійно вдосконалюватися, а інноваційна політика - свідомо впроваджуватися.

Використання інноваційних технологій дозволяє створювати цикли, що підтримуються високою продуктивністю. Інноваційна діяльність характеризується тим, що вона багатогранна. Вона може бути спрямована на кілька аспектів, які формують конкурентоспроможність підприємства і дозволяють підприємству виживати протягом тривалого часу, не перериваючи процес виробництва або надання послуг. Порівнювати вплив окремих видів інноваційної діяльності складно, оскільки питома вага кожного елементу є різною. У загальних рисах, інноваційну політику необхідно проводити в усіх сферах інноваційної діяльності, щоб повністю вдосконалити процеси та досягти максимальних результатів.

Організуючим механізмом капіталізму є не лише ринкова система (співвідношення попиту та пропозиції), але й конкуренція. Конкуренція змушує компанії не тільки задовольняти всі зростаючі потреби за рахунок зниження цін і підвищення якості, але й робити це найбільш ефективним способом, переходячи на нові технології, тобто за допомогою інновацій [19].

Інноваційна діяльність ґрунтується на процесі вдосконалення, прогресу та відкриття нового, тобто на ефективному засвоєнні та впровадженні інновацій, спрямованих на оновлення технології, обладнання, організації виробництва та розробку нових продуктів, а також соціальних інновацій, спрямованих на ефективну зміну поведінки персоналу для досягнення запланованих результатів. Всі ці елементи в сукупності дозволяють досягти

необхідної конкурентної переваги, а також вижити в умовах зростаючої конкуренції. Інноваційний розвиток дозволяє їм взяти успіх у свої руки.

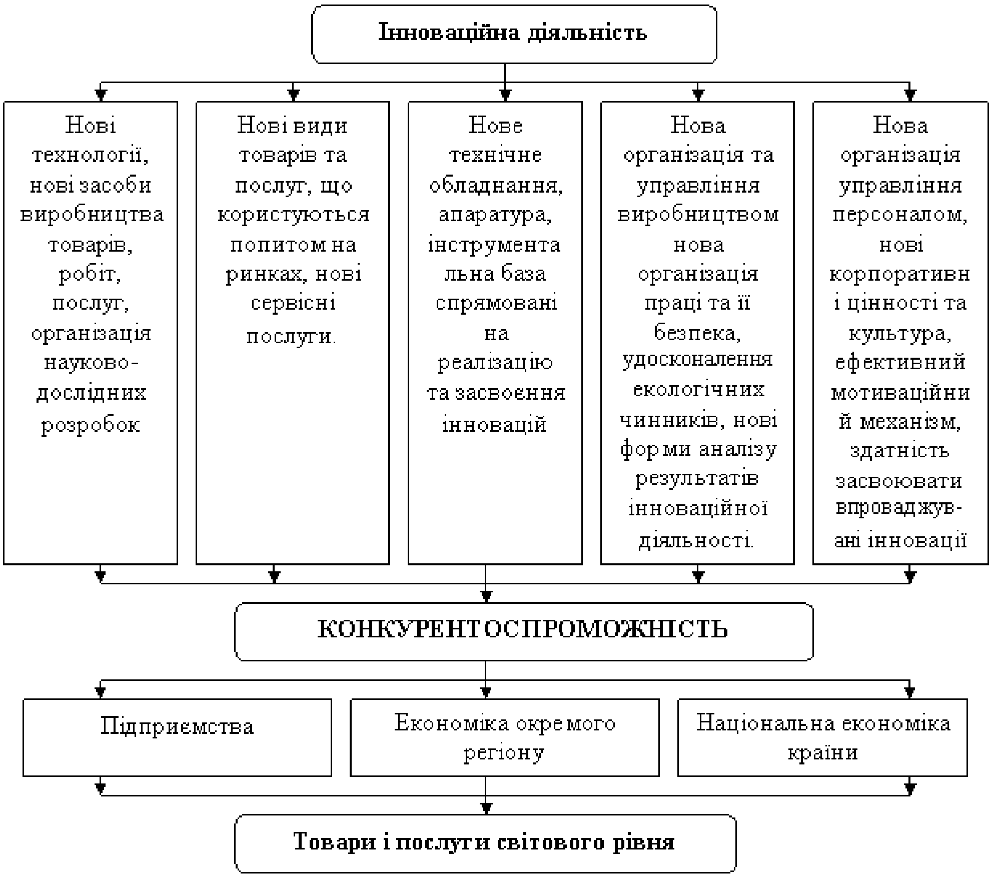

Рис. 1.2. Вплив інноваційної діяльності на формування конкурентоспроможності

Джерело: наведено автором на основі [1]

Вони можуть зайняти міцну позицію на ринку та досягти кращих результатів завдяки конкурентним перевагам. Однак немає сенсу в безперервному інноваційному зростанні, якщо відсутні кілька факторів. Це: конкуренція, зростання споживчого попиту (зростання потреб), зростання технологічного потенціалу та наукового розвитку. Саме інновації визначають конкурентну перевагу в ринковій боротьбі, яка, за умови її впровадження, може призвести до інноваційної конкурентоспроможності на національному рівні та активної участі у формуванні глобальної економічної системи [2]. Однак, на жаль, з різних причин інноваційні технології не завжди можуть бути

застосовані. Це призводить до «консервації» підприємств та організацій. Підприємства «заморожуються» на одному місці без подальшого відтворення і залишаються такими якомога довше.

Таблиця 1.3

Чинники, що перешкоджають розвитку інноваційної діяльностісуб'єктів підприємництва

Група чинників	Характеристика
Інституціональні	– відсутність ефективного господарського партнерства держави і приватного бізнесу, необхідного для організації фінансування інноваційної діяльності; – нерозвинена координація дій наукових і проектних установ, а такожвузівської науки, що визначає відсутність комплексного підходу до вирішення завдань інноваційного розвитку; – відсутність можливостей трансферу технологій, комерціалізації результатів інноваційних досліджень та розробок
Фінансово-економічні	– недостатнє фінансування наукових розробок, що призводить до значного обмеження можливостей інноваційного розвитку; – застарілі методи оцінки ефективності проектних рішень, які базуються на мінімізації одноразових капітальних затрат, що перешкоджають упровадженню нових матеріалів і технологій; – наявність кадрового дефіциту фахівців із комерціалізації науково- технічних розробок та управління результатами інтелектуальної діяльності; – нерозвиненість дієвих фінансових механізмів зменшення інноваційних ризиків (венчурне фінансування, страхування ризиків)

Джерело: наведено автором на основі [3,4]

Також не завжди існує незворотній зв'язок між застосуванням інновації та добрими результатами. Впровадження інновації має відбуватися у відповідний для неї час. Вона має бути найефективнішою порівняно з іншими можливими інноваціями. У сучасній економічній теорії основними типами інновацій є виробництво нових видів продукції (продуктові інновації), розробка нових методів виробництва (технологічні інновації), створення нових ринків товарів і послуг (ринкові інновації), розробка нових джерел сировини і напівфабрикатів (маркетингові інновації), реорганізація управлінських структур (управлінські інновації).

У контексті ТОВ «Сільпо Фуд» актуальними є всі п'ять типів інновацій.

Розробка інновацій - це тривалий і складний процес. З цієї причини в компанії створюються цілі відділи або окремі офіси всередині організації. Робота не закінчується після того, як інновація була впроваджена. Компанія постійно відстежує ключові показники і веде статистичну базу даних у вигляді порівнянь по періодах. Це є основою для остаточних висновків про ступінь завершеності інновації. Якщо дослідження показує, що підтримка «життя» інновації коштує більше, ніж важливість її ефектів, приймається рішення про заморожування інновації або відправлення її на подальший розвиток. Про це свідчить наступна схема:

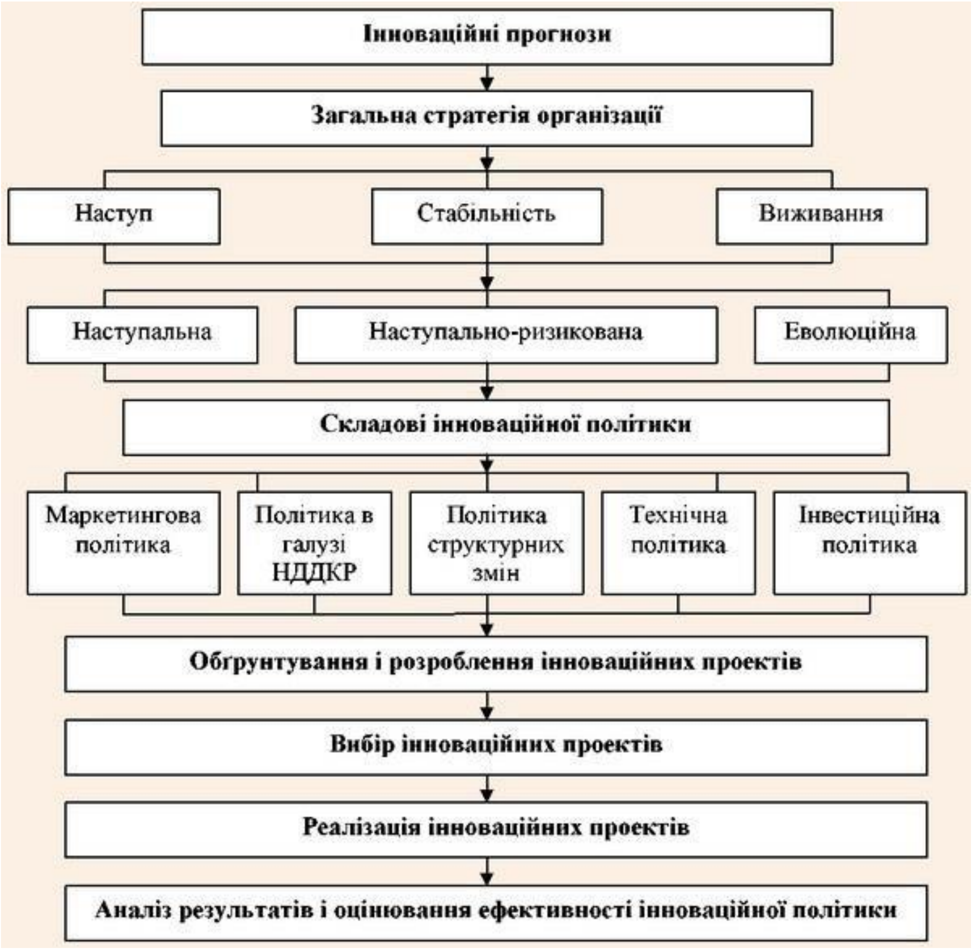

Рис. 1.3 Алгоритм формування і реалізації інноваційної політики підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: наведено автором на основі [7]

Фінансово-економічні механізми управління покликані створювати економічні умови, що сприяють формуванню достатніх фінансових ресурсів для підвищення ефективності виробництва, розвитку технологічних інновацій та модернізації існуючих виробничих потужностей. У межах цих інструментів слід виокремити такі групи заходів [5]:

– бюджетне фінансування: фінансування патентування розробок, створених за рахунок бюджету; державні премії на наукові дослідження і розробки; гранти на наукові дослідження і розробки; державне замовлення; непряме фінансування через державні та недержавні фонди;

– підтримка кредитування підприємства: гарантування кредитів під інноваційні проєкти підприємствам; страхування ризиків під час виконання державних інноваційних проєктів, контрактів і замовлень; кредитування підприємств, що займаються інноваційними розробками в рамках державного замовлення;

– податкові пільги: звільнення від податків частини прибутку підприємств, яка інвестується в інноваційні технології виробництва; податкові знижки підприємствам; вирахування частки приросту всіх витрат на НДДКР за останній рік із суми нарахованого платежу; надання безпроцентного податкового кредиту на результативні НДДКР; пільги з податку на майно організацій;

– створення і розвиток інфраструктури інноваційної діяльності: формування бізнес-інкубаторів, технопарків; формування венчурних фондів; формування структур, що забезпечують підтримку на різних стадіях інноваційного процесу;

– нормативно-правове регулювання інноваційної діяльності: формування стратегій інноваційного розвитку; законодавче закріплення умов для розвитку інноваційної діяльності.

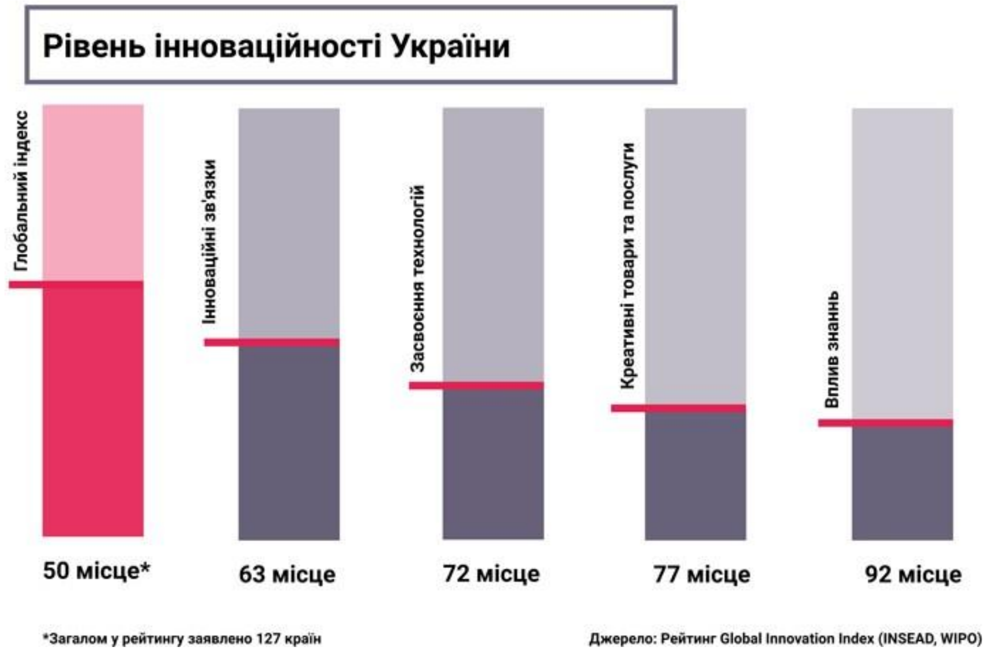

Рис. 1.4 Рівень інноваційності України

Джерело: наведено автором на основі [9]

На таку ситуацію впливають політика, умови ведення бізнесу, макроекономічне середовище. Однак на відміну від цих факторів впровадження інновацій перебуває в руках власників та менеджерів бізнесу. Досить складно у сучасні часи не помічати користь інновацій. Тому поступово всі компанії переорієнтовуються на інноваційний шлях. Протистояти труднощям та шукають способи досягнення найвищої ефективності. Можна сказати, що на зараз, хто самий швидкий та інноваційний – той самий успішний.

1.3. Особливості розробки та впровадження інноваційних проектівв сфері роздрібної торгівлі

За останнє десятиліття щорічне дослідження Global Innovation 1000 не виявило статистичного зв'язку між сумою, витраченою на дослідження і розробки (R&D), та фінансовими показниками. Іншими словами, те, як витрачаються кошти на інновації, є більш важливим, ніж сама сума

витрачених коштів. Консалтингова компанія McKinsey визначила такі ключові компоненти інноваційного процесу: підготовка до загальної картини, вибір напрямку, дослідження тенденцій, розуміння того, як розвиватися, здатність впроваджувати інновації систематично, масштабування змінених аспектів, здатність "співпрацювати" та "мобілізувати". співпрацювати" та "мобілізувати співробітників на інновації". Згідно з опитуванням, 54% компаній, які впроваджують інновації, намагаються подолати розрив між своєю інноваційною стратегією та бізнес-стратегією. Ключовим фактором успіху експерти вважають залучення людей з боку бізнес-стратегії організації на етапі розробки потенційних інновацій.

Дослідження показують, що традиційні наукові дослідження вдвічі популярніші за модель бізнес-партнерства. Третина компаній стверджує, що їхні клієнти є їхніми найважливішими інноваційними партнерами. Принципи відкритих інновацій та дизайн-мислення охоплюють бізнес-стратегію та технології і дозволяють людям з різних дисциплін працювати разом. Менші, більш раціональні компанії часто здатні використовувати ці підходи, тоді як великі компанії втрачають ці можливості. МСП також більш схильні до співпраці з науковцями та дослідницькими установами, а більшість проривних інновацій генеруються технологічними компаніями.

Найважливішими учасниками інноваційного процесу є зовнішні технологічні партнери та працівники всередині компанії. Однак для того, щоб працівники стали рушіями інновацій, необхідні інноваційна поведінка та культура, нестандартне мислення та інноваційне лідерство з боку топ-менеджменту. Щоб врахувати всі аспекти і тонкощі інновацій, компаніям часто потрібна допомога зовнішніх експертів. На світовому ринку існує низка гравців, які можуть допомогти компаніям на шляху їхнього розвитку. Оскільки український ринок характеризується недовірою до високих технологій та запланованою вузькістю бачення, важливою є диференціація рішень.

Міжнародні консалтингові компанії. Окрім аудиту, так звана "велика четвірка" та організації такого ж професійного рівня можуть запропонувати

такі послуги, як розробка стратегії, сорсинг, підтримка бізнес-процесів та впровадження інновацій. Перевагою великих гравців є накопичений глобальний досвід та міжнародна мережа експертів, але вартість їхніх послуг значно вища за середньоринкову, а бар'єри входу для початку співпраці - високі. Однак великі гравці не є абсолютними монополістами. На першу десятку компаній припадає близько 50% ринку консалтингу. Бізнес-спільнота вже давно дискутує про те, чи доцільно переплачувати за послуги.

Внутрішні структурні підрозділи компаній. У кожній великій компанії є IT-відділ або відділ розробки. Їм може бути доручено знайти можливості для покращення певних аспектів діяльності організації. Це може здатися дешевим і безпечним варіантом, але відділ може не мати можливостей для проведення перевірок, наприклад. Іншим фактором ризику є вузьке професійне бачення експертів компанії, коли інновації розглядаються лише в контексті IT та обладнання Приватбанк є лідером на цьому шляху в Україні. Його рішення для автоматизації бізнес-процесів Corezoid стало першим східноєвропейським стартапом, який був внесений до списку Amazon Web Services.

Технопарки та асоціації. Технологічні парки та інноваційні бізнес-асоціації починають активно створюватися в Україні з метою інтеграції технологій в діяльність компаній різних секторів. Одним з найгучніших проектів є Unit City, перший в Україні інноваційний парк, в якому розміщено 100 технологічних компаній. Асоціація підприємств промислової автоматизації налічує десятки системних інтеграторів, що спеціалізуються на широкому спектрі інноваційних технологій. В Україні також існує низка асоціацій, що спеціалізуються на різних галузях промисловості. Ці асоціації є своєрідним хабом для підрядників. На запит компанії вони можуть порадити, до кого звернутися з приводу тієї чи іншої інновації. Такий підхід є успішним у всьому світі, і в країнах-сусідах України існують сотні таких організацій.

Системні інтегратори і технологічні компанії. Класичним способом впровадження інновацій є залучення спеціалізованої технологічної компанії,

яка впроваджує певну технологію "під ключ". Такий підхід вимагає наявності заздалегідь сформульованої інноваційної стратегії бізнесу, чітко сформульованих потреб та можливості самостійно обирати постачальників.

Краудсорсингові платформи інновацій. Цей підхід відноситься до нового покоління інструментів розвитку інновацій. Краудсорсингові платформи, такі як Kickstarter та ICO для залучення інвестицій у стартапи, електронні платформи для торгівлі інноваційними технологіями та послугами, такі як Amazon, а також розгортання програмних середовищ для компаній для залучення власних інноваційних спільнот до розвитку. Платформи відкритих інновацій, які можуть це робити, мають глобальний успіх. Все це об'єднується в глобальну інноваційну спільноту в консалтингових компаніях. В Україні такий підхід представлений платформою Reactor.ua.

Консалтингові компанії, як менеджери інноваційної платформи, допомагають своїм клієнтам розробляти інноваційні стратегії та індивідуальні запити, які розміщуються на платформі глобальної спільноти, де інноватори пропонують найкращі рішення та потенційні конкурують за клієнтів. Клієнти, зі свого боку, разом зі своїми керуючими компаніями обирають найкращий варіант, беручи до уваги вартість та відповідність їхній стратегії. В результаті між платформою та переможцем конкурсу підписується договір. Популярність такого підходу в усьому світі пов'язана з гнучким управлінням витратами, мінімальними початковими інвестиціями з боку клієнта, залученням великої кількості інноваційних команд до пошуку рішень, при цьому якість роботи та постійна підтримка з боку платформи гарантовані [9].

Таблиця 1.4

Переваги застосування торговельними підприємствами торгово-технологічних інновацій

Вид торгово-технологічної інновації	Переваги
RFID*	можливість унікальної ідентифікації об’єктів; миттєве зчитування великої кількості міток; облік наявності товарів, запасів та іншої продукції; зниження впливу людського фактору; вдосконалення ланцюжка поставок; відстеження терміну придатності продуктів.
NFC**	швидкість оплати за товар; безпека; зручність; контроль робочого часу.
Термінали самообслуговування	чіткий облік коштів; простота використання; надійність; контроль користувачем правильності вводу даних; можливість цілодобової роботи.
Електронні цінники	поліпшення іміджу магазина; зменшення витрат на папір; синхронізація ціни товару на полиці і на касі; зменшення витрат на робочу силу.
Надолонні каси	оптимізація часу покупця; зниження часу очікування у черзі; обрання клієнтом покупки і ознайомлення з вартістю чекузаздалегідь.
Роботизований склад	збільшення щільності зберігання вантажів і швидкості їх обробки; відсутність класичного устаткування; зниження витрат на електроенергію; виключення несанкціонованого доступу; зменшення витрат на робочу силу.
Термінали збирання даних	надійне зберігання інформації; зменшення частки впливу «людського фактору»; швидкість при виконанні роботи.
Концепція SoLoMo***	доступність офф-лайн; підвищення лояльності і зменшення ймовірності пошуку альтернативних товарів або послуг; підвищення престижу бренду; швидкість роботи.

Джерело: наведено автором на основі [17,14]

*RFID (англ. Radio Frequency IDentification, радіочастотна ідентифікація). У системі завжди є три основних компоненти: це зчитувач (рідер), ідентифікатор (карта, мітка, брелок, тег) і комп’ютер. Зчитувач випромінює в навколишній простір електромагнітну енергію. Ідентифікатор приймає сигнал від зчитувача і формує відповідний сигнал, який приймається антеною зчитувача, обробляється його електронним блоком і по інтерфейсу направляється в комп’ютер.[17,14]

**Технології NFC (англ. Near Field Communication, комунікація ближнього поля), що можна розшифрувати як бездротовий зв'язок на коротких

відстанях отримали максимальне поширення в якості технології для здійснення безконтактних платежів.[18]

***Головною новинкою останніх років, що пропонує використання мобільних та інтернет-технологій для просування торгових точок є так звана концепція SoLoMo (з англ. Social - соціальний, Local - локальний і Mobile – мобільний). Це поєднання соціальної мережі, геолокації і мобільних платформ. Доцільним є навести основні аспекти інноваційної діяльності, що позитивно впливають на ефективність роботи торговельних підприємств. Інновації дозволяють:

1) підвищити економічну ефективність процесу продаж, оптимізувати витрати, збільшити конкурентоспроможність організації в результаті використання бездротових і радіочастотних технологій;

2) максимізувати проінформованість покупів про товари та послуги конкретної торгової мережі;

3) підвищити продуктивність праці працівників торгівельного залу;

4) покращити фінансово-економічний стан торгового підприємства;

5) збільшити прибуток та рентабельність діяльності підприємства.

Основними результатами інноваційної діяльності є підвищення якості продукції та послуг, розширення асортименту продукції та послуг, утримання та розширення традиційних ринків, створення нових ринків, забезпечення відповідності сучасним правилам і стандартам торгівлі, зниження трудових, матеріальних та енергетичних витрат. Деякі інновації є більш складними, вимагають великих інвестицій і детальних досліджень. Хоча їх впровадження займає багато часу, переваги не можна недооцінювати. Наприклад, інтерактивність і візуалізація за допомогою віртуальної реальності, коли користувачі можуть буквально приміряти одяг і детально відтворити інтер'єр свого будинку; підключення до мережі через мобільні пристрої, де віртуальна розвідка збирає дані про користувачів, швидко обробляються та аналізуються і стають доступними для продавців-консультантів, включаючи інтелектуальні технології лояльності, які полегшують підбір персоналізованих товарів.

Український ринок роздрібної торгівлі характеризується постійними та швидкими змінами, які рітейлери повинні враховувати. Існуючі ринкові тенденції, зокрема споживчі запити та існуючі інновації, необхідно систематизувати, щоб отримати стійку конкурентну перевагу.

Торгівля, як вид економічної діяльності, займає велику частку в структурі валової доданої вартості та має значний вплив на темпи зростання ВВП [9]. Крім того, роздрібна торгівля є важливою складовою сектору нематеріального виробництва, яка має забезпечувати доставку товарів до кінцевого споживача та відповідати сучасним вимогам сервісу: товарна структура роздрібного товарообороту підприємств у I півріччі 2019 року засвідчила, що 44% продажу становили продовольчі товари та 56% - непродовольчі товари [9]. Із загального обсягу продажу товарів близько 53% було вироблено в Україні та реалізовано через роздрібну мережу, причому для продовольчих товарів ця частка становила близько 80%, тоді як для непродовольчих товарів - близько 32% [9].Згідно з дослідженнями GfK та OLX, все більше споживачів купують товари онлайн (близько третина інтернет-користувачів). Найпопулярнішими товарами онлайн-покупок є побутова електроніка, одяг, косметика та парфумерія [3] (рис. 1.5).

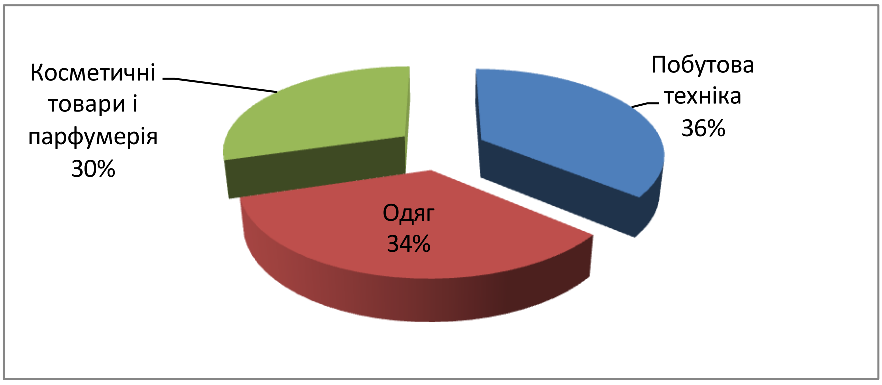

Рис. 1.5. Структура топ-покупок в мережі Інтернет

Джерело: [3]

Основними причинами онлайн-покупок були економія коштів (дитячі товари, меблі та одяг) та економія часу (мобільні телефони та одяг). З точки зору розміру середнього чека на покупку в Інтернеті, найбільшу частку

(близько 91%) становили транспортні засоби, а на запчастини до них припадало близько 2%. Серед інших товарів найбільша частка припадає на електроприлади (32%), далі йдуть товари для хобі, відпочинку та спорту (30%), товари для дому та саду (20%), мода і стиль (11%) та дитячий світ (7%) (рис. 1.6).

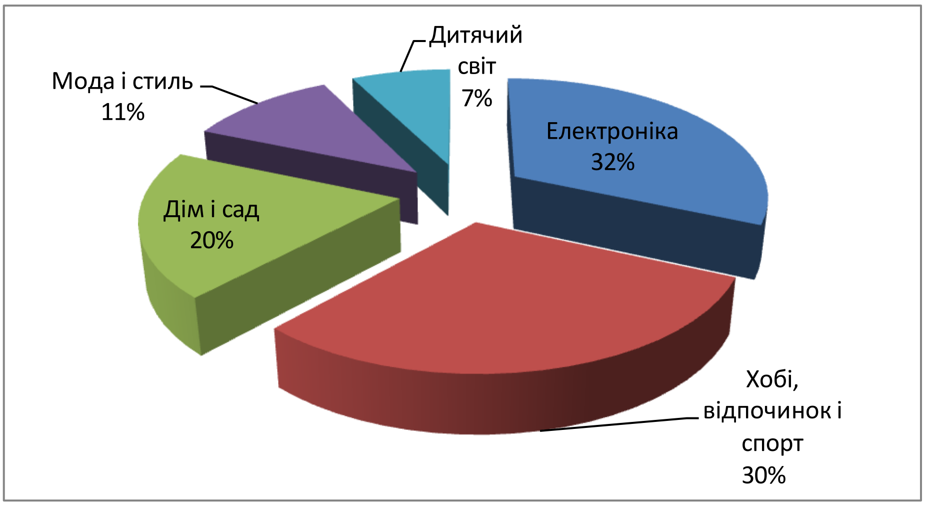

Рис. 1.6. Структура показника «Середній чек» в онлайн покупках за категоріями товару (без транспорту та запчастин до нього)

Джерело: [3]

Близько 75% споживачів отримують доступ до платформ онлайн-покупок через мобільні пристрої, з яких близько 51% користуються спеціальними додатками [3]. Серед способів оплати онлайн-покупок більшість споживачів обирають безготівковий рахунок на платформі, майже половина - готівковий розрахунок з кур'єром і найменша частка - переказ грошей на банківську картку продавця та оплата за інвойсом (рис. 1.7).

Таким чином, психологія споживача поступово зміщується від класичного підходу до шопінгу до філософії, що передбачає швидкість, комфорт, ефективність та зручність. Ця тенденція спостерігається і при здійсненні покупок у фізичних магазинах, а не онлайн. Зокрема, в цьому випадку одним з ключових факторів при виборі ритейлера є його

місцезнаходження. Цим пояснюється поява магазинів біля дому: навіть торгові мережі, які раніше працювали у форматі гіпермаркетів (наприклад, "Ашан"), почали відкривати магазини біля дому. Зручність під'їзду до магазинів та близькість до станцій метро також відіграють важливу роль у виборі споживачами торгових точок.

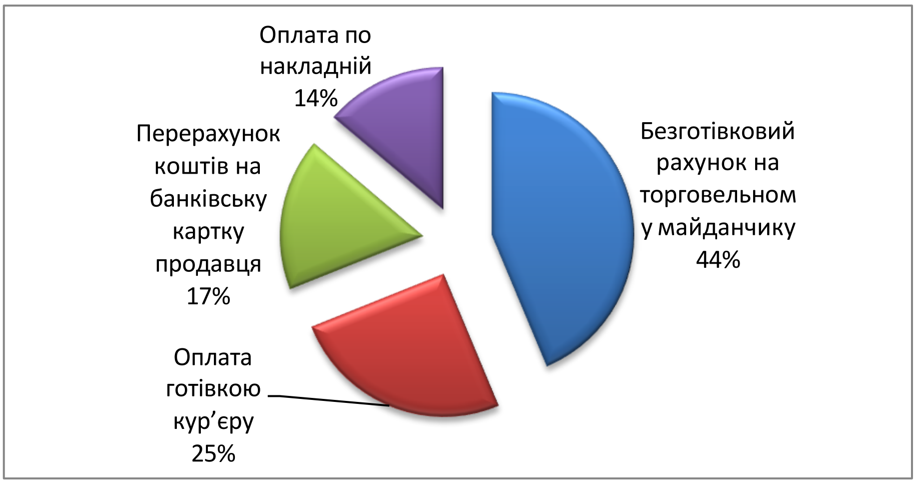

Рис. 1.7. Структура споживчих переваг щодо оплати онлайн покупок
Джерело: [3]

Зазнає трансформація і розуміння споживачем ціни товару: воно дедалі ближче до поняття «value» із моделі SIVA (рис. 1.8).

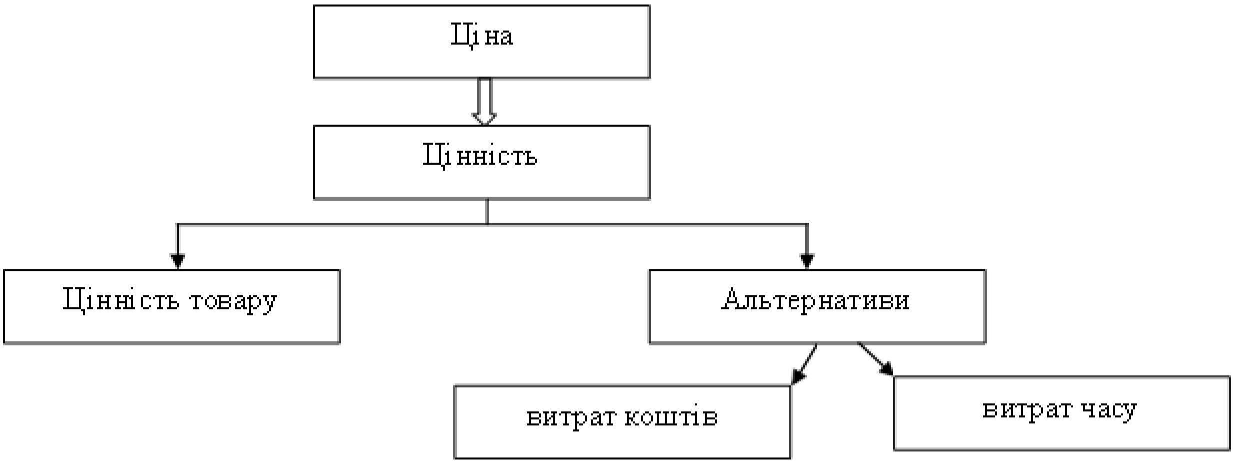

Рис. 1.8. Трансформація розуміння споживачем ціни
Джерело: складено авторами за джерелом [2]

На противагу ціни споживач усвідомлює для себе цінність покупки, яка включає наступні складові:

1) цінність товару: наскільки товар є корисним, новітнім, функціональним, відповідає вимогам конкретного споживача тощо;

2) альтернативи: альтернативи витрат тих самих коштів на інший товар або послугу; альтернативи витрат часу на здійснення покупки (наприклад, якщо магазин, що пропонує товар за найнижчими цінами, знаходиться далеко від будинку споживача, до нього довго та незручно добиратись і на покупку доведеться "зіпсувати" вихідний день, споживач може відмовитись від пропозиції, якщо товар немає для нього великої цінності та провести день альтернативно, наприклад, на пікніку). Питання економії коштів залишається актуальним, втім дедалі більше споживачів розглядають розумну або практичну економію на противагу миттєвого попиту як реакцію на низьку ціну.

Змінюються і уявлення споживачів про цінність продуктів. Більше уваги приділяється користі продуктів для здоров'я (особливо продуктів харчування), практичності та зручності (одяг), інноваційності та зручності (гаджети, технології), а також з'являється категорія споживачів, яка звертає увагу на етичність продуктів і на те, чи дотримуються виробники та ритейлери принципів корпоративної соціальної відповідальності. У наступній таблиці наведено результати цього дослідження. Таблиця 1.5 показує сучасні тенденції в поведінці споживачів роздрібної торгівлі та відповідні інновації в роздрібному бізнесі. На додаток до тенденцій, показаних у таблиці, це брендинг роздрібної торгівлі, BTL-кампанії (від простих дегустацій і роздачі листівок до масштабних промо-шоу), декоративні інструменти, колір і світло, музика, аромамаркетинг і маркетинг вражень з використанням креативних прийомів, Не втратили своєї актуальності і класичні роздрібні технології.

Таблиця 1.5

Сучасні тенденції у рітейл-сервісі як відповідь на вимоги споживачів

Вимоги ринку	Тенденції рітейл-сервісу	
Масовий перехід онлайн	*Дрібний рітейл-бізнес*	*Великий рітейл-бізнес*
	Повний перехід онлайн або поєднання онлайн-продажів із стандартними магазинами. Перехід в онлайн практично в усіх аспектах маркетингу (ціна, просування, атмосфера, доставка, комунікації тощо). Переважно стратегія нішерів (спеціалізовані магазини із формуванням клієнтської бази та всебічних програм лояльності).	Онлайн-торгівля як додатковий сервіс для зручності покупок (зокрема у сфері B2B)
Швидкість, зручність, оперативність	*Онлайн рітейл*	*Офлайн рітейл*
	Диверсифікація або повний перехід рітейл- послуг у сферу онлайн. Створення маркетплейсів Створення SMART-магазинів. Створення мобільних додатків. Впровадження QR-кодів Зручність оплати та доставки Значна увага зручності сайту. Використання соціальних мереж та мессенджерів для розширення клієнтури	Значна увага – місцю розташування Створення магазинів «біля будинку». Популярність супер- та гіпермаркетів (все необхідне в одному магазині). Наявність компетентних консультантів. Організація роботи рітейлера із мінімізацією черг та очікувань Можливість оплати карткою чи мобільним додатком.
Трансформація поняття ціни товару	*Цінність товару*	*Вигода від покупки*
	Підбір якісних товарів у надійних постачальників. Підбір асортименту у відповідності до цільової аудиторії Формування асортименту з урахуванням новітніх тенденцій у продуктах, що пропонуються. Акцент на якості, цінності, інноваційності продуктів.	Встановлення цін з урахуванням вимог ринку. Пропонування акцій, знижок. Впровадження практики кешбеків Приділення уваги зручності. покупки (зручність доставки, оплати, розташування магазинів тощо).
Збільшення ролі CRM	Впровадження технологій управління споживчим досвідом. Формування клієнтських баз. Формування дієвих систем CRM та їх інтеграція у ERP-систему рітейлера. Створення системи ERP-customer loyaltyіз наступними функціями: формування бази даних по кожному клієнту, формування індивідуальних пропозицій, формування індивідуальної системи комунікацій	
Обізнаність клієнтів	Чесні пропозиції Чесні відгуки. Відкритість та прозорість, відсутність проти річ та "підводних каменів" Наявність зворотного зв’язку. Окрема увага елементу маркетинг-мікс "фізичний доказ"	
Зростання ролі соціальної відповідальності	Впровадження у діяльність рітейлерів принципів КСВ (корпоративної соціальної відповідальності), зокрема по основних напрямах стабільного розвитку. Акцент на дотриманні принципів, популяризація заходів.	
	Джерело: складено авторами за джерелами [1-10]	

Окремої уваги заслуговують інновації, пов'язані з природою підприємств роздрібної торгівлі як суб'єктів сфери нематеріального виробництва, а отже, послуги, які вони надають, підпадають під дію так званих законів "чотирьох R" (рис. 1.9). Ці закони також забезпечують новий та інноваційний погляд на послуги роздрібної торгівлі:

1) Роздрібні торговці пропонують матеріальні товари, але їхні послуги, як і все інше, є нематеріальними. Інструментами для цього є роздрібний брендинг (багато успішних ритейлерів мають промо-бренд, що асоціюється з позитивним іміджем), візуалізація (навіть в оф-лайн-магазинах з інформацією про асортимент, знижки та акції, унікальні торгові марки, діяльність з КСВ тощо);

2) ритейлери створюють власні веб-сайти, що дозволяють їм висвітлювати свою діяльність у соціальних мережах, в тому числі в Інтернеті. (вони створили власні веб-сайти);

3) невіддільність від джерела пов'язана з тим, що послуги споживаються одночасно з їх наданням. Важливими є елементи матеріального середовища та якісного обслуговування;

4) той факт, що послуги роздрібних торговців не зберігаються, також пов'язаний з одночасністю їх надання та споживання. Це створює проблеми в періоди надлишкового попиту та невиправдані постійні витрати в періоди низького попиту.

Більшість закладів застосовують заходи з управління попитом, спрямовані на "переміщення" частини клієнтів з періодів надлишкового попиту на періоди мінімального попиту. Наприклад, вони пропонують приготування їжі вночі та знижки для людей похилого віку вранці.

Однак, оскільки повністю "розвантажити" потік покупців у пікові періоди неможливо, рітейлери вживають заходів для адаптації до попиту, наприклад, максимально використовують касові апарати та забезпечують достатню кількість персоналу.

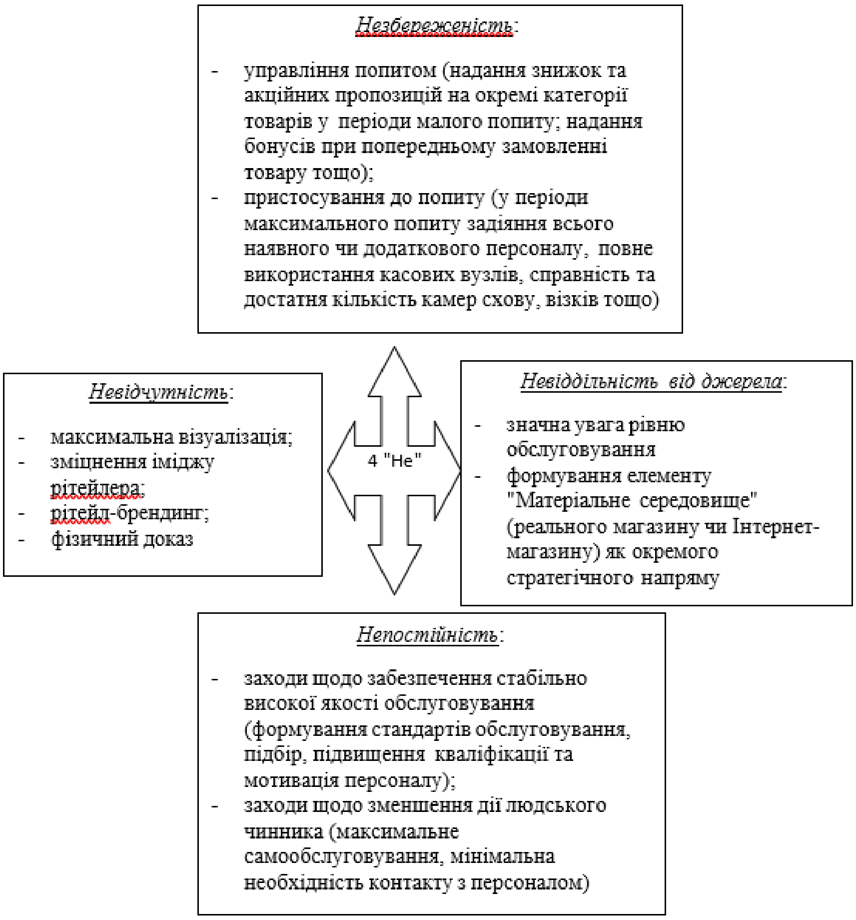

Рис. 1.9. Інструменти пристосування рітейлера до специфіки послуги як товару

Джерело: складено авторами за джерелом [5]

1) непостійність послуги рітейлера пов'язана переважно з дією людського чинника, як з боку споживача, так і з боку виробника. Успішні рітейлери вирішують цю проблему за двома основними напрямами: приділення значної уваги стандартам обслуговування; максимізація самообслуговування: від відмови обслуговування через прилавок до повного самообслуговування від входу клієнта у магазин, до виходу через касу самообслуговування (за кордоном практикуються навіть віртуальні консультанти та спеціальні мобільні додатки, що дозволяє забезпечити повне самообслуговування та відкриття магазинів без персоналу).

Висновки до розділу 1

Тому в цьому розділі представлено авторське бачення стратегії розвитку торговельних підприємств, проаналізовано типи розвитку суб'єктів господарювання, охарактеризовано основні стратегії розвитку торговельних підприємств та запропоновано алгоритми і механізми формування та реалізації стратегій розвитку. Стратегії розвитку торговельних підприємств формуються з метою забезпечення їх ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на споживчому ринку; відповідно до ринкової позиції, товарного асортименту, інноваційності та рівня конкуренції в галузі торговельні підприємства обирають відповідну стратегію розвитку; алгоритм алгоритм включає кілька етапів формування оптимальної моделі розвитку; кожен механізм покликаний забезпечити ефективне функціонування підприємств; можна зробити інші висновки.

Отже, інновація - це кінцевий результат інноваційної діяльності у вигляді нової або вдосконаленої продукції чи технічного процесу, що має якісні переваги в застосуванні, проектуванні, виробництві та реалізації, а також суспільні переваги і має практичне застосування. Інновацією вважається вкладення інвестиційного капіталу в нововведення, що призводить до кількісних та якісних змін у підприємницькій (виробничій) діяльності. Як правило, інноваціям передує науково-технічна діяльність, пов'язана з появою інновації. Ідея інновації може набувати форми винаходу, ініціювання та дифузії інновації. Таким чином, впровадження інновацій сприяє підвищенню рівня економічного розвитку, а високий економічний рівень, у свою чергу, сприяє швидкому та ефективному впровадженню інновацій. Позитивні результати впровадження інновацій мають відображатися у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, покращенні якості продукції та послуг, збільшенні попиту на продукцію та послуги і зростанні прибутковості підприємств.

РОЗДІЛ 2
ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА СІЛЬПО-ФУД ТААНАЛІЗ РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

2.1. Роздрібна торгівля продуктами харчування в Україні: сучасний стан та виклики

Роздрібна торгівля - це вид економічної діяльності у сфері торгівлі, що передбачає купівлю-продаж товарів кінцевим споживачам та надання торговельних послуг споживачам [1]. Основним завданням роздрібної торгівлі є забезпечення стабільної пропозиції товарів високої якості для задоволення попиту різних категорій населення. Основним показником, що характеризує ефективність роздрібної торгівлі, є роздрібний товарообіг або роздрібний товарооборот.

Під товарооборотом розуміється продаж споживчих товарів і надання платних послуг населенню для задоволення його особистих потреб в обмін на грошовий дохід або іншим підприємствам для подальшої переробки та продажу. Отже, роздрібний товарооборот - це частина обороту підприємств за видом економічної діяльності "роздрібна торгівля", що включає дохід від перепродажу нових або вживаних товарів населенню в магазинах і поза ними (за готівку, банківські платіжні картки тощо), включаючи ПДВ [2].

На думку американського психолога Абрахама Маслоу, батьки якого тривалий час проживали в Києві [3], людина може досягти найвищого рівня розвитку, лише задовольняючи ієрархію потреб. Якщо ці потреби не задовольняються, то саме життя неможливе. Тому роздрібна торгівля продуктами харчування набуває все більшого значення. Слід зазначити, що законодавство не визначає сутності поняття "продукти харчування". В українській літературі цей термін є синонімом терміну "корм", який настільки міцно вкоренився в українському діалекті за часів радянської експансії, що

кормом називали лише корм для худоби.

Аналіз етимології та літератури про слово "фураж", починаючи з часів до колективізації України, привів до висновку, що всі продукти харчування, включаючи їжу для людей, повинні називатися фуражем або їжею. Натомість Закон України "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів" визначає харчові продукти як будь-які речовини або вироби (необроблені, частково оброблені або перероблені), призначені для споживання людиною [4].

У цьому дослідженні під харчовими продуктами розуміють продукти, призначені для споживання людиною, а також іншими живими організмами. З вищесказаного можна зробити висновок, що обсяги продажу продовольчих товарів характеризують соціально-економічне становище країни. Це пов'язано з тим, що продажі цих товарів суттєво впливають на грошові потоки, визначають надходження до бюджету та відображаються на багатьох інших макроекономічних показниках. Зміни в рівні життя населення можна оцінити за обсягами продажу продуктів харчування. Динаміка продажу продуктів харчування показана на рисунку 1.1.

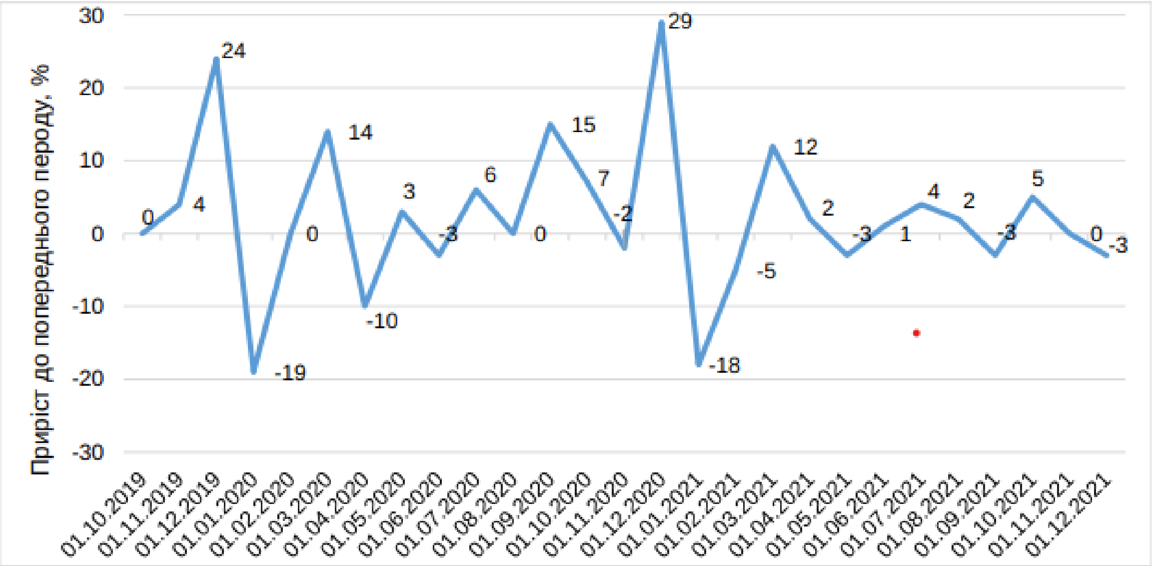

Рис. 2.1. Динаміка обсягів продажу продуктів харчування (приріст до попереднього періоду), %

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Як видно з рисунку 1.1, динаміка продажу продуктів харчування має циклічний характер. Незважаючи на зниження купівельної спроможності населення, споживачі збільшують свої витрати на продукти харчування наприкінці року та під час новорічних свят, а потім суттєво скорочують їх у січні наступного року.

Як зазначено в ЗУ «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» [6] всі суб'єкти господарювання, які здійснюють розрахункові операції в готівковій та/або безготівковій формі у сфері роздрібної торгівлі, повинні використовувати реєстратор розрахункових операцій (РРО) або програмний реєстратор розрахункових операцій (ПРРО) (виключення в 2021 році становили продуктові магазини і магазини в селах). Тому більшість покупок продуктів харчування здійснювалось через касові апарати (рис. 2.2).

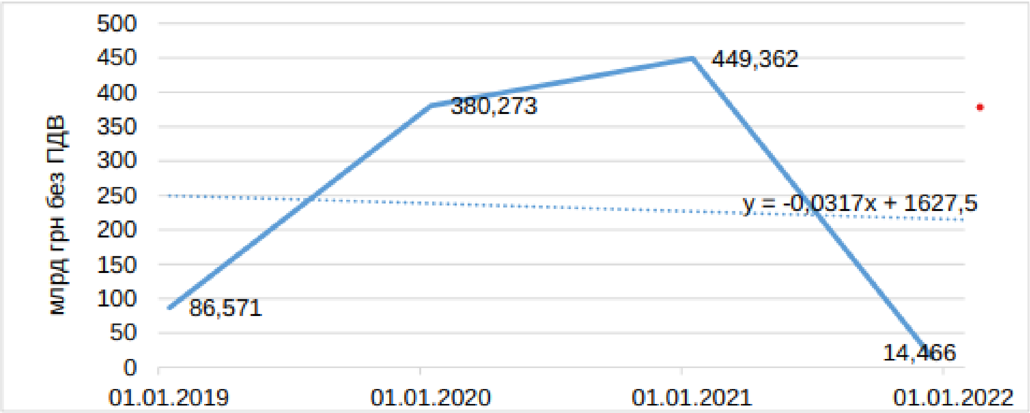

Рис. 2.2. Динаміка продажу продуктів харчування через касові апарати в Україні, млрд грн без ПДВ

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Аналізуючи динаміку продажів продуктів харчування через касові апарати в Україні, можна зробити висновок, що, незважаючи на зростання у 2019-2020 роках, продажі цієї групи товарів у 2021 році знизилися нижче рівня 2019 року. Це пов'язано зі збільшенням продажів продуктів харчування без касових апаратів. Як зазначалося вище, у 2021 році продуктові магазини мали

змогу продавати товари з використанням реєстраторів розрахункових операцій (без застосування касових апаратів) незалежно від їхнього розташування та товарообігу. З огляду на внутрішню міграцію, пов'язану з карантинними обмеженнями, багато українців все частіше віддають перевагу проживанню в містечках і селах, віддалених від великих міст.

Враховуючи нинішню інтенсифікацію процесів міжнародної міграції внаслідок військового вторгнення Росії в Україну та використовуючи рівняння лінійної регресії, наведене на рисунку 2.2, цілком імовірно, що багато українців від дадуть перевагу життю в містечках і селах, віддалених від великих міст.2.2 Використовуючи рівняння лінійної регресії, наведене на рисунку 2.2, ця негативна тенденція, ймовірно, збережеться. тенденція, ймовірно, збережеться. Зобов'язання операторів щодо використання касових апаратів та РРО суттєво не зміняться із запровадженням воєнного стану. Для збереження позицій на внутрішньому ринку важливо визначити структуру внутрішнього роздрібного товарообороту за продовольчими групами (рис. 2.3).

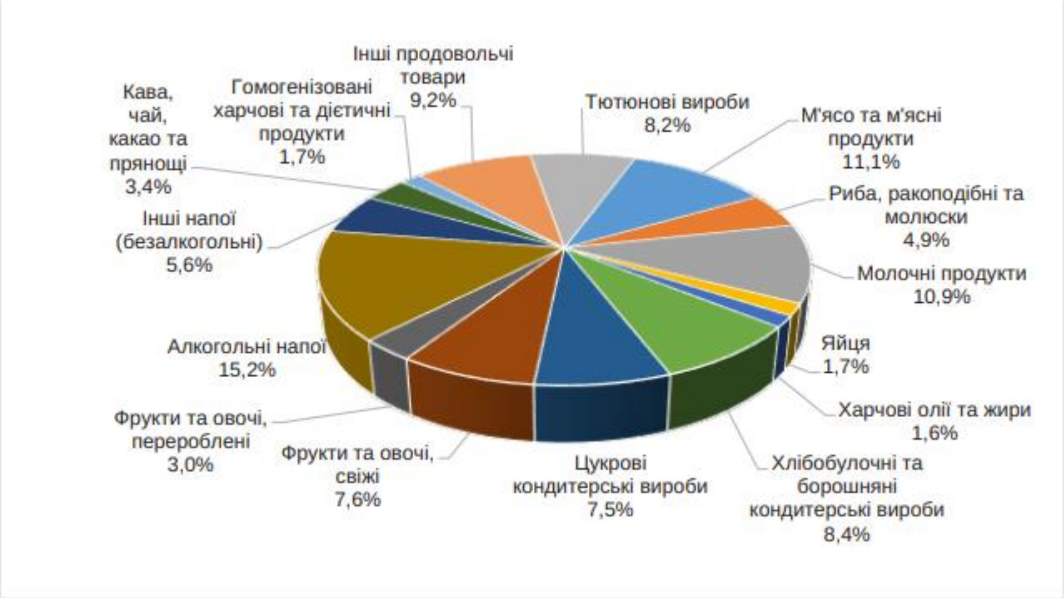

Рис. 2.3. Структура вітчизняного товарообороту роздрібної торгівлі за групами продуктів харчування в 2021 році, %

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Згідно з даними, наведеними на рисунку 2.3, найбільші частки в структурі товарообороту за продовольчими групами у вітчизняному секторі роздрібної торгівлі у 2021 році займають алкогольні напої, м'ясо та м'ясопродукти та молочні продукти, які становлять 15,2%, 11,2% та 10,9% відповідно.2.3. Алкогольні напої, м'ясо та м'ясопродукти та молочні продукти становили 15,2%, 11,1% та 10,9% відповідно.

Найменша частка припадає на харчові олії та жири. Така тенденція є небезпечною, оскільки може свідчити про "відкладання" попиту на овочі, фрукти та морепродукти, які містять високий рівень мікроелементів, необхідних для фізичного розвитку. Водночас погіршення економічних умов та зниження доходів населення може призвести до перерозподілу продажів у категорії алкогольних напоїв на користь більш дешевої продукції: проаналізуємо динаміку внутрішнього роздрібного товарообороту за групами продуктів харчування у 2017-2021 роках (рис. 2.4).

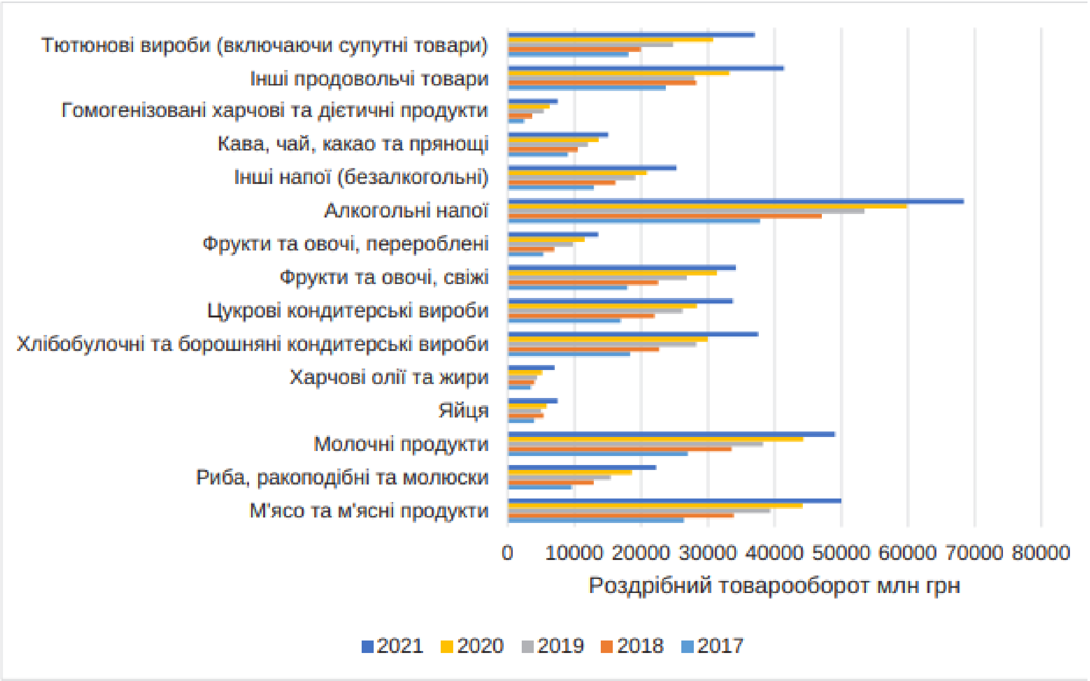

Рис. 2.4. Динаміка вітчизняного товарообороту роздрібної торгівлі за групами продуктів харчування в 2017–2021 рр., млн. грн.

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Згідно з даними, наведеними на рисунку 2.4, можна зробити висновок, що динаміка продажів у 2017-2021 роках була позитивною за всіма продовольчими групами. Однією з основних причин такої тенденції стало значне зростання цін на паливно-мастильні матеріали, що призвело до збільшення прямих операційних витрат, а також витрат на реалізацію, що, в свою чергу, призвело до зростання споживчих цін.

Проблеми з постачанням та інфляційний тиск, зокрема в енергетичному, транспортному та пакувальному секторах, означають, що ціни на продукти харчування, ймовірно, продовжать зростати в наступному році; карантинні обмеження, спричинені пандемією коронавірусу COVID-19, також суттєво вплинули на динаміку ротації товарів та методи просування в секторі роздрібної торгівлі.

Ритейлери почали впроваджувати інновації для створення нових продуктів, повторно використовуючи цілий ряд відходів, наприклад, енергетичні батончики, виготовлені із зернових, що використовуються у виробництві пива. Також стало популярним розміщення зображень відомих шеф-кухарів на полицях магазинів. Під час пандемії багато продовольчих ритейлерів почали приділяти увагу підтримці тісних стосунків зі своїми постачальниками, щоб зміцнити ланцюги поставок. Слід зазначити, що завдяки повному або частковому переходу багатьох компаній на віддалену роботу, ресторани та заклади громадського харчування залишаються відкритими в будь-який час доби для тих, хто втомився від кухонного столу, що перетворився на домашній офіс.

Найбільше зростання роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців) у 2021 році порівняно з 2020 роком зафіксовано у Чернівецькій (+25,7%), Тернопільській (23,2%), Закарпатській (20,7%), Вінницькій (18,5%), Львівській (17,3%), Полтавській (15,1%), Рівненській (15%), Житомирській (14,2%), Черкаській (13,3%) та Чернігівській (12,4%).

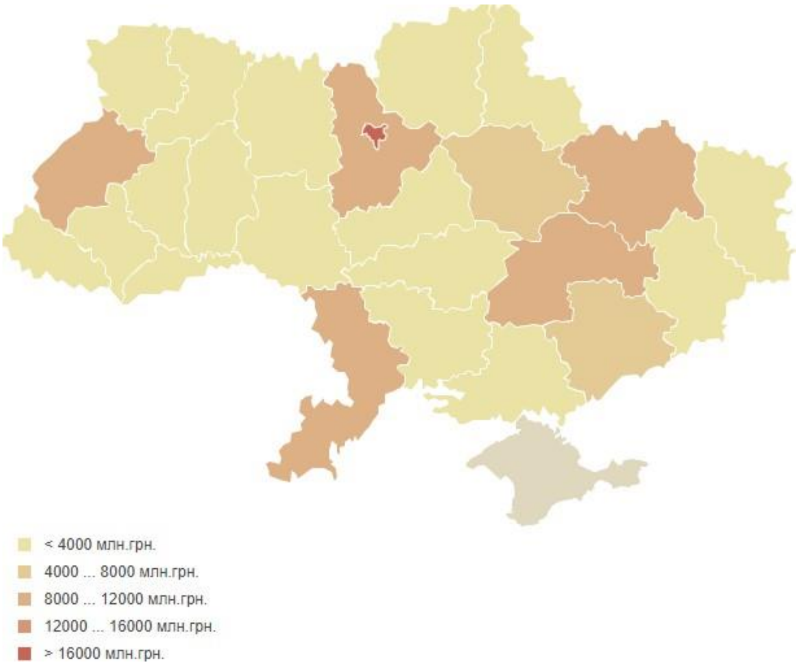

Рис.2.5. Роздрібний товарообіг по регіонах України за 2022 р.
Джерело: наведено автором на основі [21]

За даними Держстату, лідерами за абсолютними показниками обсягу роздрібного товарообігу за підсумками 2021 року стали: Київ (279,124 млрд. грн.), Дніпропетровська (132,258 млрд. грн.), Київська (120,074 млрд. грн.), Одеська (107,05 млрд. грн.), Харківська (97,8 млрд. грн.) та Львівська (89,465 млрд. грн.) області. Держстат уточнив, що товарообіг підприємств роздрібної торгівлі (юрособ) у грудні-2021 у порівнянні з груднем-2020 року збільшився на 5,8%, до листопада 2021 року - на 19,3%, склавши 110,935 млрд грн. Загалом у 2021 році роздрібний товарообіг підприємств збільшився на 10,9% (щодо 2020 року) – до 1044,37 млрд грн. Оптовий товарообіг підприємств за рік скоротився на 6,8% і становить 3341,069 млрд. грн. Як повідомлялося, у 2020 році товарообіг роздрібної торгівлі України зріс на 8,4% порівняно з 2019 роком – до 1,211 трлн. грн.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» - одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів України. ТОВ «Сільпо-Фуд» входить до складу холдингової групи «Fozzy Group». Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» представлена на рис. 2.6.

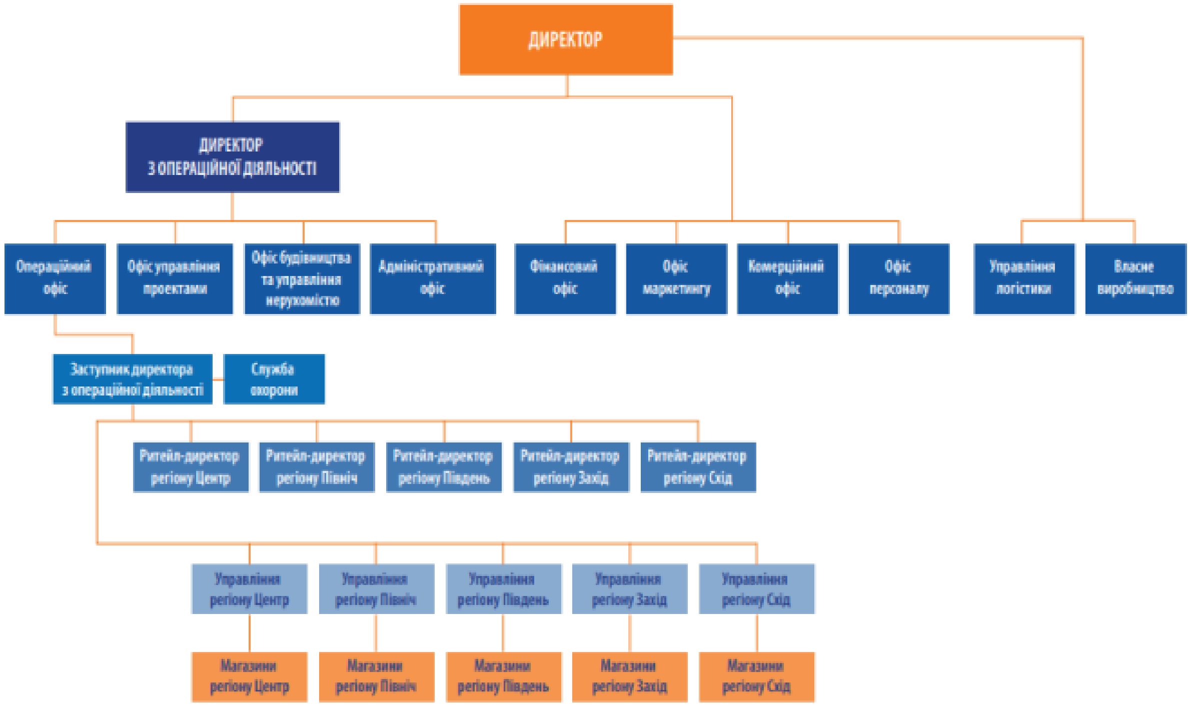

Рис. 2.6. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: дані ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, оскільки спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями по вертикалі. Розглянемо основні фінансово-економічні показники компанії. Загальна торгівельна площа компанії в 2021 році склала 484,2 тис. м^2, загальна кількість магазинів – 333 (рис. 2.7).

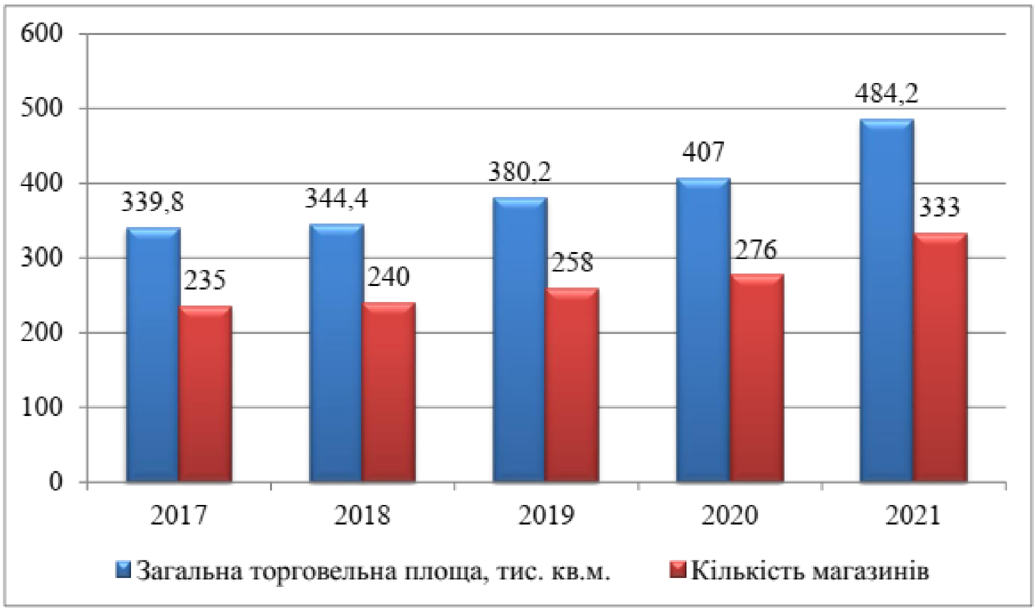

Рис. 2.7. Динаміка відкриття торгівельних точок ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: дані ТОВ «Сільпо-Фуд»

Розглянемо фінансові результати діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2021 рр. (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	Абс. відхилення 2020/2019 рр., тис. грн.	Абс. відхилення 2021/2020 рр., тис. грн.	Відносн. відхилення 2020/2019, %	Відносн. відхилення, 2021/2020, %
Чистий дохід від реалізації продукції	62446681	64402634	7278423 1	1955953	8381597	3,13	13,01
Собівартість реалізації	47340607	47249897	5218293 5	-90710	4933038	-0,19	10,44
Чистий фінансовий результат	289577	-3144238	- 1846179	- 3433815	1298059	- 1185,80	41,28

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Сільпо-Фуд»

Представимо результати графічно (рис. 2.8).

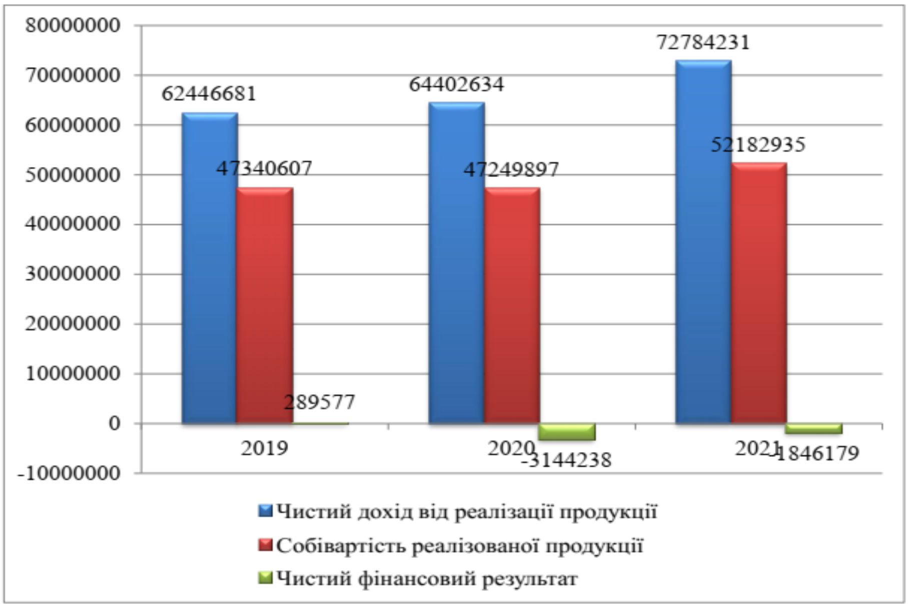

Рис. 2.8. Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Сільпо-Фуд» 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: на основі даних фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Як бачимо, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ "Сільпо-Фуд" протягом досліджуваного періоду демонструє позитивну динаміку зростання: приріст у 2020 році становив 3,1%, а у 2021 році - 13%; собівартість реалізованої продукції у 2020 році зменшилася, а у 2021 році зросла на 10,4%; у 2020 році собівартість реалізованої продукції компанії зменшилася, а у 2021 році зросла на 10,4%; у 2021 році собівартість реалізованої продукції компанії зменшилася, а у 2021 році зросла на 10,4%. Незважаючи на зниження собівартості реалізованої продукції, фінансовий результат компанії був від'ємним. Зменшення чистого фінансового результату відбулося за рахунок збільшення адміністративних витрат (у тому числі витрат на персонал, інформаційно-консультаційні послуги, відрахування на соціальне страхування, утримання основних засобів, курсові різниці та ін.) Чистий фінансовий результат у 2021 році був від'ємним, хоча і збільшився на 41% Від'ємний фінансовий результат у 2021 році був зумовлений тими ж факторами, що і в 2020 році, тобто впливом збільшення витрат на збут та адміністративних витрат.

70 млрд. грн. Дохід* за 2022 рік (без ПДВ) 62,4 МЛРД ГРН Торговий оборот мережі* за 2022 рік (без ПДВ) +6,12% Зростання торгового обороту мережі* у 2022 у порівнянні з 2021 [50].

Ліквідність та зобов’язання. 0,4 Коефіцієнт поточної ліквідності. 0,19 Коефіцієнт швидкої ліквідності. 0,04 Коефіцієнт абсолютної ліквідності. 16 млрд. грн. довгострокові зобов’язання і забезпечення. 28,36 млрд. грн. поточні зобов’язання і забезпечення. [50]. У 2022 році ТОВ «Сільпо-Фуд» прийняло рішення про створення Благодійного фонду «Каннон». Основна діяльність компанії пов'язана з наданням соціальної допомоги. Станом на 31 грудня 2022 року ТОВ «Сільпо-Фуд» належить 100% частки в статутному капіталі компаній:

ТОВ «Княжицький Гай» – основна діяльність компанії пов'язана з управлінням активами.

ТОВ «Меджік Вілледж» – основна діяльність компанії пов'язана з управлінням активами.

ТОВ «Енкі Фуд» – основна діяльність компанії пов'язана з сільським господарством.

Благодійний Фонд «Каннон» – основна діяльність компанії пов'язана з наданням соціальної допомоги та неконтрольована частка в статутному капіталі ПАТ «Холдинг Інвест» 41,7377% – основна діяльність компанії пов'язана з управлінням активами [50].

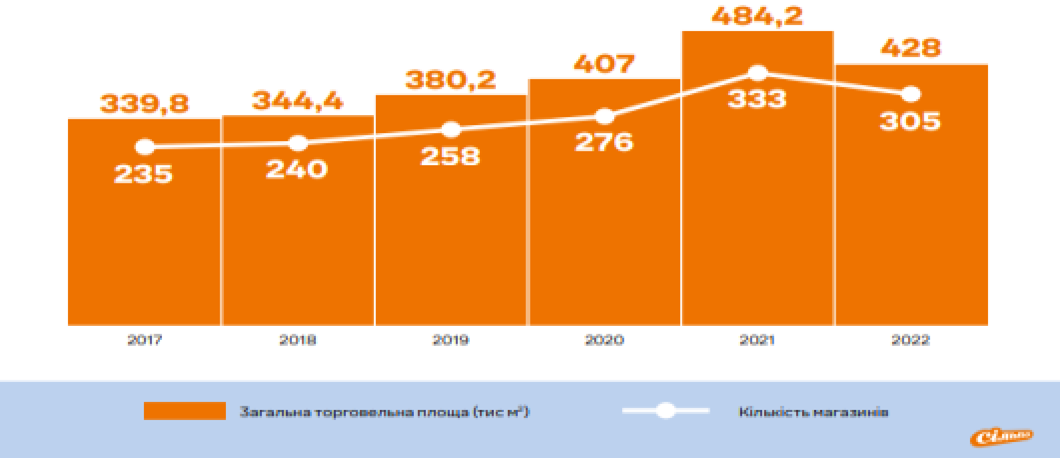

Рис. 2.9. Динаміка операційних показників мереж

Джерело: [50]

«Сільпо» призупинили і потім відновили роботу у перші місяці повномасштабного вторгнення у Києві та Київській області, Харкові, Чернігові, Сумах. 31 супермаркет «Сільпо» зазнали часткових чи повних руйнувань 17 супермаркетів вдалося відновити після руйнувань. 2 супермаркети «Сільпо» у листопаді 2022 року відновили роботу у Херсоні після деокупації міст. 18 супермаркетів зупинили роботу від початку окупації: 5 у Маріуполі, 4 у Бердянську, 3 у Мелітополі, по 2 у Сєвєродонецьку, Енергодарі, по 1 у Дніпрорудному, Лисичанську Доступу до цих магазинів немає деякі з них фізично знищені. 1 404,1 ТОННИ гуманітарної допомоги (дитяче харчування та підгузки, їжа швидкого приготування, хліб та булочки, вода, соки, молоко, мюслі, макарони, вівсянка, йогурт, борошно) Донорами стали 134 компанії з 23 країн З початку повномасштабного вторгнення ми домовилися з нашими іноземними партнерами про постачання гуманітарної допомоги, яку в партнерстві з Мінсоцполітики та благодійним фондом за власний кошт завезли в Україну і роздали безкоштовно Гостям у 105 населених пунктах, а також на 127 благодійних фондів. Збільшили ліміт зняття готівки на касах «Сільпо» з 500 гривень до 6 000 гривень з 28 лютого.

З початку повномасштабного вторгнення акційні програми були недоступні; з квітня 2022 року було відновлено знижку "Ціна тижня" та акції

на деякі товари. У квітні відновилися поставки продукції, у травні відновилася програма лояльності "Власний Рахунок", а всі бали, накопичені з 24 лютого, були конвертовані в бонуси. Програма допомоги подарунковими сертифікатами у партнерстві з Міністерством соціальної політики та MasterCard. З початком масштабних ракетних обстрілів "Сільпо" розпочав масштабну програму підготовки до умов відключення електроенергії: до початку травня 2023 року всі торгові точки "Сільпо" будуть обладнані дизель-генераторами та стартерами. Готуємося до роботи в автономному режимі. [50].

Фудхоли ТОВ «Сільпо-Фуд». Це гастрономічні простори з професійними відкритими кухнями з високим рівнем сервісу, на чолі яких стоїть брендшеф Марко Черветті. Кожен заклад на території фудхолу має власну концепцію, меню та команду. Отже, в одному місці ви можете скуштувати безліч страв: від піци та бургерів до страв з воку й суші. 9 ФУДХОЛІВ: м. Львів, ТРЦ FORUM, вул. Під Дубом, 7б (2015) м. Київ, ТРЦ Gulliver, пл. Спортивна, 1а (2015) м. Київ, ТРЦ Lavina, вул. Берковецька, 6д (2016) м. Бровари, вул. Київська, 241 (2016) м. Львів, ТРЦ Victoria Gardens, вул. Кульпарківська, 226а (2016) м. Київ, ТЦ River mall, Дніпровська набережна, 12 (2019) м. Київ, Столичне шосе, 103 (2020) с. Щасливе, Київська обл., шосе Харківське, 1В (2021) м. Київ, ТРЦ Respublika Park, Велика Кільцева дорога, 1 (2021) [50].

ЛОГІСТИКА. 55 793 М^2 РЦ. Квітневе 26 990 М^2. РЦ Перемога 12 992 М^2 РЦ. Запоріжжя 143 891 М^2. Загальна площа всіх розподільчих центрів 19 781 М^2. РЦ Львів 17 719 М^2. РЦ Одеса 10 618 М^2. РЦ Немирів 6. Загалом оброблено 169 255 М^3 вантажів по всіх РЦ. У 2022 році ми були змушені закрити розподільчий центр у Харкові з міркувань безпеки • У березні 2022 року ворожа ракета влучила у розподільчий центр Квітневе (заморозка). На складі замороженої продукції було знищено 10 000 палет товару на суму 542 млн грн [50].

Кількість співробітників. Дані ТОВ «Сільпо-Фуд» 33390.

Перейшли з офлайнового навчання на e-learning; Створили 39

електронних програм навчання (продавці консультанти, продавці свіжих, кухарі, пекарі, оброблювачі риби, жилувальники та обвалювальники тощо) та 3 тренінги у форматі електронних курсів («курс завідувача», «курс заступника керуючого», «цільовий відбір»);

Створили 76 унікальних інтерактивних курсів, які потім увійшли у нові програми навчання (по роботі з обладнанням, по роботі з товарними групами, по комунікації з Гостями і з Перевершниками тощо);

Перевершниками було пройдено 23806 інтерактивних курсів; Перевершниками було виконано 1088 електронних програм навчання; Всього за 2022 було пройдено 9412 програм навчання (і електронних і неелектронних разом) [50].

Після 3-х місяців роботи в компанії працівники офісів, а також керуючі супермаркетів та ресторанів мають можливість приєднатися до програми добровільного медичного страхування. Усі працівники «Сільпо» можуть приєднатися до програми страхування життя. Для працівників офісів та керуючих магазинів і ресторанів програма доступна через 3 місяці роботи в компанії, для усіх інших працівників – через 6 місяців. Компанія дає можливість співробітникам придбати на спеціальних умовах абонементи до спортзалу, а також вивчати іноземні мови на курсах.

Головні ризики, які можуть вплинути на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд»:

Загострення бойових дій.

Слабкий приріст або скорочення реальних доходів населення.

Макроекономічна нестабільність та скорочення платоспроможності населення.

Загострення проблем в енергетичному секторі.

Експансія конкурентів в нижніх цінових сегментах.

Агресивний розвиток онлайн-конкурентів.

Поява нових конкурентів - експансія міжнародних гравців рітейл-ринку в Україну [50].

Головні чинники, які допомагають мінімізувати ризики.

Активна робота щодо забезпечення безперебійної діяльності (закупка генераторів, Старлінк та ін.).

Заходи щодо економії та оптимізації процесів.

Підвищення лояльності гостей.

Розвиток онлайн магазину та сервісів доставки.

Розширення мережі магазинів [50].

2.3. Аналіз стратегічного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»

Для визначення етапів життєвого циклу ТОВ "Сільпо-Фуд" проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище. Після військового вторгнення в Україну, за оцінками Української асоціації рітейлерів (УАР) та Української ради торгових центрів (УРТЦ), загальні збитки, яких зазнали торговельні мережі, склали 50,7 млрд. грн., а продажі в повоєнні місяці впали на 75% порівняно з довоєнним рівнем. Найбільші проблеми, з якими стикаються роздрібні торговельні мережі, проілюстровано на рис. 2.10.

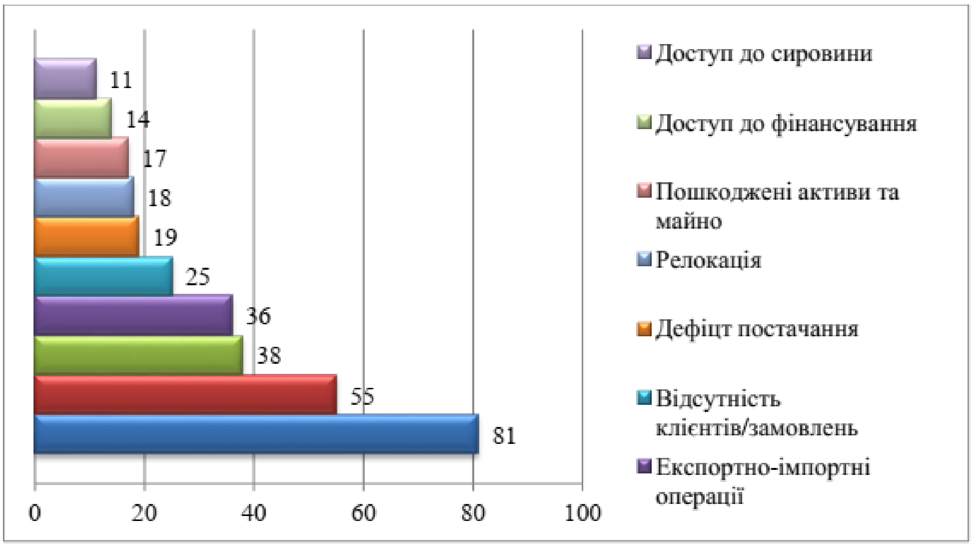

Рис. 2.10. Найбільші виклики для компаній ринку FMCG в 2022 році, %
Джерело: дані Асоціації ритейлів України

За даними досліджень РАУ, сума прямих збитків від військових дій

ринку ритейлу продуктами харчування зазнав 30.2 млрд. грн. (рис. 2.5.). Загальна сума збитку ринку ритейлу склала 50,7 млрд. грн.

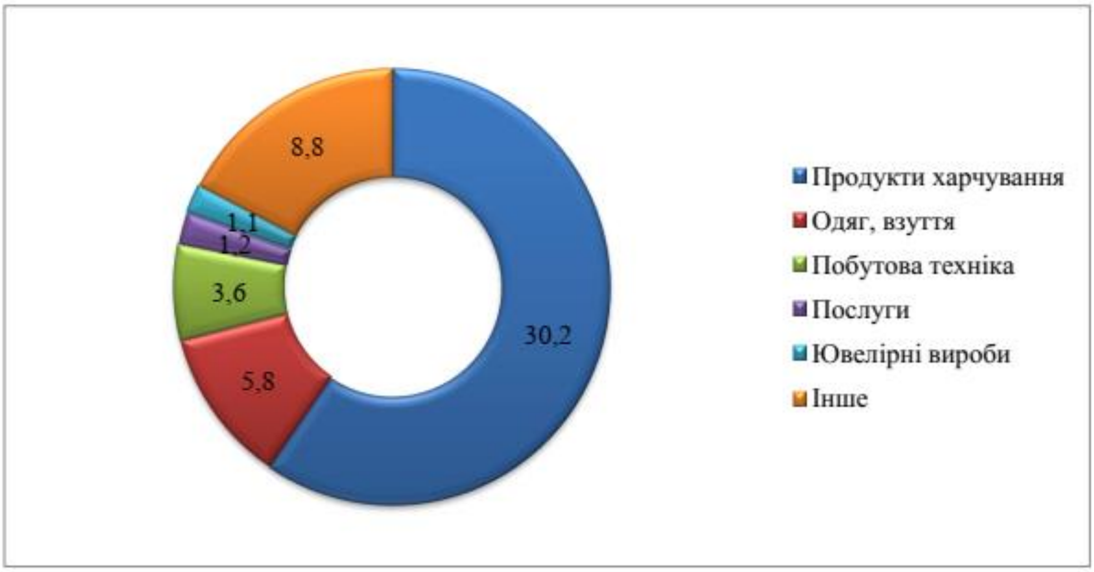

Рис. 2.11. Сума прямих збитків ринку ритейлу в Україні від військового вторгнення, млрд. грн.

Джерело: дані Асоціації ритейлів України

У разі повномасштабного військового вторгнення в Україну, основними факторами, що вплинуть на діяльність ТОВ "Сільпо-Фуд", будуть наступні

Контроль над активами. Внаслідок бойових дій було частково пошкоджено магазини та втрачено контроль над магазинами на окупованих територіях; ТОВ "Сільпо-Фуд" визнало збиток від знецінення основних засобів у розмірі 2 млн грн та товарів у розмірі 539 млн грн. Однак оцінка понесених збитків ще не завершена.

Вплив на прибуток. Магазини компанії розташовані по всій Україні. Більшість магазинів розташовані в Києві та центральній Україні. Нормалізація ситуації в цих регіонах позитивно вплинула на динаміку доходів групи. Магазини в західних регіонах не припинили роботу взагалі. У той же час, Група припинила роботу магазинів на окупованих і вкрай ворожих територіях Східного регіону, а також, за необхідності, обмежила роботу магазинів у районах, близьких до зон конфлікту. Основні конкуренти "Сільпо" на ринку

наведені нижче (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Головні конкуренти ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2022 р.

Компанія	Кількість магазинів 2021 р.	Частка на ринку, %
ТОВ «АТБ-маркет»	1238	47
Fozzy Group	659	27
VolWest Retail	272	10
ТОВ «Аритейл»	252	9
ТОВ ТПК «Львівхолод»	181	7

Джерело: дані Асоціації ритейлів України

Компанія має велику кількість товарних постачальників та імпортує власну продукцію, яку споживачі можуть знайти лише на полицях супермаркетів "Сільпо". Кількість імпортерів - близько 790 з 86 країн світу: 1. Італія 2. Іспанія 3. Норвегія.4. Туреччина.5. Німеччина.6. Польща тощо.

У компанії немає маркетингової посередницької компанії, але є маркетинговий відділ, який аналізує ринок, розробляє промо-акції та інші заходи. Fozzy Group Holdings, до складу якої входить компанія, має власні розподільчі центри, куди постачальники привозять свій товар. Доставка товарів до магазинів здійснюється двома способами: пряма доставка (постачальники доставляють товар безпосередньо до супермаркетів) або з розподільчих центрів (постачальники доставляють великі партії товару до розподільчих центрів, після чого товар доставляється до магазинів відповідно до їхніх потреб).

Матеріально-технічна інфраструктура компанії включає торгові об'єкти, складські приміщення та розподільчі центри. Управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» спрямоване на забезпечення ефективного функціонування компанії та встановлення справедливих відносин між працівниками. Компанія активно навчає своїх працівників. Компанія також має систему соціального забезпечення, що включає медичне страхування та страхування життя.

Розроблено систему заохочення працівників: конкурс на кращого працівника кварталу, мотивація наставників - підтримка та заохочення наставників цехів, які за останні півроку навчили хоча б одного працівника. «ВІТАЄМО НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ» - нові співробітники отримують надихаючий лист у свій перший робочий день, а офісні працівники - набір корисних речей. Всі співробітники отримують привітання з днем народження від компанії.

Споживачі Розширення соціальної ієрархії продовжує створювати групи споживачів, орієнтовані на споживання високоякісних делікатесів, імпортних та екзотичних товарів і подібних продуктів. Крім асортименту цих магазинів, важливо очікувати особливої атмосфери, рівня обслуговування і, в деяких випадках, додаткових унікальних послуг. Споживачі цих магазинів - це переважно люди у віці 20-30 років, із середнім або вищим за середній рівнем доходу. Для узагальнення результатів дослідження представлено STEP-аналіз, проведений компанією. Цей аналіз включає економічні, політичні, демографічні, культурні, природні, наукові та технологічні фактори.

Таблиця 2.3

STEP-аналіз підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Фактор	Ранг важливості	Оцінка		Зважена оцінка	
		+	-	+	-
Економічний: 1. Ріст рівня інфляції та відсоткових ставок. Погіршує ситуацію з погашенням заборгованості компанією; 2. Нестабільність розвитку економіки в результаті воєнного вторгнення ускладнює стратегічне управління компанією; 3. Нестабільність курсу валюти; 4. Непередбачувана поведінка ринку в умовах воєнного становища, та ризиків, які пов'язані з ним.	3		9 8 8 7		27 24 24 23
Політичний: 1. Податкова політика. Зміни у податковій політиці можуть сприяти виникнення податкового тягаря для компанії; 2. Зовнішньоекономічна політика. Введення санкцій проти країн та обмеження зовнішньоекономічної діяльності сприяє погіршенню міжнародної співпраці;	3		5 1		15 3
Демографічний: 1. Зниження рівня платоспроможності населення, в наслідок воєнного вторгнення в країну; 2. Відтік значної частки населення закордон у зв'язку з війною.	2		8 8		16 16
Культурний 1. Українізація споживчої поведінки – після початку війни, споживачі надають перевагу товарам, що пов'язані з українською символікою	3	9		27	
Природний 1. Нові обмеження щодо утилізації товарів. Необхідність дотримуватись нових норм щодо утилізації неліквідного товару 2. Заборона використання целофанових пакетів.	1		3 4		3 4

Науково-технічний	2				
1. Значні темпи впровадження інноваційних технологічних рішень на ринку;		8		16	
2. Роботизація процесів, що забезпечує мінімізацію помилок в операційних процесах.		8		16	

Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу

Розрахуємо суму зважених оцінок окремо за кожною групою факторів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Підсумкові результати STEP-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Фактори	+	-
Економічний		98
Демографічний		32
Політичний		18
Культурний	27	
Природний		7
Науково-Технічний	32	

Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу

Підсумовуючи проведений аналіз, ми можемо бачити, що найбільший вплив на діяльність компанії має група економічних факторів. Принцип формування товарного асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» - функціональний, направлений задовольняти потреби людей, перш за все, в продуктах харчування. Було виділено 12 асортиментних груп, відповідно ширина товарного асортименту складає 12 позицій:

1. М'ясна гастрономія;
2. Молочні продукти;
3. Кондитерські вироби;
4. Ковбасні вироби;
5. Бакалійні товари;
6. Риба і рибні товари;
7. Лікеро-горілчані та безалкогольні напої;

8. Хлібобулочні вироби;

9. Плоди, овочі, гриби, екзотичні фрукти;

10. Супутні товари;

11. Кулінарія;

12. Товари для дітей, побутова хімія, косметичні засоби.

Глибина асортименту складає:

1. М'ясна гастрономія – 196 позицій;

2. Молочні продукти – 234 позицій;

3. Кондитерські вироби – 545 позицій;

4. Ковбасні вироби – 267

5. Бакалійні товари – 396

6. Риба і рибні товари – 187

7. Лікеро-горілчані та безалкогольні напої - 369;

8. Хлібобулочні вироби – 101;

9. Плоди, овочі, гриби, екзотичні фрукти – 241;

10. Супутні товари – 158;

11. Кулінарія – 269;

12. Товари для дітей, побутова хімія,косметичні засоби – 247.

Насиченість товарної номенклатури ТОВ «Сільпо-Фуд»» складає 3210 позицій. Необхідно оцінити, на якій стадії життєвого циклу знаходиться товари компанії: визначимо яку частку ринку займають. Побудуємо матрицю БКГ. При побудові матриці БКГ були використані наступні критерії: темп збільшення обсягу попиту та частка ринку відносно пріоритетного конкурента. Для визначення відносної частки ринку було порівняно обсяги продажу ТОВ «СільпоФуд» з обсягами продажу головного конкурента на ринку «АТБ». Дані для розрахунку наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Дані обсягів продажу та відносної долі ринку ТОВ «Сільпо-Фуд»

	Обсєм продажу, тис. грн.			Темп росту ринку	Відносна доля ринку
	попередній період	поточний період	об'єм продажу у конкурента («АТБ»)		
М'ясо та риба	2456	3652	3021	1,49	1,21
Овочі	6987	7693	7459	1,10	1,03
Алкогольні напої	9874	11694	8012	1,18	1,46
Побутова хімія	4691	4263	3698	0,91	1,15
Бакалія	13698	15698	11265	1,15	1,39
Всього	37706	43000	33455	1,17	1,25

Джерело: на основі даних ТОВ «Сільпо-Фуд»

Зобразимо матрицю БКГ для ТОВ «Сільпо-Фуд» (2.6)

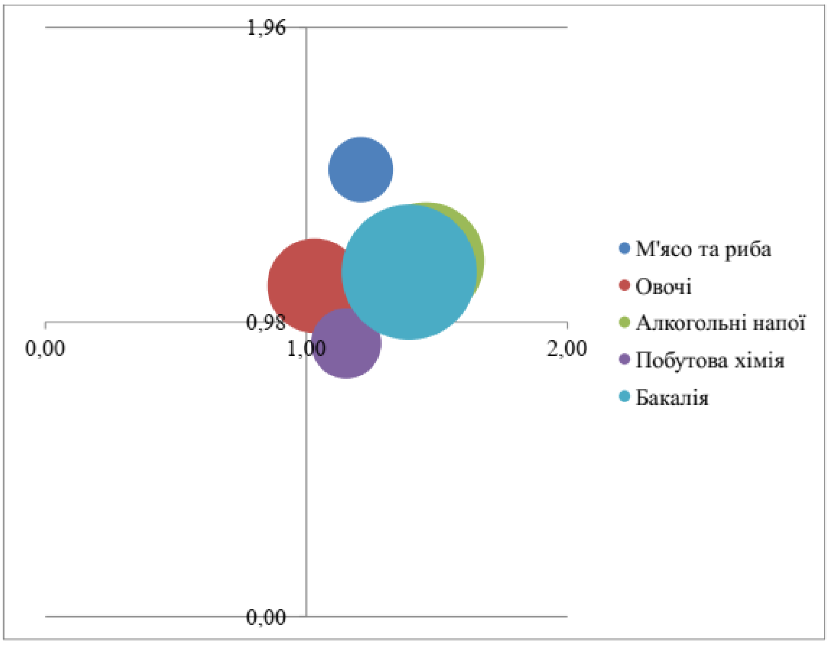

Рис. 2.6. Матриця БКГ для товарів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором на основі проведеного аналізу

Як бачимо, основна частина товарів ТОВ «Сільпо-Фуд» відноситься до категорії «Зірки». Дані товари приносять прибуток, компанії необхідно надалі вкладати кошти в їх продаж. Товар групи побутова хімія знаходиться на перетині осей «Зірки» та «Дійні корови». Тобто можна зробити висновок, що

ТОВ «СільпоФуд» доцільно використовувати стратегію втримування для аналізованих товарів. Проведений аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» дає нам змогу оцінити життєвий цикл підприємства та визначити існуючі проблеми. Відповідно до Адизеса, ТОВ «Сільпо-Фуд» пройшло такі стадії: Доглядання, Дитинство, Давай-давай, Юність, Розквіт (рис. 2.7).

Рис. 2.7. Життєвий цикл ТОВ «Сільпо-Фуд» за моделлю І. Адізеса

Джерело: побудовано автором

Таким чином, компанія знаходиться на "стабільній" стадії розвитку; ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" проходить високий рівень стандартизації та формалізації. Темпи розвитку та зростання почали сповільнюватися, прибутки наразі стабільні, а класична готовність до зростання та виробничий потенціал організації використовуються повною мірою. Ця стадія є першим кроком до старіння підприємства і характеризується найбільш ефективними показниками прибутку. Тому одна з головних цілей менеджменту на цьому етапі - максимізувати його тривалість і не допустити початку фази спаду. На цій фазі розвитку ТОВ "Сільпо-Фуд" необхідно уважно стежити за зміною потреб споживачів, швидко реагувати та адаптуватися до ринкових змін. Також варто зосередитися на довгострокових цілях та інвестувати ресурси в інновації, дослідження та нові джерела зростання, щоб уникнути швидкого

занепаду.

В результаті дослідження, згідно з моделлю Л. Грейнера, що базується на розмірі організації, її віці та цілях керівництва, ТОВ "СільпоФуд" пройшло перші чотири стадії: креативність, директивне лідерство, делегування та координація. Про це свідчить ефективне використання формальних систем та співпраця між усіма рівнями управління. Капітальні витрати ретельно зважуються і розподіляються по всій організації, кожна група продуктів розглядається як інвестиційний центр, а рентабельність вкладеного капіталу є ключовим критерієм, що використовується для розподілу коштів. У той же час, доходи організації стабільні, але інвестиції в дослідження і розробки починають скорочуватися, а система управління стає все більш повільною і негнучкою. За допомогою опитувань та досліджень можна узагальнити основні якісні фактори, що визначають конкурентоспроможність досліджуваних компаній, у вигляді таблиці та порівняти ці ж показники з їхніми найближчими конкурентами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Експертні оцінки якісних показників конкурентоспроможності супермаркетів м. Одеси

Показники	Вагомість балу	Сільпо		Велика кишеня		Еко-маркет		АТБ	
		бал	коеф.	бал	коеф.	бал	коеф.	бал	коеф.
Широта асортименту	3	10	30	9	27	9	27	7	21
Частка товарів ринкової новизни	3	9	27	9	27	8	24	8	24
Ціна товарів	3	9	27	9	27	10	30	8	24
Додаткові послуги	1	8	8	9	9	8	8	7	7
Розміщення підприємства	2	9	18	10	20	8	16	9	18
Якість обслуговування покупців	2	9	18	9	18	7	14	8	16
Упаковка	1	9	9	9	9	9	9	9	9
Стимулювання споживачів	3	8	24	9	27	8	24	7	21
Витрати на рекламу	2	9	18	9	18	7	14	6	12
Стимулювання працівників	2	8	16	8	16	7	14	8	16
Імідж підприємства	2	10	20	9	20	9	18	8	16
Всього	–	215	216	198	184				

Джерело: розроблено автором

Кожен індикатор у таблиці 2.6 має вагу, найвища з яких дорівнює 3, а найнижча - 1. Кількість балів множиться на вагу цільового ринку. Результати показують, що "Сільпо" посіло перше місце серед найближчих конкурентів з невеликим відривом. Також було опитано чотири торгові мережі, що продають продукти харчування в Києві, включаючи гіпермаркети, супермаркети та магазини біля дому. Було отримано анкети від 244 менеджерів, які фактично визначають стратегічні цілі для опитаних компаній. Керівникам було запропоновано варіанти відповідей на запитання, які потім оцінювалися за бальною шкалою, після чого підраховувалися бали за кожну групу запитань та загальний бал..

Таблиця 2.7

Результати анкетування топ-менеджерів мереж роздрібної торгівлі стосовно формування та вибору стратегічних цілей

Підприємство	Формат мережі, кількість досліджених магазинів та опитаних менеджерів	Результати анкетування, балів			
		Якість аналізу зовнішнього середовища	Якість формування стратегічних цілей	Якість вибору стратегічних цілей	Якість використання елементів стратегічного потенціалу для цілеутворення
ПАТ «Ашан Україна Гіпермаркет»	Гіпермаркет, 1 магазин, 5 менеджерів	12	9	6	4
ТПГ Fozzy Group «Сільпо»	Супермаркет, 6 магазинів, 16 менеджерів	9	8	5	4
ПрАТ «Фуршет»	Супермаркет, 3 магазини, 8 менеджерів	10	7	5	3
ТОВ «АТБ-маркет»	Дискаунтер, 152 магазини, 215 менеджерів	10	8	6	5

Джерело: розроблено автором

Інтерпретовані результати анкетування топ-менеджерів мереж стосовно обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати анкетування топ-менеджерів мереж

Підприємство	Результати анкетування, балів			
	Якість аналізу зовнішнього середовища	Якість формування стратегічних цілей	Якість вибору стратегічних цілей	Якість використання елементів стратегічного потенціалу для цілеутворення
ПАТ «Ашан Україна Гіпермаркет»	2–середня	3–висока	2–середня	2–середня
ТПГ «Fozzy Group «Сільпо»	2–середня	2–середня	2–середня	1–низька
ПрАТ «Фуршет»	2–середня	2–середня	2–середня	1–низька
ТОВ «АТБ-маркет»	2–середня	2–середня	2–середня	2–середня

Джерело: розроблено автором

Аналіз таблиці 2.8 показує, що якість процесу обґрунтування, формування та вибору стратегічних цілей в досліджуваних компаніях потребує покращення. Якість формування стратегічних цілей спостерігається лише в одному випадку, якість вибору стратегічних цілей не спостерігається взагалі, а якість використання елементів стратегічного потенціалу для формування та вибору стратегічних цілей є низькою у 50% випадків.

Більш детальний аналіз результатів опитування показує, що, по-перше, більшість опитаних торговельних мереж аналізували лише споживачів та конкурентів (і в деяких випадках постачальників), що аналіз проводився за минулий період з використанням переважно суб'єктивних методів, що не враховувалися макроекономічні фактори, що результати аналізу здебільшого подаються у вигляді результати аналізу здебільшого представлені у вигляді стратегічних прогнозів. По-друге, компанії встановлюють лише корпоративні цілі на наступні п'ять років та фінансові цілі на наступний рік, які формуються лише у вигляді кількісних параметрів фінансових показників. По-третє, зазвичай не формується альтернативний набір стратегічних цілей, відсутні критерії вибору стратегічних цілей, окрім досяжності та узгодженості, а рішення про встановлення стратегічних цілей часто приймаються індивідуально на основі інтуїції та досвіду. По-четверте, компанії не

розраховують кількісні значення потенціалів елементів зовнішнього стратегічного потенціалу, їх бажані та реально досяжні значення, а також взагалі не враховують зовнішні потенціали при встановленні стратегічних цілей.

За допомогою SWOT-аналізу проведено діагностику факторів внутрішнього та зовнішнього середовища фінансово-господарської діяльності ТОВ "Сільпо-Фуд". Аналіз, наведений у табл. 2.11, показує, що діяльність ТОВ "Сільпо-Фуд", як і багатьох торговельних підприємств, перебуває у досить складній ситуації. Основними загрозами для підприємств є застарілість технічного обладнання, незадовільне ведення фінансової звітності про свою діяльність та низька рентабельність при реалізації робіт та послуг. Тому для подолання кризових явищ, що відбуваються на таких підприємствах, необхідна розробка та подальше впровадження на підприємстві антикризової стратегії зростання. Антикризова стратегія зростання використовується тоді, коли її застосування може збільшити обороти організації, а падіння може бути зупинене стратегією стабілізації.

Таблиця 2.11

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Стан зовнішнього середовища	
Стан внутрішнього середовища	**Можливості:** 1. Перехід до більш ефективних стратегій. 2. Підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок залучених позикових коштів. 3. Залучення позикового капіталу. 4. Налагодження ділових відносин з іноземними підприємствами.	**Загрози:** 1. Нестабільність в економіці. 2. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку сфери торгівлі. 3. Зниження рівня доходів населення. 4. Відсутність можливості погашення заборгованостей за всіма зобов’язаннями. 5. Низька рентабельність продажу робіт та послуг. 6. Висока собівартість послуг підприємств.
Сильні сторони: 1. Пізнаваність організації позитивний імідж. 2. Кваліфікований персонал. 3. Великий досвід функціонування на ринку. 4. Значний спектр товарів, що виробляються. 5.Великі обсяги виробництва. 6. Продукція переважно є конкурентоспроможною поряд з продукцією розвинутих країн	1. Проведення перепідготовки та підвищення рівня освіти без відриву від виробництва. 2. Почасова оплата праці. 3. Доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін у ньому	1. Можливий кар’єрний зріст. 2. Введення додаткових пільг за вислугу років. 3. Покращення умов праці працівникам підприємства. 4. Залучення нового обладнання за для автоматизації при виробництві. 5. Введення новітніх технологій.
Слабкі сторони: 1. Недостача оборотних коштів. 2. Відсутність достатньої автоматизації праці. 3. Потреба в знаннях суміжних професій. 4. Застарілість технологічного обладнання.	1. Залучення нових інвесторів. 2. Пошук додаткових постачальників для підприємства. 3. Перегляд внутрішнього обліку підприємства, введення додаткових контрольних точок для перегляду звітів про проведення діяльності та обсягах продукції.	1. Більш детально розглядати показники від діяльності підприємства у вигляді звітів. 2. Дотримуватися підвищення рівня показників якості реалізованої продукції. 3. Тримати додаткові резерви на випадок підвищення податкових тарифів в державі.

На основі проведеного аналізу можна зазначити, що, використовуючи свої сильні сторони та можливості, галузь може пом'якшити негативний вплив загроз та посилити свої слабкі сторони, тим самим виводячи торгівлю на більш конкурентоспроможний рівень. Загалом, причини кризових явищ майже в усіх галузях та секторах української економіки криються не лише у впливі зовнішніх факторів, а й у стані управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання. Тому постійна діагностика та спеціальні антикризові заходи в управлінні необхідні як запорука успішного управління підприємством. Іншим важливим заходом у системі управління капіталом є оптимізація строків надходження грошових коштів. Цього можна досягти шляхом підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю.

Висновки до розділу 2

Результати інновацій можна побачити у всіх структурних підрозділах окремих цехів. Компанія активно розвиває цей напрямок і прагне оптимізувати структуру своїх інноваційних розробок.

"Сільпо-ФУД" - один з найбільш інноваційних продуктових ритейлерів. Завдяки своїй відкритості до експериментів, компанія досягла успіху в постійному впровадженні нових ідей та технологій. На цьому шляху є багато викликів, але немає безвихідних ситуацій. Приклад "Сільпо" демонструє ефективність деяких інновацій. Важливо відзначити, що компанія продовжує розвиватися і, незважаючи на труднощі, з якими стикається країна в цілому, постійно впроваджує нові продукти.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»: ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

3.1 Впровадження змін до моделі організаційної структури з використанням інновацій як чинник стратегічних змін

Здійснений аналіз встановив, що організаційна структура магазину «Сільпо» потребує змін, пов’язаних з безпосередніми обов’язками працівниками двох відділів: відділ Каса та Товарний відділ. Це дозволить ефективніше використовувати людський ресурс та час робочої зміни, що в результаті, повинно вплинути на загальну продуктивність магазину та на збільшення виторгу, в цілому.

Зауважимо, що реорганізація відділів за даної схеми буде не доцільною. Дані відділи різняться колом виконуваних обов’язків, кількістю працівників та їх керівників. Пропонується ввести нову штатну одиницю – продавець-консультант відділу Каса та відповідно відділу Товарний. Тобто перелік обов’язків працівників матиме наступний вигляд: обслуговування Гостей на касі; контроль внесення термінів придатності товару; консультація Гостей; заповнення стелажів товаром; Варто зазначити, що зміни не будуть стосуватись продавців продовольчих товарів заприлавочної торгівлі відділу «Свіжі продукти» Оновлена модель організаційної структури представлена на рис. 3.1.

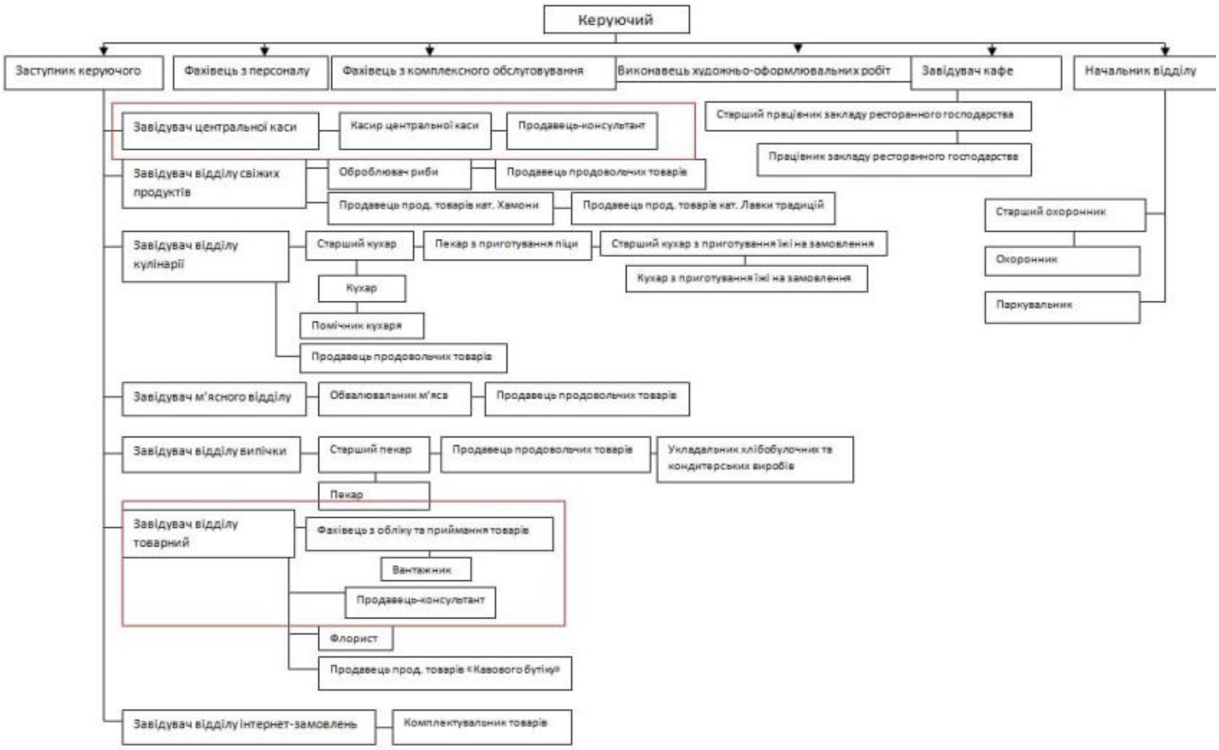

Рис. 3.1 Організаційно-управлінська структура після змін

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Тип організаційної структури не зазнав змін. Первинна модель вважається досить ефективною в умовах роботи роздрібної торгівлі. Штатний розпис до змін організаційної структури має вигляд:

Таблиця 3.1

Штатний розпис до змін організаційної структури

Тип відділу	Посада	Кількість шт. од.
Адміністрація	Керуючий магазином	1,00
Фахівець з комплексного обслуговування	2,00	
Фахівець з персоналу	2,00	
Заступник керуючого магазином	5,00	
Виконавець художньо-оформлювальних робіт	1,00	
Відділ каса	Завідувач відділу	1,00
Завідувач центральної каси	1,00	
Касир торговельного залу	23,00	
Касир центральної каси	2,00	
Відділ свіжих продуктів	Завідувач відділу	2,00
Оброблювач риби	4,00	
Продавець продовольчих товарів	11,00	
Продавець товарів категорії «Хамони»	2,00	
Продавець товарів «Лавки традицій»	2,00	

Відділ кулінарії	Завідувач відділу	1,00
Кухар	19,00	
Пекар з приготування піци	4,00	
Помічник кухару	4,00	
Продавець продовольчих товарів	4,00	
Старший кухар	2,00	
Кухар з приготування їжі на замовлення	6,00	
Старший кухар з приготування їжі на замовлення	2,00	
М'ясний відділ	Завідувач відділу	1,0
Обвалювальник м'яса	4,00	
Продавець продовольчих товарів	4,00	
Відділ охорони	Начальник відділу	1,00
Охоронник	12,00	
Паркувальник	6,00	
Старший охоронник	2,00	
Відділ випічки	Завідувач відділу	1,00
Пекар	17,00	
Продавець продовольчих товарів	4,00	
Старший пекар	4,00	
Укладальник хлібобулочних та кондитерських виробів	4,00	
Кафе	Завідувач відділу	1,00
Працівник закладу ресторан. господарства	12,0	
Старший працівник закладу ресторан. господарства	1,00	
Відділ товарний	Вантажник	4,00
Завідувач відділу	3,00	
Продавець продовольчих товарів	22,00	
Фахівець з приймання та обліку товарів	3,00	
Флорист	2,00	
Продавець товарів «Кавового бутіку»	3,00	
Відділ інтернет-замовлень	Завідувач відділу	1,00
Комплектувальник товарів	7,00	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 3.2

Розрахунок фонду оплати праці до змін організаційної структури

Елементи ФОТ	Заробітна плата за категоріями, грн				
	Основні робочі	Допоміжні робочі	Управлінці		Усього
			Спеціалісти	Керівники	
Зарплата за тарифом	1690500	432000	56000	380000	2558500
Премії	84525	21600	2800	19000	127925
Додаткова зарплата	169050	43200	5600	38000	255850
Усього ФОТ	1944075	496800	64400	437000	2942275

Чисельність персоналу	161	36	4	19	220
Середня зарплата	12075	13800	16100	23000	13373
річна	144900	165600	193200	276000	160487

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

*У тому числі премії – 5%, дод. з/п – 10%.

Таблиця 3.3

Штатний розпис після змін організаційної структури

Тип відділу	Посада	Кількість шт. од.
Адміністрація	Керуючий	1,00
Фахівець з комплексного обслуговування	2,00	
Фахівець з персоналу	2,00	
Заступник керуючого магазином	5,00	
Виконавець художньо-оформлювальних робіт	1,00	
Відділ каса	Завідувач відділу	1,00
Завідувач центральної каси	1,00	
Касир центральної каси	2,00	
Продавець-консультант	20,00	
Відділ свіжих продуктів	Завідувач відділу	2,00
Оброблювач риби	4,00	
Продавець продовольчих товарів	11,00	
Продавець товарів категорії «Хамон»	2,00	
Продавець товарів «Лавки традицій»	2,00	
Відділ кулінарії	Завідувач відділу	1,00
Кухар	19,00	
Пекар з приготування піци	4,00	
Помічник кухару	4,00	
Продавець продовольчих товарів	4,00	
Старший кухар	2,00	
Кухар з приготування їжі на замовлення	6,00	
Старший кухар з приготування їжі на замовлення	2,00	
М’ясний відділ	Завідувач відділу	1,00
Обвалювальник м’яса	4,00	
Продавець продовольчих товарів	4,00	
Відділ охорони	Начальник відділу	1,00
Охоронник	12,00	
Паркувальник	6,00	
Старший охоронник	2,00	
Відділ випічки	Завідувач відділу	1,00
Пекар	17,00	
Продавець продовольчих товарів	4,00	
Старший пекар	4,00	

Укладальник хлібобулочних та кондитерських виробів	4,00	
Кафе	Завідувач відділу	1,00
Працівник закладу ресторанного господарства	12,00	
Старший працівник закладу ресторанного господарства	1,00	
Відділ товарний	Завідувач відділу	3
Вантажник	4	
Продавець-консультант	18,00	
Фахівець з приймання та обліку товарів	3,00	
Флорист	2,00	
Продавець товарів «Кавового бутику»	3,00	
Відділ інтернет-замовлень	Завідувач відділу	1,00
Комплектувальник товарів	7,00	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 3.4

Розрахунок фонду оплати праці після змін організаційної структури

	Основні робочі	Допоміжні робочі	Управлінці		Усього
			Спеціалісти	Керівники	
Зарплата за тарифом	1617000	432 000	56 000	380 000	2485000
Премії	80850	21 600	2 800	19 000	124250
Додаткова зарплата	161700	43 200	5 600	38 000	248500
Усього ФОТ	1859550	496 800	64 400	437 000	2857750
Чисельність персоналу	154	36	4	19	213
Середня зарплата	12 075	13800	16100	23 000	13417
річна	144 900	165600	193200	276000	161000

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Отже, в результаті зміни штатного розпису маємо економію ФОТ в 2,96 % без суттєвих змін в управлінні та передачі зобов'язань окремим людям, що обіймають посади, які повинні бути універсалізовані. У ТОВ «Сільпо-Фуд» відсутня система автоматизованого контролю над співробітниками. Цю роль виконують адміністратори зміни, та не завжди це виходить зробити якісно з ряду причин. Тому, доречним було б перевести контроль над роботою магазину в автоматизований режим за допомогою впровадження інформаційної системи. Суть інновації полягає в упорі на функціональність мобільного додатку. Він виступатиме у ролі комунікаційного мосту.

Середня площа магазинів «Сільпо» – 1469 кв.м., «Le Silpo» – 1878 кв.м. за даними 2022 року. Складність одночасного контролю особливо відчувається у магазинах площею понад 4000 кв. Саме тому керівник не завжди має швидку комунікацію з підлеглим, порушується процес ротації товару, з'являється таке поняття як «пусті полички» - явище, при якому необхідна група товару має велику оборотність. На полицях з'являється товар, що не користується попитом, не вся асортимента група представлена у магазині при її наявності на складі.

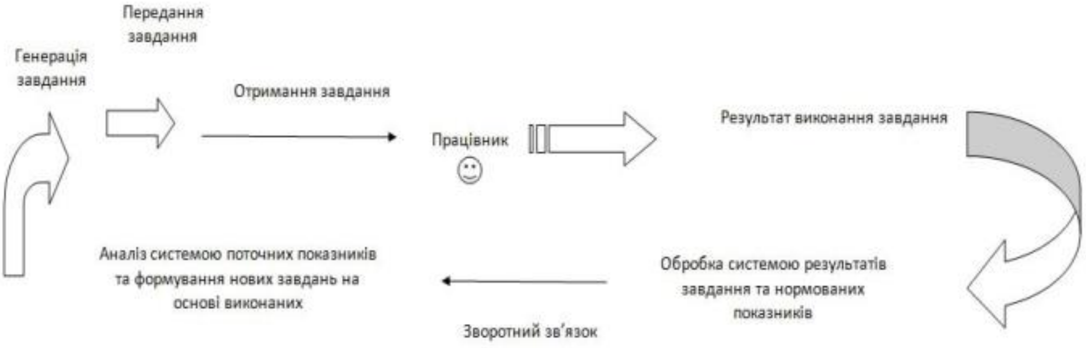

Рис. 3.2 Модель роботи інформаційної системи

Джерело: побудовано автором на основі інформації про ІС

Суть функціоналу: всі мобільні співробітники (мобільність означає відсутність закріпленості за певним процесом, наприклад, як у пекаря, кухаря чи продавця прилавка) обладнані спеціальними браслетами для комунікації. Для співробітників є опції на браслеті: обідня перерва, технічна перерва, приступив до виконання завдання, завершив виконання. Зараз у компанії працівники можуть сканувати особистий бейдж тільки на обідню перерву - цей час автоматично вивантажується в систему. На технічну перерву скануватися не треба. Це допомагатиме контролювати дотримання дисципліни працівниками. Адже в момент того, як ви бачите того чи іншого співробітника, можете перевірити, в якому «статусі» він зараз перебуває. Система сама буде генерувати завдання, виходячи з кількісних продажів та попиту на певну групу

товарів. Важливо, завдання системою будуть поставлені згідно цілей SMART, а саме: specific - ціль конкретна; measurable - ціль вимірювальна; achievable - ціль та, яку можна досягнути; relevant - ціль актуальна; time-bound - ціль обмежена у часі [17]. Тобто завдання повинно бути визначеним, поставленим конкретному співробітнику відповідного відділу та обмеженим у часі. Саме завдяки обмеженості у часі можна відслідковувати динаміку особистої продуктивності та ефективності роботи працівника, що у майбутньому дозволить формувати кадровий резерв на новому рівні.

Дуже важливо відзначити, що співробітникам обов'язково необхідно натискати на браслеті кнопку «прийняв у роботу» та «завершив виконання». Ці дані потраплятимуть у систему разом із проміжком часу, який працівник витратив виконання завдання. Керівники зможуть за особистими показниками працівника оцінювати його роботу, тим самим система буде позбавлена суб'єктивності оцінювання.

3.4. Впровадження інноваційного проекту на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Великою складовою успіху компанії є наявність власного виробництва. Завдяки власним потужностям організація має змогу дати те, що потрібно споживачу та чого немає в інших. Тому в магістерській роботі було розглянуто власне виробництво пекарень у розрізі однієї групи товарів. Мова йде про виробництво подового хліба.

У Сільпо випускається під ТМ «Крафтяр». Складно недооцінити вплив на продажі цієї групи товарів:

Рис. 3.1. Статистика власних пекарень «Крафтяр»

Джерело: [27]

Особливість такого хліба є технологія, смак та розмір.

Технологія: Подовим називають хліб, який випікається без форми, на поді. Історично такий хліб випікали на черені (поді) – нижня площина, дно печі, де горіли дрова – місце для випікання хліба і приготування страв [29]. Насамперед розводять дріжджі в теплій воді і дають їм трохи постояти. Після в ній розчиняють сіль і цукор. Якщо того вимагає рецептура - підготовляють маргарин або рослинне масло. Хліб подовий виготовляється з м'яких сортів борошна. Вона може бути пшеничного або житнього. Після того як всі вихідні продукти підготовлені, починається заміс тесту. Він відбувається опарним способом. Спочатку потрібно змішати десь половину закваски і борошна. Її залишають на 3-4 години, щоб вона «підійшла» - збільшилася в обсязі. Після цього додають решту продуктів. І залишають ще на 1,5-2 години. Далі в наступному цеху тісто ділять на шматочки і надають кожному з них форму кулі. Ці «м'ячики» залишають на час для збільшення в об'ємі. Наступним кроком є те, що тісто відправляється в піч, де за допомогою пара перетворюється в золотисту буханку хліба.

Подовий хліб в основному виготовляється з житнього або пшеничного борошна, а також їх комбінації. Велика частина технології виготовлення зцих

сортів борошна нічим не відрізняється, але існує невелика різниця. Перед посадкою в піч хліб пшеничний подовий надрізають. Це дозволяє поліпшити корочку буханок. Адже всередині тесту безліч газів і пара, які, вириваючись при нагріванні, можуть пошкодити поверхню булки. З цією ж метою хліб житній подовий проколюють дерев'яною шпилькою. Крім усього іншого це дозволяє з легкістю розпізнавати ці види хліба. Ще однією відмінністю житнього подового хліба є те, що його краще виготовляти з обсмажування. Тобто тісто перед посадкою в піч слід обсмажити на спеціальному камені, який розігрівається до 300 градусів С. Така процедура призводить до утворення тонкої плівки, яка перетвориться після випікання в товсту скоринку. Це надає хлібу більш вишуканий смак і специфічний аромат.

Купуючи подовий хліб, людина набуває смачну випічку, а й масу корисних мікроелементів та антиоксидантів. Вони сприяють поліпшенню стану кісток, шкіри, травної та нервової систем, а також нормалізують рівень глюкози в крові.

Житній подовий хліб впливає як своєрідний очищувач, так як містить багато клітковини і виводить з організму різноманітні токсини. Ще однією перевагою подового хліба є те, що він містить менше вологи, ніж формений, і частіше за все готується з борошна темних сортів. Це позначається на поживності і вазі хліба. До того ж зберігається він набагато довше, ніж звичайні буханки. Великим плюсом також є і те, що випікається подовий хліб за допомогою пари. Тобто в ньому немає всіх тих консервантів, які з'являються з-за зіткнення з маслом. А якщо хліб виготовлений якісно, без штучних домішок, то це буде дуже корисний продукт [30].

Рис. 3.2. Порівняння подового та звичайного хлібу

Джерело: [31]

Розмір. «Більше 50 років тому до одного виробника зубної пасти прийшлалюдина, яка заявила, що може збільшити прибуток компанії на 40% так, що це майже нічого не коштуватиме їй. За свій секрет він вимагав 100 тисяч доларів. Не бажаючи платити величезну на ті часи суму, керівництво компанії скликало свій штат фахівців. Вони мали знайти секрет, який виявив той чоловік. Однак, коли у них нічого не вийшло, виробник скріпивши серце підписав чек. У відповідь він отримав листок паперу, на якому було написано три слова: «Зробіть дірочку більше». Компанія негайно збільшила діаметр дірочки в тюбику з 5 до 6 міліметрів, що означало, що кількість зубної пасти, що видавлюється на зубну щітку за один раз, зросла на 40%. Продаж зубної пасти зріс, т.я. вона почала закінчуватися у споживачів швидше. Але ніхто цього не помітив, а як і помітив, то не знайшов причин для скарг.»

В м. Одеса було проведено анкетування, мета якого виявити основні вподобання до вживання хліба. Опитана кількість людей – 100. Результати

опитування наведено нижче.

1) Яка Ваша середньодобова норма споживання хлібу?

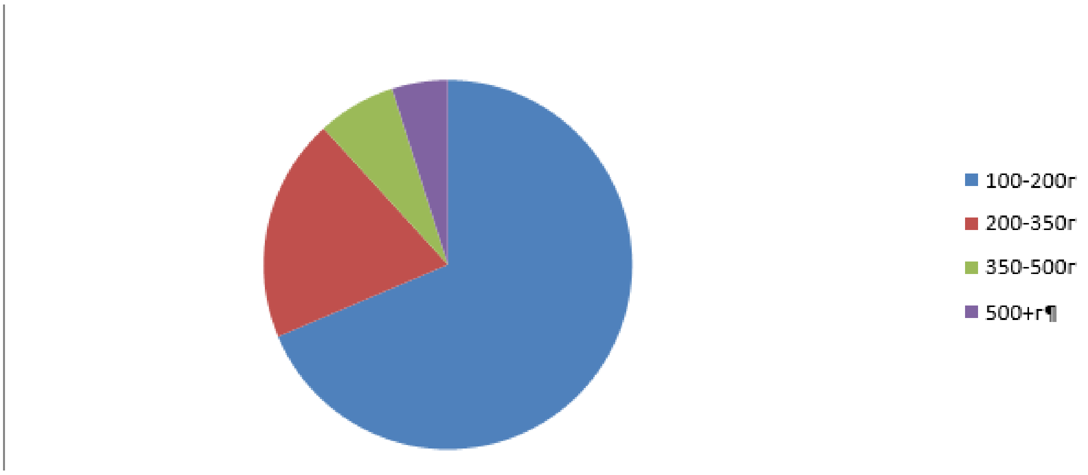

Рис. 3.3. Норма споживання

Джерело: розроблено автором на основі даних анкетування

2) Чи зручніше для Вас одноразово придбати хліб меншого розміру?

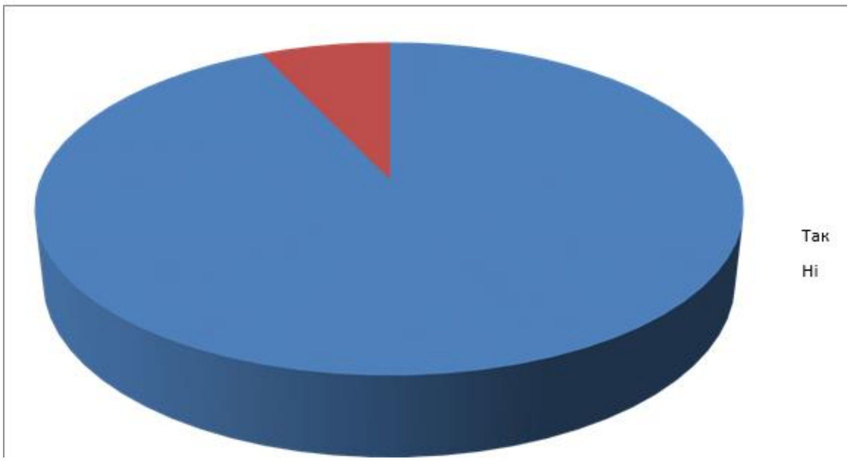

Рис.3.4. Вибору розмірів хлібу

Джерело: побудовано автором на основі даних анкетування

3) Чи надаєте Ви перевагу подовому хлібу у порівнянні зі звичайним?

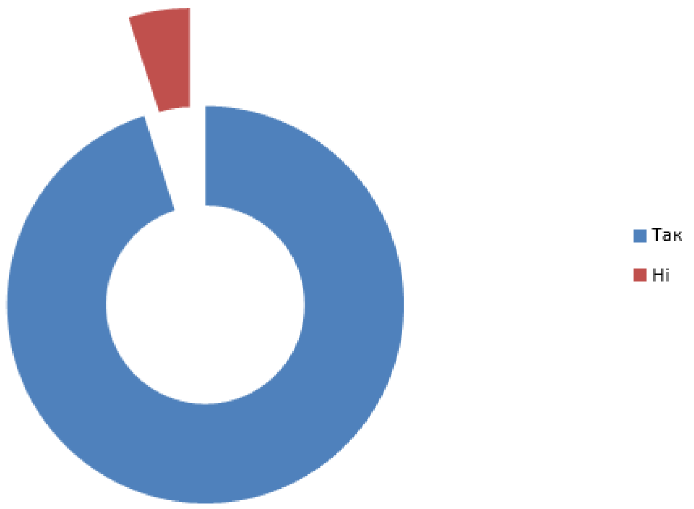

Рис. 3.6. Порівняння вибору подового і звичайного хлібу

Джерело: побудовано автором на основі даних анкетування

Було виявлено, що більшість споживачів вважають привабливішим купити хліб меншого розміру за один раз. Було зроблено логічний висновок, що краще перейти на модель виробництва подового хлібу, за якої одиниця продукту менша за вагою, але більш привабливіша для споживача. Він придбає свою добову норму та повністю використає цей хліб. А на наступний день зможе придбати за новою добовою потребою вже свіжий хліб.

На теперішній час не можна сказати, що більший розмір предмету продажу гарантує, що при одиночній покупці його придбають більше. Навпаки, зараз більшість споживачів цінує можливість придбати менший розмір або порцію, а вже потім за потреби зробити покупку повторно.

Це все наводить до логічного питання: «Що відбудеться, якщозменшити розмір подового хлібу до розміру звичайного?». Об'єм подового хліба в 1.5 рази більше ніж звичайний та для того, щоб зробити його меншим потрібно зменшити калькуляційний склад хліба. Це призведе до збільшення попиту на хліб і росту продажів. Тому існує великий сенс в застосуванні інноваційної технології. Також запропоновано провести маркетингову компанію, щоб ознайомити споживачів із «новинкою».

3.5. Розрахунок ефективності впровадження нового виду продукції

Опис бізнес-ідеї: Для реалізації проекту необхідно застосувати інноваційну технологію, яке дозволить зменшити розміри хлібу для зростання попиту на нього. Норма споживання в середньому на одну особу на добу – 277 г хліба та хлібобулочних виробів. Не змінюючи ціну, зменшимо розміри хлібу до стандартних.

Прогнозування виробництва і збуту продукції. У даному підрозділі прогнозується «Програма виробництва і збуту продукції». Очікуваний обсяг збуту пропонованого нового продукту в натуральному і грошовому виразі по роках реалізації інвестиційного проєкту визначають відповідно до завдання. В асортименті Сільпо представлено 6 видів подового хлібу. Розрахунок проводиться на увесь асортимент подового хлібу.

Таблиця 3.1

Програма виробництва і збуту подового хлібу

Сегмент цільовогоринку	Прогнозована роздріб на ціна підприємства, грн/т	1-й рік				2-й та наступніроки	
		III кв-л		IV кв-л			
		Обсяг збуту, т	Виручка від реалізації тис. грн.	Обсяг збуту, т	Виручка від реалізації тис. грн.	Обсяг збуту, т	Виручка від реалізації тис. грн.
Одеса	60000	32,4	1944	35,1	2106	162	9720

Джерело: розраховано автором

Ціна на продукцію не змінюється. Реалізуємо продукцію за ціною 60 грн/кг. Обсяг виробництва 1,5 т на місяць, з3-го кварталу планується зростання на 20 %:

$$(1,5+0,3)*3=5,4*6=32,4 \text{ т}$$

З 4-го кв: зростання на 30 %:

$$(1,5+0,45)*3=5,85*6=35,1 \text{ т}$$

З другого та наступні роки планується зростання на 50%:

(1,5+0,75)*12=27*6=162 т

Сумарна прогнозна виручка за весь строк реалізації складе:

1944+2106+9720*2=23490 тис. грн.

Заходи щодо стимулювання збуту продукції наведено у табл.3.2.

Таблиця 3.2

Бюджет маркетингових заходів по просуванню

Заходи	Витрати, грн.
1. Інформаційні повідомлення (телебачення, радіо, журнали, газети).	100000
2. Зовнішня реклама.	80000
Разом	∑ 180000

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Для ознайомлення споживачів з нововведенням буде використано біл-борди на вулицях Одеси. Орендоване буде 10 біл-бордів на 1 місяць. Розташування повільне серед міста. Вартість оренди 1 біл-борду – 5 тис. грн. Вартість об клеєння – 1 тис. грн. Матеріали – 2 тис. грн.

10*(5+1+2)=80 тис. грн.

Також на один місяць буде придбаний пакет реклами Youtube вартістю 100 тис. грн. Він дії по принципу таргетингової реклами та буде здебільше показувати рекламу на відео з тематикою «страви та приготування». Пакет включає до себе 250 хвилин реклами.

Норматив оборотних коштів у виробничих запасах (на сировину, матеріали) визначуваний по формулі:

$$Н_{В.З.i} = Вмрі * N_{MPi}$$

де

Вмрі – витрати і-го виду матеріальних ресурсів (у грошовомувиразі)на добовий випуск продукції, грн.;

N_{MPi} – норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів, днів.

Норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів (N_{MPi}) розраховують за

формулою:

$$N_{MPi} = 0{,}75*t_{Пості}$$

де $t_{Пості}$ – планований інтервал часу між двома наступнимипостачаннями і-го виду матеріальних ресурсів, днів.

Розрахунок обігових коштів для створення запасів і матеріалів доцільно виконувати у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок оборотних засобів для створення запасів і матеріалів

Сировина і матеріали	Витрати матеріальних ресурсів на 1 т продукції, грн.	Періодичність постачання, діб	Норматив оборотних коштів у запасах ,грн.
Сировина і основні матеріали			
1.Борошно пшеничневі г	22500	1,5	33750
1. Борошно житнєобдирне	10000	2,25	22500
2. Сіль	200	5,25	1050
3. Вода	11475	1,5	17212,5
4. Закваска	3750	1,5	5625
5. Дріжджі пресовані	2240	5,25	11760
6. Кмин	900	5,25	4725
7. Цукор	4000	5,25	21000
8. Клейковина суха	3000	10,5	31500
9. Висівки пшеничні	500	1,5	750
10. Мед гречаний	10 000	5,25	52500
11. Солод сухий	1450	2,25	3262,5
12. Оливкова олія	2900	1,5	4350
13. Молоко сухе	3000	5,25	15750
Допоміжні матеріали			
1.Пергаментна бумага	5000	2,25	11250
2.Латексні рукавички	3000	2,25	6750
Разом	-	-	243735

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Норматив оборотних коштів по незавершеному виробництву визначають у тих випадках, коли тривалість виробничого циклу перевищує одну добу. У нашому випадку тривалість виробничого циклу не перевищує однієї доби.

Загальні інвестиції на реалізацію проєкту складають:

ІСЗАГ=ІСосн.фонди+ІСоб.кошти+ІСмарк.+ІСінов.

243735+180000= 423735 грн.

Таблиця 3.4

Витрати на сировину

Сировина	Вартість за 1 кг, грн.	Додаткові витрати,кг	Загальна вартість, грн.
Борошно пшеничне В\С	30	281,25	8437,5
Борошно житнє обдирне	50	75	3750
Сіль	15	7,5	112,5
Вода	15	251,25	3768,75
Закваска	500	121,5	60750
Дріжджі пресовані	300	12	3600
Кмин	230	2,25	517,5
Цукор	30	30	900
Клейковина суха	160	3,75	600
Висівки пшеничні	25	18,75	468,75
Мед гречаний	200	18,75	3750
Солод сухий	50	18,75	937,5
Оливкова олія	120	10,875	1305
Молоко сухе	260	5,625	1462,5
-	-	-	90360

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У 3 та 4-ому кварталі 2023 року очікується підвищення попиту на 20-30%. З 1кварталу 2024 року заплановано вихід на оптимальний попит 50 % від сьогодні.

Таблиця 3.5

Додаткові витрат на допоміжні матеріали

Найменування матеріалі	Кількість, шт.	Ціна одиниці, грн.	Всього, грн.
Пергаментна бумага	2000	1	2000
Латексні рукавички	1000	5	5000

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Таблиця 3.6

Додаткові витрати на електроенергію

Найменування обладнання	Потужність електродвигуна, кВт	Тривалість експлуатування обладнання	Тариф, грн./кВт	Витрати електроенергії, грн.
Подова піч	5	16	5,5	440
Всього				∑440

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Повна собівартість розраховується за статями: сировина і основні матеріали; допоміжні матеріали; паливо і електроенергія на технологічні цілі; основна і додаткова заробітна плата; відрахування на соціальні заходи; амортизація обладнання основного виробництва; загальновиробничі витрати; адміністративні витрати; витраті на збут; інші операційні витрати.

Розрахунок витрат по першим трьом статтям зводиться у табл. 3.1 та виконується на основі нормативів, цін та тарифів, які задані у вхідних даних до курсової роботи.

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат на сировину і допоміжні матеріали, паливо і електроенергію на технологічні цілі

Статті витрат	Од. вим.	Норма витрат на од. продукції	Цінаод. продукції, грн..	Витрати на од. продукції, грн.	Повні витрати на річний випуск продукції,грн
1. Сировина і основні матеріали					
Борошно пшеничне в\г	кг	1	30	30	810 000
Борошно житнє обдирне	кг	0,2	50	100	270 000
Сіль	кг	0,2	15	3	81 000
Вода	л	0,65	15	9,75	263 250
Закваска	кг	0,025	500	12,5	337 500
Дріжджі пресовані	кг	0,032	300	9,6	259 200
Кмин	кг	0,060	230	13,8	372 600

Цукор	кг	0,8	10	8	216 000
Клейковина суха	кг	0,01	160	1,6	43 200
Висівки пшеничні	кг	0,05	25	1,25	3 375
Мед гречаний	кг	0,05	200	10	270 000
Солод сухий	кг	0,05	50	2,5	67 500
Оливкова олія	л	0,029	120	3,48	93 960
Молоко сухе	кг	0,015	260	3,9	105 300
Разом	Х	Х	Х	Х	3 192 885
2. Допоміжні матеріали					
Пергаментна бумага	шт	0,5	1	0,5	13 500
Латексні рукавички	шт	1	5	5	135 000
Разом	Х	Х	Х		148 500
3. Паливо і електроенергія на технологічні цілі					
Електроенергія	кВт ч/т	0,5	5,5	2,75	74 250
Разом	Х	Х	Х	Х	3 415 635

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Основна і додаткова заробітна плата. Розрахунок річної основної і додаткової заробітної плати основних виробничих робочих виконується за формулою:

ОДЗ = Ч*СЗП*12*1,5 ОДЗ=12*12900*12*1,5=2 786 400 грн.

де

Ч – чисельність робочих;

СЗП – середня заробітна плата;

12 –кількість місяців праці за рік;

50 % – додаткова заробітна плата.

Єдиний соціальний внесок визначається відповідно до встановлених відсотків від величини основної і додаткової заробітної плати – 22 %

Єдиний соціальний внесок:

ОДЗ х 0,22 = 2 786 400*0,22=613 008 грн.

Амортизаційні відрахування розраховуються прямолінійним методом.

Загальновиробничі витрати розподіляються пропорційно ОДЗ і становлять 35 % від ОДЗ.

Витрати за статтями «Адміністративні витрати», «Витрати на збут», «Інші операційні витрати» розподіляються пропорційно виробничої собівартості. [32]

Таблиця 3.8

Розрахунок собівартості продукції за калькуляційнимистаттями

Статті калькуляції	Сума, грн
Сировини і основні матеріали	3 192 885
Допоміжні матеріали	148 500
Паливо і електроенергія на технологічні цілі	74 250
Основна и додаткова заробітна плата	2 786 400
Єдиний соціальний внесок	613 008
Амортизація обладнання основного виробництва	-
Загальновиробничі витрати	975 240
Виробнича собівартість	7 790 283
Адміністративні витрати	77 902
Витрати на збут	-
Інші операційні витрати	-
Повна собівартість	7 868 185

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

В таблиці 3.9 наведено розрахунок прибутку та рентабельності продукції.

Таблиця 3.9

Розрахунок виручки від реалізації та собівартості продукції

Показник	Сума
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	9720
Повна собівартість, тис. грн.	7868,185
Прибуток, тис. грн.	1851,815
Рентабельність продукції, %	19

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

В таблиці 3.10 пораховано чисті грошові надходження (дисконтовані).

Таблиця 3.10

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів,тис. грн.

Показники	Роки			
	3-й кв-л 2023	4-й кв-л 2023	2024	2025
Виручка від реалізації	583,2	699,84	758,16	874,8
Експлуатаційні витрати	472,08	566,49	613,704	708,12
Амортизаційні відрахування	124	124	124	124
Оподаткований прибуток	111,12	133,34	144,456	166,68
Податок на прибуток	20,00	24,00	26,00	30,00
Чистий прибуток	91,1184	109,34	118,45392	136,67
Чисті грошові надходження	215,1184	233,34	242,45392	260,67
Коефіцієнт дисконтування $1/(1+0,16)^n$	0,8620	0,7431	0,6406	0,5522
Чистий приведений дохід	185,44	173,41	155,32	143,96
Чистий приведений дохід накопиченим підсумком	185,44	358,85	514,18	658,15

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Чистий прибуток визначають як різницю між оподаткований прибутком і сумою податку на прибуток.

Чистий прибуток, що залишається на підприємстві, визначають як різницю між величиною чистого прибутку і сумою повернення боргу по кредиту у поточному році. Якщо борг по кредиту у поточному році перевищує величину чистого прибутку, на підприємстві не залишається жодних сум прибутку. Вільні грошові кошти визначають як суму чистого прибутку та амортизаційних відрахувань.

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проектів є показник чистого приведеного доходу (ЧПД). Розрахунок чистого приведеного доходу проводиться по формулі:

$$ЧПД = \Sigma \frac{ЧГН}{(1+d)} - IC$$

ЧПД= 658,15-423,74=234,43 тис. грн.

Наступний показник, який використовується для оцінці економічної ефективності, – це індекс прибутковості (ІП) [32]:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^{n} \frac{ЧГН_i}{(i+d)^i}}{IC}$$

ІП=658.15/423,74= 1,55

.

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проекту є термін окупності інвестицій:

$$ТОІ = \frac{IC}{\left(\sum_{i=1}^{n} \frac{ДПі_i}{(1+d)^i}\right)_{сер}}$$

ТОІ=423,75/164,54= 2,57 року

Висновки до розділу 3

В даному розділі була описана бізнес-ідея, проведено анкетування з метою дослідження основних вподобань споживачів до подового хлібу та його розміру, запропоновано маркетингову програму, яка допоможе ознайомити з новинкою, розроблено технологію, яка оптимізує виробництво подового хлібу, було окреслено основні моменти стандартної технології виробництва подового хлібу та взаємозв'язок цієї технології зі споживчими якостями, пораховано додаткові витрати, які створюються внаслідок впровадження інноваційної технології, пораховано основні показники ефективності проекту.

В третьому розділі було запропоновано нову технологію виробництва подового хлібу та прораховано основні показники привабливості проекту та додаткові витрати, пов'язані з ним. Також було проведено анкетування, на

основі якого можна зробити висновки відносно тенденцій споживання хлібу.

В роботі було розглянуто всі аспекти впровадження та розвитку інновацій, основні тенденції на ринку, проаналізовано стан компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», виявлено недосконалості окремого структурного підрозділу, запропоновано технологію по підвищенню ефективності роботи цього підрозділу. Сільпо, безумовно, займає лідируюче положення та поступово розвиваєвсі свої «ділянки» за допомогою інноваційних технологій. Проте компанія кожен день вступає у жорстоку конкуренцію з іншими операторами ринка, з чого випливає, що інноваційна політика повинна бути потужнішою ніж у конкурентів.

Перехід на нову технологію виробництва власних пекарень дозволить отримувати додатковий прибуток.

ВИСНОВКИ

У першому розділі подається авторське бачення стратегії розвитку торговельних підприємств, проаналізовано види розвитку суб’єкта господарювання, охарактеризовано базові стратегії розвитку торговельних підприємств, запропоновано алгоритм та механізми формування і реалізації стратегій розвитку. За результатами дослідження можна зробити такі висновки: стратегії розвитку торговельних підприємств розробляють з метою забезпечення їх ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на споживчому ринку; залежно від ринкового положення, товарного асортименту, інновацій, рівня конкуренції в галузі торговельні підприємства обирають відповідні стратегії розвитку; алгоритм формування та реалізації стратегій розвитку торговельного підприємства передбачає низку етапів, на яких розробляється оптимальна модель розвитку; кожен механізм формування та реалізації стратегій розвитку торговельного підприємства характеризується функціональним напрямом, спрямованим на розробку та вибір оптимальної стратегії.

Як підсумок, можна сказати, що інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності, у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, який наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті, використовується у практичній діяльності та має суспільну перевагу. Інноваціями вважаються вкладення інвестиційного капіталу в нововведення, які призводять до кількісних або якісних змін у підприємницькій (виробничій) діяльності. Як правило, інноваціям передує науково-технічна діяльність, пов'язана з появою нововведення. Ідея нововведення може виникнути у вигляді інвенції, ініціації або дифузії інновації. Таким чином впровадження інновацій штовхає наверх рівень розвитку економіки, а високий рівень економіки у свою чергу сприяє швидкому та ефективному впровадженню інновацій. Позитивні результати

впровадження інновацій повинні відображатись у високій конкурентоспроможності підприємства, поліпшенні якості продукції або послуг, зростанні попиту на товар/послугу, збільшенні рентабельності підприємства тощо. Результат запровадження інновацій можна спостерігати у кожному структурному підрозділі окремих магазинів. Компанія активно розвиває цей сектор і прагне найоптимальнішої структури інноваційних розробок.

Організація активно співпрацює з іноземними партнерами, переймаючи їх цінний досвід та коригує під український ринок ТОВ «Сільпо-ФУД» серед усіх фуд-ритейлерів є інноваційною компанією. Завдяки своєї відкритості до експериментів, компанія досягає успіхів, постійно втілюючи нові ідеї та технології. На шляху стає багато випробувань, але не буває безвихідних ситуацій. На прикладі «Сільпо» можна переконатися в ефективності деяких інновацій. Важливо відзначити, що компанія продовжує розвиватися і, незважаючи на складні часи для усієї країни зараз, невпинно втілює «новинки».

В даному розділі була описана бізнес-ідея, проведено анкетування з метою дослідження основних вподобань споживачів до подового хлібу та його розміру, запропоновано маркетингову програму, яка допоможе ознайомити з новинкою, розроблено технологію, яка оптимізує виробництво подового хлібу, було окреслено основні моменти стандартної технології виробництва подового хлібу та взаємозв’язок цієї технології зі споживчими якостями, пораховано додаткові витрати, які створюються внаслідок впровадження інноваційної технології, пораховано основні показники ефективності проекту.

В третьому розділі було запропоновано нову технологію виробництва подового хлібу та прораховано основні показники привабливості проекту та додаткові витрати, пов’язані з ним. Також було проведено анкетування, на основі якого можна зробити висновки відносно тенденцій споживання хлібу.

В роботі було розглянуто всі аспекти впровадження та розвитку інновацій, основні тенденції на ринку, проаналізовано стан компанії ТОВ

«СІЛЬПО-ФУД», виявлено недосконалості окремого структурного підрозділу, запропоновано технологію по підвищенню ефективності роботи цього підрозділу. Сільпо, безумовно, займає лідируюче положення та поступово розвиваєвсі свої «ділянки» за допомогою інноваційних технологій. Проте компанія кожен день вступає у жорстоку конкуренцію з іншими операторами ринка, з чого випливає, що інноваційна політика повинна бути потужнішою ніж у конкурентів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. К.: Видавничий дім «Професінал», 2019. 256 с.

2. Ринково орієнтоване управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Харків : Діса плюс, 2015. 448 с.

3. Савченко О.В., Соловйов В.П. Сутність та складові організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2635 .

4. Бровкіна Ю. О. Тенденції та перспективи роздрібної торгівлі в Україні. Молодий вчений. 2017. № 10. С. 802–806.

5. Бшарат Н. Сучасний стан та тенденції розвитку потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств України. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 18. С. 62–69.

6. Вороніна В. Л. Торгові мережі України: особливості функціонування, управління та розвитку. Економічний форум. 2018. № 4. С. 56–62.

7. Вудвуд В. В. Сучасні методи управління розвитком торговельного підприємства України в умовах нестабільності економіки. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2022. № 3 (54). С. 131-135.

8. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи бакалаврів, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, Козак К. Б. Одеса, ОНТУ, 2023. 81 с.

9. URL: https://silpo.ua/reports

10. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/izhevskyj.htm

11. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2017/08/16/628080/

12. Область застосування технології RFID у сфері торгівлі. URL: http://www.rbc.ua/ukr/digests/oblast-primeneniya-tehnologii-rfid-v-sfere-torgovli-08072013113800.

13. Переваги безпровідного зв'язку. URL: http://www.klaster-plus.ua/ua/infocentr/articles/articles/full/besprovodnaja-set-dlja-magazinov/

14. Обіг роздрібної торгівлі у березні зріс на 13,1% – Мінекономіки / Укрінформ. URL: https://www.ukrin-p form.ua/rubric-economy/3232926-obig-rozdribnoitorgivli-u-berezni-zris-na- 131-minekonomiki.html

15. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: http://www.ukrstat.gov.ua

16. Власні торговельні марки [мережі супермаркетів Сільпо] URL: http://silpo.ua/ua/about/otm.

17. Звіт про управління за 2021 рік. URL: http://silpo.ua/ua/about/otm.

18. Звіт про управління за 2022 рік. URL: http://silpo.ua/ua/about/otm.

19. Власний рахунок: бонусна програма [мережі супермаркетів Сільпо] URL: http://silpo.ua/ua/loyalty/about.

20. URL: https://innovation.24tv.ua/ru/silpo-recycling-pod- kievom-otkrylsja-pervyj-zelenyj-supermarket_n1456270

21. URL: http:o.ua/ua/about/otm.

22. URL: http://silpo.ua/ua/about/otm.

23. URL: https://kyivkhlib.ua/media/traditsiyniy-podoviy-hlib/

24. URL: https://uk.hoboetc.com/eda-i-napitki/10981-hleb-podovyy-proizvodstvo-i-polza-podovogo-hleba.html

25. URL:https://www.facebook.com/silpo/posts/2505054452838782?comment_id=2506887005988860&c

26. Алєксєєв С. Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу. Механізм регулювання економіки. 2019. № 2. С. 88–95.

27. Казмерчук-Палащина Н. Г. Формування мотиваційної системи в

процесі здійснення стратегічних змін на торговельних підприємствах України. Економіка та держава. 2019. № 5. С. 45–47.

28. Мулярчук Л. М. Науково-практичні засади стратегії розвитку сервісних торговельно- побутових підприємств. Економіка та держава. 2021. № 11. С. 77–81.

29. Нікітіна О. В. Теоретичні аспекти формування товарної стратегії підприємств роздрібної торгівлі. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (Серія: Економічні науки). 2021. № 3. С. 196-200.

30. Погорєлов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види. Культура народів Причорномор'я. 2016. № 88. С. 75–81.

31. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі:монографія. Харків: ІНЖЕК, 2020. 496 с.

32. Савчук А. М. Складові інформаційного забезпечення стратегічного маркетингупідприємств торгівлі. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 7/8. С. 66–71.

33. Севрук І. М. Пріоритети маркетингових стратегій міжнародних торговельних мереж. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 88–90.

34. Сичова Н. Стратегія соціального розвитку підприємства торгівлі та підходи до її оцінювання. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2022. № 5. С. 44–50.

35. Фролова Л. Стратегічне управління економічним потенціалом підприємства торгівлі. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2022. № 5. С. 50–58.

36. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors /M. E. Porter. New York: Simon and Schuster, 2008. 432 p.

37. All for sale: какие инновации ждут розничную торговлю. Ассоциация Ритейлеров Украины. 2021. URL: https://rau.ua/ru/experience/innovatsii-roznichnuyu-torgovlyu/.

38. Економічна правда. Що та як купують українці в Інтернеті – дослідження. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2021/07/25/649991/.

39. Іваненко Л.М. Інновації в ритейлі як об'єктивний наслідок розвитку сучасного маркетингу. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2018. Т. 29 (68), № 1. С. 29-33. URL: http://nbuv.gov.ua.

40. Іванова Л.О., Семак Б.Б., Вовчанська О.М. Маркетинг послуг : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.

41. Лабурцева О.І. Інструментарій продовольчого рітейл-брендингу в Україні: маркетингова політика збуту та комунікацій. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 11-14. URL: http://nbuv.gov.ua.

42. Ляшко К. 10 трендів рітейл, які можна ігнорувати. Брендингове агентство Koloro. Блог. 2017. URL: https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/10-trendov-ritejla-2017.html.

43. Савицька Н.Л., Полевич К.В. Тенденції розвитку мережного ритейлу як драйвера глобальної економіки. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek.

44. Соціально-економічний розвиток України за січень – квітень 2018 року: стат. зб. / Державна служба статистики України / відп. за вип. О.А. Вишневська. Київ, 2018. 28 с.

45. Внутрішня торгівля: регіональні аспекти розвитку : монографія / за ред. О. О. Шубіна, Я. А. Гончарука. Донецьк-Львів : ДонНУЕТ, 2017. 404 с.

46. Тишкевич М. Абрагам Маслоу та його кроки до щастя. Український інтерес. URL: https://uain.press/ blogs/abragam-maslou-ta-jogo-kroky-do-shhastya1209346.

47. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97. Дата оновлення: 20.11.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-% D0%B2%D1%80#Text .

48. Торгівля. Рейтинг. Бізнес в офіційних цифрах. URL:

https://q.rating.zone/

49. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг : Закон України від 06.07.1995 № 265/95-ВР. Дата оновлення: 01.08.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0% B2%D1%80#Text

50. URL: https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf