

Міністерство освіти і науки України
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 (магістр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: Дослідження можливостей формування ефективного
стратегічного набору підприємства**

ШИФР КРМ. МІЛ.1.433-03.1.7

Здобувач Артем КЛІМЕНТЄВ

Керівник д.е.н., проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.12. 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

Артему КЛІМЕНТЄВУ

1. Тема роботи: «Дослідження можливостей формування ефективного стратегічного набору підприємства» затвердженою наказом по університету від 23.08.2023 р. №433-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 11.12.2023 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 формування ефективного стратегічного набору підприємства. 1.1. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління. 1.2. Стратегічний набір підприємства: основні положення. 1.3. Формування ефективного стратегічного набору. Розділ 2. Ринок роздрібної торгівлі продовольчими товарами України: поточний стан та прогнози розвитку. 2.1. Сучасні тенденції розвитку продовольчих мереж. 2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». 2.3. Дослідження стратегічного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд». Розділ 3. Пропозиції щодо формування ефективного стратегічного набору ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». 3.1. Пропозиція щодо проект розвитку логістичної стратегії. 3.2. Розрахунок економічної ефективності проекту логістичної стратегії. 3.3. Проект з вдосконалення маркетингової стратегії та обґрунтування економічної ефективності. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць - 12, 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)	14.08 – 08.10.23	виконано
	Захист звіту з дослідницької практики	10.10 – 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 _____ Артем КЛІМЕНТЄВ

підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. У процесі свого розвитку кожне підприємство стикається з різноманітними викликами та проблемами, а саме, постійні зміни економічних параметрів, нестабільність зовнішнього середовища, непередбачувана поведінка конкурентів та мінливі інтереси і потреби кінцевих споживачів. Крім того, сучасні економічні ринки характеризуються динамічним розвитком та потужним впливом цифровізації діяльності. Тому для ефективного вирішення означених питань менеджменту підприємства необхідно створити певний набір ефективних стратегій, які спрямовуватимуть розвиток підприємства на шляху до успішного досягнення поставлених цілей. Саме такий набір стратегій має забезпечити досягнення конкурентних переваг задля забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах мінливого внутрішнього середовища.

Тому формулювання оптимального набору стратегій на довгострокову перспективу є основою стратегічного планування та запорукою успіху підприємств та обумовлює актуальність теми дослідження.

У першому розділі **«Теоретичні основи формування ефективного стратегічного набору підприємства»** проаналізовано теоретичні аспекти стратегії підприємства як елементу механізму стратегічного управління. Досліджено формування стратегічного набору підприємства. За розділом 1 зроблено висновки.

У другому розділі **«Ринок роздрібної торгівлі продовольчими товарами України: поточний стан та прогнози розвитку»** досліджено сучасні тенденції розвитку продовольчих мереж. Проаналізовано показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Досліджено вектор стратегічного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд». Зроблено висновки за розділом 2.

У третьому розділі **«Пропозиції щодо формування ефективного стратегічного набору ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»»** запропоновано проект розвитку логістичної стратегії. Здійснено розрахунок економічної ефективності проекту логістичної стратегії. Запропоновано проект з

вдосконалення маркетингової стратегії та обґрунтування економічної ефективності. Зроблено висновки за розділом 3 та сформульовано загальні висновки до кваліфікаційної роботи магістра.

Кваліфікаційна робота магістра містить 92 сторінки, 12 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 54 найменування.

Ключові слова: ринок, стратегічний набір, торгівля, ритейл, конкуренція, стратегія розвитку, проект.

SUMMARY

Actuality of theme. In the process of its development, every enterprise faces various challenges and problems, namely, constant changes in economic parameters, instability of the external environment, unpredictable behavior of competitors and changing interests and needs of end consumers. In addition, modern economic markets are characterized by dynamic development and the powerful impact of digitization of activities. Therefore, in order to effectively solve the specified issues of enterprise management, it is necessary to create a certain set of effective strategies that will guide the development of the enterprise on the way to successfully achieving the set goals. Such a set of strategies should ensure the achievement of competitive advantages in order to ensure the sustainable development of the enterprise in the conditions of a changing internal environment.

Therefore, the formulation of an optimal set of strategies for the long term is the basis of strategic planning and a guarantee of the success of enterprises and determines the relevance of the research topic.

In the first chapter «**Theoretical foundations of the formation of an effective strategic set of the enterprise**» the theoretical aspects of the enterprise strategy as an element of the strategic management mechanism are analyzed. The formation of the company's strategic set was studied. Conclusions are made according to chapter 1.

In the second chapter «**Market of retail trade of food products of Ukraine: current state and development forecasts**» current trends in the development of food chains are studied. The indicators of the financial and

economic activity of «Silpo-Food» LLC were analyzed. The vector of strategic development of LLC «Silpo-Food». Conclusions are made according to section 2.

In the third section «Proposals on the formation of an effective strategic set of LLC «SILPO-FOOD»» a project for the development of a logistics strategy is proposed. The economic efficiency of the logistics strategy project was calculated. A project on improving the marketing strategy and justifying the economic efficiency is proposed. 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 92 pages, 12 tables, and 10 figures. The list of links includes 54 titles.

Keywords: market, strategic recruitment, trade, retail, competition, development strategy, project.

ЗМІСТ	СТОР
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління	11
1.2. Стратегічний набір підприємства: основні положення	18
1.3. Формування ефективного стратегічного набору	27
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 РИНОК РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРОДОВОЛЬЧИМИ ТОВАРАМИ УКРАЇНИ: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ПРОГНОЗИ РОЗВИТКУ	34
2.1. Сучасні тенденції розвитку продовольчих мереж	34
2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	50
2.3. Дослідження стратегічного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»	57
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО НАБОУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	68
3.1Пропозиція щодо проект розвитку логістичної стратегії	68
3.2. Розрахунок економічної ефективності проекту логістичної стратегії	71
3.3. Проект з вдосконалення маркетингової стратегії та обґрунтування економічної ефективності	74
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Актуальність теми. У процесі свого розвитку кожне підприємство стикається з різноманітними викликами та проблемами, а саме, постійні зміни економічних параметрів, нестабільність зовнішнього середовища, непередбачувана поведінка конкурентів та мінливі інтереси і потреби кінцевих споживачів. Крім того, сучасні економічні ринки характеризуються динамічним розвитком та потужним впливом цифровізації діяльності. Тому для ефективного вирішення означених питань менеджменту підприємства необхідно створити певний набір ефективних стратегій, які спрямовуватимуть розвиток підприємства на шляху до успішного досягнення поставлених цілей. Саме такий набір стратегій має забезпечити досягнення конкурентних переваг задля забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах мінливого внутрішнього середовища.

Тому формулювання оптимального набору стратегій на довгострокову перспективу є основою стратегічного планування та запорукою успіху підприємств та обумовлює актуальність теми дослідження.

Ступінь дослідження проблеми. Дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування стратегічного набору підприємств присвятили свої наукові праці низка вчених, таких як : А. Воронкова, В. Голік, В. Дикань, Л. Євчук, Г. Кіндрацька, М. Корецький, О. Моргулець, Т. Пізняк, Г. Східницька, З. Шершньова, В. Якубів та ін. Проте проблема формування стратегічного набору розвитку підприємств залишається невирішеною. Тому дослідження в цій сфері є надзвичайно важливими.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні можливостей формування ефективного стратегічного набору підприємства. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- проаналізувати теоретичні аспекти стратегії підприємства як елементу механізму стратегічного управління;

- дослідити формування стратегічного набору підприємства;
- дослідити сучасні тенденції розвитку продовольчих мереж;
- проаналізовано показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- дослідити вектор стратегічного розвитку підприємства;
- запропонувати проект розвитку логістичної стратегії;
- здійснено розрахунок економічної ефективності проекту логістичної стратегії;
- запропоновано проект з вдосконалення маркетингової стратегії та обґрунтувати економічну ефективність.

Об’єкт дослідження є процес формування ефективного стратегічного набору підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методичні положення щодо формування ефективного стратегічного набору підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження формування ефективного стратегічного набору підприємства були використані 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 проєктів.

Інформаційно-нормативною базою складають результати наукових пошуків вітчизняних та зарубіжних вчених в напрямку формування та реалізації ефективного стратегічного набору підприємства.

Практична значущість. Результати проведеного дослідження дають змогу підприємствам при реалізації запропонованих заходів отримати значні конкурентні переваги та отримати додатковий прибуток від нових видів діяльності.

Елементи наукової новизни. В рамках роботи було розроблені інноваційні проекти щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємства за рахунок встановлення інтерактивних терміналів, які надають додаткову можливість надавати менеджерам ТОВ «Сільпо-ФУД» необхідну інформацію про поведінку споживачів і вдосконалений облік транзакцій, щоб запобігти зростанню операційних збитків.

Результати дослідження було опубліковано у наступних джерелах:

1. Кліментєв А. Д. Дослідження можливостей формування ефективного стратегічного набору 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. 405-408.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління

Сучасність функціонування підприємств характеризується швидкими змінами зовнішнього середовища, появою нових запитів споживачів, зростанням конкуренції за ресурси, створенням нових можливостей для виробництва, що забезпечуються досягненнями науки та техніки, розвитком світових інформаційних мереж, технологій, зміною ролі людських ресурсів; це, а також інші причини зумовили зростання значення стратегічного управління, що проявляється у підвищенні уваги менеджерів до вивчення практичних аспектів даного поняття як у вітчизняній практиці, так і у зарубіжній. В той же час, коли у країнах з розвинутою ринковою економікою спрямованість на організацію майбутнього стає необхідною складовою стратегічного мислення менеджерів сучасних організацій, а стратегічний менеджмент розглядається як обов'язковий елемент загальної системи управління організацією, у практиці діяльності українських підприємств механізм стратегічного управління перебуває в стадії формування.

Новий підхід до стратегічного управління пов'язаний із дослідженнями класиків американського менеджменту – І. Ансоффом, П. Друкером, М. Портером. Крім того, вагомий внесок у розвиток цього напрямку зробили такі вчені, як: Д. Акер, В. Герасимчук, В. Єфремов, І. Ігнат'єва, Д. Кліланд, М. Круглов, В. Маркова, Г. Мінцберг, З. Шершньова та багато інших.

Завдання здійснення стратегії є найбільш складною і трудомісткою частиною стратегічного управління. Це завдання стосується всіх рівнів управління і має бути враховано більшістю підрозділів підприємства. Конкретне здійснення стратегії розпочинається з ретельного аналізу,

усвідомлення того, що саме підприємство має зробити по-іншому і краще для успішного досягнення поставленої мети. Кожен керівник підрозділу підприємства, якщо він бажає процвітання підприємства в цілому, зобов'язаний дати відповідь на запитання: що саме необхідно зробити на його ділянці, змінити, покращити, щоб внести позитивний вклад у виконання загальної стратегії, та як це можливо зробити найкращим чином. А оскільки механізм стратегічного управління є різним для різних підприємств, тобто залежить від специфіки діяльності самого підприємства, його організаційної структури, цілей та інше – дане питання потребує постійного вивчення.

Стратегічне управління – процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління підприємством, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найістотніші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які мають постійно розвиватися, коригуватися і змінюватися.

Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами базуються на твердженні про неможливість застосування однакових систем стратегічного управління для різних організацій; мова може йти тільки про загальні характеристики: певний набір принципів, методів, форм, механізмів, тобто такого інструментарію стратегічного управління, який не суперечить сутності визначеного типу управління. Специфічні особливості середовища, цілей, розвитку та відповідних стратегій вимагають будувати системи стратегічного управління з урахуванням цих особливостей.

Проте еволюція систем управління підприємством проходила паралельно із змінами умов діяльності підприємств, підвищенням рівня нестабільності зовнішнього середовища. Таким чином, з часом система стратегічного управління підприємством все більш ускладнювалася і змінювався зміст стратегії підприємства, що є одним з елементів механізму стратегічного управління, та розробляється в процесі здійснення стратегічного управління.

Стратегія підприємства – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкурентних цілей, шляхом координації й розподілу ресурсів підприємства. По суті, стратегія – це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми.

Стратегія визначає, що підприємство має робити в загальному, для досягнення своєї цілі та виконання своєї місії. Звісно, що кожна стратегія створює обмеження, які відображують особливості і напрямки діяльності підприємства. Вибір здійснюється за такими показниками, як: продукти і послуги, які виробляються і надаються організацією; їх об'єм і номенклатура; ринки збуту та ресурси; можливості росту; оборот капіталу, розміщення коштів тощо. Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства; стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Таким чином, стратегія створює основу для стратегічного управління і формулює стратегічні плани (стратегічне планування). Погодження стратегії здійснюється на вищому рівні управління підприємством. В процесі розробки стратегії проводиться:

- оцінка потенціалу підприємства, його можливостей і ресурсів;
- аналіз внутрішніх факторів, які забезпечують укріплення позицій підприємства;
- аналіз зовнішніх факторів, які потребують прийняття заходів, направлених на коригування курсу;
- оцінка альтернативних напрямків діяльності підприємства;
- прийняття перспективних рішень.

Всі ці дії є вкрай важливими та послідовність їх виконання має забезпечуватися керівництвом організації. Для того щоб правильно визначити стратегію, необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу. Лише чітко уявляючи становище

свого підприємства на ринку, враховуючи особливості ринку, генеральний менеджмент може краще визначити стратегію, котра сприятиме досягненню поставленої мети і фінансових результатів. Неправильне оцінювання ситуації підвищує ризик неправильної розробки стратегії та в перспективі втрата конкурентних позицій на ринку або і вихід з нього.

Розробка стратегії і починається з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства, а результати цього стануть базою для формування його місії, цілей, вибору стратегій. Макросередовище складається з елементів-факторів непрямой дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.

При розробці стратегії варто враховувати вплив наступних факторів макросередовища: стану економіки країни; політико-правових відносин; ефективності державного регулювання економіки; рівня НТП; рівня соціального розвитку; стану культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві; дієвості профспілок, партій і громадських організацій; демографії; природних умов, екології; міжнародного становища; надзвичайних обставин, яким не могли запобігти керівники (форс-мажорних).

Мікросередовище – це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством.

Фактори мікросередовища: конкуренти і конкурентне середовище в цілому; покупці; постачальники; партнери; місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій; місцеві органи влади тощо.

Внутрішнє середовище – це елементи та фактори, що визначають внутрішній стан, сильні і слабкі сторони і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства. Підприємство є системою, що складається з підсистем: виробництво, збут, фінанси, маркетинг та інші. Діагностика внутрішнього середовища означає оцінку стану підсистем і елементів цього середовища, їх взаємодію і системний вплив на рівень виробництва, його ефективність і конкурентоспроможність підприємства, та виявлення його

сильних і слабких сторін.

До факторів внутрішнього середовища підприємства відносять: його виробничий потенціал; кадрово-управлінський потенціал; конкурентоспроможність продукції і конкурентний потенціал; організація маркетингу і збуту; фінансовий стан; ефективність виробництва; стратегія, місія і цілі; організаційна структура і культура; організація виробництва і праці; мотиваційні механізми; екологічність виробництва; соціальна ефективність; імідж підприємства тощо. Результатом діагностики внутрішнього стану підприємства мають стати уявлення про його сильні і слабкі сторони, його потенціал. Сильні сторони є базою підприємства для конкурентної боротьби, для розробки і реалізації стратегії. Їх слід зміцнювати. Слабких же сторін потрібно рішуче позбуватись. Сильні і слабкі сторони виявляють при порівнянні з підприємствами-конкурентами.

Стратегічний напрям діяльності визначається за результатами аналізу середовища функціонування підприємства, а також на основі його ресурсної бази та фінансової спроможності. В цілому, зазначений аналіз можна провести за допомогою SWOT-аналізу (англ.: S – Strength – сильні сторони; W – Weakness – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози) – інструменту для визначення стратегічної ситуації суб'єкта господарювання. Він підпорядковується основному принципу – стратегія має забезпечувати правильну відповідність внутрішніх можливостей підприємства (його сильних і слабких сторін) зовнішній ситуації (зумовленої, частково, її можливостями та небезпеками (загрозами)). Таким чином, послідовність здійснення SWOT-аналізу передбачає визначення й аналіз зовнішніх можливостей і загроз, аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства та на основі цього розроблення та прийняття стратегічних і тактичних рішень. Окрім того, стратегія управління будується на стратегічних цілях підприємства, на майбутній структурі господарської діяльності, на науковому, виробничому, службовому потенціалі підприємства, але не на існуючій структурі та потенціалі, тобто передбачає прогнозування того, яким буде підприємство у перспективі, як зміниться, які

можливості реалізує, а не на тому, що воно має зараз.

Таким чином, стратегія підприємства складається, по-перше, з добре продуманих цілеспрямованих дій, по-друге, з реакції на непередбачений розвиток подій. Стратегію краще всього розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації до нових умов ринку. Завдання складання стратегії включає розробку плану дій та адаптування їх до ситуації, що змінилася (частково чи кардинально).

Якщо повернутися до загальних характеристик побудови стратегії підприємства, то перелік типових стратегічних рішень із яких підприємство має здійснити свій вибір, включає такі позиції: збереження досягнутих позицій на ринках збуту продукції при зміні умов ринку; збільшення обсягів продажу при збереженні структури і номенклатури продукції та географії ринків; збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції при збереженні географії ринків; збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції і виходу на нові ринки збуту; зменшення обсягів продажу за рахунок згортання виробництва нерентабельних та неконкурентоспроможних видів продукції; збільшення частки обсягу продажів на ринку без зниження ціни тощо.

По суті, даний набір визначений відповідно до теорії М. Портера [2, с. 65], який передбачає, що підприємство може домогтися успіху в конкурентному суперництві шляхом:

- підтримання низьких витрат (лідерство на основі витрат) – спрямовано на створення стійких конкурентних переваг за рахунок нижчих витрат, ніж у конкурентів, із метою залучення широкого кола покупців;
- пропозиції продукції, яка краща за продукцію конкурентів (стратегія диференціації продукції) – виробництво унікальної продукції, що відрізняється від продукції конкурентів і має для споживачів більшу цінність, ніж низькі ціни;
- концентрації діяльності на специфічному сегменті ринку (лідерство у вузькій сфері діяльності – стратегія фокусування, або стратегія ринкової ніші, заснована на диференціації продукції) – виробництво продукції для

окремої групи споживачів за окремими характеристиками.

Слід зазначити, що сучасні умови господарювання не дають підприємствам можливості реалізувати ці стратегії у чистому вигляді, тому пропонується враховувати і такі підходи до стратегії конкуренції сучасного підприємства:

- стратегія оптимальних витрат – надає споживачам можливість одержати за свої гроші більшу цінність за рахунок комбінації низьких витрат і ширшої диференціації продукції;
- стратегія фокусування, або стратегія ринкової ніші, заснована на низьких витратах, – орієнтована на вузький сегмент покупців, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок менших витрат на виробництво.

Очевидно, що підходи до управління будуть відрізнятися залежно від обраного стратегічного напрямку. Останній включає аналіз того, що обґрунтовує зміну технології, метод, який підприємство обрало для конкурентної боротьби [4, с. 247–249]. В той самий час, у стратегічному управлінні вибір технології не може бути виправданий вибором тільки стратегії подальшого розвитку. Це рішення передбачає вибір способу, методу, шляху, тобто того, яким чином підприємство аналізуватиме та управлятиме своєю діяльністю.

У реальній практиці рідко стратегія підприємства настільки добре продумана і складена, що може реально витримати перевірку часом. Навіть кращі бізнес-плани мають передбачати пристосування до змінюваних умов ринку, запитів клієнтів, стратегічного маневрування конкурентів, виникаючих нових можливостей і загроз, непередбачених подій. Саме тому розробка стратегії – динамічний процес, і керівництво повинне регулярно переоцінювати ситуацію, переглядаючи та оновлюючи стратегію, коли це необхідно. При цьому слід зазначити, що незначні зміни стратегії необхідні від випадку до випадку, особливо в кризових ситуаціях, але вони не можуть здійснюватися надто часто без виникнення організаційної плутанини та відповідного негативного ефекту. Добре продумана стратегія, як правило, діє

кілька років, потребуючи лише незначних змін для її пристосування до змінюваних умов.

1.2. Стратегічний набір підприємства: основні положення

Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий «стратегічний набір». Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Вимоги до стратегічного набору: орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей; ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій; ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів; надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість; відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку; гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії; баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.



Рис. 1.1 Корегування стратегічного набору підприємства

Джерело: [10]

Стратегічний набір – це не демонстрація загальних намірів, а акцентування на відзначних характеристиках та особливостях окремих підприємств. Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються фірми, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі. Немає двох однакових підприємств, тому не може бути двох однакових стратегічних наборів. Добре сформований стратегічний набір – той, що відбиває досягнутий рівень розвитку, особливості та умови його подальшого руху, відповідно до обраних стратегій. Обґрунтований стратегічний набір – той, що є правильним для даного підприємства і якого можна досягти за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації для забезпечення конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі. Добре керовані фірми можуть ставити за стратегічні орієнтири певні межі, яких слабші підприємства не можуть собі дозволити; останні ж мають робити деякі речі, які сильні фірми можуть і не робити (наприклад, формувати стратегічне мислення персоналу, бо в сильних фірмах воно вже є).

Процес побудови стратегічного набору – це діяльність, яка

здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії. Існують такі стратегії: загальні для всього підприємства в цілому; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг); для кожної з функціональних підсистем підприємства; ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів. Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формулювати із залученням тих фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

Навіть у повсякденному житті окремі люди поведуться по-різному. Перші – спочатку встановлюють собі цілі, а потім – розробляють варіанти їхнього досягнення. Інші – аналізують заходи та дії, які вважають доступними та прийнятними, а вже потім визначають результати, яких можна досягти внаслідок цих дій. Практика показує, що обидва методи працюють, однак за умов, що уявлення про шляхи досягнення цілей та цілі (результати), котрі повинні бути досягнутими, є сумісними. Ураховуючи провідну роль мети в стратегічному управлінні, не можна уявити собі ситуацію, коли керівник, що обрав для себе концепцію стратегічного управління підприємством, зовсім не прораховуватиме варіанти розвитку, оскільки для забезпечення існування в довгостроковій перспективі кожне підприємство бажає зростати та розвиватись, зміцнювати свій виробничий потенціал за рахунок власних коштів і залучених інвестицій.

Для цього потрібно мати належну прибутковість та імідж надійного партнера, що формується також за рахунок досягнення високих показників ефективності. Зростання коштує дорого, й тому підприємство має оцінити темпи збільшення обсягів і зростання. Найчастіше між цілями та можливостями росту, що йому надає середовище, існує певний розрив

(інтервал), який у стратегічному управлінні називають стратегічною прогалиною.

Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі. Згідно з концепцією управлінського циклу, невідповідність між метою та ситуацією, що склалася в об'єкті управління, називають проблемою. Проблема – це невідповідність між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління та його поточним станом, що склався на певний період часу, а також труднощі, не вирішені завдання, вузькі місця, які спостерігаються в його функціонуванні. Залежно від цих характеристик розрізняють комплексні або специфічні, довго- або короткострокові, перспективні або поточні, загальні або локальні та інші проблеми. Чітке уявлення про наявні проблеми, джерела та їх можливий розвиток дає змогу приймати обґрунтовані рішення з метою уникнення або пом'якшення впливу на підприємство та окремі його підсистеми.

Стратегічна прогалина – це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані. Як правило, прогалину компенсують введенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами. Крім того, специфічні напрямки процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають: пошук нових можливостей зростання; активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів; визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо підвищення (створення) конкурентоспроможності всього підприємства; перерозподіл ресурсів з неперспективних та конкурентоспроможних напрямків діяльності; вибір «розмаху різноманітності» щодо напрямків діяльності та розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих

підсистем з метою досягнення синергічного ефекту.

Таблиця 1.1

Розробка стратегічного набору

Види стратегій	Загальна стратегія	Продуктова стратегія напрямку діяльності	Забезпечуючі стратегії (стратегії підтримки)		
			Функціональні	Ресурсні	Стратегії операційного рівня
Організаційне забезпечення					
Відповідальний за затвердження стратегії	Вище керівництво (рада директорів, правління, штаб-квартира)	Керівник підрозділу із залученням спеціалістів. Затверджується вищим керівництвом	Керівник функціональних підрозділів. Затверджується лінійним керівництвом	Керівники відповідних підрозділів (у т.ч. функціонального). Затверджується лінійним керівництвом	Керівники окремих ланок всередині виробничих та функціональних сфер із залученням колеґ із суміжних підрозділів. Затверджуються відповідними керівниками підсистем
Зміст і перелік основних видів робіт з розробки стратегії	Структуризація цілей, стратегій та управління «портфеля». Координація стратегій у стратегічному наборі формування рівня конкурентоспроможності підприємства; контроль системи розподілу ресурсів між підрозділами	Визначення цілей та стратегій напрямку. Визначення типу конкуренції та конкурентних переваг. Визначення заходів щодо регування на зміни у галузі та умовах конкуренції. Координація функціональних стратегій. Контроль системи розподілу ресурсів	Визначення вимог щодо підтримки напрямків діяльності. Формування цілей та стратегій у функціональній галузі (в т.ч. «самостійних», що можуть мати власні «виходи»). Розробка планів для реалізації загальних і бізнесових стратегій	Визначення вимог щодо підтримки напрямків діяльності. Формування цілей та стратегій стосовно окремих ресурсів (визначення потреб постачання, використання, взаємозаміни тощо). Розробка планів ресурсного забезпечення загальних і бізнесових ресурсів	Розробка стратегій операційного рівня відносно кожної управлінської та виробничої ланки. Розробка організаційних планів для поточної реалізації дій щодо забезпечення виконання «стратегічного набору».

Джерело: 38

Тільки при комплексному підході до вдосконалення функціонування підприємства, зміцнення його потенціалу та місця на ринку можна розв'язати проблему заповнення стратегічної прогалини за рахунок розробки обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій, тобто «стратегічного набору».

Процесом формування стратегічного набору є діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії за допомогою стратегічного аналізу. У стратегічний набір можуть входити такі типи стратегій: корпоративні (загальні) стратегії підприємства (зростання, стабілізація, скорочення); конкурентні стратегії (цінове лідерство, диференціація, концентрація); продуктово-товарні стратегії (концентрація, диверсифікація, синергізм, варіація, елімінація); функціональні стратегії (маркетингові, інноваційні, виробничі, управлінські); ресурсні стратегії (техніка і технологія, матеріально-сировинні, трудові, фінансові,

інформаційні, енергетичні ресурси). Відповідно до концепції стратегічного набору кожний рівень стратегічної піраміди пов'язаний із іншими рівнями (рис. 2). Корпоративна (загальна) стратегія є загальним планом управління для підприємства. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплюючи всі напрями діяльності, якими воно займається. Вона складається з дій, що здійснюються для затвердження своїх позицій в різних галузях промисловості, і підходів, використовуваних для управління підприємством. Рішення з питань корпоративної стратегії на підприємствах приймаються керівниками вищої ланки. Конкурентна стратегія – це прагнення підприємства зайняти конкурентну ринкову позицію та досягти конкурентних переваг у галузі. Відповідальними за затвердження стратегії є керівники підприємств. Конкурентна стратегія спрямована на те, щоб добитися стійкої і вигідної позиції, що дозволяє підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі. Якщо підприємство зайняте тільки одним видом бізнесу, конкурентна стратегія є частиною корпоративного стратегічного планування. Якщо підприємство включає декілька стратегічних підрозділів, кожен з них розробляє власну цільову програму.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок між типами стратегій підприємства

Джерело: [10]

Продуктово-товарна стратегія розробляється для кожного напрямку діяльності підприємства як з виробництва різних видів товару, так і з надання різних послуг. Її роль полягає у посиленні конкурентоспроможності і збереженні конкурентних переваг, формуванні механізму реагування на зовнішні зміни, інтеграції стратегічних зусиль різних функціональних напрямків. Відповідальність несуть керівники підрозділів із залученням спеціалістів.

Функціональна стратегія – стратегія управління поточною основною діяльністю. Таких стратегій стільки, скільки функціональних напрямків: виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів, фінанси, кадри, наука тощо. Вона підтримує загальну стратегію, інтеграцію стратегічних зусиль операційної діяльності, створює стратегічні орієнтири для досягнення намічених функціональних цілей підприємства. Відповідальність лежить на керівниках функціональних підрозділів.

Функціональні стратегії повинні бути взаємопов'язані між собою, а не мати на меті вузьких цілей. Значну роль у досягненні стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів відіграють ресурсні стратегії. Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства повинне здійснюватися у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють вирішенню таких завдань: визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів; розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних видів; визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їх використання шляхом балансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання; розробка заходів щодо раціонального транспортування, збереження та використання ресурсів; використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

В умовах ринкової економіки процес ресурсного забезпечення діяльності підприємства має форму процесу закупівлі. Для постачальника – це етап завершення процесу відтворення; для споживача – етап, на якому

фінансові ресурси, грошовий капітал перетворюються на один з елементів виробничого процесу. Діяльність підприємства спрямована на вивчення кон'юнктури ринку з метою забезпечення виробничого процесу з найменшими втратами. Керівники підприємства на основі сформованого «портфеля» визначають кількість, якість, структуру, ціни, терміни постачання і постачальників по окремих видах ресурсів, виходячи з можливостей ринку, потреб споживачів і вимог виробничих процесів, що є на підприємстві або запланованих до введення з метою виготовлення необхідної продукції.

Застосування ресурсних стратегій істотно залежить від ситуації на ринках. Нині на ринках спостерігається інтенсивна пропозиція різних ресурсів та їх взаємодіючих з'єднань з широким набором варіантів «ціна-якість». Зрозумівши обмеженість природно-сировинних ресурсів, людство намагається подолати дефіцит окремих ресурсів різними шляхами, в тому числі за рахунок розвитку ресурсозберігаючих технологій, використання штучних матеріалів тощо, але не завжди ці заходи допомагають досягти бажаних результатів. Фізичний брак ресурсів доповнюється політичними обмеженнями в постачанні тих чи інших компонентів у різні країни.

З вищесказаного зазначимо, що існує двосторонній зв'язок продуктово-товарних і ресурсних стратегій: не тільки потреби кінцевих споживачів становлять зміст продуктово-товарних стратегій та відповідні ресурси для їхнього здійснення, а й визначення доступності та якості ресурсів впливає на зміст та кількісні характеристики продуктових стратегій. Для розробки ресурсних стратегій І. Ансофф пропонує використовувати підхід, аналогічний з визначенням стратегічних зон господарювання при розробці продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби підприємства визначати через «зони стратегічних ресурсів»

Зона стратегічних ресурсів – сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, які забезпечують ресурсами потреби підприємства і сприяють виведенню на ринок його товарного асортименту та ритмічному функціонуванню його виробничо-управлінської системи. Кожне

підприємство працює з різними зонами стратегічних ресурсів і намагається забезпечити себе сировиною, матеріалами, паливом, запасними частинами, устаткуванням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами [5, с. 180].

Отже, ресурсна стратегія – це узагальнена модель дій підприємства у зоні стратегічних ресурсів, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів підприємства між окремими сферами його діяльності. Мета ресурсної стратегії полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, забезпечити підприємство необхідними ресурсами. Реалізація ресурсних стратегій означає формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства, оскільки кількість, співвідношення та цільова спрямованість використання ресурсів формують основні цільові характеристики виробничого потенціалу підприємства.

Важливо відзначити, що ресурсний потенціал підприємства характеризується структурою необхідних ресурсів залежно від галузевої належності, характеру виробництва, місцезнаходження; системою прийняття рішень щодо ресурсного забезпечення розробки та виконання ресурсних стратегій; оптимальним співвідношенням ресурсів для досягнення намічених цілей розвитку.

Стратегічний набір є унікальним для кожного підприємства, оскільки він формується на основі індивідуальних умов функціонування, особливостей адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення. Переважно між цілями та можливостями зростання підприємства, що надає середовище, існує певний розрив (інтервал), який у стратегічному аналізі називають стратегічною прогалиною.

Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, обумовленими наявними тенденціями зростання підприємства та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі [5, с. 123]. Чітке уявлення про наявні можливості та бажані орієнтири дає змогу приймати обґрунтовані

рішення з метою уникнення або пом'якшення негативного впливу на підприємство та окремі його підсистеми. Стратегічна прогалина є полем стратегічних рішень, які мають ухвалити керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення наявних тенденцій розвитку до бажаних. Як правило, прогалину компенсують уведенням нових продуктів або напрямів діяльності (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами. Крім того, специфічні напрямки процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають такі дії: пошук нових можливостей зростання; активний пошук інновацій різних типів; визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним; перерозподіл ресурсів із неперспективних у конкурентоспроможні напрямки діяльності.

Отже, тільки при комплексному підході до удосконалення діяльності підприємства, зміцнення його потенціалу та місця на ринку можна розв'язати проблему заповнення стратегічної прогалини за рахунок розробки обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій, тобто стратегічного набору.

1.3. Формування ефективного стратегічного набору

Згідно з визначенням стратегічного набору, його формування здійснюється в наступній послідовності:

- за кожним окремим конкретним бізнесом підприємства розробляється окрема бізнес-стратегія;
- сукупність усіх бізнес-стратегій складає основний «стратегічний бізнес-блок», так звану провідну підсистему корпоративної стратегії підприємства;
- за кожним великим спеціалізованим видом (сферою) діяльності із функціонального забезпечення, що у структурі підприємства теж є відносно відосбленим елементом, розробляється своя стратегія (функціональна);
- сукупність стратегій функціональних видів (сфер) діяльності складає допоміжний стратегічний блок, так звану підсистему корпоративної стратегії, що забезпечує;

- на основі провідної та забезпечувальної підсистем виробляється своя стратегія, яка є їх системним з'єднанням і являє загальну корпоративну стратегію підприємства.

Тобто, процес побудови стратегічного набору – це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях ієрархії управління підприємством – загально корпоративному, бізнес-рівні, забезпечувальному (підтримки). Щоб забезпечити зв'язок між стратегіями різних рівнів використовують декомпонування (розклад складного явища на складові цього явища).

Декомпонування стратегії підприємства – це розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій. Тобто корпоративні місія і цілі та корпоративні функції по їх досягненню повинні бути розподілені по кожному рівню управління, доведені до кожного оперативного виконавця, кожного працівника. Місії, цілі та стратегії за всіма рівнями повинні бути взаємопов'язані і взаємообумовлені. Декомпозиція стратегії підприємства повинна тривати доти, доки стратегічні завдання на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати, двом ознакам:

- виконання кожного із стратегічних завдань можна доручити окремому стратегічному підрозділу;
- міру виконання кожного стратегічного завдання можна визначити за допомогою певного показника.

Можна виділити наступні основні підходи декомпоновки стратегії підприємства як певного «стратегічного набору»:

- 1) як системи функціональних стратегій (декомпоновка, в основі якої лежить принцип представлення стратегії як комплексу стратегій основних функціональних напрямків діяльності підприємства);
- 2) первинного виділення провідної ключової стратегії-підсистеми (наприклад, продуктово-ринкової) з наступною побудовою на її основі всіх стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії як системи вцілому;

3) як системи стратегій окремих бізнесів підприємства (декомпоновка, в основі якої лежить принцип представлення підприємства як системи його бізнесів і, відповідно, його стратегії як системи стратегій цих бізнесів);

4) ресурсний підхід; 5) на основі виділення стратегій основних елементів так званої «ключової компетенції» підприємства.

Оскільки формування стратегії підприємства здійснюється на основі дотримання принципу багатоаспектності (комплексності) її розробки, для забезпечення визначення і вибору ефективних альтернатив «стратегічного набору» підприємства один підхід декомпонувannya його стратегії практично завжди доповнюють іншим.

В Україні ж, порівняно зі всіма іншими концепціями декомпонувannya стратегії підприємства, найбільш відомим і застосовуваним є функціональний підхід. Хоча за критерієм кінцевої ефективності функціональний підхід має певні внутрішні обмеження і повинен, як уже було зазначено, доповнюватися іншими підходами.

З функціональної точки зору, економічна стратегія підприємства – це сукупність конкретних (визначених специфікою діяльності конкретного підприємства) елементарних функціональних взаємопов'язаних і взаємообумовлених стратегій (функціональних складових стратегій підприємства), об'єднаних єдиною глобальною метою – створенням і підтримкою високого рівня конкурентної переваги підприємства в довгостроковому періоді. Тобто економічна стратегія підприємства – це функціональна система підприємства забезпечення його конкурентної переваги на перспективу. Відтак, декомпозиція стратегії підприємства залежить від функціональних аспектів комплексної господарської діяльності конкретного підприємства. Зокрема, можна виділити і такий склад конфігурацію функціональних стратегій в стратегічному наборі підприємства: маркетингова, виробнича, фінансова стратегія, стратегія НДДКР, стратегія управління персоналом.

Структурування стратегії починають відразу після формулювання, оскільки ця робота є важливим етапом її розроблення й обґрунтування. При

цьому необхідно остерігатися спрощеного буденного розуміння декомпонування як розподілу стратегії на складові та їх подальшої конкретизації до рівня виробничих поточних завдань.

Декомпонування має відбуватися з урахуванням таких методологічних вимог:

а) правильний і обґрунтований вибір критерію декомпонування, який має бути підпорядкований усвідомленій меті;

б) врахування і використання при декомпонуванні головних особливостей загальної стратегії підприємства (ключові фактори успіху, здатність до синергії тощо);

в) ставлення до декомпонування стратегії як до інструмента оперативного реагування, передбачуваної дії на зміни у конкретному середовищі;

г) орієнтація на отримання внаслідок декомпонування нових якостей, характеристик підприємства.

У процесі декомпонування важливо забезпечити бачення діалектичної єдності цілого і його частин, їх взаємодії. При формуванні стратегічного набору, слід пам'ятати, що не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються підприємства, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі. Немає двох однакових підприємств, тому не може бути двох однакових стратегічних наборів. Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формулювати із залученням тих фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. Детальний розподіл відповідальності за розробку стратегій на різних рівнях між керівниками корпорації наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 Розподіл відповідальності за розробку стратегічного набору

Рівень стратегії	Відповідальна особа	Заходи
Корпоративна стратегія	Корпоративне керівництво	<ul style="list-style-type: none"> – створює господарський портфель структурних підрозділів корпорації і управляє ним; – концентрує зусилля, спрямовані на поліпшення роботи у всіх сферах діяльності підприємства; – виконує пошук шляхів одержання синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворює його в конкурентну перевагу; – встановлює і ранжує привабливість інвестування в різні сфери діяльності з метою розподілу засобів у найбільш перспективні напрямки
Ділова стратегія	Генеральний директор підприємства (керівники підрозділів)	<ul style="list-style-type: none"> – встановлює і зміцнює довгострокову і конкурентно-спроможну позицію підприємства на ринку; – формує механізм реагування на зміни в зовнішньому середовищі; – координує дії функціональних підрозділів; – вирішує конкретні стратегічні проблеми, актуальні в даний момент
Функціональна стратегія	Керівник підрозділу всередині підприємства (керівники середньої ланки)	<ul style="list-style-type: none"> – підвищує конкурентоспроможність підприємства; – підтримує ділову стратегію і досягнення цілей підрозділу; – розглядає пропозиції і координує дії менеджерів на місцях.
Операційна стратегія	Менеджери з виробництва, територіальні керуючі та менеджери нижньої ланки управління	<ul style="list-style-type: none"> – управляють ключовими організаційними ланками і вирішенням щоденних операційних завдань, що мають стратегічну важливість (наприклад, рекламні кампанії, закупівля сировини, управління запасами, капітальний чи профілактичний ремонт тощо)

Джерело: [15]

У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору. Таким чином, обґрунтованим вважається той стратегічний набір, що є правильним для даного підприємства і якого можна досягти за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації для

забезпечення конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі

Висновки до розділу 1

Економічна стратегія є формою довгострокового управління соціально-економічними процесами на різних рівнях економічної системи. За рівнем послідовності, важливості й складності завдань економічна стратегія представляє досягнення трьох основних взаємопов'язаних цілей: отримання економічного прибутку, збільшення ринкової частки, зростання вартості підприємства. Передбачення цілей підприємства і засобів їх досягнення на довготривалу перспективу становить сутність стратегії. Підприємство досягає намічених цілей лише за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії їх окремих типів у стратегічному наборі, що сприяє їхньому взаємопідсиленню. Залежно від ситуації стратегічний набір може змінюватись. Для створення ефективного стратегічного набору кожен з його складових потрібно формувати із залученням фахівців, які знаходяться в тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій.

У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору. Окремі напрямки діяльності реалізуються ефективно, коли функціональні та ресурсні стратегії узгоджені та пристосовані одна до одної та до стратегій вищого рівня. Стратегічний набір має заповнювати «стратегічну прогалину» підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

Вибір стратегії здійснюється на основі порівняння перспектив розвитку підприємства в різних видах діяльності та створення пріоритетів для забезпечення майбутнього розвитку. Вище керівництво підприємства формує загальну стратегію, розподіляє відповідальність між виконавцями, координує проведення заходів по реалізації стратегічних завдань. В останні роки

стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави твердити про його транс-формацію у систему стратегічного підприємництва. Роль стратегічного управління для українських підприємств визначається умовами їхньої діяльності, що кардинально змінилися в нинішній час, високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, інтеграційними процесами, які відбуваються, глобалізацією бізнесу. За нинішніх умов відсутність розробленої стратегії розвитку та комплексу заходів з її реалізації гальмує розвиток організації або взагалі призводить до кризи та зникнення її з ринку.

РОЗДІЛ 2

РИНОК РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРОДОВОЛЬЧИМИ ТОВАРАМИ УКРАЇНИ: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ПРОГНОЗИ РОЗВИТКУ

2.1. Сучасні тенденції розвитку продовольчих мереж

За даними Державної служби статистики України, за рік війни обсяг роздрібної торгівлі у торговельних мережах обвалився на 64% – з 1,4 трлн грн у 2021-ому до 0,9 трлн грн у 2022 році. Загальна частка товарів FMCG (побутових товарів) в асортименті торговельних мереж може відрізнятись залежно від конкретної мережі та стратегії її розвитку. Проте в більшості випадків товари FMCG є ключовими для продажів у супермаркетах, гіпермаркетах та інших форматах роздрібної торгівлі [54].

За даними компанії Nielsen, у 2021 році певним локомотивом продажів товарів FMCG на місцевому ринку стали новинки, яких купили на 15,9 млрд грн, при цьому весь ринок зріс на 21,5 млрд грн. Найшвидшу динаміку в «харчовій» категорії показали снеки та шоколад, у непродовольчих – пральні засоби, підгузки та шампуні [54].

У 2022 році з початку повномасштабної війни спостерігався певний ажіотаж щодо товарів широкого вжитку, який потім швидко припинився, бо торговельні мережі змогли швидко забезпечити потрібну кількість товарів. У подальшому різко знизилися як середній чек так і частота покупок. Відключення світла та втрата частини магазинів – стали ще одними факторами такого обвалу ринку. Якщо за основу взяти показники попередніх років та врахувати, що згідно з інфляційним звітом НБУ, номінальний ВВП поточного року може скоротитися з 5,46 трлн до 4,54 трлн грн, то умовна частка ринку внутрішньої роздрібної торгівлі у ВВП країни сягне 20%.

Продукція під власними торговими марками (private label) є важливою складовою асортименту більшості українських торговельних мереж. Мережеві ритейлери створюють власні бренди товарів FMCG і пропонують ці товари споживачам, які залюбки таку продукцію купують. Попит на

товари під власними брендами, за даними компанії Nielsen, в Україні зростає. У 2021 році частка продажів власних брендів склала 15,4% від загального обсягу продажів FMCG в Україні. У 2023 році українські торговельні мережі продовжують активно розвивати свої власні бренди товарів FMCG, що дає їм можливість збільшити рентабельність та знизити витрати на логістику і маркетинг. У 2025 році аналітики із Nielsen прогнозують зростання частки товарів під ВТМ до 22–25%. [54].

«На жаль, з початку повномасштабного вторгнення купівельна спроможність споживачів та їхня кількість зменшилась. Відбувся регіональний перерозподіл через низку факторів. Проте останнім часом усі сегменти поступово відновлюються. В сукупності у всіх категоріях, в яких працює корпорація (враховуючи В2В та В2С бізнеси), падіння ринку в цілому склало від 35% до 50% у штуках. Проте ринок за приватними торговими марками впав дещо менше – на 25–35% в штуках, залежно від категорії. І частка private label у продажах зростає» [54].

Сегмент імпортованих товарів FMCG (харчів, напоїв, побутової хімії, косметики тощо) є надважливою складовою українського ринку FMCG. Найбільші обсяги імпорту в Україну товарів FMCG здійснюються зараз із країн Європи, зокрема з Польщі, Німеччини, Італії, Франції та інших країн Євросоюзу. Також значна кількість товарів FMCG імпортується з Китаю, Туреччини, США та інших країн світу. [54]. За 2 місяці 2023 року Україна імпортувала продовольчих товарів на \$4,3 млрд. Країнами, з яких найбільше імпортували товарів до України, стали: Китай – \$1,7 млрд, Польща – \$1 млрд і Туреччина – \$760 млн. Це на 7% більше, ніж було експортовано Україною аналогічних товарів за увесь 2022 рік (дані Офісу з розвитку підприємництва та експорту) [54]. Наприклад, як повідомляють в «АТБ», мережа має прямі контракти з більш ніж 250 постачальниками з 40 країн світу. Найважливішим і стратегічним партнером для «АТБ», як і раніше, залишається Європейський Союз. Постачальники з Польщі, Німеччини, Італії, Іспанії, Болгарії, країн Балтії забезпечують 70% власного імпорту «АТБ». Активно розвивається й

імпорт товарів з азіатського регіону, тут найбільш значну частку займають постачальники з Туреччини, Китаю, Таїланду, Пакистану, Індії [54].

Імпорт товарів FMCG до України є важливим чинником формування широкого асортименту товарів на ринку та задоволення потреб споживачів. Після перших місяців війни, коли складських запасів важливих продуктів стало менше, асортимент підтримав уряд, дозволивши тимчасово ввозити FMCG продукцію з-за кордону без українського маркування.

За даними аналітиків, перша п'ятірка ритейл-операторів України за загальною кількістю магазинів за рік не змінилася. Як і раніше, лідером за цим показником залишається мережа АТБ, яка станом на 31 грудня 2021 року вже налічувала 1314 магазинів (+9% у порівнянні з даними на кінець 2020 року).

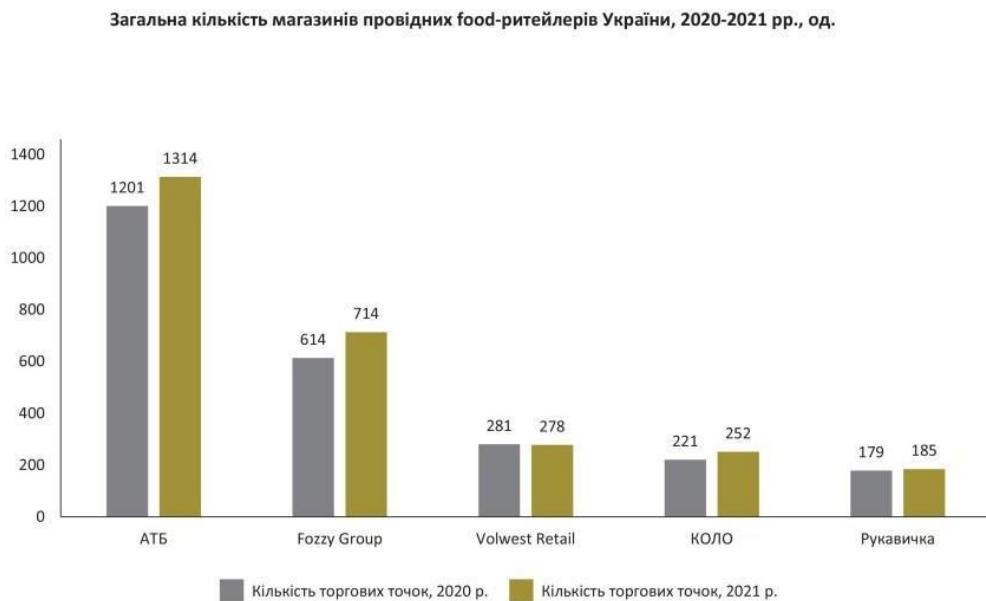


Рис. 2.1. Загальна кількість магазинів провідних ритейлерів України, 2020-2021 рр.

Джерело: [54]

Слідом за АТБ, як і раніше, йде компанія Fozzy Group (Київ), яка об'єднує мережі Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo і Thrash!Траш!, що сумарно налічують 714 торгових точок. За рік компанія в кількісному

вираженні збільшилася на 16%. Третю позицію, за кількістю торгових точок, утримує компанія VolWest Retail (Луцьк), що об'єднує мережі Наш Край та Spar. Сумарна кількість магазинів під цими вивісками на кінець 2021 року становила 278 торгових точок. Четверте місце у списку топ-5 посіла мережа КОЛО (Київ), яка на кінець 2021 року нараховувала 252 магазини, розташованих у Київському та Одеському регіонах. Замикає групу лідерів львівська мережа магазинів Рукавичка, що у 2021 році масштабувалась до 185 магазинів (з приростом +3%) [54].

Тільки два ритейлери з п'яти значно розширили свої мережі, збільшуючи відрив від конкурентів. Якщо ж брати першу десятку, то тут змінилося одразу три гравці. Замість мереж ЛотОК (Київ), Vagus (Дніпро) та Копійка (Одеса) до списку топ-10 мереж за кількістю торгових точок увійшли Близенько (Львів), Сім23 (Луцьк) та М'ясомаркет (Київ). Остання мережа одразу посіла шосте місце за результатами року, потіснивши ЕКО маркет на восьме місце. Сама мережа ЕКО маркет за рік ще трохи «схудла» і тепер налічує лише 137 магазинів [54]. Окремо треба відмітити успіхи мережі Файно маркет, яка зараз налічує 127 магазинів. Це магазини від формату прилавкового типу до супермаркету, які активно розвиваються у Кіровоградському та Черкаському регіонах. Але тому, що в рейтингу від GT Partners Ukraine враховуються тільки магазини самообслуговування, вона не увійшла до топ-10 (рис. 2.2).

ТОП-10 продовольчих операторів України за кількістю магазинів						
№	Компанія	Мережі	Лого	Центральний офіс	Кількість торгових точок, 2021	Кількість торгових точок, 2020
1	ТОВ "АТБ-маркет"	АТБ, АТБ express		Дніпро	1314	1201
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy, Le Silpo, Thrashl, Favore		Київ	714	614
3	VolWest Retail	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR		Луцьк	278	281
4	ТОВ "АРИТЕЙЛ"	КОЛО (Продукти коло дому)		Київ	252	221
5	ТОВ ТПК "Львівхолод"	Рукавичка, Під Боком		Львів	185	179
6	ПАО "МХП"	М'ясомаркет		Київ	180	52
7	ТОВ "ОПТТОРГ-15", ТОВ НМСМ "Делві"	Делві		Київ	156	135
8	"ТОВ "ЕКО"	ЕКО маркет, Sympatic		Київ	137	144
9	ТОВ "Клевер Сторс"	Сім23, Сім23 to go		Луцьк	126	89
10	ПП "Мережа-Сервіс-Львов"	Близенько		Львів	119	90

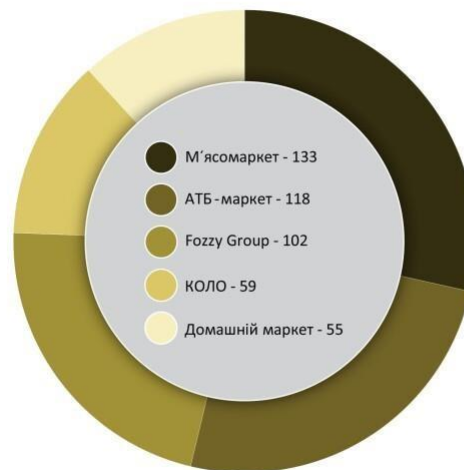
Рис. 2.2. Топ-10 продовольчих операторів України за кількістю магазинів
Джерело: RAU.UA

У порівнянні зі звітом 2020 р., відбулися істотні зміни й за темпами зростання різних мереж. Так, в топ-5 мереж FMCG за темпами розширення змінився оператор-лідер за кількістю нових магазинів, відкритих за січень-грудень 2021 року. Якщо у 2020-му лідером за кількістю відкритих торгових точок була мережа АТБ з показником у 127 нових магазинів, то у 2021 році вона зайняла лише другу позицію (118). Тепер лідером став відносно молодий оператор М'ясомаркет (Київ), що відкрив 133 торгові точки. Таким чином за рік мережа, яку розвиває агрохолдинг МХП, збільшилася у розмірах майже вчетверо: з 52 до 180 торгових точок.

Третьою за кількістю відкритих об'єктів стала компанія Fozzy Group (102 магазини). Четверта позиція – за мережею магазинів КОЛО (відкрито 59 торгових точок у 2021 році). П'яте місце за цим показником

зайняв вінницький «Альянс підприємців «Основа» (об'єднує мережі Домашній маркет, Osnova та PRO), який відкрив 55 нових точок у 2021 році.

ТОП 5 food-ритейлерів за кількістю відкритих магазинів в 2021 році, од.



* включаючи магазини, відкриті на місці об'єктів інших операторів
Дані: GT Partners Ukraine

Рис. 2.3. ТОП-5 ритейлерів за кількістю відкритих магазинів в 2021 р., од.

Джерело: [54]

У регіональному розрізі, як і рік тому, ритейлери найбільше відкривали нові магазини на Західній Україні та в столиці. Власне всі три мережі-новачки у топ-10 якраз і представляють ці регіони. Так, у Волинській, Рівненській, Тернопільській, Львівській, Івано-Франківській, Хмельницькій, Чернівецькій, Закарпатській областях відбулась майже третина запусків нових торгових точок. На Київ та його околиці прийшлося майже 20 %.

Цьогоріч зріс інтерес ритейлерів до Північного регіону країни, який знаходиться на третьому місці за кількістю відкриттів, займаючи долю у 16,2%. Так само розвивалася ситуація й у Центральній Україні – кількість відкриттів за рік збільшилася з 8,7% до 14,5% від загального числа. Відповідно зменшилась кількість нових торгових точок у Східній та Південній Україні. Але треба відмітити, що загалом розподіл по регіонах став більш рівномірним, на рівні 10-15%.

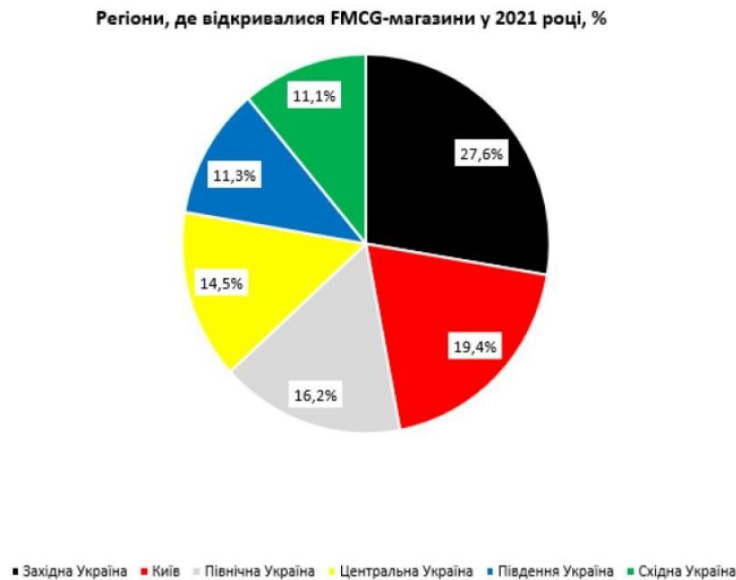


Рис. 2.4. Регіони, де відкрилися FMCG-магазини у 2021 р., %

Дані: GT Partners Ukraine

Виклики та фактори, які впливають на ринок. Ринок FMCG (Fast Moving Consumer Goods) в Україні є досить великим та конкурентним. Це одна із галузей національної економіки, яка активно розвивалася попри глобальні та внутрішні кризи. Ринок пережив суттєву еволюцію: якщо в кінці 90-х та початку нульових на ньому домінувала імпортна продукція та глобальні виробники, то вже в середині 2000-х на ринку з'явилися українські компанії. Упродовж останніх років ситуація змінилася ще радикальніше – імпорт складає лише незначну частину асортименту, а лідерами галузі стали потужні українські виробники, які успішно конкурують з найбільшими глобальними брендами [54].

До повномасштабної війни рф проти України на ринку успішно працювало понад 20 тис. компаній. Асортимент продукції гравців містив великий набір популярних непродовольчих товарів широкого вжитку та харчових продуктів, зокрема – снеки, напівфабрикати, напої, косметику, господарські товари, побутову хімію тощо. Наразі через війну ринок FMCG зазнав суттєвих змін. Вплив відчули всі його сегменти. Проте він демонструє високу життєстійкість, а деякі напрямки та формати «споживчого» бізнесу вже повернулися на довоєнний рівень і мають надію на подальший розвиток.

«Загальні обсяги виробництва та дистрибуції FMCG продукції в Україні, за нашими оцінками, скоротилися від 5% до 45% залежно від категорії. Основним фактором такого падіння стала війна і, як наслідок, масова міграція українців за кордон та падіння купівельної спроможності наших співгромадян. Окрім зазначених факторів великий вплив на скорочення українського ринку FMCG торік мав зруйнований ланцюг постачань продукції. Особливо це було відчутно у першому півріччі 2022 року. І тому ті гравці ринку, які мали достатні запаси продукції або чий ланцюг постачань не зазнав суттєвих змін, змогли продемонструвати позитивні результати за підсумками всього року» [54].

Історично виробництво FMCG в Україні показувало стабільне зростання протягом майже всього останнього десятиліття. Окрім глобальних брендів тут з'явилися свої потужні виробники. Вони спочатку витіснили закордонних колег з внутрішнього ринку, а далі, закріпившись всередині країни, розпочали рух за її кордони. На руку великим виробникам FMCG продукції зіграли й події, які кардинально та швидко трансформували глобальну кон'юнктуру ринку. Наприклад, вже на початку 2020 року пандемія COVID-19 викликала зміну споживчих звичок і збільшення попиту на певні товари FMCG. Зокрема, мова про харчі, засоби гігієни та товари для дому. Такі тенденції продовжувалися і в 2021-му.

Зміни в FMCG продовжують відбуватися досить динамічне й інтенсивне. З'являються нові продукти й гравці, розширяється асортимент товарів, вдосконалюється пакування, швидко варіюються масштаби бізнесу у низці сегментів. Зараз в Україні на ринку FMCG присутні декілька викликів та факторів, які суттєво впливають на його динаміку..

Топ-3 категорій товарів, які купують у магазинах*, %



Рис. 2.5. ТТОП-3 категорій товарів, які купують у магазинах, %

Джерело: [54]

Серед них, насамперед, слід виділити наступні:

1. Економічна ситуація в країні, яка може впливати на рівень доходів населення та його споживчі можливості.
2. Політична нестабільність та війна в Україні, що має вплив на виробництво та руйнує логістику пересування товарів.
3. Зростання конкуренції на ринку FMCG, що зумовлене появою нових гравців, а також наявністю великої кількості товарів та брендів.
4. Зміна настроїв споживачів, які стали обережнішими у своїх витратах та шукають більш вигідні пропозиції.

Все це прямо впливає на поведінку споживачів. Як відзначає керівник галузевої групи з ритейлу та гуртової дистрибуції «Делойт», після повномасштабного вторгнення українці почали витратити менше коштів та рідше купувати майже всі категорії товарів. «Попри те, що за офіційною статистикою ціни у 2022 році зросли на понад 25%, середній чек українців не збільшився. Наприклад, він зменшився на купівлю харчових продуктів на 8%, електроніки – на 11%, дитячих товарів – на третину. 6 із 10 українців визнають, що економлять на харчах» [54].

Експерт зазначає, що залежно від категорії товарів, економити схильні від 50% до 90% українців. Найменше економлять на лікарських засобах, дитячих товарах та товарах подвійного призначення. Кожен другий українець

підтвердив, що зараз купує менше алкоголю, ніж до початку війни. Понад половина українців купують їжу та ліки про запас. Внутрішньо переміщені особи є лідерами за частотою здійснення покупок та розміром середнього чека в більшості категорій товарів.

«Одним із найбільших викликів для ритейлерів стала повна перебудова логістики. Поступово бізнесу вдалося налагодити постачання товарів спочатку в офлайн-магазини, а потім – доставку інтернет-замовлень» [54]. Оскільки доставляти товари морем в Україну наразі неможливо, компанії направляють контейнери до портів Туреччини, Греції або Румунії, а звідти вже автотранспортом возять в Україну. До провідних виробників FMCG в Україні можна віднести такі компанії, як «Біосфера», «Ергопак», Nestle, L'Oreal, PepsiCo, Danone, Mars, Carlsberg Ukraine, Bayadera Group, AB InBev Efes, «Оболонь» та багато інших:

1. Nestlé Ukraine. Компанія виробляє харчові продукти та напої: каву, чай, молочні продукти, снеки та кондитерські вироби.
2. PepsiCo Ukraine. Компанія виробляє широкий спектр напоїв та снеків: Pepsi, 7UP, Mirinda, Lay's, Cheetos, Doritos, Tasty.
3. Danone Ukraine. Компанія виробляє молочні продукти: йогурти, кефір, сир та десерти.
4. L'Oreal Ukraine. Компанія виробляє косметичні засоби: для макіяжу, догляду за волоссям, догляду за шкірою обличчя та тілом.
5. Mars Ukraine. Компанія виробляє цукерки та шоколадні вироби: M&M's, Snickers, Mars, Twix та інші.
6. AB InBev Efes Ukraine. Компанія виробляє пиво та інші алкогольні напої: Stella Artois, Bud, Chernigivske, Lvivske, Zhiguli Barnoe.
7. «Оболонь». Компанія виробляє пиво, воду, напої та кондитерські вироби.
8. Велика Кишеня. Виробник побутової хімії, серветок, товарів для дому.

Ці компанії, разом з багатьма іншими, формують конкурентну та динамічну ситуацію на ринку FMCG в Україні.

Найбільшими продавцями FMCG є провідні торговельні мережі, серед яких «Ашан», «Новус», Varus, Metro, АТБ, «Сільпо», «Коло», «Фора», «Наш край» та інші – у тому числі й регіональні мережі. Вони активно працюють та володіють значною частиною ринку.

Більше третини українців після початку повномасштабного вторгнення зменшили витрати на купівлю харчових продуктів як в офлайн-, так і в онлайн-магазинах. А ще 63% взагалі готові заощаджувати на купівлі харчів. Майже половина українців (48%) стали менше купувати алкоголь, хоча кількість випадків імпульсивного замовлення алкоголю в інтернеті зросла на 12%. Абсолютним рекордом продажів у традиційних магазинах залишаються товари домашнього вжитку – 96% українців цю категорію FMCG майже постійно купують під час відвідування магазинів [54].

Заощадливість українців під час війни при купівлі навіть харчових продуктів констатують чимало виробників в Україні. Зокрема, зменшення споживання молочних продуктів. Щоправда, попит у межах тої чи іншої товарної групи суттєво варіюється ще й у залежності від конкретної категорії товару.

«Загальне скорочення у 25% не є однорідним для всіх категорій молочних продуктів. Більш стабільною лишається так звана традиційна категорія. Просідання тут сягнуло приблизно 20%. На її користь спрацював фактор соціальної значущості таких продуктів у споживчому кошику українців. Крім того, фінансово-економічна криза та фактор доступності вплинули на те, що саме ці продукти ставали вибором споживачів. З цих же причин зросло споживання продуктів у півці (економний формат пакування), а також продуктів у об'ємному форматі [54].

Решта ж категорій, такі як сучасні молочні продукти (йогурти, десерти тощо) та продукти на рослинній основі, втратили до 30%. Стосовно останньої категорії досить демонстративним стало загальне відновлення сегмента разом із запуском діяльності кав'ярень, що можна було спостерігати після перших місяців війни» [54]. «Категорія молочних та кисломолочних продуктів «впала» у середньому на 25%, що обумовлено втратою частини

споживачів, скороченням кількості домогосподарств та територій, а відтак – і точок продажів. Як наслідок, органічний попит та споживання скоротилися» [54].

Продукцію, яку трохи важче віднести до категорії товарів широкого вжитку FMCG, стали купувати ще менше. Наприклад, згідно з дослідженням «Делойт», в Україні 70 % громадян намагаються економити на купівлі косметичних засобів, а 50 % покупців косметичних засобів у традиційних та онлайн-магазинах зазначили, що із введенням воєнного стану їхні витрати на косметичні засоби значно зменшилися. 23% українців взагалі з початком війни перестали купувати косметичні засоби.

Проте є категорії FMCG, які залишаються стабільними навіть попри війну. Однією з таких стійких тенденцій залишається попит на продукти з натуральними та органічними інгредієнтами. Споживачі стають все більш уважними до того, що вони їдять та п'ють, тому попит на такі товари може зростати. Також збільшується попит на продукти з низьким вмістом цукру та інших шкідливих інгредієнтів, оскільки споживачі збільшують свою увагу до здорового способу життя. Про наявність окремих категорій продукції, і зокрема молочної, які значно менше відчувають на собі вплив війни. Проте, як каже Андрій Полуєтков, є й такі категорії, які постраждали суттєво і що цей ефект може стати довготривалим. До таких категорій, зокрема належать дитячі харчові продукти.

«На додаток до фактора скорочення народжуваності у 25% ситуацію ускладнив міграційний чинник. Категорія продуктів для дітей раннього віку «впала» приблизно вдвічі. Ця проблема не обмежується поточним моментом і буде мати відкладений ефект на 2–3 роки на категорії продуктів для дітей від трьох років (виникне так звана демографічна яма)» [54].

Ключові напрямки трансформації у кризовий період. До основних факторів, які визначають розвиток ринку FMCG, слід віднести локальні та глобальні економічні труднощі, високу конкуренцію, зміни у поведінці споживачів, зміну валютних курсів на місцевому ринку, наявність великої кількості підроблених товарів тощо. У кризовий період пріоритетні напрямки трансформації ринку FMCG полягають у зменшенні витрат і оптимізації бізнес-процесів, удосконаленні маркетингових стратегій, використанні ефективніших каналів збуту та розширенні асортименту продуктів [54].

Одним з напрямків трансформації є також розвиток власних торгових марок (private label), які дозволяють знижувати ціну на товари та залучати більше споживачів. Провідні торговельні мережі активно нарощують виробництво товарів FMCG під власними торговими марками. Це допомагає їм тримати доступні ціни на товари широкого вжитку та забезпечувати їхнє просування на ринку. Наприклад, у мережі «АТБ» – лідера продовольчого ритейлу – більше чверті асортименту складається з товарів під власними торговими марками. В компанії впевнені, що ця частка буде рости. [54].

За інформацією мережі АТБ, продукція власних торгових марок сьогодні займає 26% від загального асортименту магазинів. Це найвищий показник серед українських ритейлерів. Причому він поступово зростає, оскільки товари під ВТМ, які користуються попитом серед українців, представлені у всіх цінових категоріях. Для деяких категорій товарів частка private label досягає 40 – 50%. Це зернова і мелена кава, рибні консерви, імпортні макарони з твердих сортів пшениці, консервовані фрукти і овочі (оливки, кукурудза, ананаси тощо), а також непродовольчі товари власного імпорту [54].

У кризовий період ключовими напрямками трансформації ринку FMCG є:

1. Підвищення якості та цінової доступності товарів. З часів пандемії більшість споживачів готові купувати товари не просто дешеві, але й з відповідною якістю.

2. Розвиток власних торгових марок (private label), які дозволяють мережам роздрібної торгівлі знижувати ціну на товари та конкурувати з іншими гравцями на ринку.

3. Розвиток електронної комерції та онлайн-продажів, що дозволяє роздрібним мережам розширити свій асортимент та знизити накладні видатки на утримування товарів у реальних магазинах.

4. Релокація виробничих потужностей із зони бойових дій, що дозволяє зберегти темп виробництва та місце на ринку.

Ринкові перспективи. FMCG ринок в Україні є надзвичайно перспективним. Адже тут є не тільки масштабний внутрішній попит, але й доступ до великої кількості місцевих виробників, які можуть забезпечити стабільне постачання потрібної продукції в магазини торговельних мереж. Слід зазначити, що попри війну, свій потужний потенціал та рішучість демонструють в Україні чимало міжнародних гравців ринку FMCG. Наприклад, компанія Nestlé оперативно повертає свою продукцію на полиці магазинів у деокупованих регіонах та нарощує виторги загалом в Україні [54].

«Минулого року відбулося скорочення продажів в натуральному вимірі на 15%, але у вартісному еквіваленті ми досягли зростання на рівні до 10%. Найбільше зростання демонстрували категорії кондитерських виробів, кави та кулінарна продукція, а також корми для домашніх тварин. Головним чином на продажі впливали зниження купівельної спроможності та міграція споживачів, частина з яких виїхала з країни, а також втрата дистрибуції на окупованих територіях. Проте ми швидко повертаємось на полиці на деокупованих територіях України. Так, наша команда виконала приголомшливу роботу щодо повернення до Харківської області» [54].

Позитивну динаміку розвитку українського ринку FMCG відзначають також у компанії Unilever Україна. Початок повномасштабного вторгнення, безумовно, суттєво вплинув на нього. Якщо до війни загалом спостерігалось зростання ринку двозначними темпами, то в березні-квітні 2022 року об'єми критично впали. На це вплинули об'єктивні причини: евакуація населення,

порушення ланцюгів збуту тощо. 24 лютого 2022 року, зокрема Unilever тимчасово зупинила процеси для безпеки своїх співробітників, але вже наприкінці березня компанія почала відновлювати роботу, розповідає генеральний директор компанії Unilever Україна Василь Бовділов. Він із оптимізмом оцінює пройдений шлях за воєнний рік, сьогоdnішній стан ринку та динаміку його розвитку.

«Український бізнес вміє підлаштовуватись, зокрема як виробники, так і ритейлери й дистриб'ютори. Тому вже у липні-вересні розпочалось поступове відновлення FMCG ринку. Проте чергове падіння його об'ємів відбулось у жовтні-грудні 2022 року, яке було спричинене вимкненнями електрики. Ми змогли адаптуватись й до цих умов. Зараз український FMCG ринок ще на етапі відновлення, втім, спостерігається позитивна динаміка» [54].

Експерти відзначають кращі перспективи українського FMCG насамперед в економсегменті, в електронному форматі торгівлі та у просуванні товару в офлайн у західних регіонах країни. Український ринок FMCG, всупереч війні, залишається одним із найпривабливіших для інвесторів. Навіть зараз вони продовжують фінансувати програми розвитку своїх виробництв споживчих товарів в Україні й анонсують навіть нові інвестиційні проекти. Виробники FMCG та торговельні мережі в Україні зараз цікавляться такими трендами:

1. Здорове харчування та зелений спосіб життя: зростає попит на продукти з природними інгредієнтами, органічні продукти, без ГМО та хімічних домішок. Також збільшується попит на товари з екологічних матеріалів, зі зменшеним використанням пластику та інших шкідливих для навколишнього середовища матеріалів.

2. Цифрові технології: у зв'язку зі зростанням онлайн-торгівлі та розвитком мобільних додатків для замовлення товарів, виробники та торговельні мережі активно розвивають свої онлайн-продажі та використання інших цифрових технологій, таких як маркетингові рішення на основі даних та аналітики.

3. Зростаючий попит на різноманітність та персоналізацію: споживачі стають більш вибагливими та віддають перевагу різноманітності та індивідуальному підходу. Виробники та торговельні мережі реагують на це, запускаючи нові товарні категорії, варіації продуктів та персоналізовані пропозиції для споживачів.

4. Збільшення зосередженості ринку: зростання конкуренції та зосередженість на ринку FMCG спонукає виробників та торговельні мережі до покращення якості продукту та сервісу, вдосконалення процесів та розробки нових бізнес-моделей для підвищення ефективності.

5. Стратегії сталого розвитку: створення більш стійкої економіки, забезпечення здорового довкілля та підвищення якості життя людей.

В «АТБ» вважають, що перспективним трендом на ринку FMCG у цьому році стане спільна робота з виробниками щодо оптимізації витрат у ланцюжку поставок. Це дозволить знизити собівартість товару і запропонувати покупцеві ще більш привабливу ціну. Вартість товару стає найбільш значущим критерієм при здійсненні покупки. Розвиток власних брендів, вважають в «АТБ», залишатиметься пріоритетом. 30% споживачів купуватимуть товари з урахуванням рівня соціальної відповідальності бренду та політичних переконань. У 2022 році таких покупок було на 5% більше, ніж у 2020-ому. Очікують, що у 2023 році кількість таких споживачів зросте. Також ритейлери відзначають такий тренд, як поглиблення співпраці з українськими постачальниками та виробниками товарів і бажання українців охочіше купувати українське.

Незалежні аналітики, виробники й ритейлери очікують, що у середньостроковій перспективі, а може навіть і протягом найближчих місяців, ринок FMCG в Україні дещо активізується і розпочнеться більш ґрунтовне його відновлення. Особливо у сегментах харчових продуктів, товарів для дому та саду, побутової хімії тощо.

2.2 Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-ФУД» входить до Fozzy Group, однієї з найбільших непублічних бізнес-груп в Україні, до складу якої на сьогодні входить близько 78 компаній. Fozzy Group була заснована в 1997 році чотирма партнерами з Дніпра: Володимиром Костельманом, Олегом Сотніковим, Юрієм Гнатенком і Романом Чигирем. Після утворення Fozzy Group відкривається перший торговий об'єкт у гіпермаркеті Fozzy. Варто зазначити, що торгова мережа «Сільпо» була заснована в 1998 році, за 18 років до реєстрації ТОВ «Сільпо-ФУД». На даний момент група компаній є одним з провідних ритейлерів країни з понад 700 роздрібними магазинами та приватними торговими марками по всій країні. Бізнес-модель групи компаній включає: роздрібну торгівлю продуктами харчування, ресторани, птахофабрики, рибальство, аптеки, електронні мережі, служби доставки, банки, що свідчить про диверсифікацію корпоративної діяльності [14, 15, 24]. Основним напрямком діяльності Товариства є роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами. Торгівельна мережа «Сільпо» одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів. Станом на вересень 2021 року загальна кількість торгівельних об'єктів складає 684 супермаркетів у 62 містах України, у тому числі делікатес-маркети «LE SILPO» з преміальним асортиментом продуктів харчування та непродовольчих товарів. Крім того Товариство має в своїй структурі об'єкти логістики (автопарк, СТО, склади розподільчих центрів класу А), а також ресторан «Positano» та Сільпо Restro – фудкорт у торгових мережах. Стратегічними напрямками компанії є власний імпорт, а також розвиток власних торгівельних марок. Середня кількість працівників Товариства в 2021 році складала 34 192 співробітників (2020: 31 249 співробітників) [23].

Товариство здійснює свою діяльність в Україні. Попри те, що економіка України вважається ринковою, вона продовжує демонструвати певні особливості, властиві економіці, що розвивається. Такі особливості характеризуються, але не обмежуються, низьким рівнем ліквідності на ринках капіталу, високою інфляцією та значним дефіцитом балансу

державних фінансів та зовнішньої торгівлі. Після значного погіршення в 2014 і 2015 роках, нинішня політична та економічна ситуація в Україні залишається нестабільною.

У 2021 році український уряд продовжував здійснювати всеосяжну програму структурної реформи, спрямованої на усунення існуючих диспропорцій в економіці, державних фінансах та управлінні, боротьбі з корупцією, реформування судової системи з метою забезпечити умови для відновлення економіки в країні [24]. Компанія має 12 підрозділів, котрі представлені на рисунку 2.6.

Молочні продукти;	Хліб, хлібобулочні вироби та випічка;	Цукерки;	Продукти готового харчування;
Овочі та фрукти;	М'ясо;	Риба;	Алкогільна продукція;
Консерви;	Гастрономія;	Тютюнові вироби;	Непродовольчі товари.

Рис. 2.6. Підрозділи супермаркету «Сільпо-ФУД»

Джерело: [24]

В супермаркеті «Сільпо–ФУД» представлені наступні групи продуктів харчування, які зображені на рисунку 2.7

Нематеріальні активи	77000	6500000	7290000	6423000	790000	83,42	85,4
первісна вартість	87000	6500000	7290000	6413000	790000	73,71	76,2
накопичена амортизація	9500	29000	29000	19500	0	2,05	1,00
Незавершені капітальні інвестиції	51000	120000	320000	69000	200000	1,35	2,67
Основні засоби	1300000	1800000	3800000	500000	2000000	0,38	2,11
первісна вартість	1900000	2700000	3700000	800000	1000000	0,42	0,37
Знос	530000	950 000	1100 000	420000	150000	0,80	1,1
Інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Довгострокові біологічні активи	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції:	0	0	0	0	0	0,00	0,00
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1400000	300000	240000	1100000	-60000	-0,79	0,8
Інші фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	87000	0	0	-87000	0	-1,00	0,00
Відстрочені податкові активи	0	51000	51000	51000	0	1,00	1,00
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Усього	14000000	8800000	10800000	-5200000	2000000	-0,37	1,23

Джерело: складено автором на основі [24]

Загалом спостерігається позитивна тенденція наявності необоротних активів, особливо 39 у 2021 році, це означає що їх наявність збільшується та забезпечують ефективне функціонування. Кадрове забезпечення підприємства відіграє важливу роль, тому ознайомимось з кадровою політикою та принципами роботи з персоналом. Кадрова політика - це заздалегідь запланований курс дій, що встановлює керівництво щодо досягнення прийнятних результатів та цілей. Також це правила, які регулюють, як вирішувати ситуацію, пов'язану з персоналом. Основними завданнями кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» є: вчасне надання підприємству (організації) персоналу в необхідній підготовці й кількості; відповідати чітким умовам реалізації передбачених трудовим законодавством

прав і обов'язків громадян; раціональне використання трудового потенціалу; формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів. [31,с.64].

ТОВ «Сільпо-Фуд» має ефективність кадрової політики на високому рівні, її вплив на загальний стан компанії можемо охарактеризувати наступними показниками: планування ресурсів (оцінюються наявні трудові ресурси, визначаються майбутні потреби у кадрах та способи пошуку кандидатів на вакантні посади, оцінка результативності минулого набору); відбір та ознайомлення персоналу (оцінюється результативність процесу відбору та заходів які проводяться в перші тижні під час роботи); система моніторингу (особливий акцент звертається на рівень оплати– праці на ринку); горизонтальний та вертикальний розвиток персоналу.

Кадрова політика в організації може відігравати ролі: пасивної, превентивної або активної. ТОВ «Сільпо-Фуд» має активну роль кадрової політики, надає можливість розробки цільових кадрових програм, їх корекції на основі постійного моніторингу службової ситуації та відповідно до змін зовнішнього середовища. Для аналізу, планування, обліку та управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд» всі працівники підприємства класифікуються за низкою ознак. Зазначимо склад та структуру персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у табл. 2.3 ТОВ «Сільпо-Фуд» має 69,6 % непромислового персоналу та 30,4% промислового, це обумовлено тим, що більша частина працівників це робітники які задіяні у сфері послуг.

Таблиця 2.2

Склад та структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Частка, %
Всього персоналу	20345	100
Промислово-виробничий персонал	6252	30,4
З нього: робітники	4790	23,3
керівники	645	3,1
спеціалісти	430	2,1
службовці	387	1,9
Непромисловий персонал	14300	69,6

Джерело: складено на основі даних [24]

Важливим пунктом для працівників є заробітна плата, тому

охарактеризуємо фонд оплати праці. Фонд оплати праці досліджуваного підприємства включає такі підпункти: основна заробітна плата; додаткова заробітна плата; інші заохочення і компенсаційні виплати. Елементи витрат підприємства представлені в наступній таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Елементи витрат ТОВ «Сільпо-Фуд»

Назва рядка	2022, тис. грн	2021, тис. грн.	2020, тис. грн.	Абс.відх. 2022 від 2020 рр.	Відн. відх. 2022 від 2020 рр.
Матеріальні затрати	1851063	1325663	966221	884842	91,57
Витрати на оплату праці	6301347	80101290	6321110	-19763	-0,31
Відрахування на соціальні заходи	1390330	1742574	1386776	3554	0,25
Амортизація	5010809	4326453	3852363	1158446	30,07
Інші операційні витрати	6630778	6026198	4796260	1834518	38,24
Разом	21184327	21431018	17322730	3861597	22,29

Джерело: розраховано за фінансовими даними підприємства

Таблиця 2.4

Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Сільпо-Фуд», 2019-2021 р.

Показник	2019 р., тис. грн.	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення,%	
				2020- 2019	2021- 2020	2020- 2019	2021- 2020
1. Фонд основної заробітної плати	44590,6	55760,9	70310,7	11170,3	14549,8	20,03	20,69
2. Фонд додаткової заробітної плати, у т. ч.	18471,9	21431,2	31740,5	2959,3	10309,3	13,8	32,47
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	8320,7	10610,1	12910	2289,4	2299,9	21,57	17,81
премії та винагороди, що носять систематичний характер	3520,4	6000,8	14330,2	2480,4	8329,4	41,33	58,12
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	6630,8	4820,3	4500,3	-1810,5	-320	-37,55	-7,11
3. Заохочувальні та компенсаційні виплати, у тому числі:	9181,6	9161,1	11601,1	-20,5	2440	-0,22	21,03
матеріальна допомога	2860,7	3660,5	4550	799,8	889,5	21,84	19,54
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	320,8	600,1	690,8	279,3	90,7	46,54	13,12

оплата за невідпрацьований час	6000,1	4900,5	6360,3	-1099,6	1459,8	-22,43	22,95
Фонд оплати праці	72244,1	86353,2	113652,3	14109,1	27299,1	16,33	24,01

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності 2021 р. ТОВ «Сільпо-Фуд»

Відповідно до таблиці матеріальні витрати за 2020-2022 роки зросли на 91,57%, що є негативною тенденцією. Швидше за все, така ситуація була пов'язана з початком повномасштабного вторгнення в 2022 році, в результаті чого багато магазинів «Сільпо» не могли працювати і були змушені нести матеріальні витрати через псування продукції короткочасного зберігання тощо. Витрати на оплату праці практично не змінилися. Загалом у 2020-2022 роках витрати компанії зросли на 22,29 %.

Збільшення рівня оплати праці, з одного боку, призводить до зростання мотивації та якості праці, а з іншого – вимагає відповідних економічних умов для матеріального заохочення. Фонд оплати праці ТОВ «Сільпо-Фуд» має відповідну структуру : 61- 65% це фонд основної заробітної плати, 24-28% відповідно фонд додаткової заробітної плати. Загалом всі показники мають стабільний характер. Проведений аналіз показав, що на підприємстві спостерігається збільшення загального фонду оплати праці, що є позитивним явищем, сприяє мотивації працівників і підвищенню якості їхньої праці.

Таблиця 2.5

Рівень рентабельності 2019-2021 р. ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	894377	44900000	34600000
Чистий прибуток, тис. грн	25028	110000	300000

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

$$P_{\text{соб}_{2019}} = 25028 / 894377 * 100\% = 2,72\%$$

$$P_{\text{соб}_{2020}} = 110000 / 44900000 * 100\% = 0,24\%$$

$$P_{\text{соб}_{2021}} = 300000 / 34600000 * 100\% = 0,86\%$$

2.3. Дослідження стратегічного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»

З метою діагностики реалізації маркетингової стратегії було досліджено зовнішнє та внутрішнє маркетингове середовище, в якому працює ТОВ «Сільпо-ФУД» (табл. 2.6). З аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому працює компанія, можна зробити такі висновки: компанія орієнтується на політику підтримки доступних цін з невеликою торговельною націнкою (8–12%), що дозволяє продавати продукцію за доступною ціною, ніж в інших конкурентів. Крім того, компанія позиціонує себе як дискаунтер (магазин з вузькими категоріями та низькими цінами), активізує цінову політику, використовує різноманітні системи знижок; маркетингова стратегія розвитку компанії базується на корпоративних цінностях, у тому числі на довірі – компанія пропонує своїм клієнтам ретельно відібрані, ексклюзивні, високоякісні продукти, розроблені з думкою про їх процвітання; відкритість – використовує інновації та цифрові рішення для створення унікального зв'язку з клієнтами та створення комерції нового покоління; досконалість – ТОВ «Сільпо-ФУД» прагне бути лідером ритейлу в кожній країні, піклуючись про постійне підвищення ефективності та відповідальності.

Основними загрозами, з якими стикаються супермаркети ТОВ «Сільпо-ФУД» є втрата постійних покупців, втрата прибутку через військові дії в Україні: нестабільна робота торгових точок у зоні бойових дій, простої через відключення електроенергії та повітряні сирени. Основними можливостями є зростання маркетингової активності, швидке реагування на зміни в структурі потреб споживачів, розробка та використання продуктів власної марки, розширення послуг, які можна замовити через Інтернет. Недоліками супермакету ТОВ «Сільпо-ФУД» є черги на касі в години пік, низька оплата праці співробітників. Є ще багато переваг, головним чином: постійні лояльні клієнти, відома приватна торгова марка, більш висока прибутковість і різноманітність продукції. Проведені дослідження показують, що пріоритетними напрямками розвитку ТОВ «Сільпо-ФУД» є політика підтримки низьких цін і мінімальних торгових націнок, політика сталого розвитку, орієнтована на сучасні інноваційні рішення, а також екологічна

політика, заснована на економії сфері ресурсозбереження потенціалу. Крім того, важливим аспектом діяльності компанії на основі своєї стратегії є розуміння впровадження електронної комерції, що допоможе забезпечити її релевантність на ринку. Будучи соціально відповідальним підприємством, компанія не тільки враховує інтереси клієнтів і співробітників, але й враховує інтереси суспільства, захищаючи навколишнє середовище.

Стратегічна мета ТОВ «Сільпо–ФУД» у сфері охорони навколишнього середовища – стати соціально відповідальним ритейлером, здатним запропонувати політику сталого розвитку, засновану на сучасних та інноваційних рішеннях у сфері ресурсозбереження.

Основними напрямками реалізації політики екологічної відповідальності компанії є: [14, 15] – зменшення споживання енергії, води та паперу, забезпечення широкого асортименту екологічної продукції; Оптимізація упаковки, перехід на її органічний склад, сортування відходів і подальша утилізація, демонстрація відповідальної екологічної поведінки співробітників, партнерів і клієнтів, підвищення обізнаності споживачів і залучення їх до природоохоронної діяльності. Висновок дослідження полягає в тому, що клієнти магазину «Сільпо-ФУД» які користуються товарами та послугами, в основному: молоді люди 18–35 років (70%), студенти, які роблять дрібні покупки (20% респондентів) та сім'ї з дітьми на третьому місці (10% респондентів).

Ефективна маркетингова стратегія формується завдяки характеристикам ефективної товарної (категорійної) політики, структури цін, комплексного розподілу, а також політики просування товару та комунікації. При цьому ключовим є позиціонування конкурентної позиції компанії, яке реалізується всіма вищезазначеними компонентами. У таблиці 2.4 наведено порівняльний аналіз стратегії торгівельних підприємств міста Одеса та існуючого комплексу стратегій ТОВ «Сільпо-ФУД».

Зовнішнє та внутрішнє маркетингове середовище ТОВ «Сільпо–ФУД»

Ринкова реальність	Характеристика підприємства	
	<p style="text-align: center;">Переваги:</p> <p>Наявність відомих брендів і виробників; Традиції якісного обслуговування та гостинності; Інноваційна система навчання працівників; Програма винагород; знижки та дисконтні картки; Широкий асортимент товарів із великими обсягами продажів можна замовити доставку бо пакування товарів на самовивіз через Інтернет; зручна навігація в асортименті магазину власне виробництво; входить в ТОП найбільших маркетів в Україні; постійні покупці; наявність кас саморозрахунку; онлайн каталог/замовлення; популярність бренду ТОВ «Сільпо-ФУД»; постійні партнерські відносини з постачальниками.</p>	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <p>Гостра конкуренція; наявність черг до кас в пікові години; черги в касі; плинність кадрів; відсутність комунікацій, відсутність постійного інформування працівників про результати роботи, недостатній зворотний зв'язок; потреба в сучасних знаннях; виникнення конфліктних ситуацій з клієнтами. Режим роботи (до 22:00)</p>
<p style="text-align: center;">Можливості (О)</p> <p>Розвиток електронної комерції; Висока платоспроможність цільових споживачів; Налагодження стабільних відносин з діловими партнерами; Активний розвиток регіональних ринків. Наявність на ринку праці висококваліфікованих та досвідчених кадрів.</p>	<p>Удосконалення асортимент. Дотримання політики гнучкості цін; Підвищення ефективності підписання комерційних договорів; План підготовки персоналу; Розвиток електронної комерції.</p>	<p>Застосування комплексу маркетингових заходів; впровадження сучасних технологій обслуговування; перепідготовка персоналу, підвищення рівня освіти; розширення сфери послуг. стратегічна комунікаційна стратегія</p>
<p style="text-align: center;">Загрози (Т)</p> <p>Розвиток інших торговельних мереж; Надання переваги споживачів «магазину біля дому»; Зміцнення позицій компаній-конкурентів; Міграція кваліфікованих спеціалістів; Зменшення доходів населення; Поглиблення кризи через Covid 19 та військові дії.</p>	<p style="text-align: center;">Пошук нових ділових партнерів;</p> <p>Оптимізація витрат за допомогою логістичної діяльності; Відділ доставки замовлень клієнтам; Післяпродажне обслуговування; Інноваційні рішення для управління запасами</p>	<p>Зменшення попиту на окремі види товарів та продажів; Невиконання планів прибутковості; Налагодження системи зворотного зв'язку з клієнтами. Відключення електроенергії; Військові дії в Україні; Втрата постійних клієнтів через дії конкурентів; Зміна структури покупців через втрату виручки; Оповіщення повітряної тривоги; Розвиток нових торговельних мереж.</p>

Джерело: розроблено автором

Порівняльний аналіз маркетингової стратегії торгівельних підприємств міста
Одеса та існуючого комплексу стратегій ТОВ «Сільпо-Фуд».

Класифікаційна ознака	Вид стратегії	Торгове підприємство
Напрямок розвитку	Сегментування	Метро Кеш Енд Кері Україна
Глобалізації	Сільпо , АТБ Маркет, ТОВ “Ашан”	
Диверсифікації (вертикальна)	Сільпо , Епіцентр, АТБ Маркет,	
Напрямок росту	Зростання	АТБ Маркет, ТОВ “Ашан”
Стабілізації	Епіцентр АТБ Маркет,	
Вживання	Вопак	
Комплекс маркетингу	Товарна	Еко-маркет, Сільпо
Цінова	Сільпо , ТОВ “Ашан”, Білла, АТБ Маркет	
Розподілу	Метро Кеш Енд Кері	
Просування	Сільпо , ТОВ “Ашан”, АТБ Маркет	
Привабливість ринку	Розвитку	АТБ Маркет, Сільпо , ТОВ “Ашан”
Підтримання	Епіцентр, Еко-маркет	
Збирання врожаю	Метро Кеш Енд Кері	
Конкурентні переваги (за М. Потрером)	Цінового лідерства	АТБ Маркет
Диференціації	Метро Кеш Енд Кері	
Фокусу		

Джерело: розроблено автором

Проведене дослідження показує, що роздрібні компанії широко використовують маркетингові стратегії для отримання конкурентної переваги. Кожна використана стратегія займає важливе місце в розвитку торгової компанії. ТОВ «Сільпо-Фуд» відоме своєю практикою впровадження традиційних маркетингових стратегій, особливо стратегій глобалізації, стратегій розвитку та зростання, стратегій ціноутворення.

Перед розглядом маркетингової стратегії як основи конкурентоспроможності супермаркетів було визначено ключові фактори успіху діяльності супермаркету ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Критичні чинники успіху для оцінки маркетингових кампаній ТОВ «Сільпо-Фуд» та його основних конкурентів

Чинники успіху	Вага	Сільпо-Фуд		АТБ–маркет		Metro cash and carry		Ашан	
		Бали	Звуже на сума	Бали	Звуже на сума	Бали	Звуже на сума	Бали	Звуже на сума
Комфортне розташування, близькість до транспортної розв'язки	0.1	9	0.9	9	0.9	7	0.7	8	0.8
Налагодженість системи збуту	0.2	9	1.8	10	2	9	1.8	9	1.8
Імідж та репутація підприємства	0.1	9	0.9	9	0.9	8	0.8	9	0.9
Співвідношення ціна/якість	0.2	9	1.8	8	1.4	8	0.2	9	1.8
Широта асортименту товарів	0.4	9	3.6	7	2.8	9	3.6	9	3.6
Загалом	1	45	9	43	8	41	6.4	44	8.9

Джерело: розроблено автором

Аналіз проведено на основі великих магазинів м. Одеса (оцінюється за 10–бальною шкалою). Бачимо, що найбільшими конкурентами підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» є «Ашан» – 8,9 бала та «Атб» – 8 балів, а найменшим є Метро – 6,4 бали.

Тривалий час маркетингова стратегія супермаркету ТОВ «Сільпо-Фуд» була дилерською, яка базувалася на зайнятті території та відкритті якомога більшої кількості магазинів для отримання товарообігу. Але враховуючи фінансову можливість обмеження відкриття магазинів в Україні, максимально швидко було досягнуто максимальної кількості у 302 магазини. На даний момент напрямом розвитку стратегії супермаркету ТОВ «Сільпо-Фуд» є глобалізація, за напрямком зростання – маркетингова стратегія залучення нових клієнтів та утримання лояльних покупців, за маркетинговим комплексом – переважно цінова стратегія [15].

Сільпо-Фуд має достатньо кількість власних торговельних марок, що спрямовані на різноманітних покупців. Представлені товари як преміальної якості так і для бюджетного покупця. Найвідоміші бренди представлені на

рис.2.8

ВТМ «Премія» була створена у 2006 році. Є однією із найчисленіших та містить понад 1800 найменувань, переважно тому що відноситься до середньої цінової категорії та містить різноманітні товари від побутових речей до їжі.

ВТМ «Премія Рікі Тікі» існує вже 9 років з 2013 року. Її споживачами повинні бути діти від 3-х до 12 років. Звісно безпосередні покупці - це дорослі, проте попит формують діти. В асортименті є багато речей для дітей та їх батьків, починаючи від їжі, натуральних чаїв, різноманітних солодоців до навіть дитячих книжок.

Назва ТМ	
 <p>ВТМ «Премія»</p>	 <p>ВТМ «Premiya Select»</p>
 <p>ВТМ «Премія Рікі Тікі»</p>	 <p>ВТМ «Повна Чаша»</p>
 <p>ВТМ «Крафтяр»</p>	 <p>ВТМ «Лавка Традицій»</p>

Рис. 2.8. Власні торгівельні марки мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд»
Джерело: дані Сільпо-Фуд

ВТМ «Крафтяр» - одна з налюбленіших ТМ, проте не зовсім бюджетних ТМ. Під цією маркою представлені різноманітні хлібобулочні вироби, смузі, копчення, десерти, та навіть продукти для споживання тим хто уподобає веганську кухню.

ВТМ «Premiya Select» - створена у 2009 році. Дослівний переклад – «Вибраний». Компанія створила цей бренд для виробництва унікальних продуктів за якістю. Для тих хто цінує якість та смак, та має можливість

дозволити собі його за ціновою політикою.

ВТМ «Повна чаша» - на відміну від попередньої ВТМ відноситься до бюджетної категорії. Велика кількість товарів цієї ТМ користується попитом завдяки вдалому поєднанню низької/доступної вартості та якості у відповідності до стандартів.

ВТМ «Лавка традицій» - одна із неординарних ТМ, бо представляє натуральну якісну їжу власного виробництва та інших вітчизняних виробників. Розвиток ТМ отримала у 2015 році, коли було відкрито власні сироварні безпосередньо в середині супермаркетів. Такі сири як моцарелла, рікота, бурата та інші почали створювати майже на очах покупців. Відвідувачі мають можливість бачити процес створення сирів. У листопаді 2021 року найбільша «Чізарня» відкрилася в «Сільпо» в ТРЦ Blockbuster Mall, де вперше виготовляється широка лінійка продукції: від кисломолочних продуктів до витриманих сирів.

Для покращення співробітництва із постачальниками та іншими підприємцями під егідою «Лавка традицій» створили проект освіти для підприємців «Фудпросвіта». В рамках проекту лектори-фахівці з різних галузей усіх напрямів розповідають про розвиток гастрономічного бізнесу, надають практичні кейси. Розповідають про стратегії, логістику, як контролювати якість продукції, займатись маркетингом та контролювати фінанси.

Для того, щоб оцінити стан конкурентоспроможності Сільпо-Фуд, була проведена оцінка у порівнянні із іншими 5 ритейлерами (включно із Сільпо-Фуд) загалом 6 компаній. Для порівняння було обрано 8 показників, такі як Вартість товару, Відгуки клієнтів, Наявність відділу кулінарії, тощо. Оцінка є суб'єктивним дослідженням, але вона спирається не тільки на власні думки, але й на відповідь, що було отримано від інших людей.

Аналіз відповідей встановив велику різницю між супермаркетами та відношенням до них споживачів, так багато хто дуже не любить АТБ, бо частина магазинів мають поганий вигляд, особливо у районі Привозу, та контингент відвідувачів там іноді буває також відповідний. Натомість їх

приваблюють ціни цієї мережі. У свою чергу Обжора має вищі ціни проте її люблять дуже багато одеситів за людяне відношення по покупців. А Сільпо люблять за великий асортимент товарів та неперевершену кулінарію, яку залюбки купують багато покупців, особливо під час обідньої перерви.

Таблиця 2.9

Характеристика діяльності основних ритейлерів Одеської області

	Сільпо- Фуд	АТБ-маркет	Аритейл (Коло)	Обжора	Точка	Таврія-В
Вартість товарів	середня	низька	середня	середня	дорожча	середня
Відгуки клієнтів	високі	низькі	низькі	високий	середні	середні
Інтер'єр закладу	5	4	3,5	високі		4,5
Наявність кулінарії	є	немає	немає	є	немає	подекуди є
Якість продукції кулінарії	відмінна			трохи нижча за відмінну		середня
Наявність акційних пропозицій	висока	висока	середня	висока	середня	висока
Інтернет підтримка	є	є	є	є	є	є
Кількість магазинів	32	10	18	18	35	57

Джерело: власна розробка

Оцінка надана у попередній таблиці переведена у бальну систему. Для проведення розрахунків було обрано 5-ти бальну систему. Відповідно чим більше оцінка тим краще. Окрім того, для коректності оцінювання кожному з критеріїв було надано вагу.

Таблиця 2.10

Оцінка діяльності основних ритейлерів Одеської області у бальній системі

	Вага	Сільпо-Фуд	АТБ-маркет	Аритейл (Коло)	Обжора	Точка	Таврія- В
Вартість товарів	0,2	4,6	5	4,4	4,5	4,2	4,5
Відгуки клієнтів	0,15	5	3,5	3,5	5	4	4,5
Інтер'єр закладу	0,15	5	4	4	4,8	4	4
Наявність кулінарії	0,1	5	0	0	5	0	5
Якість продукції кулінарії	0,15	5	0	0	4,8	0	4,5
Наявність акційних пропозицій	0,15	5	5	3,5	5	4	5
Інтернет підтримка	0,05	5	5	5	5	5	5

Кількість магазинів	0,05	4,6	4	4,5	4,5	4,8	5
Разом	1	39,2	26,5	24,9	38,6	26	37,5

Джерело: власна розробка

Результати оцінювання конкурентоспроможності наведені у табл. За їх результатами перше місце займає Сільпо-Фуд, друге Обжора, а третє Таврія-В. Переважно, такі оцінки стали наслідком відсутності у інших супермаркетів відділів Кулінарії.

Таблиця 2.11

Результати оцінка діяльності ритейлерів Одеської області

	Вага	Сільпо-Фуд	АТБ-маркет	Аритейл (Коло)	Обжора	Точка	Таврія-В
Вартість товарів	0,2	0,92	1,00	0,88	0,90	0,84	0,9
Відгуки клієнтів	0,15	0,75	0,53	0,53	0,75	0,60	0,675
Інтер'єр закладу	0,15	0,75	0,60	0,60	0,72	0,60	0,6
Наявність кулінарії	0,1	0,50	0,00	0,00	0,50	0,00	0,5
Якість продукції кулінарії	0,15	0,75	0,00	0,00	0,72	0,00	0,675
Наявність акційних пропозицій	0,15	0,75	0,75	0,53	0,75	0,60	0,75
Інтернет підтримка	0,05	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Кількість магазинів	0,05	0,69	0,60	0,68	0,68	0,72	0,75
Разом:	1	5,86	4,23	3,96	5,77	4,11	5,6

Джерело: власна розробка

На рис. 2.9 наведено багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд», за оцінками споживачів Одеської області.

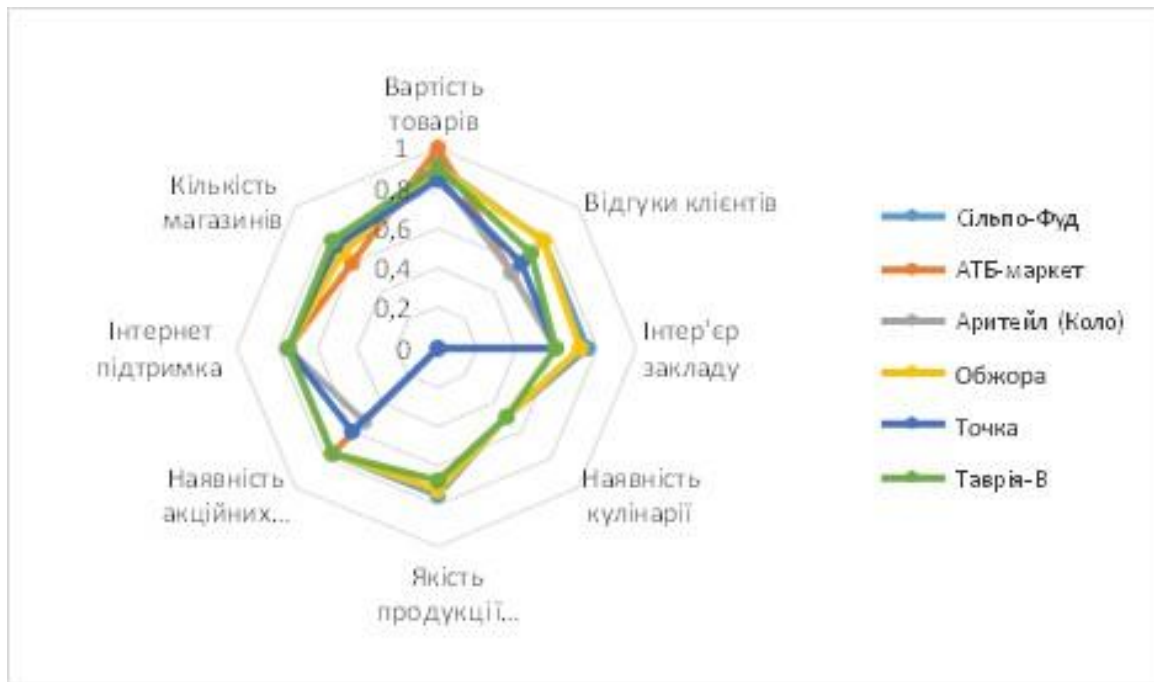


Рис.2.10. Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: власна розробка

Висновки до розділу 2

Виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що ритейлери зараз знаходяться в умовах невизначеності. Управління має кризовий характер, відповідно повинні прийматись швидкі та іноді нестандартні рішення.

Діяльність компаній які досі стабільно розвивались та мали великі плани на масштабування бізнесу зараз приходиться значно коректувати. Проведений аналіз ринку виявив беззаперечних лідерів таких як АТБ т Фоззі Груп. Відношення споживачів до них досить різноманітне як і концепції їх роботи.

Сільпо-Фуд має стабільний розвиток, в Одеському регіоні займає перше місце за уподобаннями споживачів у першу чергу завдяки наявності гарно працюючих відділів кулінарії.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО НАБОУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.3 Пропозиція щодо проект розвитку логістичної стратегії

ТОВ «Сільпо-Фуд» є крупним ритейлером. Наявність власних торгівельних марок дозволяє підтримувати великий асортимент. Проект передбачає створення на базі одеського розподільчого центру міні-виробництва напівфабрикатів (пельмені).

Ідея проекту: під час військових дій деякі міста на невизначений термін стали «відрізані» від постачання товарів з підконтрольних територій. За багатьма прогнозами така участь може торкнутись і одеського регіону. У цей час постачання продуктів буде ймовірно викликати труднощі. Це також стосується постачання напівфабрикатів (пельменів). Водночас, на складах ТОВ «Сільпо-Фуд» та у одеському регіоні є запаси борошна та м'яса, яких буде достатньо для покриття потреби виробничої потужності. Ідея проекту полягає у частковій зміні закупівельної, транспортної та виробничої логістики підприємства у розрізі забезпечення замороженими напівфабрикатами. Реалізація продукції не викликає жодних проблем, бо наявна кількість магазинів з легкістю зможе реалізувати необхідні обсяги як у мирний час та й під час військових дій.

Аналіз ринку обладнання дозволив зробити вибір моделі лінії з виробництва пельменів TECNA. За даними компанії-продавця до складу ліній входять машина для виробництва тістової стрічки (тістоформуєча машина) і машина для формування пельменів (автомат пельменний). Форма пельменів залежить від використовуваного формуєчого блоку. У лініях повторюється процес ручного приготування пельменів. Тістоформуєча машина забезпечує виробництво необхідної для пельменного автомата тістової стрічки. У пельменному автоматі тістова стрічка проходить стадію остаточного розкочування і подається в робочий блок, де з неї вирізуються

заготовки, в які дозується фарш. Тут же здійснюється надання готовим виробам остаточної форми. За допомогою заміни формуючого блоку є можливість виробляти як пельмені, так і вареники. Пельменний автомат працює на сирому фарші і підготовленій тістовій стрічці. [30]. Габаритні розміри 1000 мм / довжина від 870 мм до 1650 мм.



Рис.3.1 Лінії з виробництва пельменів TECNA

Джерело: [30]

Окрім машини для замісу тіста та формування пельменів, готову продукцію слід швидко заморожувати. Тому варто купити камеру шокової заморозки. Маленькі виробництва для невеликих кафе, тощо, можуть використовувати для цього навіть морозильні камери, проте для більшого виробництва цього буде недостатньо. Запропонована модель може заморожувати до 400 кг/год, що більше ніж потреба для запропонованої лінії, проте це робиться свідомо, адже буде можливість збільшення виробництва, що за нашими допущеннями можливо досить швидко. Габаритні розміри камери 2230x1830x2630 мм, є можливість розміщення 2-х візків.

Продавець зазначає, що «камери шокової заморозки тунельного типу EasyChill MT призначені для швидкого охолодження і заморозки продуктів зі збереженням всіх поживних і органолептичних характеристик. Призначені для роботи 24 години на добу. Можуть використовуватися на підприємствах

з виробництва заморожених напівфабрикатів, хлібопекарських підприємствах, цехах з виробництва морозива. Камери мають двоє дверей на протилежних сторонах для оптимізації робочого процесу. Можлива адаптація розмірів тунелю до всіх вимог виробництва.

Камери оснащені електронною панеллю керування для контролю всіх функцій. Виконані з гальванізованої сталі з PVC-покриттям білого кольору. Камери EasyChill MT з виносним компресором. Поставляються в розібраному вигляді з монтажним комплектом для установки. Додаткові опції: озоновий стерилізатор, USB-рекордер, виконання з нержавіючої сталі, конденсатор з водяним охолодженням, малошумна конденсаційна установка зі звукопоглинаючим корпусом, вертикальна панель управління, подовження тунелю на 400 мм, додатковий монтажний комплект.

Окрім того, для виробництва треба промисловий змішувач м'яса, дошки, лотки, ножи, та інше приладдя. Загальна закупівельна вартість всього обладнання для м'ясо-цеху, з урахуванням монтажу, прогнозується у розмірі 1,5 млн. грн.

Автомат виробляє продукції 80-130 кг/час. З урахуванням технологічних втрат, приймемо середню виробничу потужність на рівні 100 кг/час. Таким чином при 8 часовому робочому дні, можливо виробити 1000 кг, тобто 1 тонну. Для компанії не представляє проблем провести реалізацію цього обсягу в Одеському регіоні через свої магазини та відділи Кулінарії. Прогнозований річний обсяг виробництва $1000 \text{ кг} \times 320 \text{ днів} = 320\,000 \text{ кг}$, або 320 т.

Середня вартість ціни реалізації пельменів складає 130 грн/кг, таким чином потенційна виручка складе:

$$320\,000 \text{ кг} \times 130 \text{ грн} = 41\,600\,000 \text{ грн/рік, або } 41\,600 \text{ тис. грн.}$$

Собівартість продукції візьмемо укрупнено на рівні 85 % від вартості виручки, що складе:

$$41\,600 \times 0,85 = 35\,360 \text{ тис. грн.}$$

Також, передбачимо додаткові витрати на рівні 1% від виручки:

$$41\,600 \text{ тис. грн.} \times 0,01 = 416 \text{ тис. грн.}$$

Сума експлуатаційних витрат складе:

$$35360 + 4160 = 39520 \text{ тис. грн.}$$

Штатним розкладом передбачено 4,5 штатних одиниці, розрахунок ФОП наведено у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Штатний розклад та ФОП

Посада	Од.	Ставка, грн.	Всього, грн.	ЄСВ, грн.	Військовий збір, грн	ФОП на місяць, грн	ФОП на рік, тис. грн.
Майстер цеха	1	17000	17000	3740	255	20995	251,94
Робітник	2	15000	30000	6600	450	37050	444,6
Сервісний інженер	0,5	15000	7500	1650	112,5	9262,5	111,15
Різноробочий	1	13000	13000	2860	195	16055	192,66
Всього:	4,5		67500	14850	1012,5	83362,5	1000,35

Джерело: власна розробка

Продаж продукції планується через власну мережу магазинів. Додатково шукати приміщення не треба, бо складський комплекс що є у розпорядженні компанії має необхідну (досить невелику) площу із окремим входом, розповсюдження продукції буде також зручним, бо з цього комплексу роз'їжджаються автівки по Одещині.

3.2. Розрахунок економічної ефективності проекту логістичної стратегії

Оцінку інвестиційної привабливості проекту проводимо, використовуючи наступні показники:

1. чиста поточна (приведена) вартість проекту - NPV,
2. індекс прибутковості - ІП,
3. термін окупності інвестицій - $T_{ок}$,
4. коефіцієнт повернення боргу - КПБ.

Для розрахунку перерахованих показників необхідно визначити величину чистого наведеного грошового потоку (табл. 3.3). Амортизаційні відрахування розраховано у табл. 3.2

Таблиця 3.2 Амортизаційні відрахування

Рік впровадження проекту	Первісна вартість обладнання, тис. грн	Норма амортизації 20%	Накопичена амортизація
2024	1500	300	1200
2025	1200	300	900
2026	900	300	600
2027	600	300	300
2028	300	300	0

Джерело: розраховано автором

Річна норма амортизації розраховується методом ділення 100 % вартості на строк корисного використання основних засобів. У нашому випадку строк проекту дорівнює 5 рокам, тобто норма амортизації $100 : 5 = 20\%$

Чистий грошовий потік підприємства визначається за формулою: $D_t = ЧП_t - A_t$,

де D_t - чистий грошовий потік підприємства на 1-ому році;

$ЧП_t$, A_t - відповідно чистий прибуток і амортизаційні відрахування в 1-му році після початку виробничої діяльності за проектом.

Наведений чистий грошовий потік підприємства ЧГП в 1-му році після початку виробничої діяльності визначається за формулою:

$$ПД = Д / (1+d^t)$$

де d - реальна ставка дисконтування грошових сум ($d = 0,20$).

Реальну ставку дисконтування приймаємо на рівні середньорічної відсоткової ставки за депозитом для юридичних осіб (20 %).

Таблиця 3.3

Сумарний приведений чистий грошовий потік підприємства

Показники	2024	2025	2026	2027	2028
1. Виручка від реалізації	41600	41600	41600	41600	41600
2. Експлуатаційні витрати	39520	39520	39520	39520	39520
3. Амортизаційні відрахування	300	300	300	300	300
5. Прибуток до оподаткування діяльності	2080	2080	2080	2080	2080

6. Податок на прибуток	374,4	374,4	374,4	374,4	374,4
6. Чистий прибуток	1705,6	1705,6	1705,6	1705,6	1705,6
7. Чистий грошовий потік (Дт)	2005,6	2005,6	2005,6	2005,6	2005,6
8. Приведений чистий грошовий потік	1671,33	835,67	557,11	417,83	334,27
9 Приведений чистий грошовий потік накопиченим підсумком	1671,33	2507,00	3064,11	3481,94	3816,21

Джерело: розраховано автором

Чиста поточна вартість проекту дозволяє отримати найбільш загальну характеристику результату інвестування. Під чистої поточної вартістю проекту приймається різниця між наведеними до поточної вартості (шляхом дисконтування) сумою чистого грошового потоку і сумою інвестованих в його реалізацію засобів. Розрахунок показника за формулою визначається:

$$NPV = \sum PD_t - IC,$$

де $\sum PD_t$ - річні приведені (дисконтовані) грошові надходження за n-років;

IC - сума інвестицій;

n – період часу надходження доходів.

Стартові інвестиції становлять 1500,00 тис. грн.

$$3816,12 - 1500,00 = 2316,12 \text{ тис. грн.}$$

Індекс прибутковості або індекс рентабельності показує ефективність вкладення інвестицій на одиницю витрат. Показник індекс прибутковості розраховується за формулою:

$$ID = \sum PD_t / IC,$$

При $ID < 1$ інвестиції не є рентабельними, при $ID > 1$ інвестиції рентабельні.

$$ID = 3816,12 : 1500,00 = 2,54$$

Термін окупності інвестицій визначається як період часу, на протязі якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент початку виробничої діяльності за проектом, стане рівною сумі інвестицій. Термін окупності (Ток) розраховується за формулою:

$$T_{ок} = t + (IC - СПД_t) / PD_{t+1}$$

де IC - сума інвестицій за проектом, тис. грн.;

t и t +1 - відповідно роки, між якими окупилися інвестиції;

СПД_t – сумарний приведений чистий грошовий потік в році t, тис. грн.;
 ПД_{t+1} – приведений чистий грошовий потік в році t + 1, тис. грн.

За даними табл. 3.5 інвестиції у сумі 1500,00 тис. грн. окупляться на 2^{му} році $T_{ок} = 1 + (1500 - 1261,33) / 1153,61 = 1,97$ роки.

Всі показники інвестиційної привабливості проекту є позитивними. Отже, можливо зробити висновок про доцільність та економічну ефективність проекту запуску міні-виробництва пельменів (а в подальшому додавання до асортименту вареників, хінкалі тощо).

3.3. Проект з вдосконалення маркетингової стратегії та обґрунтування економічної ефективності

Комп'ютеризована система може швидко та точно надати інформацію, необхідну менеджерам ТОВ «Сільпо-ФУД» для підтримки високого рівня прибутку та забезпечити інформаційну підтримку для розробки запропонованої маркетингової стратегії супермаркету ТОВ «Сільпо-ФУД». Тому ми розглядаємо нове обладнання, призначене для збільшення рівня прибутку та покращення обслуговування клієнтів. Ці системи швидко поширюються за кордоном і пропонують все більше продажів в системі роздрібних супермаркетів України. Українські та іноземні ІТ-компанії постійно пропонують нове комп'ютеризоване торгове обладнання, яке підходить для різноманітних потреб роздрібної торгівлі. Для ТОВ «Сільпо-ФУД» таким інноваційним рішенням є інтерактивний термінал, ринок якого за наступне десятиліття зросте більш ніж удвічі. Сьогодні в розвинутих країнах світу (США, Франція, Італія, Сінгапур), зайшовши до місцевого супермаркету, можна побачити інновації, яких раніше не було, а саме планшетні транзакційні системи. Саме ергономічність цих гаджетів стала причиною стрімкого впровадження цих пристроїв у роздрібну торгівлю. Говорячи про атрибути інтерактивного терміналу, можна відзначити: портативність, вбудований бездротовий зв'язок, оснащеність програмним забезпеченням, яке спрощує облік і ведення запасів, а головне – доступну

цінову політику [35]. Існують різні типи інтерактивних терміналів. Пропоную проаналізувати кожен із них та розглянути доцільність впровадження того чи іншого терміналу в систему супермаркетів ТОВ «Сільпо-ФУД» (табл. 3.4). Навіть встановлення інтерактивних терміналів пришвидшить обслуговування та зменшить кількість черг, що в свою чергу дозволить обслуговувати більше клієнтів у супермаркетах ТОВ «Сільпо-ФУД».

Таблиця 3.4

Доцільність впровадження різних видів інтерактивних терміналів у системі супермаркетів

Вид	Характеристика	Доцільність впровадження
APD Interactive Terminals	Призначені для забезпечення легкості в доступі до інформації для будь-якого користувача (діти, люди похилого віку, люди з вадами).	Впровадження даної системи в Україні є не зовсім доцільною, тому що люди похилого віку, або люди з вадами не часто здійснюють покупки в супермаркетах.
The IBM 36600	Це набір продуктів обробки даних, котрі призначені для здійснення звичної операційної діяльності – оформлення замовлення, а також для поширення нової інформації про магазин	Вже довгий час існує на ринку. Рекомендується впроваджувати його великі супермаркети з високим рівнем обслуговування та надійною системою безпеки
BLUE FIRE Kiosk	Високотехнологічний термінал, котрий спрощує самообслуговування. Всі налаштування для комфортного використання вже встановлені.	Рекомендується його впроваджувати саме у торгівельно-розважальні центрі, оскільки саме там більше споживачів для його використання – для оформлення замовлень на дрібні товари, або оформлення замовлення на фудкортах.

Джерело: [36, 37]

Ці термінали також можуть інтегруватися з системою верифікації та програмним забезпеченням системи спостереження, надаючи менеджерам супермаркетів інформацію про поведінку споживачів і розширені записи транзакцій, щоб запобігти зростанню операційних втрат. Основні переваги інтерактивного терміналу розглянуті в таблиці. 3.2 Таким чином, до основних переваг використання інтерактивних терміналів у системі ТОВ «Сільпо-ФУД» в Україні можна віднести їх можливість конфігурації під конкретні потреби ринку, можливість передачі інформації в режимі

реального часу за допомогою сенсорних екранів, наявність дистанційного керування, система звітності.

Таблиця 3.5

Головні переваги інтерактивних терміналів для впровадження в діяльність супермаркету «Сільпо-ФУД»

Перевага	Сутність
Ефективна система оформлення замовлення	Термінали оснащені найновішими процесорами для забезпечення високої швидкості обслуговування споживачів. Такі термінали забезпечують надзвичайну продуктивність, котра потрібна для задоволення вимог ринку.
Інтерактивна рекламна служба	Термінали інтегровані цифровими вивісками для відображення інтерактивної реклами. Такі рекламні повідомлення закликають клієнтів здійснити покупку, а також розважають під час очікування в черзі.
Збір даних про поведінку покупців	Інтерактивні термінали можуть надати менеджерам комплексну торговельну інформацію для запобігання та зменшення операційних витрат, завдяки наявності технології спостереження

Джерело: [36, 37]

Встановлення таких терміналів дозволить підвищити ефективність господарської діяльності в ТОВ «Сільпо-ФУД» перш за все, з точки зору підвищення рівня обслуговування споживачів, а також зниження витрат на функціонування ринку (використання таких терміналів дозволяє скоротити кількість касирів, що обслуговують споживачів) і підвищення рівня інноваційної привабливості самого магазину, оскільки клієнтів завжди приваблює там, де про них піклуються. Які проблеми вирішуватимуть інтерактивні термінали для супермаркету ТОВ «Сільпо-ФУД» і чому їх варто впровадити:

– перш за все: інтерактивний термінал дозволяє швидко знайти необхідну інформацію про наявність або відсутність конкретного товару в магазинах супермаркету. Не обов'язково шукати продавця–консультанта, а достатньо ввести його ім'я в інтерфейсі терміналу і протягом секунди отримати необхідну інформацію на екрані;

– по-друге: інтерактивний термінал надає можливість швидко отримати ціну бажану групу товарів.

Замість того, щоб вручну шукати ціни за кілограм різних фруктів, клієнтам необхідно ввести цей запит у термінал і одразу отримати оновлену інформацію про ціни на різні продукти;

– по-третє: інтерактивний термінал дозволяє замовляти продукцію онлайн та на касі. В першу чергу це стосується замовлення їжі у фудкортах супермаркетів.

Прикладом в Україні є KFC, де клієнт обирає відповідний набір страв і одразу розраховується карткою, а потім йде до касира забрати замовлення. Безперечно, така технологія досить органічно вписується в систему ТОВ «Сільпо-ФУД». На нашу думку, такі перспективи відкриває впровадження інтерактивних терміналів у системі.

Для облаштування окремого ТОВ «Сільпо-ФУД» необхідно придбати не менше 10 інтерактивних терміналів, які будуть розміщені на всій площі торговельного місця. Я вважаю, що основний принцип розміщення терміналів: 1 відділ і 2 термінали. У 2021 році кількість діючих супермаркетів в ТОВ «Сільпо-ФУД» становить 302 супермаркети. Вартість 1 терміналу близько 25000 грн. Якщо для запуску потрібно 10 таких терміналів, то їх закупівля обійдеться в 250 тис. грн. Можна розрахувати економічний ефект на основі даних таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 Економічний ефект проекту

Показник	Вартість на 1 термінал	Середня кількість на 1 супермаркет	Всього по Україні (302супермаркети)	
			2024	2025
Кількість терміналів	1	10	3020	
Вартість терміналів, тис. грн.	25	250	75000	
Програмування інтерактивних терміналів, тис. грн.	18	180	54360	
Підтримання та переналаштування терміналів, тис. грн.	15	150	45300	45300
Всього витрат, тис. грн.	58	580	174660	45300

Отриманий додаткового чистий прибуток за рік. грн (20 % від рівня 2022 року, чистий прибуток за 2022 рік 64402634 тис. грн)			12880526,8	12880526,8
Економічний ефект, грн.			12705866,8	12835226,8

Джерело: розраховано автором

На нашу думку, необхідними витратами для реалізації такого проекту є встановлення та програмування терміналів під специфіку бізнесу супермаркету. На ринку послуги з програмування інтерактивних терміналів коштують в середньому 25 тис. грн, також ці компанії надають послуги з поточного обслуговування та переналаштування терміналів за 1500 грн на місяць або 15 тис. грн на рік. Щоб проаналізувати прибутковість таких проектів, слід знати, як впровадження інтерактивних терміналів вплине на дані про рівень продажів.

Більшість іноземних ЗМІ повідомляли, що показник зріс у середньому на 20%. Таким чином, можна побачити, що проект з інтерактивних терміналів окупиться за 1 рік. Ще може бути економія через меншу кількість персоналу каси. Тож можна зробити висновок, що проект із впровадження інтерактивних терміналів у супермаркетах ТОВ «Сільпо-ФУД» є вигідною та розумною інвестицією.

Отже, нова маркетингова стратегія ТОВ «Сільпо–ФУД»: продаж якісної та екологічно чистої продукції місцевого виробництва. Ще одна маркетингова стратегія полягає в створенні нових стосунків і впровадженні передового досвіду для покращення якості продукції та обслуговування клієнтів. Запропонована стратегія цифрового маркетингу спрямована на спрощення процесу покупок та економію часу клієнтів усіх магазинів в Україні. Встановлення інтерактивних терміналів у мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» пришвидшить обслуговування та зменшить кількість черг, дозволяючи обслуговувати більше клієнтів. Запропоновані інтерактивні термінали надають додаткову можливість надавати менеджерам ТОВ «Сільпо-ФУД» необхідну інформацію про поведінку споживачів і вдосконалений облік транзакцій, щоб запобігти зростанню операційних збитків.

Висновки до розділу 3

Запропонований проект інтерактивного терміналу окупиться протягом 1 року і приносить прибуток починаючи з 2023 року, а також може заощадити за рахунок меншої кількості касирів. Ми дійшли висновку, що проект впровадження інтерактивних терміналів у ТОВ «Сільпо-ФУД» є вигідною та розумною інвестицією. Тому ТОВ «Сільпо-ФУД» пропонується покращити стратегію маркетингу із залученням цифрових технологій для просування інноваційних рішень, залучення нових клієнтів та вдосконалення бізнес-процесів. Ефективна стратегія допоможе розподілити бюджет на найбільш ефективні джерела залучення клієнтів, створити унікальне позиціонування бренду та визначити цільову аудиторію. Економічні аспекти реалізації цього стратегічного напрямку будуть проявлятися у збільшенні клієнтів, збільшенні середнього розміру чека та збільшенні тижневої виручки.

ВИСНОВКИ

Економічна стратегія є формою довгострокового управління соціально-економічними процесами на різних рівнях економічної системи. За рівнем послідовності, важливості й складності завдань економічна стратегія представляє досягнення трьох основних взаємопов'язаних цілей: отримання економічного прибутку, збільшення ринкової частки, зростання вартості підприємства. Передбачення цілей підприємства і засобів їх досягнення на довготривалу перспективу становить сутність стратегії. Підприємство досягає намічених цілей лише за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії їх окремих типів у стратегічному наборі, що сприяє їхньому взаємопідсиленню. Залежно від ситуації стратегічний набір може змінюватись. Для створення ефективного стратегічного набору кожен з його складових потрібно формувати із залученням фахівців, які знаходяться в тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій.

У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору. Окремі напрямки діяльності реалізуються ефективно, коли функціональні та ресурсні стратегії узгоджені та пристосовані одна до одної та до стратегій вищого рівня. Стратегічний набір має заповнювати «стратегічну прогалину» підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

Вибір стратегії здійснюється на основі порівняння перспектив розвитку підприємства в різних видах діяльності та створення пріоритетів для забезпечення майбутнього розвитку. Вище керівництво підприємства формує загальну стратегію, розподіляє відповідальність між виконавцями, координує

проведення заходів по реалізації стратегічних завдань. В останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави твердити про його транс-формацію у систему стратегічного підприємництва. Роль стратегічного управління для українських підприємств визначається умовами їхньої діяльності, що кардинально змінилися в нинішній час, високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, інтеграційними процесами, які відбуваються, глобалізацією бізнесу. За нинішніх умов відсутність розробленої стратегії розвитку та комплексу заходів з її реалізації гальмує розвиток організації або взагалі призводить до кризи та зникнення її з ринку.

В сучасних умовах підприємства ритейлери мають стратегічне значення. Забезпечення населення різноманітними товарами, особливо харчуванням є пріоритетним завданням. Це питання продовольчої безпеки. Згідно із проведеним аналізом є очевидним факт головної ролі саме логістики у роботі підприємств-ритейлерів, адже тут є всі види логістики: закупівельна, транспортна, складська, дистрибуційна, а також останнім часом додалась ще й виробнича. Виробництво для ритейлерів (самостійне на власних потужностях або на потужностях інших підприємств, але під власним брендом) є додатковою можливістю отримати значні прибутки, адже на відміну від інших виробників тут є гарантований збут через власну мережу.

Виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що ритейлери зараз знаходяться в умовах невизначеності. Управління має кризовий характер, відповідно повинні прийматись швидкі та іноді нестандартні рішення.

Діяльність компаній які досі стабільно розвивались та мали великі плани на масштабування бізнесу зараз приходиться значно коректувати. Проведений аналіз ринку виявив беззаперечних лідерів таких як АТБ т Фоззі Груп. Відношення споживачів до них досить різноманітне як і концепції їх роботи.

Сільпо-Фуд має стабільний розвиток, в Одеському регіоні займає перше

місце за уподобаннями споживачів у першу чергу завдяки наявності гарно працюючих відділів кулінарії.

Військові дії додають до роботи компаній-ритейлерів багато проблем, бо порушена більшість налагоджених логістичних звязків. Деякі постачальники піддалися бомбардуванню та не працюють, деякі не зможуть постачати необхідну кількість, є суттєві проблеми із транспортуванням. Комендантська година робить неможливим переміщення вночі, а літом починає працювати «тепловий режим» на автошляхах, таким чином днем неможливо їхати бо заборона із-за дороги, а вночі із-за комендантського часу, залишається декілька годин вранці та декілька ввечері.

У роботі представлено проект виробництва замороженої продукції в для потреб одеського регіону, який є ефективним у мирний час, а під час військових дій має на меті ще й альтернативне забезпечення продукцією населення на випадок тимчасових перепон у постачанні.

Запропонований проект інтерактивного терміналу окупиться протягом 1 року і приносить прибуток починаючи з 2023 року, а також може заощадити за рахунок меншої кількості касирів. Ми дійшли висновку, що проект впровадження інтерактивних терміналів у ТОВ «Сільпо-ФУД» є вигідною та розумною інвестицією. Тому ТОВ «Сільпо-ФУД» пропонується покращити стратегію маркетингу із залученням цифрових технологій для просування інноваційних рішень, залучення нових клієнтів та вдосконалення бізнес-процесів. Ефективна стратегія допоможе розподілити бюджет на найбільш ефективні джерела залучення клієнтів, створити унікальне позиціонування бренду та визначити цільову аудиторію. Економічні аспекти реалізації цього стратегічного напрямку будуть проявлятися у збільшенні клієнтів, збільшенні середнього розміру чека та збільшенні тижневої виручки

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко С. В., Бубенець І.Г. Маркетингові канали торговельного підприємства: сутність та особливості формування. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. С. 248–254.
2. Ащанулов В. В. Формування стратегії підприємства з урахуванням його корпоративної місії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 5 (74). С. 50–54.
3. Валесько Є. І., Биков А.А., Дражек З. Стратегічне управління: Практика прийняття системних рішень: навч. посібник. Технологія; вид-во БДЕУ, 2018. 253 с.
4. Гросул В. А. Обґрунтування стратегії розвитку торговельних підприємств у процесі стратегічного управління маркетинговим потенціалом. *Бізнес Інформ*. 2013. С. 359–366.
5. Єфремов В. С. Стратегія бізнесу: концепції та методи планування: навч. посібник. В. С. Єфремов. Фінпрес, 2020. 192 с. 51.
6. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: монографія. 2013. 368 с.
7. Звіт про управління за 2021 рік, підприємства ТОВ «Сільпо–Фуд», URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bebf3bc36.pdf>
8. Звіт про управління за 2021 рік, підприємства ТОВ «Сільпо–Фуд», URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf>
9. Звітність підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», URL: https://zvitnist.com/40720198_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDA_LNSTU_SILPOFUD
10. Офіційні дані підприємства ТОВ «Сільпо–Фуд», URL: <https://opendatabot.ua/c/40720198>
11. Мазаракі А. А. Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів. під ред. проф. Н. М. Ушакової. К. : «Хрещатик», 2009. 880 с.

12. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», URL: <https://silpo.ua>
13. Офіційна фінансова інформація підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2022
14. Футало Т. В. Сучасний стан і тенденції розвитку роздрібної торгівлі продовольчими товарами в умовах конкуренції. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 15. С. 72–80.
15. Фроленко О. М. Маркетингова інформаційна система як засіб реалізації стратегічного потенціалу промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2014. С. 238–244.
16. Хом'як Ю. М. Тенденції і напрями розвитку роздрібної торгової мережі Львівщини. *Торгівля, комерція, підприємництво*: зб. наук. пр. ЛКА. Львів: Вид-во ЛКА, 2019. Вип. 10. с. 46.
17. Hawkins D., Mothersbaugh D. *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*. McGraw-Hill Education; 12th Edition, 2017. 772 p.
18. Lockett O., Casey M. J. *The Social Organism: A Radical Understanding of Social Media to Transform Your Business and Life*. Hachette Books, 2016. 336 p.
19. Pulizzi J. and Rose R. *Killing Marketing: How Innovative Businesses Are Turning Marketing Cost Into Profit*. McGraw–Hill Education; 1 edition, 2017. 272 p.
20. Кобзева К. В. Методологічні підходи в управлінні логістичними затратами промислового підприємства. URL: <http://manved.at.ua>
21. Кочубей Д. Розробка логістичних стратегій торговельних підприємств. *Товари і ринки*. 2020. № 1. С. 9-17.
22. Євдокимов А. В. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах. *Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2018. Вип. 1 (11). С. 246-249
23. Шталь Т.В., Уварова А.Є. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутність характеристики та формалізація моделі. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. Серія:

Економіка. 2021 . С. 64-70

24. Гончар Л.А. Теоретичні та практичні аспекти ефективності впровадження комерційної логістики на підприємствах роздрібної торгівлі. *Академічний огляд*. 2019. № 2. С.100-105

25. Носиков О. Кадрова логістика для служби логістики. *Консультант кадровика*, №16. 2017. URL:: <http://kadrhelp.com.ua/kadrova-logika-dlya-sluzhbi-logistiki>.

26. Хмурова В. В. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. К.: Ліра-К, 2018. 347 с.

27. Талан М.В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика». №633. 2018. с. 696-701

28. Виробнича логістика.. Пономарьова Ю.В. Логістика : навч. посіб. К.: Центр навч. літ., П 56 2015. С.74 - 100.

29. Інформаційний сайт роздрібної торгівлі України.URL: <http://www.retailstudio.org>.

30. WorldFood Ukraine. Топ-10 продуктових мереж України за кількістю магазинів. 2021 . URL: <http://www.worldfood.com.ua>.

31. Офіційний сайт Державної служби статистики України.URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

32. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд»: URL: <https://silpo.ua>.

33. Офіційний сайт. Звіт про управління «Сільпо-Фуд»: URL: <https://silpo.ua/uploads/2020/12/28/5fe9a3f979cse.pdf>.

34. Все про Е-добавки та склад продукції. Опис власних торгових марок (ВТМ) «Сільпо». URL: <https://dobavkam.net/food>.

35. Офіційний сайт Fozzy Group.Торгові мережі Fozzy Group:URL: <https://fozzy.ua>

36. Інформаційний сайт ритейлу України. Історія розвитку Fozzy Group ТОВ «Сільпо-Фуд»: URL: <https://allretail.ua/networks/silpo>.

37. Зайцев І. Топ-200: дохідні, прибуткові та збиткові ритейлери України. 16.09.2020.URL: <https://rau.ua/ekonomika/top-200-2/>

38. Зайцев І. Топ-15 платників податків у ритейлері України. – 10.09.2021.URL:
39. Сайт delo.ua : URL: <https://delo.ua/business/urozhajnyj-god-smozhet-li-ukrainskoe-vino-sravnj-350457/>
40. Спочатку Наша Ряба, а тепер Roshen: чому з АТБ зникають топ-бренди? 11.02.2022 р. <https://allretail.ua/analytics/76761-spochatku-nasha-ryaba-a-teper-roshen-chomu-z-atb-znikayut-topbrendi>
41. Кальченко А.Г. Логістика як інструмент розвинутої економіки: види логістики, концепція логістики. Різноманітність форм логістичних утворень. К.: КНЕУ. 2016. С. 21-43.
42. Управління логістикою : розробка стратегій логістичних операцій: пер. з англ. ; за наук. ред. О. Є. Міхейцева. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 368 с.
43. Сайт компанії Сайленс. URL:<http://silence.ua/linii-dlya-proizvodstva-pelmeney-tesna.html>
44. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. К: Центр учбової літератури, 2020. 360 с.
45. Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. Держава та регіони. 2016. № 3. С. 143 - 147.
46. Крикавський Є. Оптимізація системи перевезень: логістика відділу доставлення: логістична трансформація транспортних організацій, вибір способу перевезення та перевізника. Л.: Вид- во «Львівська політехніка». 2022. С. 265 - 303.
47. Лагун М.І. Послідовність проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства. Формування ринкових відносин в Україн. 2022. № 6. С. 31-36.
48. Крикавський Є. Логістика підприємства : навч. посібник . Львів : ДУ «Львівська політехніка», 2017. 160 с.
49. Крикавський Є. Логістика. Для економістів : підручник. Львів : Ви-во «Львівська політехніка», 2014. 448 с.

50. Крикавський Є. Логістичне управління : підручник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2015. 684с.

51. Окландер М. А. Маркетинг і логістика у підприємстві. Одеса: АП НТ ЄТ. 2166. 104 с.

52. Тридід О. М., Таньков К. М Логістичний менеджмент : навч. посіб. Х. : ВД «Інжек», 2015. 224 с.

53. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи магістрів, 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.

54. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga/#2>