

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
**на тему: «Управління конкурентними перевагами торговельного
підприємства»**

Виконавець:

студентка ЦЗВФН

Андрющенко Мар'яна Іванівна _____

/підпис/

Науковий керівник:

к.псих.н., ст.викл.

Осичка Олена Василівна _____

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття конкурентних переваг підприємства	5
1.2. Класифікаційні підходи до конкурентних переваг	12
1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства	19
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	26
2.1. Аналіз ринку торговельних послуг України	26
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового положення ТОВ «ЮСК Україна»	44
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЮСК Україна»	50
2.4. Розробка пропозицій з посилення конкурентних переваг ТОВ «ЮСК Україна»	54
2.5. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЮСК Україна» після заходів	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	70

ВСТУП

В складних умовах активізації військових дій, падіння платіжної спроможності населення та скорочення споживання продукції підприємства зіштовхуються із проблемою формування та посилення власних конкурентних переваг. Не є виключенням і торговельні підприємства, діяльність яких на сьогодні нестабільна, а прибутки скорочуються. В таких умовах актуальним є питання формування та підтримки власних конкурентних переваг.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління конкурентними перевагами підприємства та застосування отриманих знань для удосконалення управління конкурентними перевагами ТОВ "ЮСК Україна».

В роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- встановити сутність поняття «конкурентна перевага»;
- проаналізувати ринок торговельних послуг України;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства ТОВ «ЮСК Україна»;
- запропонувати заходи з удосконалення управління конкурентними перевагами ТОВ «ЮСК Україна».

Об'єктом дослідження є торговельне підприємство ТОВ «ЮСК Україна».

Предметом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження, використані в роботі, включають: метод групування (для встановлення сутності поняття «конкурентна перевага підприємства»), модель п'яти конкурентних сил М. Портера (для встановлення найбільш впливової конкурентної сили); метод попарних порівнянь (для встановлення найбільш вагомих факторів конкурентоспроможності підприємств), методика оцінки інвестиційної привабливості проекту Європейського банку реконструкції та розвитку (для оцінки привабливості проекту розширення складських площ та оновлення складського обладнання), графік Гантта (для встановлення термінів закінчення робіт за проектом відкриття оновленого складу).

До інформаційної бази дослідження увійшли наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема статті та монографії, дослідження галузевих асоціацій, періодична звітність органів державної влади, дані бухгалтерської звітності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці пропозиції з підвищення забезпеченості складськими приміщеннями та оновлення складського обладнання, що дозволить зменшити термін очікування товару клієнтом.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентних переваг підприємства

В умовах глобалізації та налагодження економічних зв'язків з країнами Європи важливим для вітчизняних підприємств є створення та підтримка стійких конкурентних переваг. Конкурентні переваги можуть вибудовуватися в різних сферах діяльності підприємства, у т.ч. виробничій, фінансовій, маркетинговій тощо. Конкурентоспроможність підприємств безпосередньо визначатиметься наявністю в нього переваг над конкурентами.

В наукових джерелах питання формування та підтримки конкурентних переваг широко висвітлюються зарубіжними та вітчизняними науковцями. Разом з тим, єдності думок стосовно сутності даного поняття не спостерігається.

Розглянемо сутність поняття «конкурентна перевага» в інтерпретації різних дослідників.

Перший науковий підхід, який слід виділити в сучасній економічній літературі, розглядає конкурентні переваги як переважання над підприємствами-суперниками. Представником даного наукового підходу виступає відомий економіст Азоєв Г.Л., який описує конкурентну перевагу як акумульований прояв переваги над суперниками, що реалізується організацією в сферах економіки, техніко-технологічній та організаційній сферах, та вимірюється певними економічними показниками [2]. Конкурентна перевага не є внутрішньою можливістю підприємства, врешті решт її визначають покупці, яким подобається товар та які «голосують» своїми грошовими коштами за підприємство та його продукцію.

З цієї позиції конкурентна перевага досліджується науковець [37, с. 26], який тлумачить конкурентну перевагу як переважання підприємства над конкурентами в технічній, економічній, організаційній сферах діяльності, що вимірюється певними економічними показниками. В якості таких показників автором пропонуються прибуток, рентабельність, частка ринку або обсяг

реалізації. Автор наголошує на недоцільності ототожнення конкурентних переваг з потенційними внутрішніми можливостями підприємства, оскільки незалежно від наявності останніх організація може залишатися неконкурентоспроможною. Цікавою також виступає авторська думка щодо відмінності між просто перевагою та конкурентною перевагою. Так, звичайна перевага (наприклад, більш професійний менеджмент, більш стійкий фінансовий стан тощо) становиться конкурентною лише в тому випадку, якщо їх розвиток супроводжується зростанням перелічених економічних показників. В протилежному випадку – вони лише створюють умови для розвитку та удосконалення конкурентних переваг. Прояв конкурентної переваги завжди відбувається відносно підприємства-суперника, тобто сама конкурентна перевага має порівняльний характер.

Автор [39, с. 430] описує конкурентну перевагу як ступінь відмінності від підприємств-конкурентів за рахунок його перевищення в аспектах фінансів, маркетингу, доступу до інформації, виробництві, організаційному впорядкуванні, менеджменті. Перелічені сфери, в яких організація може бути кращою, вчений називає відмінностями внутрішнього походження. Також слід виділяти і відмінності зовнішнього походження, що визначають позицію підприємства на ринку.

На наш погляд відокремлення відмінностей внутрішнього та зовнішнього походження без пояснення їх сутності та відмінностей не є доцільним. Крім того, авторське формулювання конкурентної переваги «як ступеню відмінності ...» не передає змісту поняття переваги, отже має бути уточненим.

Автор наукових доробок в сфері досліджень конкурентних переваг [7, с. 99] описує їх як властивості, що дають підприємству перевагу над суперниками. Науковець наголошує на їх стійкості та гнучкості, тобто з одного боку конкурентні переваги мають бути дієвими в довгостроковій перспективі, а з іншого боку вони мають бути актуальними, тобто повинні адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Також конкурентні переваги мають формуватися на

підставі узгодженості цілей стратегічного розвитку підприємства з функціональними підрозділами та їх можливостями, тобто ресурсною базою.

Сутність конкурентних переваг за твердженням автора формується через спроможність організації зважено розподіляти наявні ресурси, не втрачаючи при цьому ринкових позицій та навіть покращуючи їх порівняно до конкурентів. Також розробка конкурентних переваг проявляється через властивості продукції та послуг, характеристики ресурсів та інших цінностей, якими володіє підприємство; через більш ефективне за конкурентів формування атрибутів продукції, що є цінними для клієнтів.

Основними рисами конкурентних переваг, що дозволять підприємству бути успішними в конкурентній боротьбі, є наступні: довгостроковий характер конкурентної переваги та її позитивна відмінність від суперників, орієнтованість на певну групу споживачів зі своїми специфічними інтересами, наявність в основі унікальних ресурсів та спроможностей організації, як правило, відсутніх у конкурентів, а також їх інноваційний характер [4, с.16].

В роботі авторів [18, с. 335] зазначається, що конкурентна перевага є здатністю підприємства бути більш успішним за конкурентів в основних сферах його діяльності – економічній, організаційній та технічній, яку можна відбити в основних економічних показниках. Подібна успішність відображається у величині отриманого прибутку порівняно до суперників. Конкурентна перевага ґрунтується на винятковій цінності, яку має підприємство, компетентності керівництва та рядового персоналу, та проявляється лише в конкурентному середовищі, тобто має порівняльний характер. Конкурентна перевага закладається в основу конкурентної стратегії суб'єкта господарювання.

Автори вказують, що конкурентні переваги, які мають порівняльний характер, тісно пов'язані з інноваціями, оскільки завдяки останнім підприємство вигідно виділяється серед інших суб'єктів господарювання, а його продукція користується попитом більшості покупців. Створення інноваційної продукції / послуг, впровадження нових технологій та оновлення управлінського інструментарію дозволяють сформувати конкурентну перевагу та досягти стійку

конкурентну позицію на ринку, яка загалом вимірюється статистичними показниками.

Нові конкурентні переваги формуються за результатами змін внутрішнього та зовнішнього середовища, тому вони мають бути гнучкими та адаптивними. Ці відмінні від конкурентів характеристики продукції/послуг дозволяють перемогти суперників, але остаточний вибір залишається за споживачем.

В науковому джерелі [15, с.8] конкурентна перевага розглядається як цінність, якою володіє незначна кількість організацій, яка надає перевагу над конкурентами. Ефективні конкурентні переваги мають ґрунтуватися на таких положеннях:

- орієнтованість підприємства на продовження його успішного функціонування;
- близьке розміщення до клієнтів;
- мотивація та формування стимулів для робітників підприємства;
- збільшення продуктивності праці завдяки новаціям;
- простота побудови організації, що збільшує її керованість та ефективність діяльності в цілому;
- гнучкість у виборі пріоритетів розвитку.

Конкурентна перевага тісно пов'язана з конкурентною позицією. Вона показує здатність підприємств до конкурентоспроможного розвитку та укріплення конкурентної позиції завдяки створеному конкурентному потенціалу. Основними рисами конкурентних переваг є постійність прояву та забезпечення, цілеорієнтованість та узгодженість із набором стратегічних цілей.

Зазначимо, що деякі позиції авторів є спірними, зокрема місце розміщення підприємства не завжди перетворюється на його конкурентну перевагу, так само як і зростання продуктивності праці.

Другий науковий підхід припускає розгляд конкурентної переваги як здатності вести виробничо-господарську діяльність / використовувати ресурси краще за конкурентів. Даний підхід відбивається в науковій роботі [33, с.60], де

конкурентна перевага тлумачиться як складова конкурентоспроможності, що дозволяє виробляти продукти та надавати послуги краще за суперників. Автором підкреслюється, що відтворити конкурентну перевагу не може бути легко, тобто вона повинна мати унікальний характер. Ґрунтуючись на конкурентній перевазі, підприємство може досягти більшої прибутковості, створити цінність для клієнтів та забезпечити власну стійкість.

На наш погляд конкурентну перевагу не варто розглядати як складову конкурентоспроможності, оскільки вона більше є її підґрунтям. Конкурентоспроможність підприємства будується на стійкій конкурентній перевазі, що діє в довгостроковій перспективі.

Автор [20, с.73] зазначає, що сутність конкурентних переваг відбивається для компанії через сукупність ресурсів в наявності у організації, здатність ефективно використовувати ці ресурси, здатність створювати та удосконалювати властивості товарів та послуг, що мають значення для клієнтів та є більш привабливими порівняно до аналогів конкурентів. Тобто, відповідно до даного твердження автор вважає конкурентними перевагами наявність певних ресурсів та здатність підприємства ефективно ними розпоряджатися.

Конкурентні переваги за своєю сутністю мають відповідати певним вимогам, зокрема [22]: вони ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства, його потенціалі. Власне, це й було відображено і в раніше розглянутих нами роботах, тобто конкурентні переваги підприємства не є його потенціалом, але саме на ньому конкурентні переваги мають ґрунтуватися. Конкурентні переваги мають бути унікальними та мають задовольняти потреби клієнтів. Також вони мають носити стратегічний характер, тобто бути недоступними для конкурентів у довгостроковій перспективі.

Для того, щоб зрозуміти чи ефективною є конкурентна перевага, слід її порівняти з цілями та завданнями організації, враховуючі умови зовнішнього середовища, а також рівень якості (ступінь досягнення) встановлених цілей [36]. Розвиток або створення конкурентних переваг має ґрунтуватися на наявному потенціалі, а також сприяти його розвитку. Наявний потенціал також можна

використовувати з різним ступенем ефективності. Тому на ринку виграє те підприємство, що краще використовує наявний потенціал.

Думка науковця [27] також цілком вписується в другий науковий підхід та полягає у трактуванні конкурентних переваг як комплексу сполучень наявних в організації ресурсів, зокрема сировини, персоналу, технологій, інформації, фінансів тощо, а також способів їх використання. Все це в сукупності забезпечує більший виробничий потенціал та можливості реалізації підприємства порівняно до суперників.

Вибір конкретних конкурентних переваг викликає потребу детального аналізу певного їх комплексу або набору. Будь-яка з переваг конкурентного набору може бути реалізована підприємством певної сфери діяльності, але її вибір має ґрунтуватися на певних критеріях, виражених у широкому колі показників. Як правило визначається єдиний зручний для розрахунків узагальнений критерій для порівняння продукції підприємства та конкурентів. На підставі визначеного критерію в подальшому можна розробити основні заходи з підвищення конкурентоспроможності та прийняти відповідні управлінські рішення.

Систематизуємо авторські позиції в межах двох розглянутих наукових підходів в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Авторські трактування поняття «конкурентна перевага»

Автор, наукове джерело	Визначення поняття «конкурентна перевага»
конкурентні переваги як переважання над підприємствами-суперниками	
Азоєв Г.Л., Челенков А.П.[2]	Конкурентна перевага є акумульованим проявом переваги над суперниками, що реалізується організацією в сферах економіки, техніко-технологічній та організаційній сферах, та вимірюється певними економічними показниками
Цюцюпа С.В.[37]	Конкурентна перевага є переважанням підприємства над конкурентами в технічній, економічній, організаційній сферах діяльності, що вимірюється певними економічними показниками

1	2
Шаповалова І.В.[39]	Конкурентна перевага є ступенем відмінності від підприємств-конкурентів за рахунок його перевищення в аспектах фінансів, маркетингу, доступу до інформації, виробництві, організаційному впорядкуванні, менеджменті.
Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М.[7]	Конкурентна перевага є властивістю, що дає підприємству перевагу над суперниками.
Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н.[18]	Конкурентна перевага є здатністю підприємства бути більш успішним за конкурентів в основних сферах його діяльності – економічній, організаційній та технічній, яку можна відбити в основних економічних показниках – прибутку, доходу, рентабельності тощо.
Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармуль Л. О.[15]	Конкурентна перевага є цінністю, якою володіє незначна кількість організацій, яка надає перевагу над конкурентами.
конкурентні переваги як здатності вести виробничо-господарську діяльність / використовувати ресурси краще за конкурентів	
Пилипенко А. В., Артеменко Л. П.[33]	Конкурентна перевага є складовою конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє йому виробляти продукти та надавати послуги краще за суперників
Кощій О.[20]	Конкурентна перевага є здатністю ефективно використовувати ресурси підприємства та створювати та удосконалювати властивості товарів та послуг, що є привабливими для клієнтів
Левицька А.О.[27]	Конкурентна перевага виступає як комплекс сполучень наявних в організації ресурсів, зокрема сировини, персоналу, технологій, інформації, фінансів тощо, а також способів їх використання

На наш погляд, більш раціональним є розгляд конкурентної переваги як акумульованого прояву переваги над суперниками, що реалізується організацією в різних сферах, та вимірюється певними економічними показниками, тобто перший науковий підхід. Другий науковий підхід, на наш погляд, є похідним від першого. Так, проявляється конкурентна перевага підприємства може в більш успішному веденні діяльності, більш ефективному за конкурентів використанні ресурсів, створенні продукції з унікальними якостями або за більш низькими цінами тощо.

1.2.Класифікаційні підходи до конкурентних переваг

Конкурентні переваги в доробках науковців класифікуються в різний спосіб. Розглянемо найбільш поширені класифікаційні підходи до конкурентних переваг.

За складністю отримання та копіювання конкурентні переваги поділяються на переваги низького та високого рангу [20, с.73]. До переваг низького рангу відносять такі, що просто отримати, але також просто скопіювати конкурентам. До них варто віднести дешеву робочу силу чи сировину та матеріали тощо. Якщо конкурент отримає доступ до джерел дешевої робочої сили чи матеріалів, то підприємство втрачає конкурентну перевагу. До переваг високого рангу відносяться такі, що важко копіюються суперниками та, як правило, не створюються за короткий період часу. Прикладом конкурентних переваг високого рангу є нові технології, сформована гарна репутація, унікальні товари в асортименті тощо. Формування таких переваг потребує суттєвих грошових витрат, зокрема в оновлення обладнання, підготовку персоналу тощо. Зрозуміло, що підприємство буде більш конкурентоспроможним, якщо буде володіти конкурентними перевагами високого рівня. Також має значення кількість переваг в арсеналі підприємства (чим більше, тим краще).

Основними причинами новацій, на підставі яких створюються конкурентні переваги високого рангу, відносять зміну [37, с.29]:

- технологій;
- запитів клієнтів;
- вартості чи наявності компонентів продукту, що виробляється;
- сегменту діяльності;
- урядового регулювання.

Оскільки вимоги покупців до товарів з часом зростають, вони, як і нові технології виробництва, також дають поштовх розвитку конкурентних переваг. Якщо змінюється вартість компонентів продукту, наприклад, зростає, підприємство починає шукати більш дешеві альтернативи, замітники. Це в свою чергу стимулює пошук нових матеріалів, менш енергомістких технологій тощо.

Зміна сегменту діяльності надає нові способи використання вже існуючих продуктів в нових умовах та сферах діяльності. Також може змінитися політика уряду шляхом впровадження окремих стандартів та вимог, що змінять виробничий процес та будуть вимагати оновлення від підприємств.

Крім вищезначених причин інновацій, що створюють конкурентну перевагу, до них також відносять появу нових компонентів виробництва [21, с.26]. На наш погляд, це означає, що здороження одного з компонентів (ресурсів процесу) вимагає пошуку більш дешевих замінників. В такий спосіб з'являються інновації в основі конкурентних переваг.

За класифікаційною ознакою джерел походження конкурентні переваги поділяють на внутрішні та зовнішні [7, с.99]. Внутрішні конкурентні переваги є характеристиками внутрішніх сторін діяльності підприємства, що переважають відповідні характеристики суперників. До внутрішніх конкурентних переваг зокрема відносять рівень витрат виробництва, продуктивність праці, рівень налагодження процесів тощо. Зовнішні конкурентні переваги більше орієнтовані на створення споживчої цінності. Останнє можливо шляхом задоволення клієнтських потреб та збільшення ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Автори вказують, що первісний характер має саме внутрішня перевага, проте вона по суті є лише потенціалом для формування стійкої позиції підприємства. Зовнішня перевага є вторинною за характером, вона ґрунтується на внутрішній перевазі, її укріпленні та посиленні. Проте, оскільки вона орієнтована на «голос споживача», саме вона гарантує організації стабільну позицію на ринку. Класичними прикладами внутрішніх переваг вважають наявність кваліфікованого персоналу та ефективне використання його робочого часу, наявність нових техніки та технології, інновацій різного роду, нижчий за конкурентів рівень витрат тощо. До зовнішніх переваг відносять сформовану позитивну ділову репутацію підприємства, його імідж, більш привабливі для клієнтів ціни та можливість надання клієнтам знижок, налагоджена та розгалужена система збуту продукції, наявність мережі сервісних центрів гарантійного обслуговування тощо.

Наступною класифікаційною ознакою є сфера прояву конкурентних переваг, відповідно до якої їх поділяють на переваги в сферах постачання, НДДКР, виробництва, продажу та післяпродажного обслуговування [7, с.101]. Так, підприємство може мати ексклюзивну можливість закупівлі товару у певного постачальника, більш привабливі ціни або настільки відпрацьовану систему постачання, що дозволить здійснювати поставки товарів швидше за конкурентів та швидко реагувати на зміни споживацького попиту. Що стосується процесу виробництва, то ще відомий економіст Дж. Чейз [38] вказував на доцільність формування конкурентних переваг саме в цій сфері. Це означає, що випуск більш дешевої або більш якісної продукції дозволяє сформувати конкурентну перевагу саме в сфері виробництва. Конкурентні переваги, сформовані в сфері НДДКР, є стійкими та відносяться за попередньою класифікацією до переваг вищого рангу, оскільки частіше за все вони пов'язані з удосконаленням продукту шляхом оновлення його модифікації, використання нових матеріалів, технологій виробництва тощо. Також саме в цій сфері започатковується оновлення асортименту продукції шляхом розробки зовсім нових товарів відповідно до мінливих споживацьких потреб. Сектор продажу також може бути сферою формування конкурентних переваг, зокрема підприємство може мати розгалужену мережу логістичних центрів та торговельних посередників, може реалізовувати ефективну рекламну компанію, налагоджувати більш ефективні за конкурентів альтернативні канали розподілу продукції тощо. Післяпродажне обслуговування при компетентному керівництві також може перетворитися на сферу прояву конкурентної переваги, оскільки надання послуг клієнтам, пов'язане з виникненням складнощів або помилок в процесі експлуатації також може бути організовано в різний спосіб. Так, підприємство може відкрити власні сервісні підрозділи в різних географічних локаціях, що забезпечить більш високу якість обслуговування. Або підприємство може укласти контракт з вже існуючими в регіонах самостійними сервісними центрами, більш економний варіант, але гарантувати при цьому високу якість послуг майже неможливо.

Наступна класифікаційна ознака конкурентних переваг – за рівнем ієрархії. За цією ознакою відокремлюють конкурентні переваги на рівні товару, організації, галузі та економіки [20, с.73]. Тобто за твердженням автора товар може не мати конкурентних переваг, а організація, що виробляє широкий асортимент товарів та діє на кількох ринках – буде володіти конкурентними перевагами. Так само організація може мати конкурентні переваги лише на одному ринку / галузі та поступатися суперникам на інших ринках.

Зазначається, що конкурентні переваги галузі є відносною категорією, а не абсолютною, тобто оволодіння нею проявляється відносно аналогічних параметрів конкурентів. Вони тісно взаємопов'язані з конкурентоспроможністю підприємств, що слід розуміти як те, що належність підприємств до певної галузі визначає коло конкурентних переваг, специфічних для неї. Висококонкурентна галузь означає, що до її складу входять висококонкурентні підприємства, які мають власну виробничо-технічну потужність, розгалужену інфраструктуру, наявність взаємозв'язків між підприємствами в сфері техніки та технології, комерції тощо. Конкурентні переваги галузі прив'язані до певного інтервалу часу, більш тривалого ніж конкурентні переваги продукту чи організації.

Слід вказати, що відносність категорії конкурентної переваги характерна в цілому для даного поняття, що неодноразово відмічалося в роботах науковців, тобто це не є ознакою конкурентної переваги лише галузі. Теза про наявність взаємозв'язку між конкурентними перевагами підприємства та галузі в науковій літературі більше відома як галузевий підхід до визначення сутності конкурентних переваг. Також вкажемо, що конкурентна перевага будь-якого рівня має обмеження в часі, оскільки змінюються клієнтські потреби, дії конкурентів та інші фактори.

При цьому конкурентні переваги підприємства варто оцінювати в розрізі показників частки на ринку (внутрішньому національному та міжнародному), чистого доходу на одного працівника, чисельності зайнятих робітників, конкурентів тощо). Конкурентні переваги галузі варто оцінювати за показниками чистого експорту, частки імпорту галузевих продуктів на внутрішньому ринку

країни, чисельність зайнятих тощо. Для економіки конкурентні переваги варто оцінювати за показниками стану торгового та платіжного балансу, реального доходу на одну людину, прибутку підприємств тощо.

Загалом за нашою думкою конкурентні переваги продукту та організації співвідносяться між собою як частина та ціле, у т.ч. в оцінку наявності конкурентних переваг організації за багатьма методиками входить оцінювання конкурентоспроможності продукту / послуги. Складно зрозуміти яким чином визначаються конкурентні переваги на рівні галузі чи економіки, проте конкурентоспроможність галузі буде визначатися наявністю в ній висококонкурентних підприємств, а економіки – вмісту висококонкурентних галузей.

Схожий підхід до класифікації пропонується в науковому джерелі [7, с.101], але класифікаційною ознакою є місце формування, а конкурентними перевагами, що за нею виділяються, є формування на робочому місці; в окремому підрозділі; в організації в цілому.

На наш погляд даний поділ конкурентних переваг не можна вважати доцільним, оскільки в їх формуванні задіяне підприємство в цілому. Наприклад, питання впровадження нової технології як майбутньої конкурентної переваги спочатку вирішується керівництвом організації, потім поступає на розгляд у відділ НДДКР, маркетинговий та технологічний відділ, відділ контролю якості тощо, а безпосередніми реалізаторами, які мають впроваджувати нову технологію та працювати відповідно до неї, є виробничі робітники. На всіх етапах впровадження кожен підрозділ робить свій внесок стосовно оцінки доцільності впровадження нової технології, достатності ресурсів різного виду для її освоєння, доцільності змін в продукції (якщо подібне планується), обізнаності персоналу тощо.

В залежності від ефекту, який буде отримувати суб'єкт господарювання від реалізації конкурентної переваги, відокремлюють конкурентні переваги, які дозволяють отримати науково-технічний ефект, економічний, соціальний та екологічний ефект [7, с.101].

Так, науково-технічний ефект буде визначатися ступенем оновлення обладнання підприємства, динамікою амортизаційних витрат, відсотком нової продукції в асортименті, скороченням втрат від дефектів продукції тощо. Економічний ефект, як зрозуміло, буде вимірюватися економічними показниками, зокрема динамікою прибутку та маржинального доходу, зростанням обсягів реалізації та частки ринку, збільшенням продуктивності праці, скороченням витрат тощо. Для виміру соціального ефекту краще використати показники задоволеності персоналу та покупців, відсотку повторних покупок, відсотку нових клієнтів в їх кількості тощо. Екологічний ефект безпосередньо вимірюється показниками відсотку екологічно чистої продукції, відсотку застосування нової екологічної технології та матеріалів тощо.

На наш погляд, на практиці всі види ефекту, які отримує підприємство від реалізації конкурентної переваги, є тісно пов'язаними між собою, один вид ефекту супроводжується появою іншого виду ефекту, тому навряд чи варто приділяти увагу класифікації за даною ознакою.

Відповідно до ознаки терміну дії виділяють довгострокові, середньострокові та короткострокові конкурентні переваги [20, с.73]. Так, фактор часу за твердженням автора, є вкрай важливим для розробки конкурентної переваги, зокрема для оцінки доцільності інвестиційних витрат, оцінювання нових проектів, прогнозування попиту в довгостроковій перспективі. Середньострокові конкурентні переваги мають бути такими, щоб їх наявність позитивно відбивалася на задоволеності клієнтів, що часто залежить від показників цін, якості послуг тощо.

За цією ж ознакою в науковому джерелі [7, с.101] пропонується виділяти стратегічні та тактичні конкурентні переваги.

Проте на нашу думку подібна класифікація більше відповідає ознаці цілі формування конкурентної переваги або задачам, на вирішення яких вона спрямована.

На наш погляд класифікація за ознакою терміну дії більшою мірою пов'язана з класифікацією за ознакою складності отримання та копіювання. Так, переваги високого рівня, в силу того, що вони важко копіюються, слід віднести до довгострокових конкурентних переваг. Одночасно, легкі для копіювання конкурентні переваги будуть мати короткостроковий або середньостроковий характер. Також зазначимо, що класифікація за даною ознакою тісно пов'язана з інтенсивністю ринкових змін та буде визначатися ступенем інноваційності галузі. Так, в інноваційних галузях, що швидко розвиваються (наприклад, фармакологія чи біотехнологія) навряд чи можливо формування довгострокових конкурентних переваг.

В тому самому науковому джерелі [20, с.73] зазначається про доцільність відокремлення конкурентних переваг за характером динаміки. За цією ознакою пропонується виділяти стійкі та нестабільні конкурентні переваги.

З огляду на означення даних конкурентних переваг вкажемо, що подібна класифікація повторює класифікацію за складністю отримання та копіювання, отже виникає дублювання. Тому класифікаційний підхід за даною ознакою пропонуємо не розглядати.

Зведемо в таблицю розглянуті нами класифікаційні підходи до конкурентних переваг.

Таблиця 1.2.

Основні класифікаційні підходи до конкурентних переваг

Ознака класифікації	Види конкурентних переваг
за складністю отримання та копіювання	переваги низького та високого рангу
за джерелами походження конкурентні переваги	переваги внутрішні та зовнішні
за сферою прояву конкурентних переваг	переваги в сфері постачання, НДДКР, виробництва, продажу та післяпродажного обслуговування
за рівнем ієрархії	переваги на рівні товару, організації, галузі та економіки
за видом ефекту, який буде отримувати суб'єкт господарювання від реалізації конкурентної переваги	переваги, які дозволяють отримати науково-технічний ефект, економічний, соціальний та екологічний ефект
за ознакою терміну дії	довгострокові, середньострокові та короткострокові переваги

Отже, основними класифікаційними ознаками конкурентних переваг виступають складність їх отримання та копіювання, джерела походження, сфера прояву конкурентних переваг, рівень ієрархії, вид ефекту, який буде отримувати суб'єкт господарювання від реалізації конкурентної переваги, термін дії.

1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

В науковій літературі широко представлені методи оцінювання конкурентоспроможності, які мають різні сутнісні характеристики, переваги та недоліки. Розглянемо їх детально для вибору найбільш раціонального з них.

Метод, що має в основі оцінку конкурентоспроможності товару припускає, що фактично конкурентоспроможність підприємства зводиться до конкурентоспроможності продукції [19, с.39]. Тобто, якщо остання зростає, то буде збільшуватися і конкурентоспроможність організації. Оцінка конкурентоспроможності товару може проводитися шляхом встановлення співвідношення між якістю та ціною. В такий спосіб визначаються одиничні індекси конкурентоспроможності (параметричні) та загальний індекс. За останнім порівнюється конкурентоспроможність підприємства та конкурентів. Зазначимо, що серед основних переваг такого методу оцінювання наводять простоту проведення розрахунків, а також зосередження на такому важливому аспекті як конкурентоспроможність товару. Основними недоліками вважають недостатність уваги до інших сторін діяльності підприємства, оскільки не можна звести діяльність підприємства лише до формування конкурентних переваг продукції. Так, наприклад підприємство може мати проблеми із збутом продукції через недостатню активність маркетингової діяльності, але при цьому виробляти якісний товар за низькою ціною. Також випуск конкурентоспроможного продукту не означає фінансової стабільності підприємства.

Науковець [17, с. 114] відносить метод, що має в основі оцінку конкурентоспроможності товару, до спеціальних методів за ознакою ступеню охоплення аспектів функціонування підприємства. За цією ознакою вчений виділяє спеціальні та комплексні методи. Крім вище розглянутого методу до

групи спеціальних методів автор також відносить матричні методи. Що стосується групи комплексних методів, то до них відносять індексні, бальні та інтегральні. Загальним є те, що спеціальні методи передбачають оцінку конкурентоспроможності лише за окремим аспектом діяльності підприємства, наприклад маркетинговою діяльністю, фінансовим станом тощо. Комплексні методи припускають всебічне оцінювання всіх аспектів діяльності організації, що дозволить отримати найбільш повну інформацію та оцінити конкурентоспроможність суб'єкту господарювання. Відповідно до оцінювання за допомогою комплексних методів конкурентоспроможність підприємства розглядається як інтегральна величина. Як правило, визначається поточна та прогнозна конкурентоспроможність підприємства, а також аналізується їх співвідношення в динаміці. Власне, порівняння в динаміці є позитивним аспектом у застосуванні даного методу.

За ознакою способу оцінювання відрізняють кількісні та якісні методи [17]. Кількісні методи, до яких відносять інтегральний, диференційований, бальний метод тощо, припускають розрахунок відносних показників – індексів чи коефіцієнтів. Дані відносні показники дозволяють відбити стан окремих аспектів (сфер діяльності) конкурентоспроможності організації. Подальше їх групування в єдиний інтегральний (комплексний, зведений) показник дозволяє порівняти конкурентоспроможність підприємства та його суперників та оцінити перспективи його виживання в умовах конкурентної боротьби. Також на підставі розрахунку інтегрального (зведеного) показника можливо приймати зважені управлінські рішення. Зважаючи на зовнішню «об'єктивність» методів слід зазначити, що вагові коефіцієнти, що використовуються для розрахунку зведеного показника, визначаються експертами, тобто не позбавлені суб'єктивізму.

Якісні методи вміщують евристичні методи, метод експертних оцінок тощо, та майже не містять математичного апарату. Вони пов'язані з експертними думками та є низько формалізованими. В силу відсутності наукового математичного апарату оцінку конкурентоспроможності підприємства,

отриману в такий спосіб, не варто використовувати для аналізу. Також до недоліків відноситься певна суб'єктивність та умовність. Проте позитивними моментами використання якісних методів є гнучкість та можливість врахувати реальні факти та зміни внутрішнього середовища, які об'єктивно можуть бути оцінені лише експертами.

Можна сказати, що кількісні методи дають можливість оцінити можливості конкурентів та підприємства в їх боротьбі за стратегічні зони господарювання (власне за споживача), вони дають підставу для прийняття зважених управлінських рішень. Якісні методи дозволяють позбавитися абстрактності та більше зосереджені на реальних фактах та подіях.

Наступною класифікаційною ознакою є форма представлення результатів оцінювання [17, с.112]. Відповідно до неї відокремлюють матричні, індексні та графічні методи. Матричні методи (зокрема матриця БКГ, Портера, МакКінсі тощо) припускають, що будується спеціальна матриця в визначеній системі координат, так за віссю x відкладаються показники динаміки обсягів реалізації, за віссю y – відносна частка суб'єкта господарювання на ринку. Далі за матрицею визначають розміщення організації, яке є більш конкурентним, якщо підприємство знаходиться на зростаючому сегменті ринку та мають його суттєву частку [19, с.38]. Позитивними аспектами використання матричних методів є те, що фактично позиція підприємства на ринку і відбиває його конкурентоспроможність. Чим краща ринкова позиція – тим вище конкурентоспроможність. Зміну конкурентоспроможності можна оцінити у динаміці. Крім того, дана група методів характеризується певною наочністю. Відчутними «мінусами» використання матричних методів є фіксація ринкової позиції постфактум, більше акцентування саме на результаті, а не на причинах, які призвели до його появи. Крім того, для використання матричних методів потрібно мати інформацію маркетингового характеру про конкурентів, що не завжди представляється можливим. Також вважається, що матричні методи не враховують реальний фінансовий стан організації, тобто загалом мають описовий характер.

Графічні методи (зокрема, радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод конкурентних профілів, картограми тощо) є наочними, що дозволяє відбити результати оцінювання [40, с.407]. Вони полягають у інтерпретації оцінки конкурентоспроможності у вигляді графічних об'єктів різної форми. Крім наочності, графічні методи також є простими у використанні. Разом з тим, графічні методи не враховують вагові оцінки різних факторів (тобто фактори конкурентоспроможності сприймаються як рівнозначні) та не надають можливість визначити узагальнений показник конкурентоспроможності. Також науковці зазначають, що за умов великої кількості факторів графічні методи втрачають свою наочність.

Індексні або аналітичні методи відносяться за характером до кількісних або розрахункових. Вони припускають встановлення одиничних індексів за основними факторами конкурентоспроможності та встановлення інтегрального або комплексного показника. Різні за характером індексні методи можуть бути простими або складними в залежності від методики розрахунку.

За ознакою рівню ухвалення рішення методи оцінки конкурентоспроможності поділяються на стратегічні та тактичні [17, с.113]. Стратегічними за своїм характером є матричні методи (МакКінсі, БКГ тощо), а тактичними – інтегральні методи, метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, метод, що має в основі оцінку конкурентоспроможності товару тощо. Стратегічні методи надають характеристику конкурентної позиції суб'єкта господарювання на ринку. Для стратегічних методів характерні всі недоліки матричних, зокрема відсутність інформації про конкурентів та описовий, неструктурований характер. Разом з тим ці методи прості та наочні та слугують непоганою підставою для прийняття управлінських рішень.

Тактичні методи припускають оцінювання окремих сторін діяльності підприємства. Управлінські рішення, що приймаються за результатами застосування тактичних методів, за характером є короткостроковими. Тактичні методи оцінювання більш детально висвітлюють лише одну складову внутрішнього середовища підприємства.

Окремо серед тактичних методів слід виділити метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Його сутність полягає у тому, що найбільш конкурентоспроможним буде вважатися те підприємство, в якому краще налагоджена робота всіх підрозділів та відділів [19, с.39]. На відміну від інших тактичних методів даний метод включає детальний аналіз внутрішнього стану організації (як правило за чотирма-п'ятьма аспектами) та порівняння показників підприємства із середньогалузевими показниками [17, с.115].

В більшості наукових джерел пропонується оцінка за чотирма групами показників конкурентоспроможності, зокрема показників ефективності виробничої діяльності, фінансового становища організації, ефективності управління збутом та конкурентоспроможності товару [10]. Так, ефективність виробничої діяльності краще оцінювати за допомогою вивчення рівня виробничих витрат, ефективності використання основних засобів, ефективності раціональної організації праці персоналу підприємства тощо. Для оцінювання фінансового стану використовуються показники ліквідності та платоспроможності, ділової активності тощо. Ефективність управління збутом описується показниками рентабельності збуту, ефективності реклами, стимулювання збуту тощо. Конкурентоспроможність товару оцінюється в розрізі аспектів «ціна / якість».

Вважається, що успішність діяльності підприємства визначатиметься ефективністю використання наявних в нього ресурсів. Незважаючи на достатню кількість переваг даного методу, він є трудомістким у використанні. Останнє пов'язано з складністю узагальнення результатів оцінювання та великою кількістю розрахунків. Також деякі галузеві показники не є доступними широкому загалу, тобто порівняння з ними показників діяльності підприємства є проблематичним.

Зведемо всі розглянуті нами класифікаційні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, а також переваг та недоліків, в аналітичну таблицю (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні методи оцінювання конкурентоспроможності, їх переваги та недоліки

Ознака класифікації	Види методів оцінки	Переваги методів	Недоліки методів
ступінь охоплення аспектів функціонування підприємства	спеціальні	простота проведення розрахунків, зосередження на важливому аспекті діяльності підприємства	недостатність уваги до інших аспектів діяльності підприємства
	комплексні	комплексність оцінювання	більша трудомісткість розрахунків
спосіб оцінювання	кількісні	можливість порівняти конкурентоспроможність підприємства та його суперників, прийняти зважені рішення	більша трудомісткість розрахунків, суб'єктивізм у розрахунку вагових коефіцієнтів
	якісні	гнучкість та можливість врахувати реальні факти та зміни внутрішнього середовища	суб'єктивізм
форма представлення результатів оцінювання	матричні	зміну конкурентоспроможності можна оцінити у динаміці. Певна наочність.	акцентування на результаті. Потреба в маркетингової інформації про конкурентів, що не завжди представляється можливим. Неможливість врахування реального фінансового стану організації, описовий характер.
	індексні	можливість визначення узагальненого показника	деякі методи є складними
	графічні	простота використання	відсутність можливості врахування вагових оцінок факторів, відсутність можливості визначити узагальнений показник конкурентоспроможності. За умов великої кількості факторів графічні методи втрачають свою наочність та спрощеність використання.
рівень ухвалення рішення	стратегічні	динамічність оцінювання конкурентоспроможності. Наочність відображення	важкодоступність інформації про конкурентів, описовий характер. Неможливість врахування реального фінансового стану організації.
	тактичні	детальний аналіз окремих аспектів внутрішнього стану організації	висвітлення лише кількох складових внутрішнього середовища підприємства.

Таким чином, найбільш часто вживаними класифікаційними підходами до оцінювання конкурентоспроможності є наступні: ступінь охоплення аспектів функціонування підприємства, спосіб оцінювання, форма представлення результатів оцінювання та рівень ухвалення рішення. Кожен з методів має свої переваги та недоліки, а вибір на користь певного методу потрібно робити з огляду на потрібні результати та наявну інформацію.

Висновки до першого розділу.

Вважаємо більш раціональним розгляд конкурентної переваги як акумульованого прояву переваги над суперниками, що реалізується організацією в різних сферах, та вимірюється певними економічними показниками. Проявляється конкурентна перевага підприємства може в більш успішному веденні діяльності, більш ефективному за конкурентів використанні ресурсів, створенні продукції з унікальними якостями або за більш низькими цінами тощо.

Основними класифікаційними ознаками конкурентних переваг виступають складність їх отримання та копіювання, джерела походження, сфера прояву конкурентних переваг, рівень ієрархії, вид ефекту, який буде отримувати суб'єкт господарювання від реалізації конкурентної переваги, термін дії.

Найбільш часто вживаними класифікаційними підходами до оцінювання конкурентоспроможності є наступні: ступінь охоплення аспектів функціонування підприємства, спосіб оцінювання, форма представлення результатів оцінювання та рівень ухвалення рішення. Вибір методу оцінки конкурентоспроможності буде залежати від того, які результати потрібні та яку інформацію має організація.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

2.1. Аналіз ринку торговельних послуг України

Ринок торговельних послуг України є таким, що динамічно розвивається навіть у кризові роки. Так, він зростає і під час пандемії коронавірусу, продовжує зростати і у період активних військових дій. Проаналізуємо ринок торговельних послуг за допомогою методу п'яти конкурентних сил М. Портера, що дозволить визначити основний напрямок основних конкурентних зусиль підприємства. До п'яти конкурентних сил відносять: силу діючих конкурентів, силу нових конкурентів, силу покупців, силу постачальників, та загрозу заміщення продукту компанії. Проаналізуємо їх більш детально.

Сила діючих конкурентів.

Аналіз кількості підприємств торгівлі, що функціонує на ринку показав, що останні роки вона дещо зменшилася (рис. 2.1).

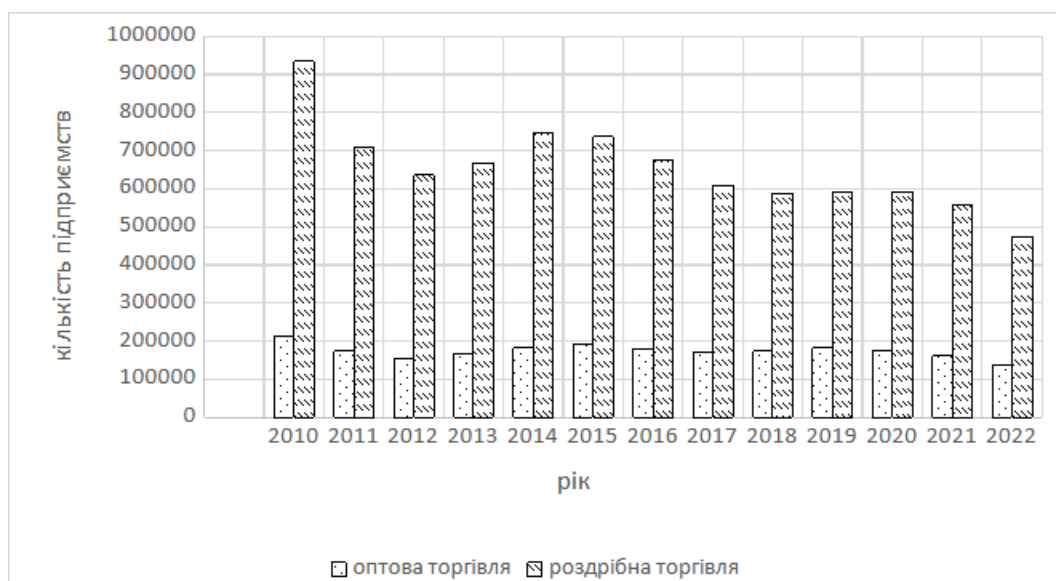


Рис. 2.1. Динаміка кількості торговельних підприємств у 2010-2022 рр.

[16]

Так, кількість підприємств оптової торгівлі з 2020 р. скоротилася більше ніж на 20%. Кількість підприємств роздрібної торгівлі також почала зменшуватися та за останні два роки скоротилася на 15%.

Безпосередніми конкурентами роздрібних мереж також є ринки продовольчих та непродовольчих товарів, кількість яких на сьогодні складає біля 1000 од., у т.ч. біля 100 од. – в м. Київ. Зазначимо, що якщо в 2017 р. на частку ринків припадало близько 35-40% обсягів роздрібної торгівлі, то на сьогодні ця частка оцінюється експертами у 15-20%.

До найбільших підприємств роздрібної торгівлі в 2022 році увійшли такі компанії як «АТБ», «Сільпо», «Метро», що реалізують товари продуктового та непродуктового асортименту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка доходу та прибутку найбільших ритейлерів України,
млрд.грн.[35]

Підприємство	Дохід від продажу, млрд. грн			Прибуток, млрд.грн.		
	2021 р.	2022 р.	приріст	2021 р.	2022 р.	приріст
«АТБ»	148,7	148,3	-0,4	8,3	2,8	-5,5
«Сільпо»	72,8	70	-2,8	-1,8	-7,4	-5,6
«Метро»	25,9	20,1	-5,8	1	-0,5	-1,5
«Фора»	18,9	19,6	0,7	0,02	0,024	0,004
«Розетка»	21,2	18,4	-2,8	0,03	0,1	0,07
«Комфі»	19,8	16,6	-3,2	0,023	0,002	-0,021
«Новус»	-	16	-	-	-2,5	-
«Ева»	17	15,7	-1,3	0,8	1	0,2
«Варус»	13,7	14,6	0,9	0,2	-0,04	-0,24
«Аврора»	5,8	14	8,2	0,4	2,3	1,9
«Велмарт»	12,7	13,5	0,8	0,09	0,2	0,11
«Таврія В»	9,1	10	0,9	0,08	0,1	0,02

Принаймні половина з найбільших підприємств торгівлі у 2022 р. (Топ 12 ритейлерів) зіштовхнулася із скороченням доходу від реалізації та зменшенням прибутку. Найбільш суттєвими стали втрати прибутку трьох найбільших компаній – «АТБ», «Сільпо» та «Метро», що в сумі склали 12,6 млрд. грн. Компанії «Сільпо», «Метро», «Новус» та «Варус» взагалі у 2022 р. не отримали прибутку (збиток склав більше 10 млрд. грн.). Незначне підвищення прибутку спостерігалось у компаній «Фора», «Розетка», «Ева», «Аврора», «Велмарт» та «Таврія В».

Якщо проаналізувати темпи зростання ринку, то до останніх років вони були достатньо суттєвими. Так, динаміка доходу від реалізації варіювалася в діапазоні 10-25% щорічно впродовж останніх восьми років. Найгірша ситуація спостерігається у 2022 р. Так, обсяги продажу скоротилися майже на 30% відносно попереднього року (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка доходів від реалізації у 2010-2022 рр., млрд.грн.[16]

Рік	Дохід від реалізації, млрд.грн.	Приріст доходу від реалізації	
		тис. грн.	%
2010	334,80	-	-
2011	359,12	24,32	7,26
2012	398,19	39,07	10,88
2013	445,39	47,19	11,85
2014	466,19	20,80	4,67
2015	537,76	71,57	15,35
2016	633,34	95,58	17,77
2017	716,22	82,88	13,09
2018	898,35	182,13	25,43
2019	1022,43	124,08	13,81
2020	1145,50	123,08	12,04
2021	1450,83	305,33	26,65
2022	1029,74	-421,09	-29,02

Звісно, подібна негативна динаміка пов'язана із скороченням споживання продукції через військові дії та міграцію.

Рівень диференціації продукції на ринку торгівлі не є високим, оскільки більшість підприємств, головним чином, реалізує продукцію від тих самих постачальників, що і їх конкуренти. Проте є і певні виключення. Так, торговельні підприємства нарощують продаж продукції під власною торговельною маркою, товари якої ексклюзивно представлені в магазинах окремих мереж. Так, наприклад в мережі «Метро» представлена продукція під приватною торговою маркою «Аро», в «АТБ» - «Розумний вибір», «Своя лінія» і «De Luxe F&G Selected», в «Сільпо» - «Премія», «Повна чаша», в «Ельдорадо» - «Еленберг», в «Розетці» - «rztк». Продаж таких товарів може займати 25-30% від товарообігу

мережі. Рівень цін на товари власних торговельних марок може бути на 30-40% нижчим від аналогічних товарів інших торговельних марок.

Слід зазначити, що загальний рівень відсотку українських товарів під власною торговою маркою відносно аналогічних європейських товарів не є високим (див. рис. 2.2).

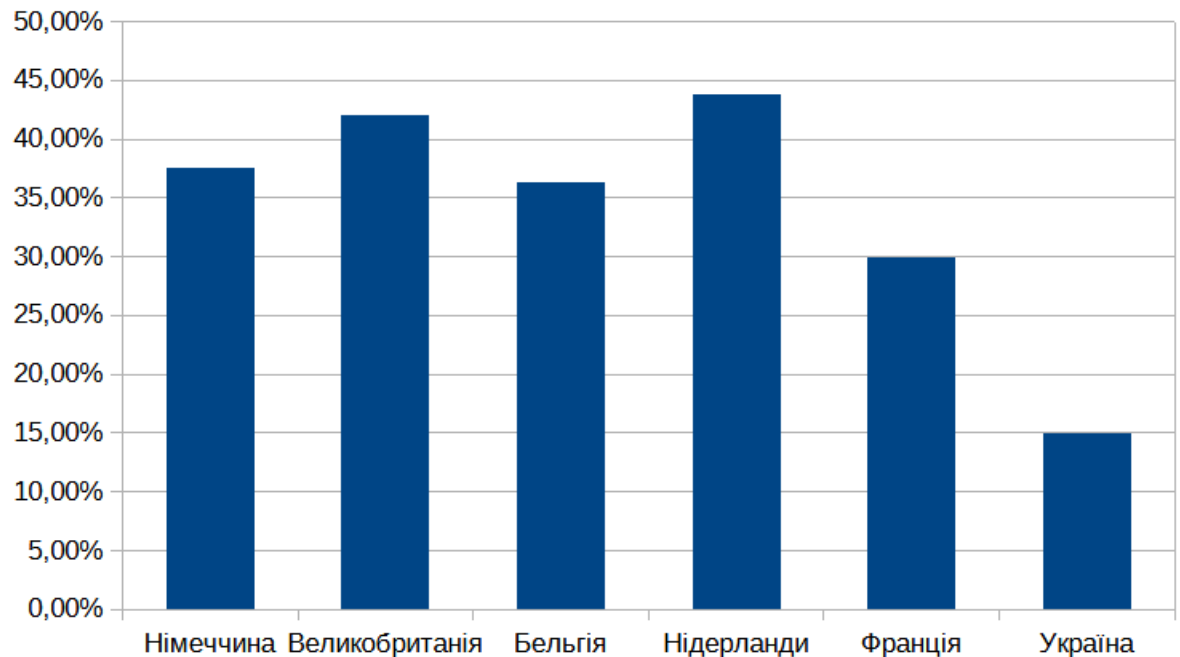


Рис. 2.2. Відсоток продажу товарів під власною торговою маркою в загальному товарообігу, % [8]

Так, зазначимо, що в розвинутих країнах Європи рівень продажу товарів під приватними торговельними марками є щонайменші вдвічі більшим, ніж у нашій країні. Проте є певні позитивні зміни в динаміці продажу. Так, за перші півроку 2022 р. продаж продукції під приватною торговельною маркою в Україні зросла на 13%, що в принципі пояснюється скороченням реальних доходів у населення та перехід на більш дешеву продукцію.

За статистикою в залежності від категорії товару економлять від 47% до 86% українців, що стало ще більш актуальним після початку військових дій. Через погіршення логістики та зростання транспортних витрат зросли й роздрібні ціни на товари в магазинах. Тому підвищилась актуальність покупки товарів, за які не потрібно переплачувати, тобто товарів під приватними

торговими марками. Відповідно, провідні компанії намагаються «бути в тренді» та нарощують кількість власних торговельних марок та товарооборот продукції ВТМ. Наприклад, мережа магазинів «Ева» на сьогодні має в своєму портфелі більше за 50 власних торговельних марок та вкладає значну частину фінансових ресурсів в їх просування.

Фактор наявності виробів, що швидко псуються, має вплив лише на підприємства продуктового ритейлу. Так, вибір продуктів для споживачів може бути обмежений терміном придатності. Як правило, товари з маленьким терміном придатності споживачі купують в перевірених місцях, часу на пошук та порівняння товарів з товарами конкурентами клієнти не витрачають.

Бар'єри виходу з ринку для торговельних підприємств представлені, головним чином, майном та запасом товарів, який потрібно буде розпродати. Якщо проблеми з продажем приміщень магазинів не виникає, оскільки майже всі з них мають торговельні павільйони в оренді, то продаж обладнання, та головне, запасів продукції є вагомим фактором, що втримує підприємство на ринку.

Зазначимо, що запаси торговельних підприємств складають приблизно третину їх оборотних коштів (рис. 2.3).

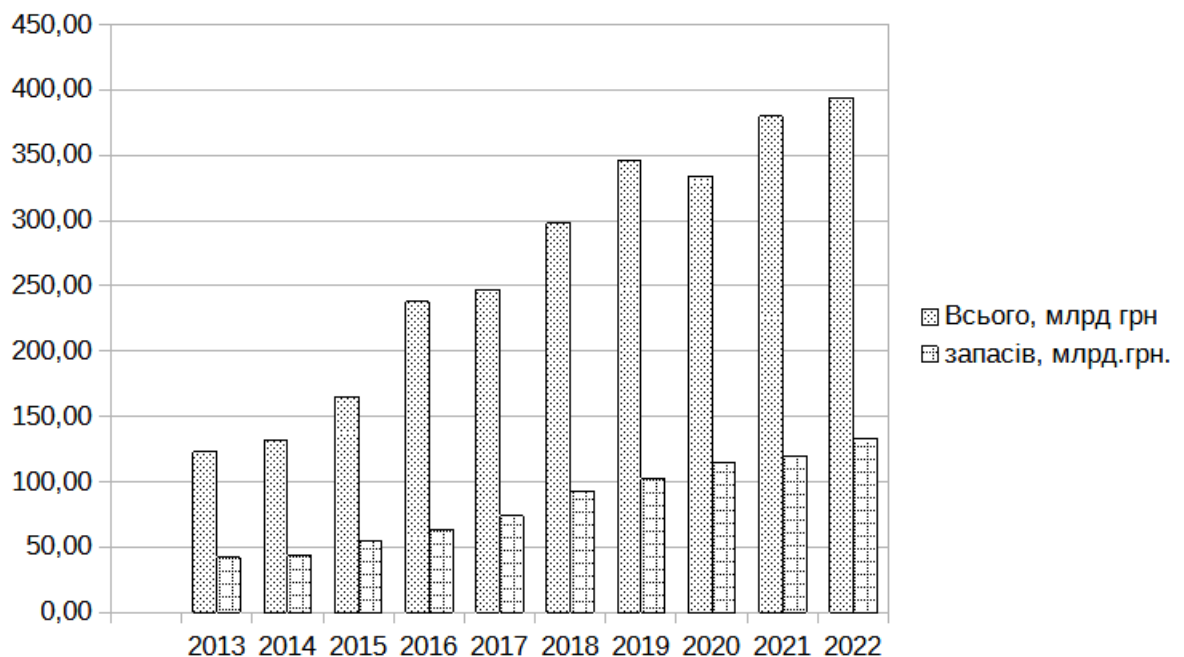


Рис. 2.3. Динаміка оборотних коштів, зокрема запасів, торговельних підприємств, млрд.грн.[16]

Як можна побачити, з роками відбувається зростання запасів торговельних підприємств. Проблема бар'єрів виходу з ринку також актуалізується у зв'язку із коливаннями валютних курсів (головним чином, у бік зростання), складнощами логістики та зберігання у період військових дій тощо.

Сила нових конкурентів.

Наявність сильних компаній з високим рівнем знання та лояльності характерно для ринку торговельних послуг. Так, на п'ять великих роздрібних підприємств припадає 79,2% ринку (див. рис. 2.4).



Рис. 2.4. Частка найбільших торговельних підприємств на ринку роздрібної торгівлі, % [1]

Крім того, «АТБ» та «Сільпо» увійшли до двадцятки найбільших за обігом компаній України у 2022 р., посівши друге та дев'яте місце відповідно [29].

Високі доходи торговельних підприємств частково нівелюються втратами не лише від скорочення споживання, а також прямими втратами через військові дії. Лише за чотири місяці війни галузь втратила 9,8 млрд. у.о. Більшою мірою, втрати стосувалися торговельних підприємств сходу (15 великих торговельних центрів), півдню (5 торговельних центрів) та м. Київ (6 торговельних центрів) (див. рис. 2.5).

Незважаючи на погіршення фінансових результатів у 2022 р., лєвова частка великих підприємств залишаються прибутковими. Імовірність виникнення нових конкурентів вища у тих галузях, де функціонують високоприбуткові фірми. Високий рівень прибутку приваблює на ринок нові компанії.



Рис. 2.5. Частка пошкоджених торговельних центрів по регіонах, % [13]

Відомо, що державне регулювання також визначає легкість вступу нових фірм на ринок. Зазначимо, що обмежень уряду відносно входу на ринок торговельних підприємств немає. Всі підприємства знаходяться в однакових правових умовах.

Доступ до каналів розподілу товарних ресурсів підприємств не обмежений, проте важливу роль грає наявність стійких довгострокових контактів з постачальниками товарів (виробниками, експортерами). Тривалі партнерські відносини з постачальниками надають можливість закупати товар на пільгових умовах (відстрочка оплати, цінові знижки тощо). Не мають підприємства проблем і з доступом до торговельних та складських площ. Ще на початок війни відсоток вакантної торговельної площі в найбільш затребуваній локації м.Київ збільшився (рис. 2.6).

Саме тоді були закрити магазини великих торговельних мереж, зокрема H&M, INDITEX, IKEA тощо. За рік військових дій скоротилися торговельні площі в більшості великих продовольчих ритейлерів (табл. 2.3).

Ставки орендної плати на торговельні площі з початком військових дій зменшилися. Так, у Києві базова орендна плата складає 20-30% від контрактної, з застосуванням відсотку від товарообігу.

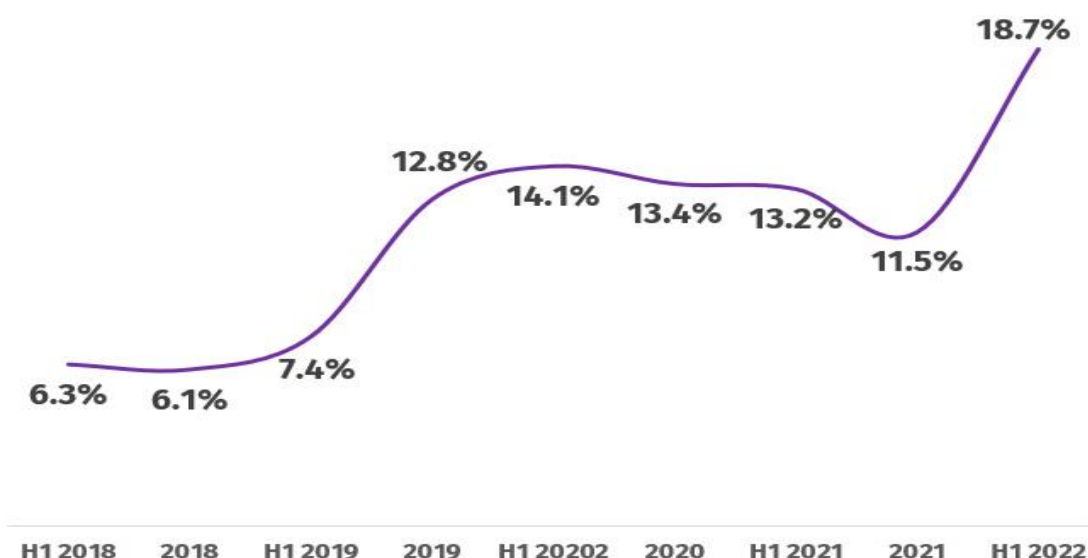


Рис. 2.6. Динаміка вакантності торговельних площ в м. Київ, % [30]

Таблиця 2.3

Динаміка торгової площі найбільших рітейлерів України, % [32]

Компанія	Сумарна торгова площа, 2021 р.	Сумарна торгова площа, 2022 р.	Динаміка приросту 2022–2021 рр. %
Fozzy Group	719 700	628 800	-12,6%
АТБ-Маркет	654 570	534 500	-18,3%
Ашан Україна Гіпермаркет	177 940	155 790	-12,4%
Metro Cash&Carry Україна	183 670	151 270	-17,6%
НОВУС Україна	160 205	145 860	-9%
Таврія В, Таврія Плюс	151 700	135 420	-10,7%
Рітейл Групп	113 270	95 110	-16%
ЕКО	95 800	85 970	-10,3%
Омега	93 150	85 600	-8,1%
Копійка-Центр, Київське	53 350	50 320	-5,7%

Серед київських орендарів також були розповсюджені орендні канікули (в деяких орендарів навіть без комунальних платежів) з березня по квітень включно, а з травня були запропоновані нові, більш лояльні умови оренди приблизно у випадку 75% пропозицій ринку. Навіть зараз деякі орендні

приміщення пропонуються з канікулами до 2-3 місяців. Винятком є торговельні центри на заході України, в яких ставки були підняті на 10-15%.

За результатами опитування більшість власників торговельної нерухомості готові надавати поступки в сумі оренди для того, щоб підтримати підприємців у військовий час. Їх відсоток складає майже 80%, у т.ч. більше 40% готові знизити вартість вдвічі (рис. 2.7).

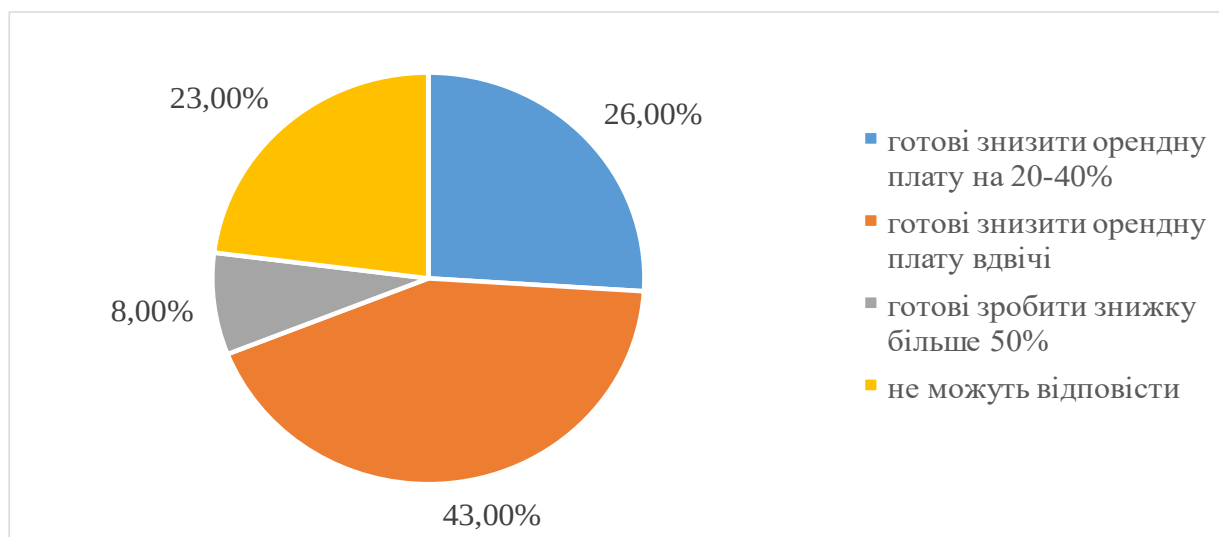


Рис. 2.7. Результати опитування орендодавців щодо послаблення умов оренди, % [3]

Більшою проблемою для підприємців на сьогодні є вакантність складських приміщень (рис. 2.8).

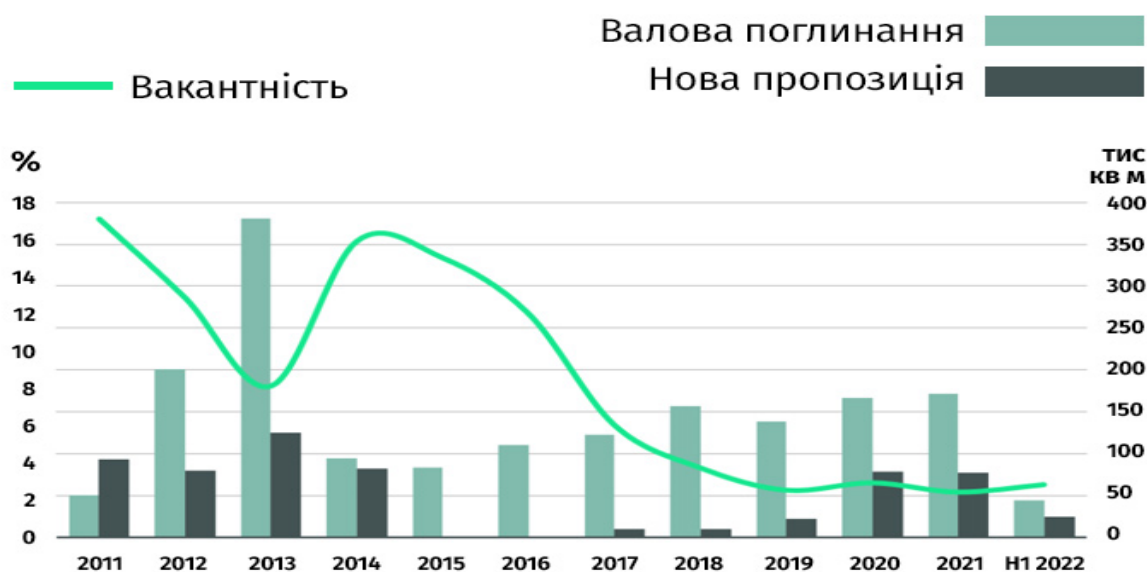


Рис. 2.8. Динаміка попиту, пропозиції та вакантності складських площ [30]

На торговельні підприємства припадає приблизно 11% наявних складських площ. В цілому вакантність складських площ є меншою, ніж торговельних приміщень, та варіюється на рівні 3-4%. Вкажемо, що на це вплинули обстріли росією складських приміщень, а також невизначеність майбутнього, через що найбільші забудовники у Києві, Одесі, Дніпрі та Харкові заморозили будівництво складів. Також слід сказати, що більшість компаній на сьогодні намагається частково тримати запаси в західному регіоні та скоротили загальний обсяг запасів (якщо раніше запаси могли сягати 2-3 міс. попиту, то сьогодні вони є мінімальними).

Попит на складські приміщення поступово зростає, пов'язаний він головним чином з вимушеним переїздом компаній із зруйнованих складів.

Разом з тим, підприємства мають проблеми з доступом до кредитних ресурсів (рис. 2.9).

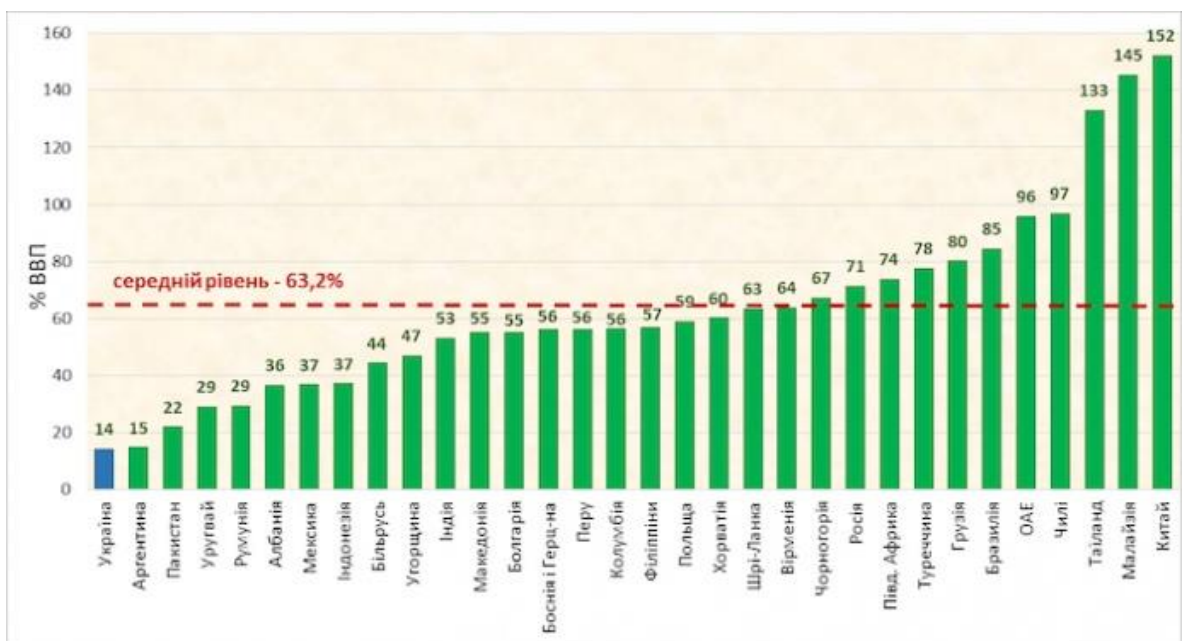


Рис. 2.9. Відношення працюючих банківських кредитів в економіку до ВВП, % [5]

Україна має один з найнижчих рівнів банківських кредитів (відношення працюючих банківських кредитів в економіку до ВВП складає 14% при середньому значенні даного показника у країнах з ринками, що формуються, на рівні 63,2%). Низький рівень доступу до кредитних ресурсів (через високі ставки

відсотку, потребу підготовки великого пакету документів тощо) стримує підприємців від відкриття бізнесу.

Темпи зростання ринку з початком військових дій суттєво скоротилися (табл. 2.2), через що його привабливість для нових фірм зменшилася. Головними причинами стали прямі загрози військових дій (обстріли, руйнування тощо), скорочення споживання населенням товарів через зниження платоспроможності та загальне скорочення чисельності покупців.

Перешкодами на шляху виникнення на ринку нових конкурентів мав би стати високий рівень диференціації продукції. Проте для торговельних підприємств це спостерігається лише в сегменті продукції під власною торговельною маркою.

Сила покупців.

Покупці також здійснюють вплив на діяльність підприємств ринку. Зокрема це залежить від частки покупців з великими обсягами закупок. Для ринку послуг роздрібної торгівлі в цілому це не характерно, оскільки роздрібні покупці – це пересічні українці, що купують товари в магазинах з достатньо високою частотою, але в маленьких обсягах. В таких умовах вплив на поведінку конкуруючих фірм незначний або ж і зовсім відсутній.

Також зазначимо, що покупці купують товари для кінцевого або для власного споживання, тобто в некомерційних цілях, що також мінімізує вплив покупців.

Схильність до переходу на товари (послуги) інших компаній, присутні на ринку, останній час має тенденцію до коливання. За дослідженнями ринкових аналітиків сучасний покупець став менш лояльним до брендів і торговельних мереж, за певних обставин він може віддати перевагу іншому підприємству та його товару. Між тим, частка тих, хто поміняв магазин у пошуках кращої (більш низької) ціни за три останніх роки збільшилася з 10 до 30% [28]. Багато магазинів не розуміють масштабу проблеми та оцінюють ефективність бізнесу лише за показниками підрахунку трафіку відвідувачів та конверсії трафіку. Разом з тим зовсім не аналізується поведінка покупців, зокрема реакція на зміну викладки

товару, порівняння відвідуваності з продажами, не розраховується коефіцієнти конверсії тощо.

Що стосується рівня задоволеності клієнтів якістю товарів та рівнем обслуговування, то в Україні він є трохи нижчим, ніж у світі (рис. 2.10).

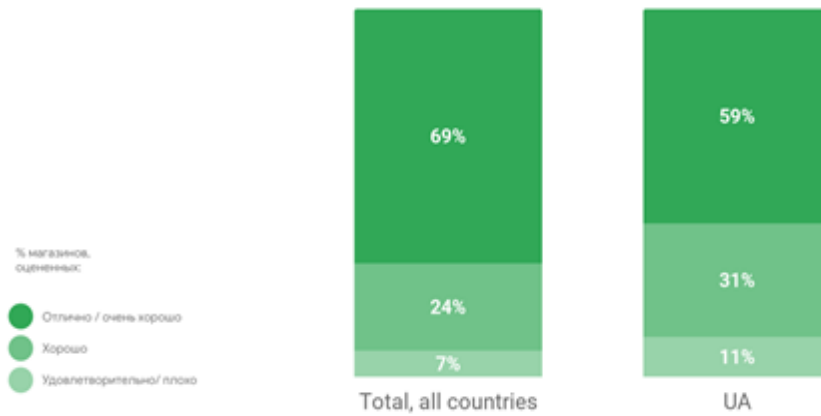


Рис. 2.10. Рівень задоволеності клієнтів обслуговуванням в ритейлі в Україні та в світі [11]

Тенденцією останніх років став перехід покупців на більш екологічні продукти (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Дані щодо важливості екологічності товарів для покупців за результатами опитування, % [34]

В таких умовах споживачі можуть віддавати перевагу більш корисним товарам, таким, що сприяють здоровому способу життя. Відповідно покупець

може змінити постачальника послуг, якщо його товари вважає натуральними, свіжими, корисними.

За результатами опитування покупців більше їх половини з них готові заплатити більше за товари, корисні для здоров'я; половина – купити за більшими цінами локальні товари українського виробництва, 46% - доплатити за екологічність товарів, 43% - за більш високу якість (рис. 2.12).

Запитання: За які характеристики у таких категоріях продуктів ви готові платити більше? (Продовольчі товари, включаючи продукти харчування та напої)

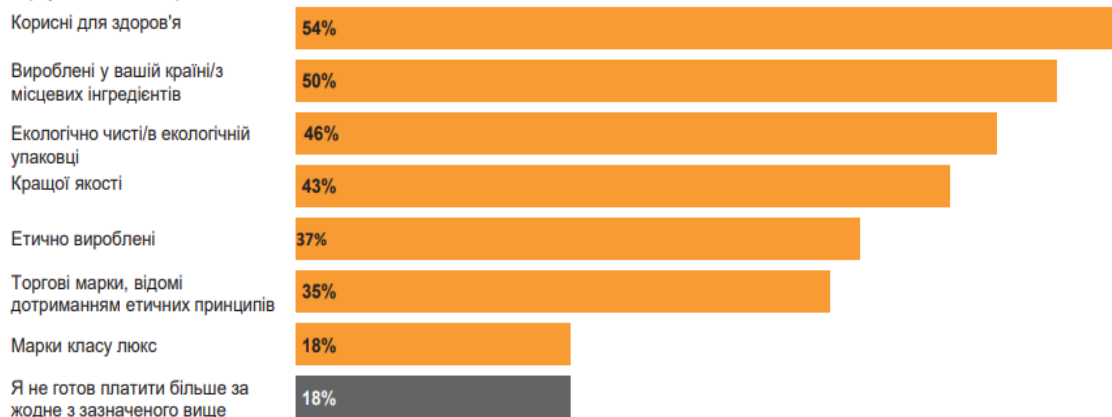


Рис. 2.12. Характеристики продуктів харчування, за які споживачі готові платити більше [34]

Що стосується чутливості покупців до ціни, то вона зросла ще у період пандемії. Так, чутливість до цін на продукти зросла на 59% порівняно зі станом до початку пандемії. Лише 15% покупців зазначають про відсутність змін цінової чутливості. Загальна невизначеність майбутнього, скорочення робітників та рівня заробітних плат вплинула на лояльність покупців. Так, майже половина з них перейшла з брендівих товарів на товарних приватних торгових марок, які є дешевшими. За статистикою лояльність зберегли близько 20% покупців [31].

В цілому зросла чутливість покупців до ціноутворення та промоакцій (відзначає 60% покупців), що означає активний пошук рекламних пропозицій, потреба в додатковій інформації щодо зміни цін.

З початком військових дій чутливість покупців до цін зросла ще більше. Звертають увагу на ціну товару (наявність знижок, бонусів тощо) майже половина покупців, проте покупці молодшого віку керуються раціональним

підходом до витрат, порівнюючи ціну та якість та обираючи найкраще за їх думкою співвідношення. Старше покоління покупців, здебільшого жінки, через обмеженість в грошових коштах та потребу економити купують товар саме через низьку його ціну [6].

Сила постачальників.

Кількість постачальників для роздрібних торговельних мереж є значною. Наприклад, кількість постачальників мережі «АТБ» у різні роки варіювалася від 700 до 900 од. Тільки виробників, що працюють на «АТБ» під власними торговельними марками («Своя лінія», «Розумний вибір» і «De Luxe») та виробляють 22% проданих мережею товарів або 900 позицій ВТМ, налічує 140 підприємств. На одне товарне найменування припадає від 500 тис. до 50 млн. грн. щомісячної закупки [26].

В якості постачальників ресурсів також можна розглянути кредитні установи (банки), динаміка кількості яких наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка кількості банків в Україні, од. [9]

Рік	Кількість діючих банків, од.			Відхилення	
	всього	з іноземним капіталом	з іноземним капіталом	абс., од.	відн., %
на 1.01.2008	175	47	17	-	-
на 1.01.2009	184	53	17	9	5,14
на 1.01.2010	182	51	18	-2	-1,09
на 1.01.2011	176	55	20	-6	-3,30
на 1.01.2012	176	53	22	0	0,00
на 1.01.2013	176	53	22	0	0,00
на 1.01.2014	180	49	19	4	2,27
на 1.01.2015	163	51	19	-17	-9,44
на 1.01.2016	117	41	17	-46	-28,22
на 1.01.2017	96	38	17	-21	-17,95
на 1.01.2018	82	38	18	-14	-14,58
на 1.01.2019	77	37	23	-5	-6,10
на 1.01.2020	75	35	23	-2	-2,60
на 1.01.2021	74	33	23	-1	-1,33
на 1.01.2022	71	33	23	-3	-4,05
на 1.01.2023	67	30	22	-4	-5,63

Як можна побачити, кількість кредитних установ поступово скорочується та за останні п'ять років скоротилася майже на 20%.

Ресурси постачальників - виробників обмежені їх виробничими потужностями, проте останні можуть поступово розширюватися. Торговельні мережі намагаються укласти контракти з тими постачальниками, які здатні забезпечити постійні поставки значних обсягів продукції. Наприклад, до тендерів на постачання вагових товарів в мережу «АТБ» потрапляють лише ті виробники, які мають сертифіковане виробництво та здатні постачати щонайменше 20 т продукції щотижня [26].

Що стосується кредитних ресурсів, то їх обсяг останній рік дещо скоротився (рис. 2.13).

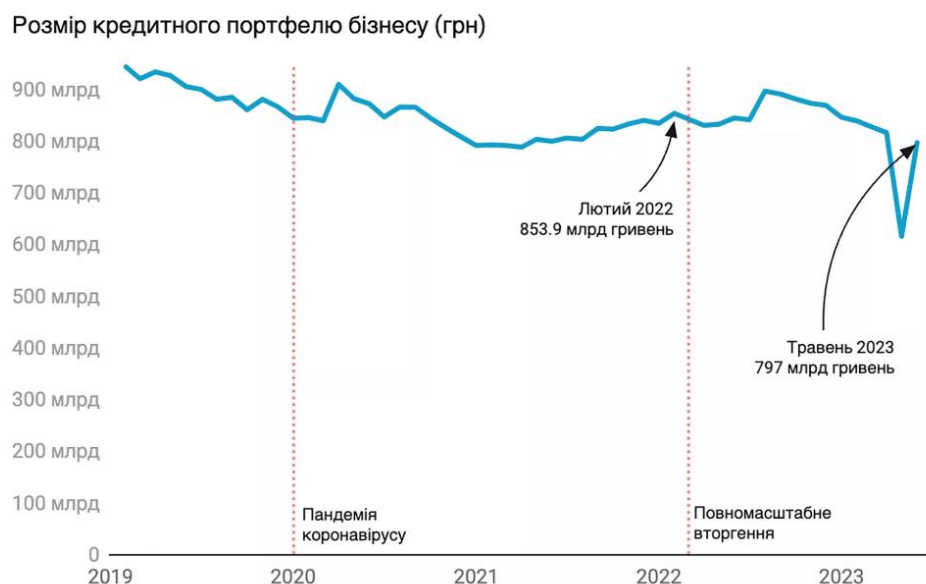


Рис. 2.13. Розмір кредитного портфелю бізнесу, млрд. грн. [12]

Слід зазначити, що торговельним мережам не завжди просто отримати кредити, оскільки останні видаються під залог нерухомості. Більшість торговельних мереж працюють в приміщеннях на умовах оренди, тому можливості отримати кредит на таких умовах не можуть.

Ресурси постачальників не варто розглядати як унікальні. Підприємства періодично оновлюють склад постачальників. Так, наприклад, лише 80% товару постачальників потрапляють на полиці мережі «АТБ», на тривалий період

залишається лише 20-30% постачальників [26]. Що стосується фінансових ресурсів, то торговельні мережі частіше «кредитуються» у постачальників, затримуючи оплату за поставлену продукцію. Ситуація, коли терміни оплати за продукцію, що зберігається не більше трьох діб, розтягуються на 90-120 діб, не влаштовує постачальників. Неодноразові звернення асоціації постачальників до державних органів призвели до підписання меморандуму між торговельними мережами («АТБ», «Сільпо», «Ашан», «Novus», «Varius», «Коло») та постачальниками щодо погодження граничних термінів розрахунків за продукти, які не можуть перевищувати 30 календарних днів. До таких продуктів відносяться базові харчові продукти вітчизняного виробництва, зокрема окремі види круп, цукор, борошно, хліб тощо.

Витрати переходу на альтернативних постачальників полягають у втраті оплати постачальником т.зв. маркетингової комісії, зокрема платежу за вхід товару на полицю супермаркету (10-15% від продажу товару) та торговельної націнки. Разом з тим, кожен новий постачальник сплачує за вхід в торговельну мережу та за вхід товару в окремий магазин мережі (або всі ті платежі в одному в залежності від політики торговельної мережі). Зазначимо, що для деяких постачальників плата «за вхід» може бути скасована в залежності від ексклюзивності товару, затребуваності його у споживачів або належності до соціальної групи [14].

Можна сказати, що ринок не є на 100% пріоритетним для постачальника, оскільки продукція може бути реалізована через оптових посередників, мережу ринків та фірмових магазинів. Разом з тим торговельні мережі залишаються одним з найбільш пріоритетних каналів розподілу продукції. Останнім часто користуються торговельні мережі, вимагаючи від постачальника замовляти та оплачувати додаткові стимулюючі, маркетингові, логістичні та інші послуги мережі. Розмір оплати за послуги встановлюється торговельною мережею зазвичай в односторонньому порядку, самі послуги часто надаються не в повному обсязі або зовсім не надаються. Відмова постачальника від отримання таких додаткових послуг за фактом означає припинення будь-якої подальшої

співпраці з торговою мережею. Самі постачальники частіше за все не можуть впливати на умови договорів поставок, які пропонує торгова мережа.

Вплив товарів - субститутів не розглядається.

Зведемо розглянуті нами параметри оцінювання ринку до аналітичної таблиці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз ринку торговельних послуг України за методом п'яти конкурентних сил Майкла Портера

Параметр оцінки	Стан параметра оцінки	Питома вага	Оцінка		
			1	2	3
Вплив діючих конкурентів					
Кількість конкурентів	За останні роки кількість підприємств ринку скоротилася на 15-20%, що зменшує інтенсивність конкуренції	0,3	+		
Темпи зростання ринку	Динаміка доходу від реалізації варіювалася в діапазоні 10-25% щорічно за останні вісім років. У 2022 р. обсяги продажу скоротилися майже на 30% відносно попереднього року. Оскільки ринок скоротився, конкуренція посилилася	0,2		+	
Рівень диференціації продукції на ринку	Рівень диференціації продукції не є високим, оскільки значна частка підприємств, реалізує продукцію одних і тих самих постачальників. Виключенням є нарощення продажу продукції під ВТМ, що займає 25-30% від товарообігу мережі	0,2		+	
Наявність виробів, що швидко псуються	Фактор має вплив лише на підприємства продуктового ритейлу. Час на пошук та порівняння товарів з маленьким терміном придатності з товарами конкурентами клієнти не витрачають	0,15		+	
Високі бар'єри виходу з ринку	При виході з ринку підприємство має проблеми з продажем торговельного обладнання, а також запасів товарів.	0,15		+	
Середній бал		1,55			
Поява нових конкурентів					
Сильні компанії з високим рівнем знання і лояльності	Незважаючи на погіршення фінансових результатів у 2022 р., лівова частка великих підприємств залишаються прибутковими. Імовірність виникнення нових конкурентів вища у тих галузях, де функціонують високоприбуткові фірми. Високий рівень прибутку приваблює на ринок нові компанії	0,25		+	
Обмеження уряду	Обмежень уряду відносно входу на ринок торговельних підприємств немає	0,15			+
Доступ до каналів розподілу	Складності доступу до товарів виробників, складських та торговельних площ немає. Але підприємства мають проблеми з доступом до кредитних ресурсів	0,25		+	
Темп зростання галузі	Темпи зростання ринку з початком військових дій суттєво скоротилися, через що його привабливість для нових фірм зменшилася	0,2	+		

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Диференціація та асортимент продукції	Перешкодами на шляху виникнення на ринку нових конкурентів мав би стати високий рівень диференціації продукції. Проте для торговельних підприємств це спостерігається лише в сегменті продукції під власною торговельною маркою	0,15		+	
Середній бал		1,95			
Вплив покупців					
Частка покупців з великими обсягами закупок	Роздрібні покупці – це пересічні українці, що купують товари в магазинах з достатньо високою частотою, але в маленьких обсягах. Вплив на поведінку конкуруючих фірм незначний або ж і зовсім відсутній	0,2	+		
Покупці застосовують товари у наступній виробничо-комерційній діяльності	Покупці купують товари для кінцевого або для власного споживання, тобто в некомерційних цілях, що також мінімізує вплив покупців	0,15	+		
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку товару	Рівень задоволеності клієнтів якістю товарів та рівнем обслуговування в Україні є трохи нижчим, ніж у світі. Порівнюють якість товарів та їх ціну та на цій основі роблять остаточний вибір	0,2		+	
Схильність до переходу на товари (послуги) інших компаній	Сучасний покупець став менш лояльним до брендів і торговельних мереж, за певних обставин він може віддати перевагу іншому підприємству та його товару	0,25			+
Чутливість покупців до ціни	Чутливість покупців до ціни зросла ще у період пандемії. З початком військових дій чутливість покупців до цін зросла ще більше. Звертають увагу на ціну товару майже половина покупців	0,2			+
Середній бал		2,1			
Вплив постачальників					
Кількість постачальників	Кількість постачальників для роздрібних торговельних мереж є значною. Кількість кредитних установ скоротилася на 20% за п'ять останніх років	0,3		+	
Обмеженість ресурсів постачальників	Ресурси постачальників - виробників обмежені їх виробничими потужностями, проте останні можуть поступово розширюватися. Обсяг кредитних ресурсів за останній рік дещо скоротився	0,25		+	
Унікальність ресурсів постачальника	Ресурси постачальників не варто розглядати як унікальні. Підприємства періодично оновлюють склад постачальників.	0,2	+		
Витрати переходу на альтернативних постачальників	Витрати переходу на альтернативних постачальників полягають у втраті оплати маркетингової комісії та торговельної націнки. Проте все це компенсується іншими постачальниками	0,15	+		
Пріоритетність галузі для постачальника	Ринок не є на 100% пріоритетним для постачальника. Разом з тим торговельні мережі залишаються одним з найбільш пріоритетних каналів розподілу продукції	0,1		+	
Середній бал		1,65			
Вплив товарів - субститутів не розглядається					

Зазначимо, що за результатами оцінки ринку торговельних послуг відповідно до моделі п'яти конкурентних сил М.Портера найбільшою загрозою є сила покупців. Вони чутливі до ціни та схильні до переходу на продукцію інших торговельних мереж, активно реагують на їх акційні пропозиції. Також клієнтів не задовольняють деякі аспекти обслуговування, зокрема свіжість продуктів, вузький асортимент та термін його оновлення тощо.

В якості можливих способів нівелювання загрози втрати покупців є зміцнення унікальності товару за умов забезпечення економ-пропозицій для клієнтів, що можна досягти, наприклад шляхом збільшення продукції ВТЛ. Акційна активність має бути побудована на тривалих відносинах з покупцем. Також важливо диверсифікувати портфель товарів для клієнта, порівнювати пропозиції конкурентів, їх ціни з цінами підприємства, зосередитися на усуненні недоліків обслуговування.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового положення ТОВ «ЮСК Україна»

«ЮСК» - це данська транснаціональна корпорація, заснована в 1979 р. Сьогодні вона входить до групи компаній «Lars Larsen Group» та налічує 3200 магазинів у 48 країнах світу з обігом 4,87 млрд. євро.

ТОВ «ЮСК Україна» з'явилося в Україні в 2004 р. та впродовж перших восьми років розвивалося як франчайзі. У 2012 р. данський власник франшизи прийняв рішення про керування бізнесом в Україні самостійно. Викупив магазини франчайзі, власники масштабували бізнес: в наступні два роки було відкрито ще 12 нових магазинів. В 2019 р. їх було вже 47 од., на початок активних військових дій працювало 85 магазинів, зараз – вже 90. На міжнародному ринку мережа «ЮСК» налічує понад 2,8 тис. магазинів в 51 країні, переважно в Європі. Це бренд ще й з офіційною королівською відзнакою.

В рік пандемії обсяг продажу товарів в Україні мережею було збільшено на 23,8%, було відкрито 13 нових магазинів. В цілому в світі товарообіг мережі «ЮСК» в 2019 р. склав 4,1 млрд. євро, що на 7,6% вище за попередній рік та є

кращим результатом за весь період функціонування мережі від початку створення і до 2019 р.

Коли почалася війна в Україні всі магазини мережі були закриті, власники не мали чітких планів щодо їх відкриття, компанія дуже боялась репутаційних ризиків через потенційну загибель когось зі співробітників. Український менеджмент умовив власників поновити роботу для того, щоб допомогти переселенцям. Так, «ЮСК» відкрив перші магазини на наступний тиждень після початку повномасштабного вторгнення. Потім поступово пропонували відкрити магазини для робітників, які бажають працювати. Наразі мережа не лише відкриває нові точки, а й оновлює старі.

Країну було поділено на чотири умовні зони ризику: умовно низького ризику, умовно середнього ризику, високого ризику та окуповані території. На окупованих територіях магазини роботи не відновлювали, в зонах високого ризику компанія також не працює (наприклад, м. Херсон).

Починаючи з вересня 2022 р. за всіма магазинами мережі відбувається щомісячне зростання продажів, кількість покупців зросла на 26%, а середній чек збільшився з 800 до 1044 грн. Також зростають онлайн продажі компанії, приблизно 16-20% клієнтів замовляють товар онлайн.

Збільшення продажів триває цілий рік. У 2022 р. підприємство увійшло до рейтингу «200 лідерів української економіки» з обігом у 4,8 млрд.грн. та прибутком 1.1 млрд. грн.

На сьогодні в компанії працює 811 осіб, плинність кадрів коливається на рівні 20%, зокрема найнижчий рівень – у центральних та північних областях країни. Загалом це невеликий показник для сфери торгівлі.

На діяльність підприємства в умовах військового часу впливає ряд факторів: безпекова ситуація в країні, мобілізація (на сьогодні в ЗСУ служать біля 6% працівників, підприємству не вистачає працівників-чоловіків), вихід з ринку деяких конкурентів («ІКЕА»). Останнім часом також додалися проблеми на західному кордоні (в черзі знаходиться біля 200 вантажівок), що впливає на стабільність постачання.

Розглянемо основні показники діяльності підприємства за останні три роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЮСК
Україна»

Стаття	Роки			Відхилення			
				2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації послуг, млн. грн.	2602,1	3492,6	4773,4	890,5	34,22	1280,8	36,67
Повна собівартість, млн. грн.	2091,9	2684,6	3553,2	592,7	28,33	868,6	32,35
Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн.	447,4	770,0	1104,8	322,6	72,11	334,8	43,48
Чистий прибуток, млн. грн.	359,3	631,0	1097,3	271,7	75,62	466,3	73,90
Чисельність робітників, чол.	568	662	722	94	16,55	60	9,06
Плановий фонд заробітної плати, млн. грн.	179,0	234,0	291,9	55	30,73	57,9	24,74
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	26261,7	29456,2	33691,1	3194,4	12,16	4234,9	14,38
Продуктивність праці, млн. грн./чол.	4,58	5,28	6,61	0,70	15,16	1,34	25,31

Так, за останні два роки доходи від реалізації (товарообіг) підприємства зростали в середньому на 35%, що є позитивним аспектом його розвитку в умовах військових дій. Відповідно зростав і чистий прибуток, але темпи його зростання у 2023 р. уповільнилися. Чисельність робітників за останні два роки зростала, але як і прибуток в останній рік зростання трохи уповільнилося (з 16,55% до 9,06%).

Плановий фонд заробітної плати підприємства щорічно зростає на 25-30% (менші темпи зростання відповідають останньому року). Демонструє щорічний приріст у 12-14% середньомісячна заробітна плата одного робітника, та приріст у 15-25% щорічно зростає продуктивність праці (останній рік відзначається більш суттєве зростання).

Встановимо фінансове становище підприємства. Для його оцінювання використовується система показників:

- ліквідності,
- рентабельності;
- фінансової стійкості підприємства.

Загальновідомо, що ліквідність є властивістю активів бути швидко конвертованими у грошові кошти. Чим легше і швидше можна обміняти актив, тим більше ліквідним він є. Для аналізу ліквідності в розрізі активів використовуються показники:

- Поточної ліквідності;
- Швидкої ліквідності;
- Абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) встановлює достатність оборотних засобів (активів) (ОА) для задоволення поточних зобов'язань (ПЗ). Має бути більшим за одиницю.

$$К_{пл} = ОА / ПЗ \quad (2.1)$$

де Кп.л. – коефіцієнт поточної ліквідності.

$$У 2023 \text{ р. } К_{пл} = 1755,4/991,2 = 1,77$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл) визначає здатність підприємства погасити поточні зобов'язання за рахунок наявності високоліквідних активів (за виключенням запасів). Має бути більшим за 0,8.

$$К_{шл} = (ОА - З) / ПЗ \quad (2.2)$$

де Кш.л. – коефіцієнт швидкої ліквідності;

З- запаси.

$$У 2023 \text{ р. } К_{шл} = (1755,4 - 610,65) / 991,2 = 1,15$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Ка.л.) визначає здатність погасити свої поточні зобов'язання негайно (виключаються всі низьколіквідні активи). Має бути більше за 0,2-0,25.

$$К_{а.л} = ГК / ПЗ \quad (2.3)$$

де Ка.л. – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

ГК – грошові кошти.

$$\text{У 2023 р. Ка.л.} = 1114,4/991,2 = 1,12$$

Для аналізу фінансової стійкості підприємства слід розрахувати показники:

- Коефіцієнт покриття фінансових витрат;
- Коефіцієнт фінансової стійкості;
- Коефіцієнт власного капіталу.

Коефіцієнт покриття фінансових витрат (Кпфв) визначають як відношення операційного прибутку (ОП) до суми кредитних відсотків, сплачених підприємством (Крв). Має бути більше за одиницю.

$$\text{Кпфв} = \text{ОП} / \text{Крв} \quad (2.4)$$

$$\text{У 2023 р. К пфв} = 1253,7/68,04 = 18,43$$

Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс) встановлюють як відношення позикового (довгострокових зобов'язань та поточних зобов'язань) і власного капіталу (ВК). Має бути менше за одиницю.

$$\text{Кфс} = (\text{ДЗ} + \text{ПЗ}) / \text{ВК} \quad (2.5)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

$$\text{У 2023 р. Кфс} = (569,5+991,2)/1052,6 = 1,48$$

Коефіцієнт власного капіталу (Квк) розраховується шляхом відношення суми власного капіталу (ВК) до загальної величини активів (ВБ). Має бути більше за 0,5.

$$\text{Квк} = \text{ВК} / \text{ВБ} \quad (2.6)$$

$$\text{У 2023 р. Квк} = 1052,6/2613,2 = 0,40$$

Проведення аналізу рентабельності діяльності підприємства слід за такими показниками:

- Рентабельність сукупного капіталу;
- Рентабельність власного капіталу;
- Рентабельність продаж.

Рентабельність сукупного капіталу ($R_{ск}$) визначається як відношення операційного прибутку (ОП) до валюти балансу (ВБ). Показник має бути якомога більше.

$$R_{ск} = (ОП / ВБ) * 100 \quad (2.7)$$

$$У 2023 \text{ р. } R_{ск} = (1253,7/2613,2) * 100 = 47,98\%$$

Рентабельність власного капіталу ($R_{вк}$) встановлюється як відношення чистого прибутку підприємства (ЧП) до вартості власного капіталу (ВК). Має бути якомога більше.

$$R_{вк} = ЧП/ВК * 100 \quad (2.8)$$

$$У 2023 \text{ р. } R_{вк} = (1097,3/1052,6) * 100 = 104,25\%$$

Рентабельність продаж ($R_{п}$) визначається як відношення чистого прибутку (ЧП) до чистого доходу (ЧД). Має бути якомога більше.

$$R_{п} = ЧП / ЧД * 100 \quad (2.9)$$

$$У 2023 \text{ р. } R_{п} = (1097,3/4773,4) * 100 = 22,99\%$$

Аналогічно визначимо показники фінансового стану за інші роки. Зведемо дані до аналітичної таблиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Результати аналізу фінансового стану ТОВ «ЮСК Україна»

Показники	Нормативні значення	2021	2022	2023	Відхилення (+/-)	
					2022/2021	2023/2022
Показники ліквідності						
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	1,07	1,40	1,77	0,33	0,37
Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,8	0,27	0,27	1,15	0	0,88
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,25	0,25	0,25	1,12	0	0,87
Показники фінансової стійкості						
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	>1	12,11	14,61	18,43	2,5	3,82
Коефіцієнт фінансової стійкості	< 1	1,90	1,49	1,48	-0,41	-0,01

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт власного капіталу	> 0,5	0,34	0,40	0,40	0,06	0
Показники рентабельності діяльності						
Рентабельність сукупного капіталу, %	>0	49,64	55,78	47,98	6,14	-7,8
Рентабельність власного капіталу, %	>0	100,0	107,62	104,25	7,62	-3,37
Рентабельність продаж, %	>0	13,81	18,07	22,99	4,26	4,92

На підставі проведеного аналізу фінансового стану підприємства можна встановити, що підприємство останні три роки діяльності зберігало ліквідність (виключення складають показники швидкої ліквідності у 2021-2022 рр.). Разом з тим, слід зазначити, що підприємство не є фінансово стійким, оскільки обсяг залученого позикового капіталу перевищує обсяг власного капіталу. Проте підприємство здатне обслуговувати власні фінансові витрати (може сплатити відсотки за кредитом з наявного прибутку). Також слід підкреслити, що підприємство залишається рентабельним всі три роки (рентабельність сукупного та власного капіталу є позитивною), хоча останній рік вона трохи зменшилася. Рентабельність продажу демонструє стійку тенденцію до зростання.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЮСК Україна»

Якщо розглядати ринок ЄС, то безумовним конкурентом ТОВ «ЮСК Україна» є скандинавська мережа «ІКЕА». Проте відкрив лише один магазин в Україні до початку активних військових дій, «ІКЕА» так і не відновила роботу на ринку України. Тому як основного конкурента підприємство сьогодні розглядає національну мережу «Епіцентр». Слід зазначити, що в форматі 1 тис.кв.м з подібним асортиментом та сегментом в Україні підприємства не працюють, тобто «Епіцентр» має інший формат роботи. Проте в «Епіцентр» пересікаються товарні групи з ТОВ «ЮСК Україна» та наявна широка присутність по всій Україні.

Обидві компанії з'явилися на ринку України приблизно в однаковий час, на сьогодні охоплюють всі регіони країни. Кількість торговельних центрів приблизно однакова (ТОВ «ЮСК Україна» має 90 магазинів, ТОВ «Епіцентр» має 68 магазинів та ще 10 магазинів «Нової лінії»). На відміну від мережі «Епіцентр» ТОВ «ЮСК Україна» пропонує комплексні інтер'єрні рішення для споживача, де декор, текстиль та меблі доповнюють одне одного. Тобто клієнт в самостійно може оновити інтер'єр, всі речі є в одному дизайнерському рішенні. Невід'ємною позитивною рисою компанії ТОВ «ЮСК Україна» є відсутність ліміту часу для повернення товару, а також необов'язковість чеку для підтвердження покупки саме в «ЮСК», що надає клієнту відчуття безпеки при покупці. Також компанія активно налагоджує взаємовідносини з комерційними споживачами – ресторанами, готелями тощо, тобто B2B продажі.

Обидві компанії («ЮСК» та «Епіцентр») пропонують товари для середнього класу, а також заохочують населення акціями та знижками. Активно стимулюються онлайн-продажі, дається реклама в Інтернет та соціальних мережах. Також обидві компанії мають стійкі взаємовідносини з постачальниками, а частину товарів купують в українських виробників («Епіцентр» має власне виробництво кераміки та меблів) та співпрацюють з бізнесом. Неможливо порівнювати фінансові аспекти діяльності двох компаній, адже «Епіцентр» має більші обсяги продажу та більший прибуток (загалом і більші масштаби діяльності).

Мережа «Епіцентр» має більші складські потужності та власний парк вантажівок. Доставка товару може бути через поштових операторів або безпосередньо замовником. Також товар можна забрати в магазині. ТОВ «ЮСК Україна» також користується послугами поштових операторів та забезпечує доставку в магазин, але деякі товари замовити з доставкою в магазин неможливо (доставка замовнику додому здійснюється за окрему плату). Даний фактор, як можливість і терміни повернення товару, впливає на зручність обслуговування для клієнта. Обидва підприємства мають непоганий імідж на ринку та репутацію у бізнес-клієнтів.

Метод попарних порівнянь полягає у порівнянні переваг факторів, розміщених у лівому стовпчику таблиці попарних порівнянь над факторами, що знаходяться в верхньому рядку. Так, якщо фактор в стовпчику є більш важливим, ніж у рядку, ставиться «один» бал, якщо навпаки – ставиться «нуль». Кількість балів, яку набирає кожен фактор, ділиться на загальну суму балів (66 в нашому випадку) та в кінцевому висліді визначає питому вагу фактору (його значущість).

Порівняємо за встановленими факторами наше підприємство та конкурента ТОВ «Епіцентр» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЮСК Україна» та основного конкурента ТОВ «Епіцентр» (в сегменті меблів, текстилю та декору)

Фактори конкурентоспроможності	Питома вага	ТОВ «ЮСК Україна»		ТОВ «Епіцентр» (в сегменті меблів, текстилю та декору)	
		бал	загальна оцінка	бал	загальна оцінка
Досвід роботи на ринку	0,05	5	0,25	5	0,25
Доступність товарів за ціною	0,13	4	0,52	4	0,52
Широта охоплення країни торговельною мережею	0,09	5	0,45	5	0,45
Наявність власного виробництва (ВТМ)	0,03	1	0,03	5	0,15
Стійкі довгострокові зв'язки з постачальниками	0,06	4	0,24	4	0,24
Широта асортименту товарів	0,12	4	0,48	4	0,48
Наявність власного парку транспорту	0,06	4	0,24	5	0,3
Достатня кількість складських площ	0,11	3	0,33	5	0,55
Позитивний імідж у клієнтів	0,13	5	0,65	5	0,65
Наявність комплексних інтер'єрних рішень	0,05	5	0,25	1	0,05
Зручність обслуговування	0,15	3	0,45	3	0,45
Представлення компанії на споживацькому та діловому ринках	0,02	3	0,06	3	0,06
Всього	1		3,95		4,15

Так, за результатами проведеного аналізу конкурентоспроможності найбільш вагомими факторами виступають:

- Доступність товарів за ціною;

- Широта асортименту товарів;
- Достатня кількість складських площ;
- Позитивний імідж у клієнтів;
- Зручність обслуговування.

За вищеперерахованими факторами конкурентоспроможності ТОВ «ЮСК Україна» поступається ТОВ «Епіцентр» достатньою кількістю складських площ, оскільки в деяких регіонах відкриття нових магазинів не супроводжувалося зростанням обсягу складських приміщень. Це призвело до ускладнень в логістиці, затримки постачання. Також підприємство «ЮСК» має нижчу бальну оцінку за фактором «Наявність власного парку транспорту», проте він має меншу значущість (питому вагу) в оцінюванні.

Крім того, ТОВ «ЮСК Україна» не має власного виробництва (товарів ВТЛ), що дозволяє пропонувати клієнтам більш низькі ціни. Відомо, що політика компанії полягає в виробництві якісних речей за відносно невелику ціну. Для підтримки невеликих цін основна маса товарів «ЮСК» завозиться з Китаю. Хоча останні роки спостерігається тенденція замовлення продукції у українських виробників (меблі та текстиль).

Так, сумарна оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЮСК Україна» є нижчою за конкурента. Таким чином, виникає потреба в розробці заходів з посилення конкурентних переваг.

2.4. Розробка пропозицій з посилення конкурентних переваг ТОВ «ЮСК Україна»

З огляду на проведену оцінку конкурентоспроможності підприємства основним напрямком зусиль визначено підвищення кількості складських площ та зручності обслуговування. Зокрема, недостатня кількість складських площ притаманна для м. Київ, Запоріжжя, Харків, Івано-Франківськ, Львів та Одеса. Основною практикою діяльності підприємства є оренда складських приміщень близько торговельних павільйонів, також орендуються літні майданчики для виставлення садових меблів. За рік активних військових дій попит на складські

меблі зменшився, але проблема недостатньої кількості складських приміщень загального характеру лишилася. Також зазначимо, що кількість пропозицій комерційної нерухомості за останні два роки зросла через те, що деякі магазини поки ще не відновили діяльність в Україні. Питання підвищення задоволеності клієнтів пов'язано з тим, що через недостатню кількість складських приміщень підприємство не має достатньо запасів в магазині для задоволення клієнтських потреб. Також наявні склади не забезпечені сучасними системами складського зберігання, що скорочують термін збору / підготовки замовлення. Через це замовлення клієнтам йдуть не тиждень – два, а більше місяця.

Проаналізуємо достатність складських приміщень за основними регіонами розміщення магазинів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Порівняльна оцінка достатності складських приміщень за основними регіонами

Місто	Кількість магазинів, од.	Незадоволена потреба у складських приміщеннях, %	Належність до зони умовно високого та середнього ризику
м. Київ	33	25	+
м. Львів	10	20	-
м. Івано-Франківськ	5	35	-
м. Одеса	6	25	+
м. Запоріжжя	10	40	+
м. Харків	7	45	+

З огляду на безпекову ситуацію та величину незадоволеної потреби у складських приміщеннях за регіонами пропонуємо забезпечити складськими приміщеннями магазини м. Івано-Франківськ.

Склад, що розміщений в м. Івано-Франківськ, має площу складу у 900 кв. м. Пропонується в тому ж складському комплексі винайняти ще приміщення та збільшити сумарний розмір складу до 1600 кв.м. Також планується обладнати склад замість звичайних стелажів гравітаційними, що дозволить забезпечити компактне та наочне зберігання, скоротити терміни внутрішньо логістичних

процесів, більш економічно використати складські площі, забезпечити доступ до всіх товарів, що також прискорить обслуговування та обробку замовлень. Схематичне зображення гравітаційної стелажної системи представлено на рис.2.14.



Рис. 2.14. Гравітаційна стелажна система

Основними перевагами встановлення гравітаційної стелажної системи є:

- Швидкий доступ до товарів;
- Можливість використання різних принципів складування;
- Виключення міжстелажних проходів, що дозволить виграти в складській площі.

Для пересування вантажів використовуються вантажно-розвантажувальні машини, кількість яких потрібно буде збільшити, оскільки зростає площа складу.

Встановимо витрати підприємства на впровадження запланованого заходу.

Розрахунок інвестиційних витрат

Визначимо інвестиційні витрати на розбудову складу та встановлення гравітаційної стелажної системи. Інвестиційні витрати в основні фонди включають витрати на будівельно-монтажні роботи (ремонт), покупку стелажної системи, її доставку та монтаж, а також витрати на демонтаж старої стелажної системи.

Розрахунок необхідного обсягу інвестицій в основні фонди виконується:

$$I_{\text{оф}} = \text{БМР} + I_{\text{об}} + I + Д - Л \quad (2.10)$$

БМР - вартість будівельно-монтажних робіт (ремонту);

$I_{\text{об}}$ - інвестиції в покупку встаткування;

I - інші витрати (варіюються на рівні 3- 5% від суми попередніх витрат)

$Д$ - витрати на демонтаж старого устаткування (приблизно 2% від його первісної вартості);

$Л$ - дохід від продажу демонтованого встаткування.

Заплановано косметичний ремонт приміщення цеху, отже вартість будівельно-монтажних робіт складе:

$$\text{БМР} = 700 \text{ кв.м} \cdot 500 \text{ грн.} = 350 \text{ тис. грн.}$$

Інвестиції в покупку гравітаційної стелажної системи та додаткових розвантажувачів розраховуються:

$$I_{\text{об}} = Ц_{\text{о}} + Т_{\text{р}} + М_{\text{о}} \quad (2.11)$$

$Ц_{\text{о}}$ - ціна закупівлі нового обладнання (оптово-відпускна ціна)

$Т_{\text{р}}$ - транспортно-складські витрати (2- 5% від ціни встаткування)

$М_{\text{о}}$ - вартість монтажних робіт (1- 4% від ціни встаткування)

Ціна за погонний метр гравітаційної стелажної системи ВІТО складає 4200 грн., ціна навантажувача Goodsense FD25 складає 510 тис. грн. (планується придбати два).

Розміщення блоку стелажів складу до змін наведено на рис. 2.15., після змін – на рис. 2.16.

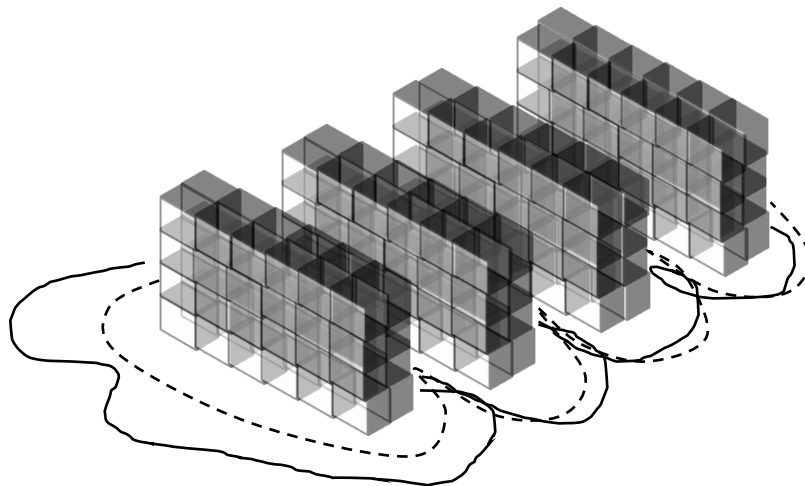


Рис. 2.15. Розміщення блоку стелажів складу до змін

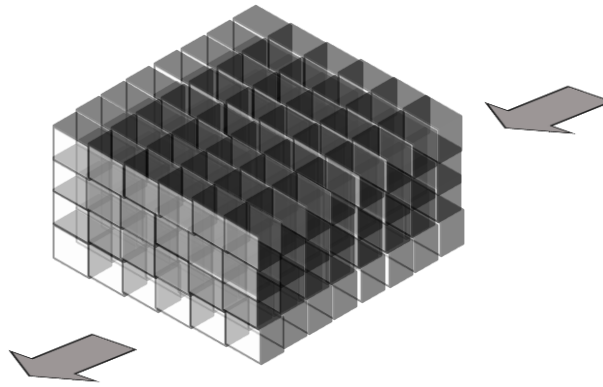


Рис. 2.16. Розміщення блоку стелажів складу після змін

Визначимо загальну кількість погонних метрів нової стелажної системи. Так, розмір одного окремого стелажа на 6 палет з урахуванням технічних проміжків складає:

$$6 \cdot 0,8 + 1,3 = 6,1 \text{ п/м}$$

Площа стелажа складе:

$$6,1 \cdot 1,25 = 7,625 \text{ кв.м}$$

Оскільки на стелажі розміщується 24 палети, то на одну палету припадає:

$$7,625 / 24 = 0,32 \text{ кв.м/палету.}$$

Вантажна площа складає 40% від загальної площі складу, тобто:

$$0,4 \cdot 1600 = 640 \text{ кв.м}$$

Загальна кількість палет для зберігання після змін:

$$640 / 0,32 \text{ кв.м.} = 2000 \text{ палет.}$$

Загальна кількість 4х поверхових стелажів:

$$2000 / 24 = 83 \text{ од.}$$

отже загальна кількість погонних метрів нової стелажної системи складе:

$$6,1 \cdot 83 = 506,3 \text{ п/м}$$

Вартість нової стелажної гравітаційної системи складе:

$$506,3 \text{ п/м} \cdot 4200 \text{ грн./ п/м} = 2126,5 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням вартості доставки та монтажу ціна обладнання складе:

$$\text{Іоб} = 2126,5 \text{ тис. грн.} + 2 \text{ од.} \cdot 510 \text{ тис. грн.} \cdot (1 + 0,05 + 0,02) = 3366,8 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на демонтаж старої системи складуть 350 грн./стелаж. Оскільки кількість старих стелажів складає 41 од. (984 палети/24), то загальні витрати на демонтаж складуть:

$$41 \text{ од.} \cdot 350 = 14,35 \text{ тис. грн.}$$

Стару стелажну систему підприємство реалізує за ціною 250 грн/ п/м, отже дохід від продажу демонтованого обладнання складе:

$$6,1 \text{ п/м} \cdot 41 \text{ од.} \cdot 250 \text{ грн.} = 62,5 \text{ тис. грн.}$$

Сумарні витрати на основні фонди складуть:

$$I_{\text{оф}} = 350 + 3366,8 + 14,35 - 62,5 = 3668,7 \text{ тис. грн.}$$

Крім інвестицій в основні фонди також необхідно визначити інвестиції в оборотні засоби. Такими засобами є бензин, який споживається навантажувачами.

Інвестиції в оборотні засоби складуть:

$$I_{\text{об}} = 220 \text{ л} \cdot 50,7 \text{ грн.} = 11,15 \text{ тис. грн.}$$

Загальна сума інвестицій з урахуванням резервного фонду (3%) складає:

$$I = (I_{\text{оф}} + I_{\text{об}}) \cdot 1,03 = (3668,7 + 11,15) \cdot 1,03 = 3790,2 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок поточних витрат

Використання гравітаційної стелажної системи призведе до:

- зменшення витрат часу вантажних робіт навантажувачу та зростання кількості обладнання. Відповідно, зміняться витрати заробітної плати вантажників з відрахуваннями.

- зростання амортизації через введення додаткового обладнання;

- зростання витрат від оренди додаткового обсягу складу;

- збільшення витрат на бензин для навантажувачів.

Перш за все, слід визначити величину витрат на бензин для навантажувачів.

За даними підприємства середній час зберігання палети на складі складає 10,8 діб, відповідно за рік запаси складу обертаються: $365/10,8 = 33,8$ об.

Загальні витрати часу на навантаження та вивантаження до змін:

$984 \text{ палети} * 33,8 \text{ об.} * 8,1 \text{ хв.} + 984 \text{ палети} * 33,8 \text{ об.} * 7,2 \text{ хв.} = 8,48 \text{ тис. год.}$

Загальні витрати часу на навантаження та відвантаження після змін:

$2000 \text{ палет} * 33,8 \text{ об.} * 5,4 \text{ хв.} + 2000 \text{ палет} * 33,8 \text{ об.} * 4,8 \text{ хв.} = 11,49 \text{ тис.}$

год.

Виходячи з часу роботи навантажувачів, витрати бензину на рік складуться:

До змін: $8,48 \text{ тис. год.} * 2,8 \text{ л/год.} * 50,7 \text{ грн} = 1,20 \text{ млн. грн.}$

Після змін: $11,49 \text{ тис. год.} * 2,8 \text{ л/год.} * 50,7 \text{ грн.} = 1,63 \text{ млн. грн.}$

Також встановимо витрати часу вантажних робіт (приймання та відвантаження палет).

Встановив гравітаційну стелажну систему, підприємством скорочується час на переміщення вантажу (рис. 2.17). До змін час навантаження складав 13,5 хв./палету, вивантаження – 12 хв./палету за даними підприємствами. Орієнтовні витрати часу на навантаження за умов застосування гравітаційної стелажної системи складуться:

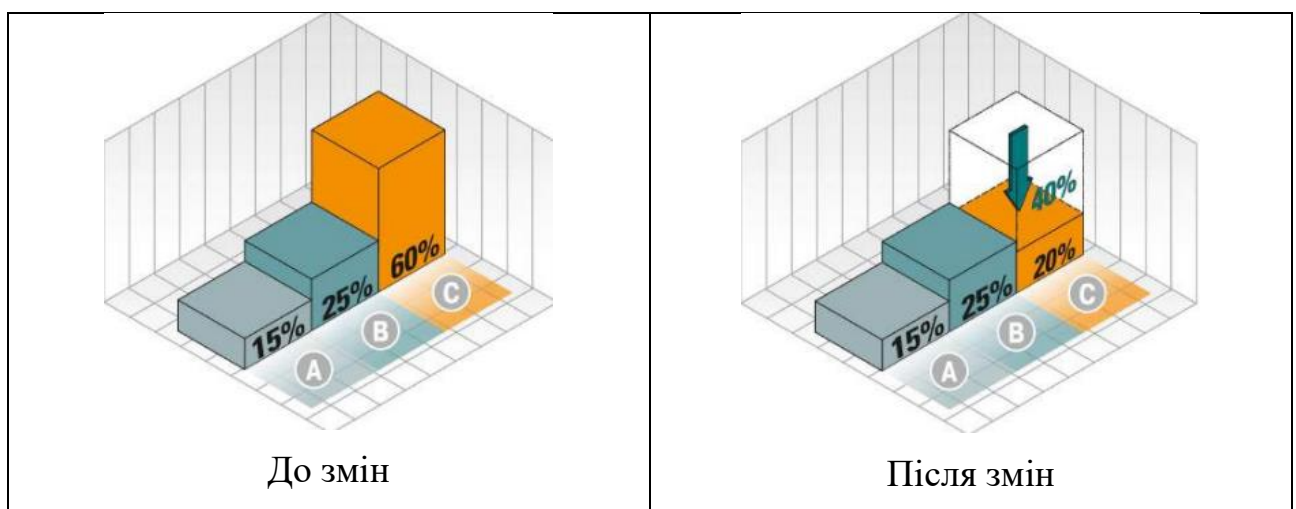
Навантаження: $13,5 * 0,4 + 13,5 * 0,2 = 8,1 \text{ хв.}$

Вивантаження: $12 * 0,4 + 12 * 0,2 = 7,2 \text{ хв.}$

Таким чином, скорочення часу вантажних робіт дорівнюватиме:

Навантаження: $13,5 - 8,1 = 5,4 \text{ хв./ палету.}$

Вивантаження: $12 - 7,2 = 4,8 \text{ хв./палету.}$



A – час на отримання інформації; B – час доступу до вантажу; C – час переміщення вантажу

Рис. 2.17. Структура робочого часу навантажувача, %

З урахуванням середньомісячної заробітної плати на підприємстві у 33691 грн., витрати заробітної плати з відрахуваннями за операціями навантаження та відвантаження на рік складуть:

До заходів:

$$8,48 \text{ тис. год.} * (33691/168,9) * 1,22 = 2,06 \text{ млн. грн.}$$

де 33691 грн. /168,9 год. - заробіток вантажника за годину роботи.

Після заходів:

$$11,49 \text{ тис. год.} * (33691/168,9) * 1,22 = 2,80 \text{ млн. грн.}$$

Далі визначимо амортизаційні витрати. Розрахунок амортизації виконаємо прямолінійним методом за формулою:

$$AB = PB / T_{\text{сл}} \quad (2.12)$$

Навантажувачі, що зараз працюють на підприємстві, вже амортизовані, амортизація не нараховується.

Встановимо амортизаційні відрахування після змін. Стелажі відносяться до 6 групи основних фондів з терміном служби 4 роки, навантажувачі – до групи 4 з терміном служби 5 років. Відповідно амортизаційні відрахування за рік складуть:

$$AB = 2275,4 / 4 + 1091,4 / 5 = 787,13 \text{ тис. грн.}$$

Встановимо витрати на оренду складу. Вартість оренди загалом складає 90 грн./кв.м.

$$\text{До змін: } 900 \text{ кв.м.} * 90 \text{ грн.} * 12 \text{ міс.} = 972 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Після змін: } 1600 \text{ кв.м.} * 90 \text{ грн.} * 12 \text{ міс.} = 1728 \text{ тис. грн.}$$

Також передбачимо інші витрати, зокрема витрати на додаткове освітлення, охорону тощо. Інші витрати до змін складали 120 тис. грн., після змін - складуть 350 тис. грн./рік.

Встановимо приріст поточних витрат після встановлення гравітаційної стелажної системи (табл. 2.11).

Як можна побачити поточні витрати підприємства після збільшення площі складу та встановлення гравітаційної стелажної системи збільшаться на 3,45 млн. грн. щорічно.

Таблиця 2.11

Розрахунок приросту поточних витрат після проведення заходів, млн. грн.

Найменування поточних витрат	До заходів	Після заходів	Приріст
Витрати на паливо	1,20	1,63	+0,43
Витрати на заробітну плату вантажників з відрахуваннями	2,06	2,80	+0,74
Амортизаційні відрахування	0	0,79	+0,79
Оренда	0,97	1,73	+0,76
Інші витрати	0,12	0,35	+0,23
Всього	4,35	7,3	+2,95

Перш ніж розробити фінансовий план, потрібно визначити доходну частину проекту. Тобто встановимо приріст доходу від реалізації.

Оскільки на практиці важко прорахувати інтенсивність споживання товарів клієнтом, виникає дефіцит товару на складі. Доставка товарів затримується, клієнти чекають більше місяця на замовлення, не вистачає товару в магазині. Клієнти відмовляються від товару, щоб не чекати, або просто не купують через його відсутність. Так підприємство втрачає прибуток від товару, який був би проданий, як би був в наявності (не був у дефіциті). Недостатність складських площ призвела до того, що підприємство не мало можливості створити страховий резерв на випадок виникнення дефіциту товару на складі. Відповідно збільшення площі зберігання дозволить створити такий страховий резерв. Наявність страхового резерву дозволить ліквідувати дефіцит та підвищить якість обслуговування.

Визначимо розмір страхового резерву для ліквідації дефіциту за формулою:

$$CЗ = Z * \sigma_{T+L} \quad (2.13)$$

Z — число стандартних відхилень для заданого рівня обслуговування;

σ_{T+L} — стандартне відхилення потреби впродовж контрольного періоду й періоду виконання замовлення.

Стандартне відхилення за період $T+L$ дорівнює:

$$\sigma_{T+L} = \sqrt{(T + L) * \sigma^2} \quad (2.14)$$

T — число днів між замовленнями;

L — час виконання замовлення.

За даними підприємства число днів між замовленнями складає 11 днів (365/33,6 об.). Час виконання замовлення складає 2 дні. За добу в магазинах м. Івано-Франківськ продається 91 палета товару, добове відхилення складає +/-3 палети.

$$\text{Відповідно: } \sigma_{T+L} = \sqrt{((11 + 2) * 9)} = 10,8 \text{ палет}$$

Для визначення показника числа стандартних відхилень Z встановимо очікувану величину дефіциту виробів E_z :

$$E_z = \frac{d_{av} * T * (1-P)}{\sigma_{T+L}} \quad (2.15)$$

P – рівень обслуговування, часток одиниці;

d_{av} – середня денна потреба, од.

$$E_z = (91 * 11 * (1 - 0,95)) / 10,8 = 4,6$$

Відповідно до таблиці аналітичних даних [38] число стандартних відхилень $Z = -4,5$.

Тоді рівень страхового запасу на складі має бути:

$$C_3 = [-4,5] * 10,8 = 47 \text{ палет}$$

Це означає, що виходячи із денного споживання та його відхилення виникає дефіцит в 47 палет на кожні 11 днів.

Тобто сумарна величина дефіциту за рік складе:

$$(365/11) * 47 \text{ палет} = 1560 \text{ палет}$$

Підприємство заробляє прибуток на продажу товару за обсягом палети від 3 до 4 тис. грн. (середнє 3,5 тис. грн.), тобто за рік може втратити:

$$1560 \text{ палет} * 3,5 = 5460 \text{ тис. грн.}$$

Загалом для розробки фінансового плану необхідно зіставити приріст доходів та витрат за проектом. Дохід за проектом в даному випадку дорівнює альтернативним витратам (прибутку, який підприємство не втратить, оскільки ліквідувало дефіцит товарів за рахунок зберігання страхового резерву).

На підставі цього виконаємо розрахунок грошового потоку (табл. 2.12). У плані грошових потоків відбивається надходження коштів від проекту, поточні витрати й чисті грошові надходження. Останні містять суму чистого прибутку й амортизацію.

Таблиця 2.12

Розрахунок грошових потоків за проектом, тис. грн.

Показники	1-й рік	2-й рік
1. Приріст доходу від реалізації	5460	5460
2. Приріст поточних витрат	2950	2950
2.1. Амортизаційні відрахування	790	790
3. Прибуток до оподатковування	2510	2510
4. Податок на прибуток	451,8	451,8
5. Чистий прибуток	2060	2060
6. Чисті грошові надходження	2850	2850
7. Коефіцієнт дисконтування	0,82	0,67
8. Приведені чисті грошові надходження	2340	1910
9. Сумарні приведені чисті грошові надходження	2340	4240

Підприємство збирається скористатися для реалізації проекту нерозподіленим прибутком минулих років, тобто власними коштами. Для отримання реалістичних даних (з урахуванням інфляції, коливання валютних курсів тощо) в розрахунках взято ставку дисконту у 24%.

За даними табл. 2.12. в плані грошових потоків отримано позитивні грошові потоки, але треба їх порівняти з інвестиційними витратами.

Оцінимо інвестиційну привабливість проекту за допомогою показників:

- чистий приведений дохід.

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} - I \quad (2.16)$$

де $\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t}$ - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих протягом n років;

I - сума стартових інвестицій.

$$\text{ЧПД} = 4240 - 3790,2 = 449,8 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки ЧПД більше нуля, прибутковість підвищується, і проект можна вважати прийнятим.

- індекс доходності:

$$I_d = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{ЧДП_i}{(1+d)^t}}{I} \quad (2.17)$$

$I_d = 4240 / 3790,2 = 1,12$. За розрахунками $I_d > 1$, отже проект є доцільним.

- строк окупності інвестицій:

$$CO = \frac{I}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧДП_i}{(1+d)^t} \right)_{cp}} \quad (2.18)$$

де $\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧДП_i}{(1+d)^t} \right)_{cp}$ - середня сума приведенного чистого грошового потоку за

період часу, прийнятий у розрахунках.

$$CO = 3790,2 / (4240 / 2 \text{ роки}) = 1,79 \text{ року.}$$

Як можна побачити, за всіма показниками, проект розширення площі складу та встановлення гравітаційної стелажної системи є інвестиційно привабливим.

Для підприємства є важливим не лише показники інвестиційної привабливості проекту, але й інформація про терміни підготовки оновленого складу до відкриття. Подібну інформацію можна отримати, використовуючи методи управління проектами, зокрема графік Гантта. За даними табл. 2.13 побудуємо графік Гантта в розрізі основних операцій проекту відкриття оновленого складу.

Таблиця 2.13

Вихідні дані для формування графіку Гантту

Позна-чення	Операції	Найближча попередня операція	Тривалість у тижнях
А.	Укладання договору оренди на додаткові приміщення складу	-	1
В.	Демонтаж старої стелажної системи	А	1
С.	Косметичний ремонт приміщення	В	2,5
Д.	Підбір обладнання у виробників, формування плану компонування стелажної системи у приміщеннях складу	А	2

1	2	3	4
E.	Закупка та завезення обладнання	D	0,5
F.	Монтаж стелажної системи	C, E	2
G.	Підбір додаткового персоналу складу	D	2
H.	Завезення товару	F	1
I.	Маркування та розміщення товару на складі	H	2
J.	Підготовка до відкриття та відкриття складу	I, G	0,5

Побудуємо графік Гантту проекту відкриття оновленого складу (рис. 2.18).

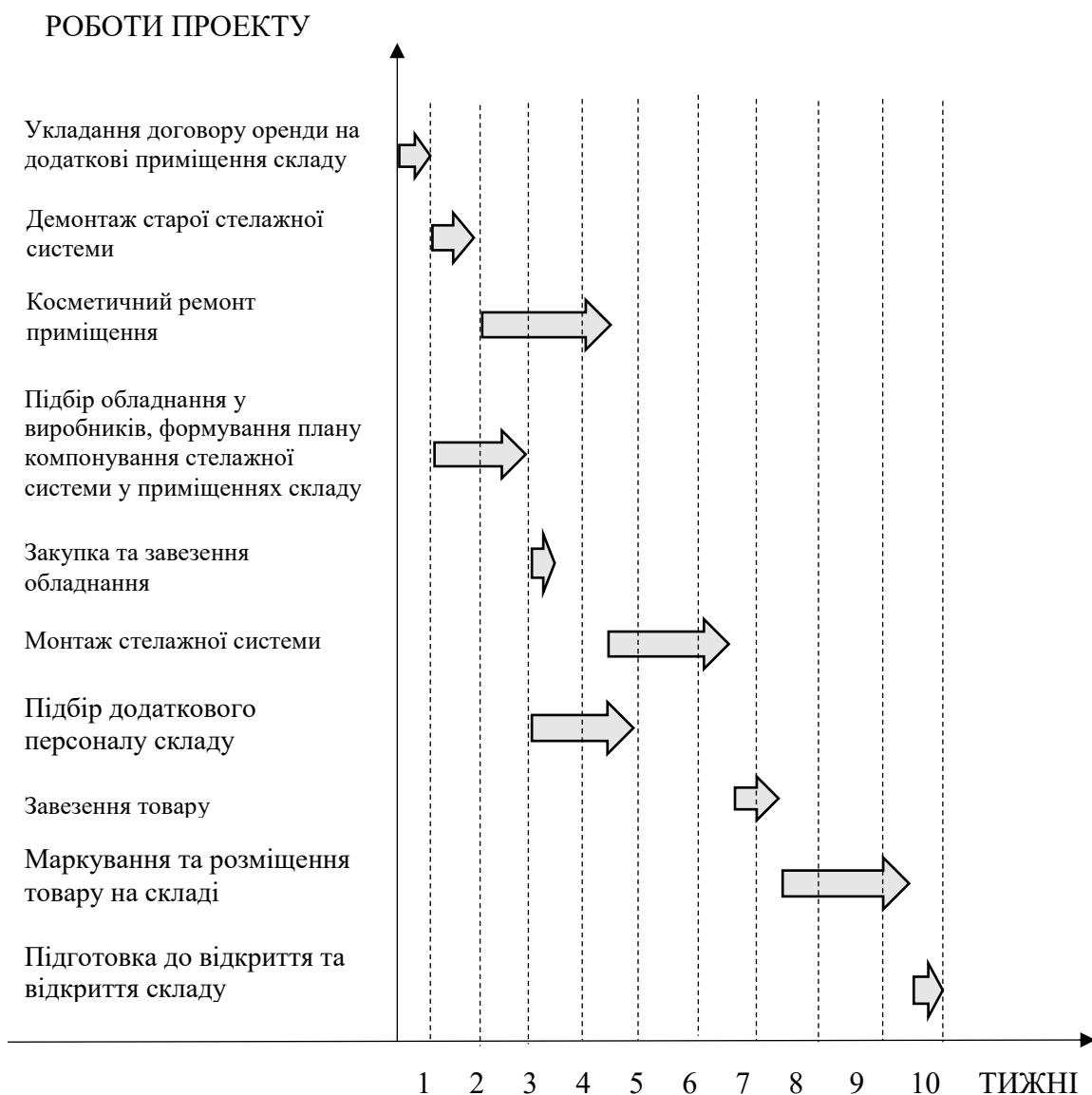


Рис. 2.18. Графік Гантту проекту відкриття оновленого складу

За допомогою графіку Гантту визначимо, скільки часу вимагатимуть роботи з відкриття складу від першої до останньої. Можна побачити, що проект відкриття оновленого складу буде реалізовано за 10 тижнів.

2.5. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЮСК Україна» після заходів

Після пропозиції заходів слід зробити повторне оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ЮСК Україна». Для цього знову порівняємо за встановленими факторами наше підприємство та конкурента ТОВ «Епіцентр» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЮСК Україна» та основного конкурента ТОВ «Епіцентр» після заходів

Фактори конкурентоспроможності	Питома вага	ТОВ «ЮСК Україна»		ТОВ «Епіцентр» (в сегменті меблів, текстилю та декору)	
		бал	загальна оцінка	бал	загальна оцінка
Досвід роботи на ринку	0,05	5	0,25	5	0,25
Доступність товарів за ціною	0,13	4	0,52	4	0,52
Широта охоплення країни торговельною мережею	0,09	5	0,45	5	0,45
Наявність власного виробництва (ВТМ)	0,03	1	0,03	5	0,15
Стійкі довгострокові зв'язки з постачальниками	0,06	4	0,24	4	0,24
Широта асортименту товарів	0,12	4	0,48	4	0,48
Наявність власного парку транспорту	0,06	4	0,24	5	0,3
Достатня кількість складських площ	0,11	4	0,44	5	0,55
Позитивний імідж у клієнтів	0,13	5	0,65	5	0,65
Наявність комплексних інтер'єрних рішень	0,05	5	0,25	1	0,05
Зручність обслуговування	0,15	4	0,6	3	0,45
Представлення компанії на споживацькому та діловому ринках	0,02	3	0,06	3	0,06
Всього			4,21		4,15

Зазначимо, що оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства підвищилася через розширення складських площ та модернізації

складського обладнання, що у т.ч. призвело до зростання зручності обслуговування (зменшився термін очікування товару клієнтом). Після заходів сумарна оцінка конкурентоспроможності нашого підприємства є вищою за конкурента (4,21 проти 4,15 балів конкурента).

ВИСНОВКИ

На підставі дослідження, проведеного в кваліфікаційній роботі, здобуто наступні результати:

1. Вважаємо більш раціональним розгляд конкурентної переваги як акумульованого прояву переваги над суперниками, що реалізується організацією в різних сферах, та вимірюється певними економічними показниками. Проявляється конкурентна перевага підприємства може в більш успішному веденні діяльності, більш ефективному за конкурентів використанні ресурсів, створенні продукції з унікальними якостями або за більш низькими цінами тощо.

2. За результатами оцінки ринку торговельних послуг відповідно до моделі п'яти конкурентних сил М.Портера найбільшою загрозою є сила покупців. Споживачі чутливі до ціни та схильні до переходу на продукцію інших торговельних мереж, активно реагують на їх акційні пропозиції, вимагають якісного обслуговування.

3. В якості можливого способу нівелювання загрози втрати покупців пропонується зосередитися на усуненні недоліків обслуговування. Підприємство має проблеми із зручністю обслуговування, зокрема нестабільне постачання, відсутність товарів на складі тощо. Згадана проблема пов'язана ще з одною - недостатньою кількістю складських площ, оскільки в деяких регіонах відкриття нових магазинів не супроводжувалося зростанням обсягу складських приміщень.

Для розв'язання проблеми (посилення слабкої сторони підприємства) запропоновано підвищити забезпеченість складськими приміщеннями та оновити складське обладнання. Це дозволить зменшити термін очікування товару клієнтом та зменшить незручності його обслуговування. Розрахунок інвестиційної привабливості проекту показав його окупність в термін до двох років при NPV 449,8 тис. грн. Також за результатами запропонованих заходів зросте оцінка конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. “АТБ”, “Сільпо” та інші: топ-10 українських ритейлерів за виторгом у 2022-му. Українська Рада Торгових Центрів. <https://www.ucsc.org.ua/atb-silpo-ta-inshi-top-10-ukrayinskyh-rytejleriv-za-vytorgom-u-2022-mu/>
2. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Типография «Новости», 2010. 256 с.
3. Бабенко М. Пільгові ставки. Як підприємцям отримати знижки та пільги під час оренди нерухомості. Фокус. <https://focus.ua/uk/economics/519120-kak-poluchit-skidki-i-lgoty-pri-arende-nedvizhimosti>
4. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2009. 448 с
5. Богдан Т. Як доступ до кредитів визначає рівень економічного зростання. *Економічна правда*. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/27/699542>
6. Вісімнадцяте загальнонаціональне опитування: психологічні маркери війни (8-9 жовтня 2022). Соціологічна група «Рейтинг». https://ratinggroup.ua/research/ukraine/vosemnadcatyy_obschenacionalnyy_o_pros_psihologicheskie_markery_voyny_8-9_oktyabrya_2022.html
7. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. №49. 2020. С.97-103.
8. ВТМ на часі: як розвиваються власні торгові марки ритейлерів в умовах війни. Асоціація ритейлерів України. <https://rau.ua/novyni/vlasni-torgovi-marki/>
9. Динаміка кількості банків України. Мінфін України. <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>
10. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2006. 384 с.

11. Дослідження Google: як українці оцінюють покупки онлайн. RAU <https://rau.ua/novyni/yssledovanye-google-pokupky-onlajn/>
12. Дослідження обсягів залучених кредитів та депозитів юридичними особами та ФОП. Бізнес. Дія. <https://business.diia.gov.ua/cases/novini>
13. За чотири місяці війни втрати ТЦ України становлять майже \$10 млрд. «Ритейл в Україні. <https://ua-retail.com/2022/06/za-chotiri-misyaci-vijni-vtrati-tc-ukra%20ni-stanovlyat-majzhe-10-mlrd/>
14. Закон про внутрішню торгівлю – шанс для українських виробників уникнути тиску з боку торговельних мереж. Agropolit. <https://agropolit.com/spetsproekty/940>
15. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармоль Л. О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. № 10. 2020. С. 4-10.
16. Інформація щодо статистичних даних розвитку ринку. Держстат. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 1 (54). С. 111-118.
18. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. №2 (25). С. 334-344.
19. Колмакова О.М., Андріянова О.А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Young Scientist*. №5.1. 2018. С.37-41.
20. Кощій О. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. *Економічний форм*. №1. 2023. С. 71-78.
21. Крамарчук С. П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бенчмаркінгу. №1. 2019. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. С. 24-30.

22. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. №99-100. 2018. С. 44-48
23. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.
24. Кузнецова І. О., Карпенко Ю.В. Технології управління організацією. Навч. посіб. – Харків: «Діса плюс», 2023. –104 с.
25. Кузнецова І. О., Кублікова Т. Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2017. № 5 (247). С. 95–105
26. Лаврентій В. Як стати на полиці найбільшого ритейлера країни? Розповідає заступниця директора служби закупівель «АТБ-маркет». *Forbes*. <https://forbes.ua/business/>
27. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4. Т. 1. С. 51—54.
28. Логош О. Big Data: як ритейлу втримати споживача. *Думки*. <https://mind.ua/openmind/20228250-big-data-yak-ritejlu-vtrimati-spozhivacha>
29. Моїсєєв В. Бізнес в умовах війни: топ-20 найбільших компаній України за підсумками 2022 року. Ділове видання *The Page* (pg) <https://thepage.ua/ua/economy/top-20-najbilshih-kompanij-za-pidsumkami-2022-roku>
30. Офіси, торгові центри, склади. Як змінюються тренди в комерційній нерухомості. *Економічна правда*. <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/09/21/691694/>
31. Пандемія підвищує чутливість покупців до цін в продуктових магазинах. *Suntown*. <https://suntown-ukraine.com/uk/novini/pandemiya-pidvishhuie-chutlivist-pokupciv-do-cin-v-produktovih-magazinah>

32. Пашкуда Т. В., Афенді А. І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. №43. 2022.
33. Пилипенко А. В., Артеменко Л. П. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. *Матеріали IV Міжн. науково-практ. конф. "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи"*, 2003. С. 60-61.
34. Підготовка до роботи з новим поколінням споживачів уже сьогодні: Майбутнє споживчих ринків. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/ua/uk/2021/future-of-consumer-markets-ukr.pdf>
35. Симоненко К. 12 кращих: топ рітейлерів за оборотом у 2022 році. Асоціація рітейлерів України. <https://rau.ua/novyni/12-krashhih-kompanij/>
36. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. №9. 2019.
37. Цюцюпа С.В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1(57). 2020. С. 24-31.
38. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент. 8-е изд., Пер. с англ. М.: 2004. 704 с.
39. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. №10. 2017. С. 427-432.
40. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. №8. 2017. С. 405-410.