

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
“27” травня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля та біржова діяльність»
за освітньою програмою «Економіка та планування бізнесу»

на тему: **«ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ОЦІНКА ПРОЄКТУ
СТВОРЕННЯ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ (НА ПРИКЛАДІ СТВОРЕННЯ
СУПЕРМАРКЕТУ)»**

Виконавець:
студент ФЕУП
Микола ЖЕЛЯЗКОВ

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Ольга КОЛЕСНИК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.	6
1.1.Особливості функціонування підприємств роздрібноЇ торгівлі в сучасних умовах	6
1.2. Супермаркет як сучасна форма організації роздрібноЇ торгівлі.....	9
1.3. Стан та тенденції розвитку роздрібноЇ торгівлі в Україні	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТА ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ СУПЕРМАРКЕТУ	16
2.1. Аналіз конкурентного середовища на ринку супермаркетів.....	16
2.2. Дослідження попиту та споживчих переваг населення	25
2.3. SWOT-аналіз проєкту створення супермаркету	33
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ СУПЕРМАРКЕТУ	39
3.1. Розрахунок необхідних інвестицій для відкриття супермаркету.....	39
3.2. Оцінка економічної ефективності проєкту.....	51
3.3. Аналіз можливих ризиків та планування заходів щодо їх запобігання	63
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами, зокрема діяльність супермаркетів, відіграє важливу роль у забезпеченні населення товарами першої необхідності та формуванні стабільності споживчого ринку. Рівень розвитку мереж супермаркетів є індикатором економічного стану країни, купівельної спроможності населення та ефективності функціонування сфери обігу. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану та економічної нестабільності, ринок роздрібної торгівлі в Україні зазнає суттєвих трансформацій, що впливають на логістику, ціноутворення та споживчий попит.

Останніми роками сфера роздрібної торгівлі, зокрема у форматі супермаркетів, демонструє поступову адаптацію до нових умов господарювання. Незважаючи на складну економічну ситуацію, спостерігається відновлення споживчої активності, розвиток локальних постачальників та впровадження сучасних торговельних технологій. У місті Одеса ринок супермаркетів характеризується високим рівнем конкуренції, представленістю як національних, так і локальних торговельних мереж, що створює як виклики, так і можливості для нових учасників ринку. Зростання попиту на зручний формат покупок, широкий асортимент продукції, а також розвиток онлайн-сервісів і доставки сприяють підвищенню значущості супермаркетів у структурі роздрібної торгівлі.

Проблематика організації діяльності торговельних підприємств, зокрема супермаркетів, широко досліджується у працях вітчизняних науковців. Значна увага приділяється питанням формування асортименту, цінової політики, управління запасами, логістики та підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Водночас сучасні умови господарювання потребують подальшого вдосконалення підходів до створення та управління такими підприємствами.

Аналіз досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти

функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі, розвитку торговельної інфраструктури та економічного обґрунтування підприємницьких проєктів висвітлені у працях вітчизняних науковців. Зокрема, питання організації та економіки торгівлі досліджували М. Д. Балджи та В. О. Однолько, які розкрили особливості функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі, принципи формування асортиментної політики та організації торговельних процесів. Значний внесок у вивчення ролі торгівлі в задоволенні потреб населення та забезпеченні економічної стабільності зробили Н. Г. Міценко, І. П. Міщук і Б. Б. Лило.

У працях зазначених авторів розглянуто сучасні тенденції розвитку торговельної діяльності, проблеми адаптації підприємств до змін ринкового середовища та напрями підвищення їх конкурентоспроможності. Водночас питання економічного обґрунтування створення нових підприємств роздрібно́ї торгівлі у форматі супермаркету в умовах воєнного стану, посилення конкуренції та цифровізації бізнес-процесів потребують подальшого наукового дослідження, що й зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних засад, методичних підходів і практичних аспектів створення та функціонування супермаркету як підприємства роздрібно́ї торгівлі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- надати загальну характеристику бізнес-ідеї щодо відкриття супермаркету;
- дослідити сучасний стан, тенденції розвитку та особливості функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі в Україні;
- обґрунтувати вибір організаційно-правової форми та системи оподаткування;
- дослідити сучасний стан ринку супермаркетів у місті Одеса;
- визначити конкурентні переваги майбутнього підприємства;
- розрахувати стартові та поточні витрати супермаркету;
- оцінити ефективність діяльності підприємства за допомогою фінансових показників;

- ідентифікувати можливі ризики та розробити заходи щодо їх мінімізації.

Об'єктом дослідження є процес оцінки доцільності створення супермаркету в місті Одеса.

Предметом дослідження є бізнес-проєктування створення підприємства роздрібною торгівлі у форматі супермаркету.

Методи дослідження включають: аналіз і синтез (при формуванні асортименту, оцінці ринку та визначенні витрат), логічний метод (для прогнозування розвитку підприємства), SWOT-аналіз (для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), економіко-аналітичний метод (для розрахунку фінансових показників ефективності), а також метод порівняння.

Інформаційна база дослідження. Нормативно-правові акти України, зокрема закони України, постанови та розпорядження Верховної Ради й Кабінету Міністрів. Офіційні статистичні дані, оприлюднені органами державної статистики. Результати маркетингових досліджень ринку, наукові статті, публікації у фахових виданнях та монографії, присвячені проблематиці організації підприємницької діяльності в Україні.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінку. Основний зміст викладено на 74 сторінках. Робота містить 32 таблиці, 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Особливості функціонування підприємств роздрібною торгівлі в сучасних умовах

Роздрібна торгівля виступає завершальним етапом руху товарів від виробника безпосередньо до рук споживача, залишаючись одним із найпотужніших фундаментів української економіки. Статистика 2021 року наочно підтверджує цей масштаб: частка підприємств оптової та роздрібною торгівлі тоді досягала 39,7% від загальної кількості всіх господарських одиниць у державі [18]. Незважаючи на критичний удар, якого галузь зазнала внаслідок вторгнення 2022 року, вже за результатами 2023 року ринок зумів повернутися до позитивних показників росту [17]. Така динаміка найкраще свідчить про внутрішню стійкість сектору та його здатність адаптуватися до екстремальних викликів.

Теоретичні підходи трактують роздрібне підприємство як автономного суб'єкта, чия діяльність зосереджена на придбанні товарів для їх подальшої реалізації людям. Ключовою ознакою тут є використання купленого товару суто для особистих чи сімейних потреб, що жодним чином не стосується бізнес-цілей покупця [2, с. 45]. На відміну від опту, цей формат базується на дрібнооптових продажах, підтримці максимально широкого асортименту та забезпеченні живого контакту з аудиторією [12, с. 31]. Юридичні рамки такої діяльності закріплені в Цивільному кодексі України, де роздріб визначено як повноцінну форму господарсько-торговельної діяльності поряд із громадським харчуванням та іншими видами посередництва [11].

Підприємства роздрібною торгівлі виконують взаємопов'язані функції, що забезпечують безперервність товарного обміну та задоволення попиту. Їх систематизацію наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Функції підприємств роздрібно́ї торгівлі та їх характеристика

Функція	Зміст	Значення для споживача
Формування асортименту	Підбір та підтримання широкого переліку товарів відповідно до попиту цільової аудиторії	Можливість обрати необхідний товар в одному місці
Зберігання і підготовка товарів	Забезпечення належних умов зберігання, фасування, сортування та підготовки товарів до продажу	Гарантія якості та свіжості придбаного товару
Інформування та консультування	Надання покупцям інформації про властивості, склад, умови використання товарів	Обґрунтований вибір та задоволеність покупкою
Кредитно-фінансове обслуговування	Забезпечення різних форм оплати: готівкової, безготівкової, розстрочки	Зручність та доступність здійснення покупок
Логістична функція	Організація прийняття, зберігання та переміщення товарів у торговельному залі	Безперебійна наявність товарів на полицях
Сервісне обслуговування	Надання додаткових послуг: доставки, пакування, обміну товарів	Підвищення лояльності та повторних покупок
Регуляторна функція	Участь у формуванні роздрібних цін, дотримання стандартів якості та безпеки	Захист прав споживача

Джерело: складено автором за матеріалами [2, с. 48–52; 12, с. 33–36]

Виконання зазначених функцій відбувається у постійному трикутнику взаємодії між постачальниками, державними органами та клієнтами, де і формується ланцюжок доданої вартості. Налагоджена логістика та надійні партнерства знімають загрозу дефіциту, тоді як чесна комунікація з покупцем стає основою його лояльності. Разом із тим, суворе дотримання законодавства страхує ритейлера від правових ускладнень. Проте загальна результативність цієї роботи тепер прямо корелює зі станом зовнішнього середовища, яке за останні роки пройшло через етап фундаментальних і часто болючих трансформацій.

Технологічна складова визначається насамперед цифровізацією та зростанням електронної комерції: онлайн-продажі в Україні стабільно зростають, змушуючи традиційні мережі адаптувати бізнес-моделі. Концепція «О+О» (offline + online), що ще кілька років тому сприймалася як інноваційна, нині перетворюється на галузевий стандарт [14].

Сучасне функціонування роздрібних підприємств відбувається під впливом комплексу взаємозалежних факторів – технологічних, конкурентних, макроекономічних та інституційних. Їх системне уявлення наведено на рис. 1.1.

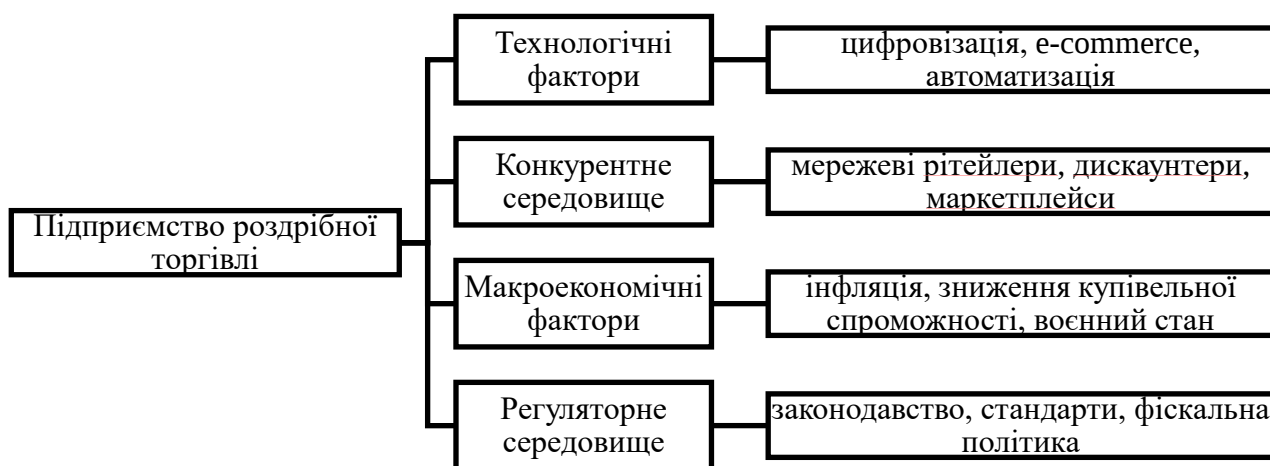


Рис. 1.1. Система факторів впливу на функціонування підприємств роздрібно торгівлі в сучасних умовах

Джерело: складено автором за матеріалами [6; 17; 19]

Конкурентна боротьба на ринку лише загострюється. Поки національні мережі захоплюють частку ринку за рахунок потужної логістики та низької вартості товарів, паралельно виникає потужний запит на невеликі магазини формату «біля дому», що дозволяють робити щоденні закупівлі без зайвих поїздок [4]. Ці два вектори розвитку існують синхронно, змушуючи бізнес змагатися одночасно за різні сценарії споживання та різні групи клієнтів.

Макроекономічні виклики 2022 року мали руйнівний масштаб розрив ланцюгів постачання, окупація територій та різке падіння доходів людей через інфляцію переформатували ринок за лічені місяці. Лише за перше півріччя великої війни десятка ключових операторів була змушена закрити близько 300 магазинів, хоча загалом вдалося втримати роботу понад трьох тисяч точок [5]. У таких обставинах менеджмент запасів став критичним завданням, що вимагає

щоденного балансування між ризиком накопичення залишків та катастрофою порожніх полиць [9].

Інституційні межі роботи ритейлу задаються нормами Цивільного кодексу та галузевими регламентами, що стосуються безпеки і якості продукції. Особливо жорсткими лишаються вимоги для продовольчого сегменту, де діють специфічні санітарні та протипожежні стандарти. Від встановлення систем сигналізації до обов'язкового подання декларації про відповідність матеріально-технічної бази ще до старту продажів – кожен етап діяльності потребує офіційного підтвердження з боку контролюючих органів [11].

Класичні маркери успіху, такі як товарообіг, рентабельність чи середній чек, в умовах воєнного стану вимагають абсолютно нової інтерпретації з обов'язковим урахуванням операційних ризиків [20]. Сьогодні ритейл чітко структурується за форматами від масштабних гіпермаркетів до цифрових маркетплейсів [12, с. 44-47]. Проте дані 2025 року свідчать, що саме супермаркети та дискаунтери залишаються головними драйверами ринку, лідируючи за темпами відкриття нових об'єктів [3]. З огляду на це, формат супермаркету як найбільш збалансована модель заслуговує на окремий детальний аналіз у наступному підрозділі.

1.2. Супермаркет як сучасна форма організації роздрібної торгівлі

Сучасний супермаркет давно перестав бути просто великим торговельним майданчиком, перетворившись на складну організаційну систему, що безперервно адаптується до ринкових трансформацій та мінливих запитів аудиторії. У науковому вимірі цей формат ідентифікується як об'єкт самообслуговування з торговою площею від 400 до 2500 кв. м, де збалансовано поєднуються продовольчі та супутні господарські товари [12, с. 44]. На відміну від гіпермаркетів, розрахованих на масштабні закупівлі «про запас», супермаркет фокусується на моделі регулярного споживання. Його площа дозволяє забезпечити репрезентативний вибір, але при цьому залишається

достатньо ергономічною, щоб процес купівлі не перетворювався на виснажливе переміщення величезними залами [2, с. 51].

Сьогодні на ринку вже не існує поняття універсального «типового» супермаркету, адже цей формат диференціювався на численні підвиди відповідно до цінової політики та специфіки асортименту. Ключові відмінності між ними відображено в таблиці 1.2. Осідаючи в ніші між масовим гіпермаркетом та локальним магазином «біля дому», супермаркет утримує найбільш лояльну аудиторію. Покупець обирає цей формат не для хаотичного придбання однієї товарної одиниці й не для грандіозного щомісячного шопінгу, а для формування збалансованого кошика на кілька днів у комфортних умовах із високим рівнем сервісу.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика основних форматів роздрібної торгівлі

Формат	Торгова площа	Асортимент (тис. найменувань)	Цінове позиціонування	Частота відвідування
Гіпермаркет	від 2500 м ²	30–80	середнє / низьке	1–2 рази на тиждень
Супермаркет	400–2500 м ²	5–20	середнє	2–4 рази на тиждень
Дискаунтер	300–1000 м ²	1–3	низьке	3–5 разів на тиждень
Магазин «біля дому»	до 400 м ²	1–3	середнє / вище середнього	щоденно
Спеціалізований магазин	різна	вузький але глибокий	різне	ситуативно

Джерело: узагальнено автором за [15-18]

Фундаментальні конкурентні переваги формату зосереджені навколо параметрів асортименту: наявність від 5 до 20 тисяч найменувань товарів дозволяє задовольнити переважну більшість побутових потреб клієнта в межах одного візиту [12, с. 45]. Використання принципу самообслуговування не лише оптимізує операційні видатки бізнесу, а й створює для покупця психологічне відчуття свободи та автономності вибору. До того ж вигідна локалізація безпосередньо у житлових масивах чи поблизу великих транспортних розв'язок критично скорочує часові витрати на шопінг, що вигідно вирізняє супермаркет

на тлі віддалених заміських гіпермаркетів [7, с. 122]. Стрімка цифровізація трансформувала способи комунікації з клієнтом, інтегрувавши у щоденну практику мобільні сервіси, персоналізовані програми лояльності та опції онлайн-замовлень. Сучасний ритейл тяжіє до омніканальності, де традиційна торгова точка та цифрова платформа сприймаються як нерозривна цілісна система [14].

На сьогодні стратегія «О+О» (offline + online) фактично втратила статус інноваційної переваги, перетворившись на критично необхідний гігієнічний стандарт ринку. Оператори, які нехтують розвитком цифрових каналів, неминуче втрачають активну молоду аудиторію [14]. Як наслідок, капітальні інвестиції спрямовуються не лише в оновлення вітрин чи складів, а й у складну ІТ-інфраструктуру: від систем предиктивної аналітики поведінки покупців до повної автоматизації логістичних процесів [13]. Трансформація формату відбувається синхронно зі зміною самого споживача, який стає дедалі вимогливішим до якості продукції, її походження та екологічності. Посилення уваги до локальних брендів та товарів із «прозорим» складом змушує ритейлерів переглядати принципи формування асортименту.

Вибір місця для покупок тепер базується не лише на ціновому факторі, а й на ціннісному рівні: споживач віддає перевагу брендам, що демонструють соціальну відповідальність, використовують екопакування та активно підтримують внутрішнього виробника [10]. Висока адаптивність супермаркету його здатність блискавично реагувати на ці запити в межах одного сезону забезпечує життєздатність формату навіть за умови жорсткої експансії електронної комерції.

1.3. Стан та тенденції розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні

Упродовж останнього десятиліття вітчизняна роздрібна торгівля подолала шлях граничної складності: від фази впевненого зростання, коли галузь стабільно утримувалася в п'ятірці найбільш прибуткових секторів економіки, до драматичного обвалу з початком повномасштабного вторгнення. Нинішній етап

реабілітації ринку є прямим підтвердженням унікальної стійкості сектору та його здатності функціонувати навіть за умов критичної невизначеності.

Період до початку 2022 року характеризувався стабільно позитивною ринковою кон'юнктурою. Річний оборот торговельних мереж на той час подолав позначку в 430 млрд грн [8], що супроводжувалося впевненим зростанням індексу фізичного обсягу товарообігу. Паралельно відбувалися процеси активної консолідації: національні лідери агресивно нарощували присутність, тоді як дрібні локальні гравці або витіснялися у периферійні ніші, або ставали об'єктами поглинання з боку потужних системних операторів [19].

Події лютого 2022 року докорінно трансформували ринковий ландшафт. Тільки протягом перших місяців великої війни десять ключових мережевих гравців були змушені припинити роботу близько 300 торгових точок у зонах бойових дій [5]. Комбінований вплив масової міграції, падіння реальних доходів через інфляцію та загальний воєнний шок спричинив синхронний удар по споживчому попиту. У результаті, за підсумками 2022 року галузь зафіксувала суттєве скорочення товарообігу в реальному вимірі, хоча номінальні цифри дещо маскували глибину падіння завдяки інфляційному чиннику.

Динаміку роздрібного товарообороту України за 2021–2024 роки наведено на рис. 1.2. Ця тенденція закріпилася у 2024 році, а вже показники 2025 року підтверджують остаточну стабілізацію ринку в межах 105–106% [17; 21]. Водночас сектор залишається територією великого капіталу, де ключові позиції та лівову частку продовольчого сегменту незмінно утримують такі гіганти як «АТБ-Маркет», Fozzy Group (представлена мережами «Сільпо» та «Фора»), Новус і Varus [3].

Попри очевидну концентрацію навколо кількох найбільших гравців [3], український ринок роздрібної торгівлі уникає повної монополізації. Регіональні мережі та локальні незалежні оператори досі успішно тримають позиції у своїх нішах, особливо там, де присутність національних гігантів є обмеженою або логістично недоцільною [19]. Важливо розуміти, що за сухими цифрами

кількісного відновлення стоять глибокі якісні трансформації самої суті торгівлі, які сьогодні визначають обличчя ринку.

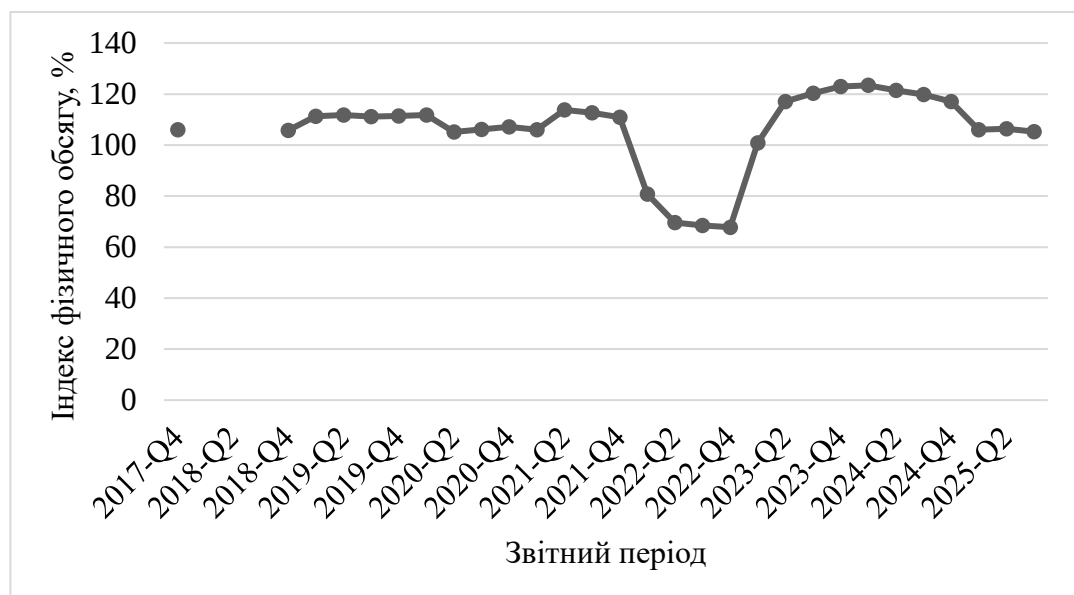


Рис. 1.2. Динаміка індексу фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств України у 2021–2025 рр. нарастаючим підсумком з початку року, % до відповідного періоду попереднього року

Джерело: розраховано автором за даними [21]

Паралельно з кількісним відновленням відбуваються глибокі якісні зміни. Дослідники виокремлюють кілька ключових тенденцій. Докорінні зміни торкнулися форматів торговельних об'єктів. Якщо до великої війни ринок тяжіла до укрупнення через відкриття масштабних гіпермаркетів, то воєнні реалії спровокували масовий перехід до малих форм. Нині магазини «біля дому» та мінімаркети демонструють темпи розвитку, що суттєво випереджають середньоринкові, оскільки люди в умовах невизначеності почали купувати частіше, але меншими порціями безпосередньо поблизу місця проживання [4]. У цьому виборі поєдналися і прагнення зекономити час, і суто психологічний фактор підсвідоме небажання споживача надовго залишати свій звичний безпечний мікрорайон.

Ще одним драйвером ринку стала прискорена цифровізація. Онлайн-торгівля продуктами, яка ще кілька років тому сприймалася як нішевий додаток,

за останній період перетворилася на вагомий канал продажів. Провідні мережеві оператори сьогодні інвестують не стільки у вітрини, скільки у власні мобільні застосунки, цифрові сервіси доставки та складні системи лояльності, побудовані на глибинній аналітиці даних про поведінку покупця [10]. Власне, омніканальність остаточно втратила статус маркетингового гасла, перетворившись на критичну операційну потребу для виживання бізнесу [14].

Суттєву еволюцію пройшли і вподобання самих українців. Воєнні обставини спровокували різкий сплеск інтересу до товарів вітчизняного походження, що живиться як патріотичними почуттями, так і об'єктивними складнощами з постачанням імпорту. Разом із цим, у торгових залах супермаркетів дедалі популярнішою стає категорія готової їжі та кулінарії власного виробництва [16]. Усі ці ключові вектори, що визначають сьогоднішній стан та перспективи вітчизняного ритейлу, наочно відображені в системній схемі на рис. 1.3.

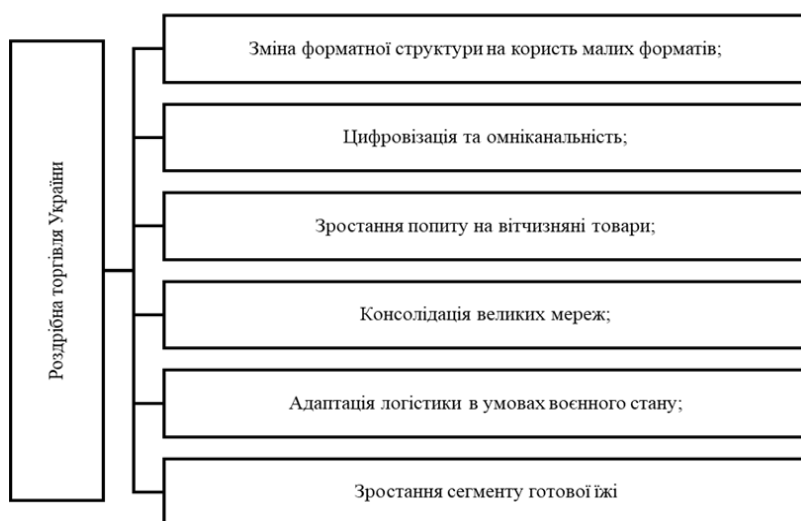


Рис. 1.3. Ключові тенденції розвитку роздрібно торгівлі України

Джерело: розраховано автором за матеріалами [4; 10; 16; 17; 19]

Сучасний споживач активно шукає готові рішення для щоденного раціону, які дозволяють поєднати економію часу із прийнятною вартістю [16]. Окремої уваги заслуговує регіональна специфіка вітчизняного ритейлу, яка традиційно демонструє виразну географічну асиметрію. Найбільша щільність торговельних

точок історично зафіксована у мегаполісах Києві, Одесі, Харкові, Дніпрі та Львові [21]. Проте велика війна внесла суттєві корективи в цю карту, спровокувавши масштабний дрейф споживчого попиту до західних та південних областей країни, які нині сприймаються як відносно безпечні гавані для ведення бізнесу [20]. У таких умовах будь-яке підприємницьке рішення про вихід на ринок перестає бути простою інвестицією воно вимагає філігранного планування, критичної оцінки власних ресурсів та побудови бізнес-моделі, що здатна витримати реалії воєнного часу [15].

Висновки до розділу 1

Теоретичний аналіз засад створення торговельних підприємств підтверджує, що роздрібна ланка залишається життєво важливим вузлом економічної системи, який забезпечує пряму комунікацію між виробничим сектором та людиною. Попри глибоку кризу, спричинену повномасштабним вторгненням 2022 року, український ритейл продемонстрував аномальну життєздатність, швидко увійшовши у фазу структурної перебудови. Сьогодні цей процес визначається трьома векторами: зміщенням фокусу на компактні середні формати, тотальною цифровізацією всіх сервісних ланцюгів та виразним патріотичним трендом, що стимулює попит на товари вітчизняного походження.

Огляд характеристик супермаркету як моделі організації торгівлі доводить, що його ринкова стійкість тримається на вдалому симбіозі асортиментної глибини, територіальної доступності та автономії покупця у залі. Проте сучасні реалії диктують нові правила гри: сьогодні успіх супермаркету залежить не лише від наявності товару, а й від глибини інтеграції цифрових інструментів та готовності працювати з локальними крафтовими виробниками. Окреслений теоретичний базис стає необхідним фундаментом, на якому будуватиметься прикладне економічне обґрунтування проєкту у практичній частині дослідження.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТА ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ СУПЕРМАРКЕТУ

2.1. Аналіз конкурентного середовища на ринку супермаркетів

Ринок роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні є одним із найбільш динамічних та конкурентних сегментів внутрішнього ринку. Його сучасний розвиток визначається низкою структурних змін: зростанням мережевої торгівлі, трансформацією споживчої поведінки, посиленням ролі власних торговельних марок, активною цифровізацією сервісів і логістики. Після 2020 року відбувається зміщення попиту у бік супермаркетів середнього формату та дискаунтерів, які забезпечують оптимальне співвідношення ціна/якість, широкий асортимент і стандартизований рівень обслуговування [36, с. 38-45].

Конкурентне середовище роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні характеризується високою концентрацією, значною інтенсивністю конкуренції та швидкою трансформацією форматів торгівлі. Ринок представлений як національними мережами, так і сильними регіональними гравцями, що використовують різні бізнес-моделі та маркетингові інструменти для утримання споживача [36, с. 41].

В Україні функціонує понад 2,5 тис. супермаркетів, більша частина яких належить національним мережам. Найбільшу частку ринку займає АТБ, що активно розвиває концепцію жорсткого дискаунтера. Преміальний сегмент представлений мережею Сільпо, тоді як Варус і Новус переважно працюють у середньому ціновому сегменті та зосереджуються на комфортному покупному досвіді [42, с. 55-56].

Структура українського ринку організованої роздрібної торгівлі є багатоформатною та охоплює різні типи магазинів, зокрема дискаунтери, супермаркети, гіпермаркети та магазини «біля дому». Кожен із цих форматів орієнтований на певний сегмент споживачів і відповідає конкретним

очікуванню щодо рівня цін, асортименту та якості обслуговування. Відповідно, це визначає особливості маркетингової стратегії, асортиментної політики та підходів до організації торговельної діяльності підприємств (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Топ-10 продуктових мереж України за кількістю
працюючих магазинів у 2025 році

№ п/п	Компанія	Мережі	Центральний офіс	К-сть торгових точок 2025 р.	К-сть відкритих магазинів	К-сть закритих магазинів
1.	АТБ маркет	АТБ, АТБ express	Дніпро	1319	67	10
2.	Клевер Сторс	Сім23, Сімі	Луцьк	443	133	5
3.	Fozzy Group	Фора, Fozzy	Київ	399	39	3
4.	Fozzy Group	Сільпо	Київ	312	8	7
5.	МХП	М'ясомаркет	Київ	275	36	38
6.	Арітейл	Коло	Київ	251	18	13
7.	Львівхолод	Рукавичка	Львів	222	8	4
8.	Вересень плюс	Файно маркет	Кропивниць кий	219	26	5
9.	Volwest Group	Наш Край, SPAR	Луцьк	276	28	21
10.	Таврія В	Таврія В, Космос	Одеса	155	11	8

Джерело: узагальнено автором на основі [44], [44], [47].

Серед найбільших загальноукраїнських операторів провідні позиції займає компанія «АТБ-Маркет», яка функціонує у форматі hard-discount. Її стратегія базується на забезпеченні мінімального рівня цін, високій частці товарів власних торгових марок та швидкій оборотності продукції. Це дозволяє компанії утримувати лідерство за кількістю торгових точок і рівнем відвідуваності [37, с. 55].

Мережа «Сільпо» представлена у форматі повноформатних супермаркетів преміального сегмента. Вона вирізняється широким асортиментом товарів, у тому числі імпортової продукції, оригінальними дизайнерськими рішеннями в оформленні магазинів, а також високим рівнем сервісу, що формує додану споживчу цінність для клієнтів [38, с. 102].

Компанія «Новус» працює у форматах супермаркетів і гіпермаркетів, роблячи акцент на свіжих продуктах, імпортової продукції та дотриманні європейських стандартів викладки товарів. Це сприяє формуванню позитивного споживчого досвіду та підвищенню рівня довіри покупців [39, с. 65], [40, с. 73].

Поряд із національними мережами, у багатьох регіонах України значну роль відіграють локальні оператори. Зокрема, мережа «Таврія В» має сильні позиції на Півдні України, «Велмарт» і «Велика Кишеня» представлені у форматах супермаркетів і гіпермаркетів, «Еко-Маркет» спеціалізується на реалізації свіжих продуктів, а мережі «Колібрис» і «Рукавичка» активно розвиваються у Західній Україні. Конкурентними перевагами регіональних мереж є гнучкість асортименту, орієнтація на локальні потреби споживачів та оперативне реагування на зміни попиту [42, с. 59].

Узагальнюючи, основні формати торговельних мереж включають hard-discount (АТБ, «Траш!»), супермаркети («Сільпо», «Новус», «Еко-Маркет»), гіпермаркети («Велмарт», окремі магазини «Новус») та магазини формату convenience store («Фора», «Рукавичка», «Сільпо Local»).

Різноманітність цих форматів зумовлює диференціацію цін, відмінності у рівні сервісу та специфіку асортиментної політики, що, у свою чергу, суттєво впливає на конкурентну структуру ринку роздрібної торгівлі в Україні [43, с. 47].

Для подальшого порівняльного аналізу конкурентного середовища у цьому дослідженні обрано чотири ключові мережі: АТБ, Сільпо, Новус та Varus, оскільки вони найповніше репрезентують різні формати, цінові сегменти та стратегії обслуговування споживачів на українському ринку супермаркетів. Характеристику основних мереж наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Обрані торговельні мережі України та їх характеристика

Мережа	Формат магазину	Кількість магазинів	Регіони покриття	Ціновий сегмент
АТБ	Дискаунтер	1319	Вся Україна	Низький
Сільпо	Супермаркет	312	Вся Україна	Високий
Варус	Супермаркет	270	Центр, Південь	Середній
Новус	Супермаркет	60	Київ, область, Захід	Середній
Інші	Змішані формати	400	Локальні мережі	Різний

Джерело: узагальнено автором на основі [45], [46], [47].

Бізнес-моделі торговельних мереж формуються залежно від цільового сегменту покупців, рівня сервісу, асортиментних рішень, концепції самообслуговування та логістичної інфраструктури. Проведемо далі аналіз бізнес-моделей та операційних особливостей мереж

АТБ. працює у форматі жорсткого дискаунтера, роблячи ставку на низькі операційні витрати, масову стандартизацію процесів, обмежений дизайн магазинів і масштабну частку товарів власних торгових марок. Централізована логістика та великі розподільчі центри дозволяють підтримувати найнижчий рівень цін. Для нових супермаркетів така модель створює високу цінову конкуренцію.

Сільпо орієнтується на преміальний сегмент, пропонує широкі асортиментні лінійки, тематичні інтер'єрні концепції, розвинені кулінарні зони, власні гастрономічні виробництва та високі стандарти сервісу. Це створює унікальний покупний досвід і відрізняє мережу від конкурентів.

Варус позиціонується як мережа для сімейного покупця. Має розвинені програми лояльності, великий вибір свіжих продуктів, конкурентні ціни та гнучкість у роботі з локальними виробниками.

Новус підтримує європейський стандарт оформлення торгових залів, робить ставку на свіжі продукти, якість кулінарії, ввічливий сервіс і технологічність процесів. Порівняння бізнес-моделей наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика бізнес-моделей основних мереж

Показник	АТБ	Сільпо	Варус	Новус
Асортимент	Середній	Дуже широкий	Широкий	Широкий
Цифровізація	Низька	Висока	Середня	Висока
Каси самообслуговування	Обмежено	Є	Є	Є
Логістика	Централізована	Централізована	Централізована	Централізована
Кулінарія	Мінімальна	Розвинена	Розвинена	Розвинена
Власні ТМ	Масові	Преміальні ТМ	Є	Є

Джерело: узагальнено автором на основі [45], [46], [47].

Ціна є одним із ключових факторів вибору супермаркету для українського покупця. Найнижчий рівень базових цін забезпечує АТБ, завдяки оптимізації витрат та активному використанню власних торгових марок. Мережі середнього та преміального сегментів компенсують вищу ціну розвиненими програмами лояльності, регулярними промоціями та персоналізованими знижками у мобільних додатках. Основні параметри цінової політики наведено у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Основні елементи цінової політики торговельних мереж

Мережа	Базовий рівень цін	Частка промо (%)	Глибина знижок (%)	Програма лояльності
АТБ	Низький	30-40	10-20	Немає класичної
Сільпо	Високий	40-60	10-50	«Власний рахунок»
Варус	Середній	40-50	10-40	Програма лояльності
Новус	Середній	35-45	10-40	NOVUS Bonus

Джерело: узагальнено автором на основі [45], [46], [47].

Конкурентні переваги торговельних мереж формуються під впливом комплексу факторів, серед яких ключову роль відіграють цінова політика, асортимент, рівень сервісу, логістична ефективність, цифровізація та здатність адаптуватися до змін споживчого попиту. Кожна з досліджуваних мереж використовує власну комбінацію цих факторів, що дозволяє їй займати певну нішу на ринку.

Зокрема, мережа АТБ формує свої конкурентні переваги переважно за рахунок мінімізації витрат і масштабування бізнесу, що забезпечує найнижчий рівень цін. Це робить її найбільш привабливою для масового споживача, орієнтованого на економію.

Мережа Сільпо, навпаки, будує конкурентні переваги на основі диференціації, пропонуючи унікальний покупний досвід, високий рівень сервісу, широкий асортимент і розвинену кулінарію. Це дозволяє їй працювати у преміальному сегменті та формувати вищий середній чек.

Варус та Новус займають проміжну позицію, поєднуючи доступні ціни з достатньо високим рівнем сервісу та широким асортиментом. Їх конкурентна перевага полягає у гнучкості, здатності адаптувати асортимент під локальний попит та використанні програм лояльності для утримання клієнтів.

Таким чином, конкурентна боротьба між мережами відбувається не лише за рахунок цін, а й через створення доданої цінності для споживача, що включає зручність, якість обслуговування, емоційний досвід та цифрові сервіси. Їх порівняння подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Конкурентні переваги торговельних мереж

Показник	АТБ	Сільпо	Варус	Новус
Цінова політика	Мінімальні ціни	Високі ціни	Середні	Середні
Асортимент	Обмежено оптимізований	Дуже широкий, імпорт	Широкий	Широкий
Власні ТМ	Дуже розвинені	Преміальні	Середній рівень	Середній рівень
Рівень сервісу	Низький	Дуже високий	Середній	Високий
Кулінарія	Мінімальна	Дуже розвинена	Розвинена	Розвинена
Логістика	Високоєфективна	Висока	Середня	Висока
Цифрові сервіси	Обмежені	Дуже розвинені	Середні	Розвинені
Локальні виробники	Частково	Активно	Активно	Активно

Джерело: узагальнено автором на основі [45], [46], [47].

Окрім базових структурних характеристик, важливо враховувати стратегічну модель розвитку ключових гравців ринку [43, с. 44–46]. Так, мережа АТБ активно орієнтується на швидку експансію та оптимізацію операційних витрат за рахунок високого рівня стандартизації бізнес-процесів. Її стратегія передбачає використання відносно невеликих торгових площ, скорочення торгового персоналу, застосування простих інтер’єрних рішень та підвищення частки товарів власних торговельних марок. Це забезпечує низькі операційні витрати, що формує конкурентну перевагу у вигляді стабільно нижчих цін у порівнянні з іншими супермаркетами [37, с. 50–60].

У місті Одеса роздрібний продовольчий ринок характеризується високою концентрацією національних мереж та помітною присутністю локальних операторів. Найбільшу частку займають мережі АТБ-Маркет, Сільпо, Таврія В, Копійка, які забезпечують різні цінові сегменти від економ до преміум.

За оглядом FMCG-сегмента південних областей, ключовими гравцями в регіоні є як національні мережі, так і потужні локальні оператори. Зокрема, у південному регіоні зростає роль мережі Копійка, що була заснована в Одесі і розвиває різні формати магазинів (супермаркети, мінімаркети та універсами) із загальною торговою площею понад 70 000 м² та асортиментом до 20 000 найменувань, а також мережа Таврія В з власними торговими центрами та розвиненою інфраструктурою супермаркетів і делікатес-маркетів «Космос» у кількох областях півдня України [51].

Ці локальні мережі формують значну частину роздрібного ринку Одеси та складають конкуренцію національним брендам завдяки адаптованим форматам магазинів «біля дому», широкій представленості у житлових районах та акценту на швидке обслуговування покупців поблизу місця проживання (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Локальний аналіз супермаркетів в місті Одеса

Мережа	Кількість магазинів в Одесі (оцінка на 2024 р.)	Формат	Ціновий сегмент	Особливості позиціонування
АТБ	~55	дискаунтер	економ	низькі ціни, широка географія

Продовження табл. 2.6

Мережа	Кількість магазинів в Одесі (оцінка на 2024 р.)	Формат	Ціновий сегмент	Особливості позиціонування
Таврія В	~40	супермаркет	середній	локальний бренд, сильна лояльність
Копійка	~35	супермаркет	економ	локальна мережа, агресивні акції
Сільпо	~10	супермаркет	преміум	дизайн, імпорт, сервіс
Обжора	~20	супермаркет	середній	районне покриття

Джерело: узагальнено автором на основі [51], [52].

У результаті структура конкуренції в Одесі є комбінованою: національні мережі конкурують між собою за частку споживчого бюджету, а локальні оператори утримують частину ринку за рахунок близькості до покупця та адаптованого асортименту, орієнтованого на щоденні покупки. З погляду нового ринкового гравця, наявність сильного дискаунтера поруч суттєво ускладнює боротьбу за споживача, оскільки потребує виразної диференціації за сервісом, асортиментом або спеціалізованою нішою товарів [43, с. 44-50].

Суттєвим фактором у конкурентній боротьбі є логістична ефективність. Мережі АТБ, Сільпо та Новус мають власні розподільчі центри, що дозволяє оптимізувати витрати на транспорт, забезпечувати регулярність поставок, швидко поповнювати запаси та ефективно управляти асортиментом. Для нового супермаркету відсутність власних логістичних потужностей є важливим бар'єром, оскільки це підвищує закупівельні ціни і, відповідно, знижує можливість цінової конкуренції [41, с. 83-92]. Проте в Україні активно розвивається сегмент локальних виробників фермерських господарств, малого харчового бізнесу та ремісничих виробників. Співпраця з такими постачальниками дозволяє новим магазинам створити унікальний торговельний асортимент, що є важливим інструментом диференціації [40, с. 70-79].

Також зростає попит на продукцію локального походження, натуральні та органічні товари, що відкриває додаткові можливості для нового бізнесу. Великі мережі, попри свою масштабність, не завжди можуть забезпечити гнучкість у

роботі з малими виробниками, тоді як новий супермаркет може робити ставку саме на локалізацію асортименту [42, с. 55–62].

Останні роки характеризуються активним розвитком омніканальних сервісів поєднання традиційної торгівлі з онлайн-доставкою та самовивозом. Сільпо, Новус та регіональні мережі мають власні онлайн-магазини з інтегрованими бонусними програмами, персональними знижками та швидкою доставкою. Це формує новий рівень конкуренції, особливо у великих містах [45]. Наявність цифрових сервісів стає критичним фактором успіху нового супермаркету, оскільки навіть у середньому сегменті покупці орієнтуються на зручність та інтегровані мобільні інструменти.

Великі мережі мають власні логістичні центри, що дозволяє їм знижувати витрати та забезпечувати регулярність поставок.. Для нового супермаркету це створює бар'єр, однак водночас відкриває можливість зробити ставку на локальних виробників [40, с. 70-79]. Покупці демонструють зростаючий інтерес до фермерських товарів, натуральної продукції та крафтових виробів, що може стати конкурентною перевагою на старті [40, с. 70-79].

Власні торгові марки стають дедалі значущішим інструментом формування конкурентних переваг. АТБ має найбільший портфель таких товарів у країні, що дозволяє мережі забезпечувати низьку ціну та високу маржинальність. Сільпо робить ставку на преміальні власні бренди, у тому числі гастрономічного спрямування [38, с. 95-110]. Для покупця це можливість отримувати товари високої якості за нижчою ціною, ніж імпорتنі чи преміальні аналоги. Для нового супермаркету впровадження власних ТМ є перспективним напрямом, однак вимагає формування партнерських відносин з виробниками, забезпечення стабільних обсягів закупівель, контролю якості, розроблення власної айдентики та упаковки [44, с. 85-95].

Ринок супермаркетів України характеризується високою конкуренцією, значною концентрацією та швидким темпом розвитку. Домінування мереж АТБ, Сільпо, Варус та Новус формує структурні умови, у яких новому супермаркету необхідно забезпечити конкурентні переваги за рахунок правильно обраного

формату, асортиментної політики, сучасних цифрових рішень та співпраці з локальними виробниками. Найперспективнішим сегментом для входження є формат супермаркету середнього рівня, орієнтованого на якісний сервіс, доступні ціни, зручне розташування та унікальний асортимент.

2.2. Дослідження попиту та споживчих переваг населення

Дослідження попиту та споживчих переваг населення є важливим етапом економічного обґрунтування створення супермаркету, оскільки дозволяє визначити потенційну місткість ринку, структуру споживчого попиту та ключові фактори, що впливають на поведінку покупців. У сучасних умовах розвитку роздрібної торгівлі в Україні споживчий попит формується під впливом соціально-економічних змін, рівня доходів населення, інфляційних процесів, а також трансформації споживчих звичок.

Структура споживчого попиту у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування характеризується домінуванням товарів повсякденного вжитку. Найбільшу частку в загальних витратах домогосподарств займають продукти харчування, що свідчить про стабільний і постійний попит на супермаркети як один із основних форматів торгівлі [52, с. 100]. До основних категорій товарів, що формують попит у супермаркетах, належать хлібобулочні вироби, молочна продукція, м'ясо та м'ясопродукти, овочі та фрукти, а також бакалійні товари. Крім того, вагому частку займають товари першої необхідності, зокрема побутова хімія та засоби особистої гігієни.

Сучасні тенденції розвитку ринку свідчать про зміну структури споживчого попиту. Зокрема, зростає популярність продукції власних торгових марок, які виступають ефективним інструментом цінової конкуренції та дозволяють споживачам отримувати товари за нижчими цінами [53, с. 62]. Також спостерігається підвищення попиту на акційні товари та продукцію зі знижками, що зумовлено активною промоційною діяльністю торговельних мереж. В умовах

підвищеної конкуренції на FMCG-ринку споживачі дедалі більше орієнтуються на співвідношення ціни та якості [56, с. 19].

Попри відсутність відкритих статистичних даних сукупність українських і міжнародних досліджень чітко вказує на ключові мотиватори у поведінці споживачів. Дослідження Deloitte Ukraine [45] показують високу чутливість до ціни та економічних стимулів, а маркетингові джерела вказують на важливість асортименту, зручності, якості продукції та акцій у формуванні рішення про покупку. Тому для аналізу факторів вибору доцільно використовувати рейтинг важливості, що відображає відносний вплив факторів, а не абсолютні % значення (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Фактори, що впливають на вибір супермаркету споживачами

№	Фактор вибору супермаркету	Характеристика фактора	Частка споживачів, %
1	Рівень цін	Важливість доступності товарів у межах бюджету домогосподарств	Високий
2	Асортимент товарів	Широта та глибина вибору товарних позицій у різних категоріях	Високий
3	Зручність розташування	Близькість до дому/роботи та транспортна доступність	Середній
4	Якість продукції	Свіжість, надійність та відповідність стандартам продовольчих товарів	Середній
5	Акції та знижки	Доступність промоцій, спеціальних пропозицій та вигідних цін	Середній/Низький
6	Репутація торговельної мережі	Рівень довіри до мережі, сталість позитивного досвіду	Низький
7	Рівень сервісу	Робота персоналу, швидкість обслуговування, чистота залу	Середній/Низький
8	Private Label (СТМ)	Наявність якісних товарів власних марок за нижчою ціною	Низький
9	Комфортність магазину	Планування, навігація, приємна атмосфера	Високий

Джерело: узагальнено автором на основі [45], [49], [51].

Таблиця 2.7 відображає структуру ключових мотиваторів поведінки покупців. Помітним є домінування раціональних факторів (ціна, асортимент), тоді як емоційні та іміджеві мають нижчий, але зростаючий вплив. Це свідчить

про необхідність формувати комплексну пропозицію, орієнтовану як на економічні, так і на нематеріальні переваги.

За даними Deloitte Ukraine, роль цін, планування покупок, вибору бюджетних форматів та акцій чітко виявляється у поведінці українців вони активніше реагують на знижки і шукають вигідні пропозиції і формати «біля дому». Це узгоджується із загальною маркетинговою теорією ціна і асортимент найчастіші фактори у виборі магазину в галузевих оглядах. Доступність магазинів і якість товарів регулярно фігурують у маркетингових оглядах як важливі, але не домінуючі, що логічно в умовах, коли українці оптимізують не лише ціну, а й час та зручність покупки [45].

Емоційні та іміджеві чинники відіграють роль, але рідше визначають основу вибору вони частіше впливають на лояльність та повторні покупки. Це підтверджують загальні дослідження споживчої поведінки, де репутація, сервіс та комфорт вважаються допоміжними фактори. Важливою тенденцією є орієнтація споживачів на зручність здійснення покупок. Покупці прагнуть мінімізувати витрати часу, тому віддають перевагу супермаркетам із широким асортиментом, які дозволяють здійснити комплексну покупку в одному місці. Розвиток логістичної інфраструктури торговельних мереж сприяє забезпеченню стабільної наявності товарів та підвищенню рівня обслуговування [49, с. 12].

Вибір споживачами конкретного супермаркету визначається сукупністю факторів, серед яких ключове місце займає ціновий фактор. Для значної частини населення рівень цін є вирішальним критерієм, що зумовлює популярність дискаунтерів та магазинів із конкурентною ціновою політикою [54, с. 13]. Особливо це актуально в умовах економічної нестабільності та зниження купівельної спроможності населення. Не менш важливим фактором є асортимент товарів. Супермаркети повинні забезпечувати широкий вибір продукції різних цінових сегментів, що дозволяє задовольнити потреби різних груп споживачів. Використання принципів категорійного менеджменту сприяє ефективному формуванню асортименту та підвищенню продажів [48]. Суттєвий вплив на вибір супермаркету має його локація та транспортна доступність. Близькість до

місця проживання або роботи значно підвищує частоту відвідування магазину. Водночас на ринку роздрібної торгівлі існують певні бар'єри входження, пов'язані з вибором вигідного місця розташування та високою конкуренцією [57, с. 88]. Якість продукції є одним із ключових факторів формування довіри споживачів. Забезпечення високих стандартів якості та контроль за свіжістю продукції є необхідною умовою успішного функціонування супермаркету [54, с. 70].

Велику роль відіграє також рівень обслуговування та комфортність здійснення покупок. Чистота торговельного залу, зручне планування, швидкість обслуговування та наявність додаткових сервісів формують позитивний споживчий досвід. Крім того, значний вплив має позиціонування супермаркету, зокрема орієнтація на преміальний або масовий сегмент [53, с. 52].

Не менш важливим фактором є репутація торговельної мережі. Сформований репутаційний капітал сприяє підвищенню рівня довіри споживачів та забезпечує їхню лояльність [55, с. 53]. Структура споживчого попиту у сфері роздрібної торгівлі характеризується стабільністю попиту на товари повсякденного споживання та зростанням ролі цінових, поведінкових і якісних факторів. Вибір супермаркету формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких ключовими є ціна, асортимент, локація, якість продукції та рівень обслуговування. Урахування зазначених факторів при створенні нового супермаркету дозволить забезпечити його конкурентоспроможність та ефективне функціонування на ринку.

На даний момент провести повне й статистично точне порівняння купівельної поведінки українських споживачів практично неможливо. Основна проблема в тому, що немає відкритих українських досліджень, які б одночасно містили всі потрібні показники. Тому зараз можна спиратися тільки на окремі наукові та аналітичні матеріали. Вони показують загальні тенденції того, як змінюється поведінка споживачів під впливом економічної ситуації, але не містять точних числових даних по всіх потрібних показниках.

На основі загальних тенденцій у поведінці українських споживачів, відображених у дослідженнях Deloitte Ukraine та Gradus Research, спостерігається зростання економізації купівельної поведінки, що проявляється у підвищеній увазі до цінових стимулів, плануванні покупок, зменшенні витрат на неперіоритетні товари тощо [45]. Ці тенденції відповідають напрямам змін у купівельній поведінці, представлених у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Вплив економічної ситуації на поведінку покупців (2021–2025 рр.)

№	Показник купівельної поведінки	Напрямок зміни	Характеристика змін
1	Купують товари по акціях	Зростання попиту на цінові стимули	Зросла залежність від промоційних механік
2	Обирають дешевші аналоги	Зростання чутливості до ціни	Покупці відмовляються від преміуму на користь економ-сегменту
3	Купують менші обсяги	Раціоналізація корзини	Зниження обсягів кошика через інфляційні обмеження
4	Віддають перевагу дискаунтерам	Прагнення до економії	Переміщення попиту в магазини з низькими цінами
5	Зменшують частоту походів у супермаркет	Оптимізація походів	Оптимізація витрат часу та коштів
6	Стежать за списком покупок	Планують покупки	Зросла раціоналізація та планування купівель

Джерело: узагальнено автором на основі [48], [49], [51].

Дані демонструють значну еволюцію купівельної поведінки у бік ощадливості. Економічна нестабільність стимулює перехід до стратегії «розумної економії», де домінує пошук вигідних пропозицій, контроль витрат і переорієнтація на низький ціновий сегмент.

Дослідження Kantar Ukraine, проведене у лютому 2024 року, виявило, що українці все частіше обирають серед кількох брендів супермаркетів, а не фокусуються лише на одному магазині. Це явище називається репертуарною поведінкою, коли покупці формують власний "короткий список" магазинів для регулярних покупок, орієнтуючись не лише на ціну, а й на загальне сприйняття бренду та його здатність задовольнити різні потреби (функціональні, ідентифікаційні, емоційні) [49].

Результати дослідження показали, що в Україні у складних економічних умовах 52 % споживачів вимушені обмежувати себе в купівлі товарів і послуг, що впливає на зміни купівельних звичок. Зокрема, 54 % покупців купують продукти за спеціальними цінами та акціями, що значно більше, ніж у 2021 році, коли таких було лише 31 %. Водночас зросла частка споживачів, які віддають перевагу дискаунтерам (30 % порівняно з 21 % у 2021 році), а також тих, хто купує менший обсяг товарів за один раз або замінює звичні товари більш дешевими аналогами майже 30 % проти 11 % у 2021 році [50].

Ці зміни свідчать про зростання економічної чутливості покупців, але фактор ціни не є монополістичним при виборі магазину. Як показало опитування, багато споживачів обирають супермаркети не лише за найнижчою ціною, а й на основі ставлення до бренду: у багатьох категоріях товарів більшість покупців (понад 50 %) ухвалюють рішення, керуючись репертуарним підходом, а не лише ціною чи абсолютною лояльністю до конкретного бренду. Це означає, що бренд магазину для споживача все більше асоціюється з певним комплексом цінностей і сприйняття, ніж просто з економічною вигодою.

Аналітичний підхід MDS (Meaningfully Different Framework), розроблений компанією Kantar, дозволяє оцінити силу бренду супермаркету за трьома ключовими компонентами помітністю, значущістю та відмінністю. У категорії магазинів саме помітність (47 %) та значущість (38 %) мають найбільший вплив на силу бренду в очах споживачів, у той час як відмінність бренду (15 %) поки що грає меншу роль [49]. Помітність бренду полягає в тому, що він швидко спадає на думку покупцеві у момент, коли виникає потреба в покупці. У контексті супермаркетів це пов'язано з високою доступністю магазину широкою мережею торгових точок, зручною локацією та видимістю в повсякденному житті. Значущість бренду визначається тим, наскільки бренд відповідає ключовим очікуванням та цінностям споживача (наприклад, забезпечує необхідні товари, якість, сервіс), що створює довіру та прив'язує покупця до мережі.

Ще одним важливим аспектом є емоційний зв'язок споживача з брендом. Дослідження підкреслюють, що сильні бренди виходять за межі простого функціонального вибору і формують емоційне відчуття «правильності» прийняття рішення. Такий зв'язок виникає тоді, коли бренд здатний покривати не лише базові потреби (що і для кого він), а й емоційні як я себе почуваю, коли його використовую чи обираю [48]. Зокрема, у категорії магазинів супермаркетів лідерські позиції утримують ті бренди, які поєднують високу помітність із значущістю для споживачів. За результатами опитування Kantar, серед українських ритейлерів таким брендом є АТБ, який має найбільшу силу бренду завдяки широкій географії магазинів та конкурентній ціновій політиці. Разом з тим інші оператори ринку також мають сильні сторони, але ще значно поступаються у створенні повного комплексу ціннісних атрибутів, зокрема у сфері асортименту, сервісу, емоційного зв'язку, іміджу та соціальної відповідальності [51].

Сучасний попит у роздрібній торгівлі продуктами харчування в Україні формується на перетині економічних та психологічних факторів, де вибір супермаркету стає комплексним рішенням, що враховує не лише ціну, а й бренд, асортимент, якість, доступність, імідж та емоційні зв'язки. Для ефективного позиціонування нового супермаркету важливо не лише формувати вигідну цінову пропозицію, а й розвивати бренд, який здатний викликати довіру та емоційну прихильність у споживача.

Таким чином, сучасні тренди показують, що поведінка покупця є багатовимірною, тому оцінка попиту повинна враховувати не лише ціну і якість товарів, а й фактори, що забезпечують комплексну цінність покупки в контексті конкретних споживчих потреб та очікувань.

Попит населення та структура споживчих переваг є ключовими показниками, що відображають економічну поведінку домогосподарств та їх здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливо актуальним це питання стало в умовах повномасштабної війни, яка істотно вплинула як на доходи населення, так і на доступність товарів та послуг. У сучасних умовах

попит формується під впливом поєднання економічних, психологічних та соціальних факторів, що зумовлює зміну пріоритетів у споживанні.

Згідно з науковими дослідженнями, одними з ключових факторів, що визначають обсяг та структуру попиту, є рівень доходів домогосподарств, динаміка цін, інфляційні очікування, місце проживання, соціальна адаптація та загальна впевненість у майбутньому. Для українських споживачів у 2022–2024 роках найбільший вплив мали саме економічна нестабільність та невизначеність, викликана воєнними подіями. Це привело до посилення економічної поведінки та збільшення частки раціональних і вимушених покупок.

Аналіз споживчих пріоритетів показує, що в період кризи домогосподарства зміщують витрати на користь базових товарів: харчових продуктів, ліків, засобів гігієни та товарів першої необхідності. Натомість попит на непродовольчі товари тривалого користування та на послуги, що не є критично важливими, суттєво знижується. Відбувається перерозподіл бюджету домогосподарств у бік обов'язкових витрат, що скорочує можливості для задоволення другорядних потреб. У сучасних опитуваннях також фіксується зміна саме переваг споживачів. Зокрема, значно зросла частка домогосподарств, які обирають дешевші або акційні товари, надають перевагу локальним виробникам, уважно порівнюють ціни, планують покупки наперед та скорочують імпульсивне споживання. Такі тенденції свідчать про перехід до більш раціональної моделі споживчої поведінки, коли рішення приймаються з огляду на економію коштів та мінімізацію фінансових ризиків.

Водночас змінились і стратегічні підходи домогосподарств до управління власним споживанням. Наукові джерела виділяють три типові стратегії:

- орієнтація на підтримання звичного рівня споживання, навіть шляхом використання заощаджень чи кредитів;
- мінімізація витрат та відмова від частини товарів і послуг;
- обмеження поточного споживання з метою збереження ресурсів на майбутні потреби.

Поширеність раціоналізованої та обмежувальної стратегії сьогодні є значною, що ще раз підтверджує загальне зниження купівельної спроможності та зміщення попиту в бік економ-сегменту.

Отже, аналіз сучасного попиту та споживчих переваг населення показує, що в умовах воєнного часу українські домогосподарства демонструють чітку тенденцію до економізації поведінки, обережності у витратах та підвищення уваги до співвідношення ціни й якості. Такі зміни є закономірними в умовах зростання невизначеності та зниження доходів і мають бути враховані при подальшому аналізі ринку та прогнозуванні попиту.

2.3. SWOT-аналіз проєкту створення супермаркету

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного оцінювання умов функціонування нового суб'єкта роздрібної торгівлі на ринку. Метою цього підрозділу є ідентифікація внутрішніх можливостей та обмежень проєкту створення супермаркету, а також аналіз зовнішніх факторів, що можуть як сприяти його розвитку, так і створювати ризики. Такий підхід дозволяє сформулювати стратегічні пріоритети, визначити напрямки конкурентної диференціації та забезпечити побудову ефективної бізнес-моделі з урахуванням специфіки локального ринку. Розвиток організованої роздрібної торгівлі в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, значною концентрацією навколо провідних мереж та швидкими структурними змінами, що були проаналізовані у попередніх підрозділах. Це обумовлює необхідність системного аналізу середовища, у якому функціонуватиме новий супермаркет.

Додатковою передумовою для проведення SWOT-аналізу є необхідність визначення оптимальної ринкової ніші для нового супермаркету з урахуванням демографічних характеристик території, рівня платоспроможного попиту та конкурентного тиску. Оцінка зазначених факторів дозволяє зрозуміти, які саме аспекти діяльності варто підсилити на стартовому етапі, а які мінімізувати або компенсувати за рахунок ефективних управлінських рішень. Урахування

специфіки локального ринку забезпечує кращу інтеграцію майбутнього підприємства у торговельну інфраструктуру населеного пункту та сприяє формуванню стабільної клієнтської бази.

Крім того, комплексний SWOT-аналіз дає змогу оцінити, наскільки обраний формат супермаркету відповідає сучасним трендам ритейлу, включаючи розвиток омніканальних технологій, зростання ролі персоналізованих сервісів та зміщення споживчих переваг у бік локальних продуктів. Розуміння цих тенденцій формує підґрунтя для стратегічних рішень щодо брендингу, управління асортиментом, логістики, цінової політики та маркетингових активностей. На основі характеристик конкурентів, особливостей попиту та ринкових тенденцій було здійснено розширений SWOT-аналіз, результати якого наведено нижче (Таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз проєкту створення супермаркету

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Гнучке форматне позиціонування: можливість швидко змінювати цінову політику, асортимент, дизайн. 2. Персоналізований підхід до покупця завдяки малій організаційній структурі.	1. Відсутність впізнаваності бренду, що потребує додаткових витрат на маркетинг. 2. Відсутність власної логістичної інфраструктури, залежність від зовнішніх операторів.
3. Локалізований асортимент і співпраця з місцевими виробниками. 4. Оптимізація внутрішньої логістики та мерчандайзингу на старті діяльності. 5. Гнучка робота з постачальниками. 6. Низька інерційність управління та швидке впровадження інновацій.	3. Обмежені можливості отримання низьких закупівельних цін через малі обсяги закупівель. 4. Обмежені людські та фінансові ресурси. 5. Менша ширина асортименту порівняно з великими
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання популярності форматів “біля дому”. 2. Підвищений попит на фермерську та локальну продукцію. 3. Зростання ролі цифрових сервісів і можливість їх інтеграції «з нуля». 4. Розвиток власної пекарні або кулінарії як драйвера трафіку. 5. Можливість стратегічних партнерств і кооперацій.	1. Висока конкуренція від АТБ, Сільпо, Варус, Новус. 2. Цінові війни, які новому гравцю складно витримати. 3. Зростання витрат на енергію, логістику та персонал. 4. Переорієнтація покупців на онлайн-канали. 5. Нестабільність логістичних маршрутів в умовах воєнного стану.

Джерело: узагальнено автором

До сильних сторін ідеї створення супермаркету можна віднести те, що новий супермаркет має високу гнучкість у форматному позиціонуванні, що забезпечує здатність оперативно коригувати асортимент, цінову політику та дизайн торговельного простору відповідно до змін попиту. Завдяки малим масштабам діяльності можливе глибоке персоналізоване обслуговування клієнтів, що сприяє формуванню лояльної аудиторії. Окремою сильною стороною є можливість створення локалізованого асортименту шляхом співпраці з регіональними виробниками, що підтримує тренд на натуральні та крафтові продукти. Старт з «чистого листа» дозволяє оптимізувати логістику всередині магазину відповідно до сучасних вимог мерчандайзингу. Відсутність бюрократичної інерції дає змогу швидко впроваджувати інновації, адаптувати бізнес-модель та формувати ефективні партнерські відносини з постачальниками.

Слабкими сторонами можна назвати відсутність розпізнаваного бренду та репутаційного капіталу, що значно ускладнює конкурентну боротьбу й потребує додаткових витрат на маркетинг. Брак власної логістичної інфраструктури збільшує собівартість товару та створює залежність від сторонніх операторів. Також новий супермаркет стикається з неможливістю отримувати закупівельні ціни рівня національних мереж через малі обсяги замовлень. Обмеженість людських і фінансових ресурсів знижує можливості технологічного вдосконалення, розширення асортименту та проведення масштабних промокампаній. Менша ширина товарного портфеля порівняно з гіпермаркетами може формувати у споживачів відчуття недостатнього вибору.

Можливостями стане те, що сучасні ринкові тенденції працюють на користь нового супермаркету. Формати «біля дому» зростають у популярності через орієнтацію покупців на швидкість і зручність. Попит на фермерську, натуральну та локальну продукцію продовжує збільшуватися, що дозволяє формувати унікальні товарні пропозиції з вищою маржинальністю. Новий магазин може з самого початку інтегрувати цифрові сервіси онлайн-доставки, мобільні додатки або програми лояльності що забезпечує конкурентну перевагу.

Власна кулінарія чи пекарня є потенційним драйвером стабільного трафіку. Крім того, співпраця з кав'ярнями, службами доставки чи іншими підприємствами може розширити торговельну пропозицію та збільшити цінність для покупця.

Загрози це ринок рітейлу в Україні характеризується високим рівнем конкуренції з боку великих мереж, що мають потужні логістичні й маркетингові ресурси. Новий супермаркет може зіткнутися з ціновими війнами, де мережеві оператори здатні демпінгувати довше й ефективніше. Зростання вартості енергоносіїв, логістики та заробітних плат погіршує операційну маржинальність. Масовий перехід покупців в онлайн-канали створює додаткові ризики для трафіку фізичного магазину. Крім того, логістичні перебої, характерні для умов воєнного стану, можуть призводити до нестачі товарів і, відповідно, до зниження рівня довіри з боку покупців.

Узагальнюючи результати проведеного SWOT-аналізу, можна дійти висновку, що проєкт створення нового супермаркету має достатній потенціал для успішного входження на локальний ринок за умови правильної стратегічної орієнтації. Внутрішні сильні сторони гнучкість форматного позиціонування, персоніфіковане обслуговування, локалізований асортимент та низька інерційність управління формують вагому основу для побудови конкурентних переваг у сегменті магазинів «біля дому». Вони дають змогу оперативно адаптувати бізнес до змін попиту, формувати унікальні торговельні пропозиції та забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу. Разом із тим, виявлені слабкі сторони вимагають системного пропрацювання на етапі планування та запуску супермаркету

У підсумку, проведений SWOT-аналіз підтверджує доцільність реалізації проєкту за умови, що стратегія розвитку супермаркету буде базуватися на використанні сильних сторін і можливостей ринку при одночасному пом'якшенні виявлених слабких сторін і загроз. Отримані результати слугують фундаментом для подальшого стратегічного планування, формування операційної моделі та розроблення маркетингової й логістичної політики підприємства.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз ринку роздрібної торгівлі та передумов створення супермаркету дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки.

Дослідження конкурентного середовища показало, що ринок супермаркетів в Україні, зокрема в місті Одеса, характеризується високим рівнем конкуренції та домінуванням великих торговельних мереж, таких як АТБ, Сільпо, Новус та інші. Дані оператори ринку активно використовують стратегії цінового лідерства, широкого асортименту та розвиненої логістичної інфраструктури, що створює суттєві бар'єри входу для нових учасників.

Водночас встановлено, що ринок не є повністю насиченим: у районах нової житлової забудови спостерігається недостатній рівень забезпеченості сучасними супермаркетами середнього формату. Це формує потенційні можливості для входу нового суб'єкта господарювання з чітко визначеною ринковою нішею.

Аналіз попиту та споживчих переваг населення засвідчив, що сучасний споживач орієнтується не лише на ціну, а й на комплекс характеристик торговельного об'єкта: зручність розташування, якість продукції, широту асортименту, рівень сервісу та наявність додаткових послуг. Виявлено стійку тенденцію до зростання попиту на свіжі продукти, готову кулінарію, локальні товари та продукцію з прозорим походженням. Також суттєвим фактором вибору супермаркету є економія часу, що обумовлює популярність магазинів формату «біля дому» або компактних супермаркетів із раціонально організованим простором. Отже, споживчий попит у досліджуваному сегменті є достатньо сформованим і водночас відкритим до нових пропозицій, які поєднують якість і зручність.

Результати SWOT-аналізу проєкту створення супермаркету дозволили комплексно оцінити його внутрішні можливості та зовнішні умови реалізації. До сильних сторін проєкту віднесено вигідне розташування у перспективному районі, орієнтацію на середній ціновий сегмент, формування асортименту з

акцентом на локальних виробників і свіжу продукцію, а також можливість впровадження сучасних сервісних рішень.

Слабкими сторонами виступають обмеженість фінансових ресурсів порівняно з великими мережами, відсутність сформованого бренду та необхідність значних початкових інвестицій. Серед можливостей визначено зростання попиту на якісний ритейл, розвиток нових житлових масивів, а також потенціал цифровізації та впровадження омніканальних продажів. Основними загрозами є висока конкуренція, нестабільність макроекономічного середовища, інфляційні процеси та ризики, пов'язані з воєнним станом.

Отримані аналітичні висновки є базою для подальшого економічного обґрунтування проекту, зокрема розрахунку інвестицій, оцінки ефективності та аналізу ризиків у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ СУПЕРМАРКЕТУ

3.1. Розрахунок необхідних інвестицій для відкриття супермаркету

Для створення та запуску супермаркету необхідний значний обсяг стартового капіталу. Стартові витрати підприємства – це сукупність початкових інвестицій, необхідних для організації торговельної діяльності, забезпечення функціонування магазину та формування первинного товарного асортименту. Для супермаркету середнього формату - 335 м², такі витрати включають оренду та ремонт приміщення, закупівлю товарів, придбання торговельного обладнання, комп'ютерної техніки, витрати на рекламу, логістику та забезпечення безпеки. Стартовий капітал магазину складається з власних коштів у розмірі 5 000 000 грн та кредитних коштів у сумі 2 270 000 грн. (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Структура стартового капіталу супермаркету

№	Статті витрат (елементи стартового капіталу)	Сума, грн	Питома вага, %
1	2	3	4
1	Витрати на реєстрацію (включаючи отримання дозвільної документації)	50 000	0,7
2	Оренда приміщення (2 місяці × 180 000)	360 000	5,0
3	Витрати на придбання необхідного устаткування (каси, холодильники стелажі)	1 900 000	26,1
4	Закупівля супутніх товарів та господарських матеріалів (за 2 місяці)	300 000	4,1
5	Вартість закупівлі товарів за 2 місяці	3 000 000	41,3
6	Витрати на придбання офісних меблів	100 000	1,4
7	Витрати на придбання комп'ютерної техніки (комп'ютер, принтер та ін.) та програмного забезпечення	400 000	5,5
8	Вартість підключення до Інтернет	10 000	0,1

Продовження табл. 3.1

№	Статті витрат (елементи стартового капіталу)	Сума, грн	Питома вага, %
9	Витрати на проведення рекламних заходів до відкриття бізнесу	150 000	2,1
10	Витрати на установку охоронної сигналізації	100 000	1,4
11	Страховання бізнесу	80 000	1,1
12	Інші	820 000	11,1
13	У С Ь О Г О	7 270 000	100 %
	ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ		
1	Власні засоби	5 000 000	68,8 %
2	Кредити комерційних банків	2 270 000	31,2 %

Джерело: розраховано автором.

Супермаркет буде розташований у районі з високою прохідністю у центрі міста, що забезпечить стабільний потік покупців. Вартість оренди приміщення становить 180 000 грн на місяць, що відповідає ринковим умовам для торговельних площ середнього формату. Для запуску проєкту необхідно внести орендну плату за перші два місяці. Орендоване приміщення у відмінному стані та має всі комунікації, тому не потребує ремонту. Для функціонування супермаркету необхідне спеціалізоване обладнання: холодильні камери, морозильні вітрини, стелажі, касові апарати, ваги та POS-системи. Основна частина обладнання буде придбана у новому стані. Загальні витрати на обладнання є найбільшою статтею стартових інвестицій.

Формування первинного товарного запасу є ключовим етапом відкриття супермаркету. Асортимент включатиме продукти харчування, напої, побутову хімію та товари повсякденного попиту. Закупівля товарів здійснюватиметься оптовими партіями для отримання вигідних цін від постачальників. Саме ця стаття витрат займає значну частку у структурі стартового капіталу.

Для автоматизації процесів обліку, продажів та управління товарними запасами необхідно придбати комп'ютери, принтери, сканери штрих-кодів та спеціалізоване програмне забезпечення. Це дозволить підвищити ефективність роботи підприємства та зменшити ризик помилок. Перед відкриттям супермаркету планується проведення рекламної кампанії, яка включатиме зовнішню рекламу, розповсюдження рекламних матеріалів, просування в соціальних мережах та інтернеті. Це сприятиме швидкому залученню клієнтів та формуванню впізнаваності бренду. Для запобігання крадіжкам та забезпечення безпеки майна планується встановлення охоронної сигналізації та системи відеоспостереження. Це є необхідною умовою для ефективного функціонування супермаркету.

Отже, загальна потреба у стартовому капіталі для відкриття супермаркету становить 7 270 000 грн. Основними статтями витрат є закупівля товарів та придбання торговельного обладнання, які разом формують понад 67 % усіх стартових інвестицій. Фінансування проєкту планується здійснювати за рахунок власних коштів у розмірі 5 000 000 грн та кредитних ресурсів комерційних банків у сумі 2 270 000 грн.

ПриватБанк є одним із найбільших і найнадійніших банків України, який навіть в умовах воєнного стану забезпечує стабільну роботу фінансової системи та активно підтримує розвиток малого і середнього бізнесу. Для реалізації проєкту створення супермаркету передбачено залучення кредитних коштів у розмірі 2 270 000 грн строком на 60 місяців під 24% річних. Погашення кредиту здійснюється за ануїтетною схемою, що передбачає рівні щомісячні платежі протягом усього періоду кредитування. Розрахунок графіка погашення кредиту наведено нижче.

Таблиця 3.2

Графік погашення кредиту

Місяць	Заборгованість, грн	Погашення тіла, грн	Відсотки, грн	Виплата за місяць, грн
1	2 250 200	19 800	45 400	65 200
2	2 230 004	20 196	45 004	65 200
3	2 209 404	20 600	44 600	65 200

Продовження таблиці 3.2

Місяць	Заборгованість, грн	Погашення тіла, грн	Відсотки, грн	Виплата за місяць, грн
4	2 188 392	21 012	44 188	65 200
5	2 166 960	21 432	43 768	65 200
6	2 145 099	21 861	43 339	65 200
7	2 122 801	22 298	42 902	65 200
8	2 100 057	22 744	42 456	65 200
9	2 076 858	23 199	42 001	65 200
10	2 053 195	23 663	41 537	65 200
11	2 029 059	24 136	41 064	65 200
12	2 004 440	24 619	40 581	65 200
...	...	...	...	65 200
57	188 500	57 800	7 400	65 200
58	127 100	61 400	3 800	65 200
59	63 900	63 200	2 000	65 200
60	0	63 900	1 300	65 200

Джерело: розраховано автором

У таблиці 3.2 представлено графік погашення кредиту за анuitетною схемою. Для реалізації проєкту передбачено залучення кредитних коштів у сумі 2 270 000 грн строком на 60 місяців під 24% річних. Щомісячний платіж є фіксованим і становить близько 65 200 грн, при цьому структура платежу поступово змінюється: у перші місяці більшу частку становлять відсотки за користування кредитом, а в подальшому зростає частка погашення основної суми боргу.

Такий підхід забезпечує рівномірне навантаження на грошові потоки підприємства та дозволяє прогнозувати майбутні витрати на обслуговування кредиту. Загалом анuitетна схема є зручною для підприємств роздрібної торгівлі, оскільки сприяє стабільності фінансового планування впродовж усього строку кредитування.

Таблиця 3.3 відображає склад та вартість торговельного обладнання супермаркету. Найбільшу частку становлять холодильні вітрини та торгові стелажі, що зумовлено необхідністю зберігання різних груп товарів та ефективної організації торговельного простору. Загальна вартість обладнання

формує значну частину інвестицій, що підтверджує матеріаломісткість даного виду діяльності.

Таблиця 3.3

Вартість необхідного устаткування для супермаркету

Вид	Кількість, одиниць	Сума, грн
Стелажі торгові	30	500 000
Холодильні вітрини	10	650 000
Морозильні камери	5	400 000
Допоміжні меблі	6	200 000
Ваги електронні	6	60 000
Візки та кошики	50	40 000
Стіл для каси	4	40 000
Стільці	6	10 000
Всього	X	1 900 000

Джерело: розраховано автором.

Для торговельного підприємства основні витрати зазвичай припадають на закупівлю продукції, яка в подальшому реалізується споживачам. Купівля необхідного асортименту продукції для торговельного підприємства, зокрема супермаркету, є ключовим етапом формування стартового капіталу. Від правильного підбору товарів залежить як обсяг продажів, так і рівень задоволення потреб споживачів. Асортимент супермаркету має бути широким та включати товари повсякденного попиту: продукти харчування, напої, побутову хімію, засоби гігієни та супутні товари.

Перелік витрат за категоріями на формування товарного асортименту супермаркету на один місяць наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на асортимент продукції для супермаркету

Продукти харчування (бакалія)	400 000
М'ясна та ковбасна продукція	250 000
Молочна продукція	200 000
Овочі та фрукти	150 000
Напої (вода, соки, алкоголь)	200 000
Побутова хімія	150 000
Засоби гігієни	100 000
Інші товари	50 000
Всього	1 500 000

Джерело: розраховано автором.

З таблиці 3.4 можемо зазначити, що для формування первинного асортименту продукції необхідно витратити 1 500 000 грн, що становить значну частину стартового капіталу супермаркету.

Кожен сучасний супермаркет потребує використання комп'ютерної техніки та автоматизованих систем обліку для ефективного управління товарними запасами, контролю продажів та оптимізації бізнес-процесів. У таблиці 3.5 наведена орієнтовна вартість електронного обладнання, необхідного для функціонування супермаркету.

Таблиця 3.5

Витрати на електронне обладнання супермаркету

Оснащення	Кількість, шт.	Сума, грн
Комп'ютери (каса, склад)	6	150 000
Ноутбук (адміністрація)	2	50 000
Принтер багатофункціональний	2	25 000
Принтер для етикеток	2	15 000
Сканери штрих-кодів	6	25 000
Програмне забезпечення	1	40 000
РРО (касові апарати)	6	85 000
Канцелярські матеріали	-	10 000
Всього	X	400 000

Джерело: розраховано автором.

Комп'ютерна техніка використовується для обслуговування клієнтів, ведення обліку товарів та аналізу продажів. Для касових операцій не потрібні надпотужні пристрої, тому для оптимізації стартових витрат проєкту передбачено придбання техніки середнього цінового сегмента, яка забезпечить ефективне функціонування супермаркету. Важливим елементом автоматизації є програмне забезпечення, яке забезпечує облік товарів, формування звітності та контроль залишків. Принтери, сканери штрих-кодів та реєстратори розрахункових операцій (РРО) є невід'ємною частиною сучасного супермаркету,

оскільки забезпечують швидкість обслуговування покупців та точність фінансових операцій.

Щодо розрахунку амортизаційних відрахувань, необхідно виділити основні засоби, вартість яких перевищує 6000 грн. До таких об'єктів у супермаркеті належать: холодильне обладнання, касові апарати, комп'ютерна техніка, меблі та торгові стелажі. Амортизаційні відрахування супермаркету представлені в таблиці 3.6

Таблиця 3.6

Розрахунок амортизаційних відрахувань супермаркету

Основні засоби	Вартість, грн	Кількість, од.	Термін служби, роки	Сума амортизаційних відрахувань за місяць, грн	Сума амортизаційних відрахувань за рік, грн
Холодильна вітрина	65 000	10	5	10 833	130 000
Морозильна камера	70 000	5	5	5 833	70 000
Касовий апарат (РРО)	14 000	6	5	1 400	16 800
Комп'ютер	25 000	6	2	6 250	75 000
Ноутбук	25 000	2	2	2 083	25 000
Принтер	12 500	2	2	1 042	12 500
Стелаж торговий	16 667	30	4	10 417	125 000
Меблі(касові столи тощо)	50 000	1	4	1 042	12 500
Усього	-	-	-	38 900	466 800

Джерело: розраховано автором.

Згідно з даними таблиці 3.6, загальна вартість основних засобів, що підлягають амортизації, становить близько 1,86 млн грн. Річна сума амортизаційних відрахувань складає приблизно 466 800 грн, що відповідає близько 40 000 грн на місяць. Найбільшу частку амортизаційних витрат

формують холодильне обладнання та торгові стелажі, що пояснюється їх високою вартістю та необхідністю використання у процесі діяльності супермаркету.

Для забезпечення ефективного функціонування супермаркету необхідно приділити значну увагу маркетинговим заходам. Перед відкриттям планується створення власного сайту та сторінок у соціальних мережах, що дозволить інформувати споживачів про асортимент, акції та спеціальні пропозиції. Загальна вартість створення та просування сайту становитиме близько 50 000 грн. Встановлення сигналізації та системи відеоспостереження є необхідною умовою для забезпечення збереження товарів та майна супермаркету. Орієнтовна вартість придбання та встановлення обладнання становить 100 000 грн.

Після визначення стартових витрат необхідно розрахувати поточні витрати на функціонування супермаркету. Поточні витрати це витрати на забезпечення щоденної діяльності підприємства, включаючи витрати на оплату праці, закупівлю товарів, комунальні послуги, оренду та інші ресурси. Оскільки супермаркет розташований у районі з високою прохідністю, орендна плата є значною і становить 180 000 грн на місяць. Договір оренди укладається на 1 рік з можливістю перегляду умов у подальшому.

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат на оновлення асортименту супермаркету

Період	Середній дохід, грн	Націнка	Витрати на оновлення асортименту, грн
День	159 750	1,6	99 844
Місяць	3 993 750	1,6	2 496 094
Рік	47 925 000	1,6	29 953 125

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.7 демонструє залежність витрат на закупівлю товарів від обсягів чистої виручки супермаркету та рівня торговельної націнки. Оскільки підприємство є платником податку на додану вартість, для подальших

фінансових розрахунків використовується чиста виручка без ПДВ. При застосуванні коефіцієнта торговельної націнки 1,6 витрати на закупівлю товарів становлять 29 953 125 грн на рік, або близько 62,5 % від чистої виручки без ПДВ, прийнято як середньогалузевий показник структури витрат. Значна частка витрат на закупівлю товарів пояснюється широким асортиментом продукції та необхідністю постійного оновлення товарних запасів для забезпечення стабільного попиту споживачів.

Для реалізації проекту створення супермаркету доцільним є функціонування підприємства у формі товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що дозволяє забезпечити гнучкість управління, можливість залучення інвестицій та обмеження відповідальності засновників у межах внесеного капіталу. З огляду на прогнозований обсяг річної виручки, який перевищує граничні показники для спрощеної системи оподаткування, підприємство функціонуватиме на загальній системі оподаткування з реєстрацією платником податку на додану вартість (ПДВ). У межах обраної системи оподаткування підприємство сплачуватиме (табл. 3.8):

Таблиця 3.8

Основні податки та обов'язкові платежі супермаркету

Вид податку (платежу)	Ставка, %
податок на прибуток підприємств	18
податок на додану вартість (ПДВ)	20
єдиний соціальний внесок (ЄСВ)	22
податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	18
військовий збір	5

Джерело: розраховано автором.

Оскільки діяльність супермаркету пов'язана з реалізацією товарів кінцевим споживачам, підприємство є платником ПДВ. У фінансових розрахунках виручка та витрати наведені без урахування ПДВ, оскільки суми податку на додану вартість підлягають перерахуванню до бюджету та не формують чистий фінансовий результат підприємства. Сплата ПДВ

відбуватиметься як різниця між податковими зобов'язаннями від реалізації товарів та податковим кредитом, сформованим при закупівлі товарної продукції, обладнання та послуг у постачальників.

Таблиця 3.9

Штатний розклад супермаркету

Посада	Кількість	Нарахована заробітна плата, грн	ЄСВ (22%), грн	Зарплата з ЄСВ, грн
Директор	1	30 000	6 600	36 600
Адміністратор	2	40 000	8 800	48 800
Касири	6	90 000	19 800	109 800
Продавці	6	84 000	18 480	102 480
Охорона	2	32 000	7 040	39 040
Прибиральники	2	24 000	5 280	29 280
Бухгалтер	1	22 000	4 840	26 840
Усього	20	322 000	70 840	392 840

Джерело: розраховано автором.

Згідно з таблицею 3.9, загальна чисельність персоналу супермаркету становить 20 осіб. До складу штату входять керівні, адміністративні, торговельні та допоміжні працівники, які забезпечують безперебійну роботу підприємства. Для кожної категорії працівників визначено посадовий оклад та відповідні витрати роботодавця з урахуванням нарахування єдиного соціального внеску (ЄСВ).

У таблиці 3.9 наведено розрахунок фонду оплати праці персоналу супермаркету. Показник «нарахована заробітна плата» відображає суму заробітної плати до утримання податків, тоді як показник «заробітна плата з ЄСВ» включає нараховану заробітну плату та єдиний соціальний внесок у розмірі 22 %, який сплачується роботодавцем відповідно до чинного законодавства України. Формування фонду оплати праці супермаркету здійснюється відповідно до вимог чинного податкового законодавства України. Із нарахованої заробітної плати працівників утримуються податок на доходи фізичних осіб (18%) та військовий збір (5%), що зменшує суму заробітної плати, яку працівник отримує на руки. Водночас роботодавець додатково сплачує єдиний соціальний внесок (ЄСВ) у розмірі 22%, який формує частину витрат

підприємства на оплату праці.

Загальні витрати підприємства на оплату праці персоналу разом із нарахуванням ЄСВ становлять 392 840 грн на місяць або 4 714 080 грн на рік. Витрати на персонал є однією з найбільших складових операційних витрат супермаркету та мають постійний характер незалежно від обсягів реалізації продукції. Стабільний рівень оплати праці сприятиме забезпеченню належної якості обслуговування покупців, ефективній організації роботи персоналу та підтриманню конкурентоспроможності підприємства на ринку роздрібної торгівлі.

До поточних витрат супермаркету також належать витрати на комунальні послуги, рекламу, транспорт, обслуговування кредиту та інші витрати. Найбільшу частку серед поточних витрат займають витрати на закупівлю товарів та оплату праці персоналу, що є характерним для підприємств роздрібної торгівлі.

Таблиця 3.10

Розрахунок витрат за комунальні послуги за місяць та за рік
функціонування супермаркету

Статті витрат	Тариф, грн	Сума за місяць, грн	Сума за рік, грн
Водопостачання	25 грн/м³	15 000	180 000
Електроенергія	6 грн/кВт·год	90 000	1 080 000
Опалення	—	40 000	480 000
Зв'язок та Інтернет	—	5 000	60 000
Вивіз сміття	—	10 000	120 000
Усього	—	160 000	1 920 000

Джерело: розраховано автором.

Витрати на комунальні послуги є важливою складовою поточних витрат супермаркету, оскільки забезпечують його безперебійну роботу. Найбільшу частку серед комунальних витрат займає електроенергія, що пояснюється використанням холодильного обладнання, освітлення та іншої техніки.

Згідно з даними таблиці 3.10, загальна сума комунальних витрат становить 160 000 грн на місяць, або 1 920 000 грн на рік. Значними також є витрати на опалення та водопостачання, що пов'язано з великою площею приміщення та

інтенсивністю його використання.

У 2025 році вартість електроенергії для юридичних осіб становить у межах 5–7 грн за 1 кВт/год. Для супермаркету середньою площею 335 м², з урахуванням роботи холодильного обладнання, освітлення, касових зон та інших систем, середнє місячне споживання електроенергії становить приблизно 15 000 кВт/год, що у грошовому еквіваленті складає 90 000 грн на місяць.

Витрати на водопостачання при середньомісячному споживанні близько 250–300 м³ і тарифі 25 грн/м³ становлять близько 15 000 грн на місяць.

Опалення приміщення здійснюється за допомогою систем кондиціонування та електрообігріву, що становить приблизно 40 000 грн на місяць. Таким чином, загальні витрати на комунальні послуги (електроенергія, водопостачання, опалення, інтернет, вивіз сміття) становлять 160 000 грн на місяць, або 1 920 000 грн на рік. До постійних витрат супермаркету також належать: заробітна плата з нарахуваннями, амортизаційні відрахування, витрати на транспортування, інтернет, охорону, оренду приміщення та обслуговування кредиту.

Таблиця 3.11

Поточні витрати супермаркету

Найменування показників	Сума за місяць, грн	Сума за рік, грн
1. Комунальні послуги	160 000	1 920 000
2. Закупівля товарів	2 496 094	29 953 125
3. Оренда	180 000	2 160 000
4. Погашення кредиту	65 200	782 400
5. Охорона	20 000	240 000
6. Реклама та маркетинг	40 000	480 000
7. Амортизація	38 900	466 800
8. Заробітна плата з ЄСВ	392 840	4 714 080
9. Канцелярські та адміністративні витрати	10 000	120 000
10. Інші витрати	30 000	360 000
Загалом	3 433 034	41 196 408

Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці 3.11, основну частку у структурі поточних витрат супермаркету становлять витрати на закупівлю товарів, заробітну плату працівників, оренду приміщення та комунальні послуги. Найбільшою статтею витрат є закупівля товарів, що пов'язано з високим товарообігом супермаркету та необхідністю постійного оновлення асортименту. Значну частку також займає фонд оплати праці, оскільки діяльність супермаркету потребує значної кількості персоналу.

Витрати на амортизацію є порівняно невеликими, оскільки основні засоби переносять свою вартість поступово протягом кількох років. До змінних витрат належать витрати на рекламу, транспорт та частково закупівлю товарів, які безпосередньо залежать від обсягів реалізації. Таким чином, ефективність діяльності супермаркету значною мірою залежить від рівня товарообігу та оптимізації структури витрат.

3.2. Оцінка економічної ефективності проєкту

Виторг (дохід) супермаркету залежить від обсягів реалізації продукції, які, у свою чергу, визначаються кількістю покупців та середнім чеком. З огляду на широкий асортимент товарів і високу частоту покупок у підприємствах роздрібної торгівлі, доцільно використовувати показник середньої щоденної виручки (каси) як базовий для прогнозування доходів.

Для супермаркету обрано стратегію середніх цін із торговельною надбавкою, коефіцієнт якої становить 1,6. Такий рівень націнки є типовим для супермаркетів середнього формату, оскільки вони працюють за рахунок високого товарообігу, а не максимальної маржі, як це характерно для спеціалізованих магазинів. З урахуванням формату супермаркету (площа 335 м²) та його розташування у районі з високою прохідністю, можна прийняти такі обґрунтовані припущення середня кількість покупців на день – 450-500 осіб, середній чек – 300-355 грн. Ці показники відповідають практиці функціонування супермаркетів аналогічного формату в Україні. Для подальших розрахунків

прийнято середні значення 450 покупців на день та 355 грн середній чек. Оскільки супермаркет працює практично щоденно, у розрахунках прийнято 360 робочих днів на рік (табл. 3.12):

Таблиця 3.12

Формування виручки супермаркету

Якісні показники	Кількісні показники	Формули	Розшифрування формули
Середня щоденна каса супермаркету	159 750	$K_p \times C_{\check{c}}$	K_p - кількість покупців за день; $C_{\check{c}}$ - середній чек.
Коефіцієнт торговельної надбавки	1,6	—	Показник встановлюється адміністративно, формула не застосовується.
Середні щоденні витрати на закупівлю товарів	99 844	$K_{\text{сц}} / K_n$	$K_{\text{сц}}$ - середня щоденна каса; K_n - коефіцієнт торговельної надбавки.
Кількість робочих днів	360 днів	—	Фіксоване значення, формула не потрібна.
Річна виручка супермаркету	57 510 000	$K_{\text{сц}} \times K_{\text{рд}}$	$K_{\text{сц}}$ - середня щоденна каса; $K_{\text{рд}}$ - кількість робочих днів. Множення дає загальну річну виручку.
Річна виручка без ПДВ, грн	47 925 000	$R_v / 1,2$	очищення від ПДВ

Джерело: розраховано автором

Згідно з даними таблиці 3.12, при середньоденній виручці супермаркету 159 750 грн річна виручка підприємства становитиме 57 510 000 грн. Річна чиста виручка супермаркету (без ПДВ) становить 47 925 000 грн. Саме це значення використовується для подальших розрахунків прибутку та грошових потоків. Такий рівень доходу формується за рахунок середнього чеку 355 грн та середньої кількості покупців 450 осіб на день. Щоденні витрати на закупівлю товарів становлять 99 844 грн і визначаються з урахуванням коефіцієнта торговельної надбавки 1,6. Це означає, що близько 62–63 % виручки спрямовується на формування товарного асортименту, що відповідає середнім показникам для підприємств роздрібної торгівлі.

Отже, розрахований обсяг виручки є економічно обґрунтованим, базується на реалістичних показниках купівельної активності населення та відповідає

масштабу діяльності супермаркету середнього формату. Отримані результати можуть бути використані для подальшої оцінки фінансової ефективності та інвестиційної привабливості проєкту.

Очікуваний дохід є важливим показником для обчислення прибутку або збитків підприємства, а також для оцінки грошових потоків (Cash Flow). Наступним етапом дослідження є аналіз грошових потоків – сукупності грошових надходжень і витрат, що виникають у процесі фінансово-господарської діяльності підприємства та розподіляються у часі. Грошовий потік визначається як різниця між надходженнями коштів та їх витратами за певний період. Відповідні розрахунки наведені у таблиці 3.13. Згідно з нею, у другий рік функціонування супермаркету показник Cash Flow є позитивним і становить 6 597 928 грн»

Таблиця 3.13

Формування грошового потоку супермаркету

Показник	Сума, грн
Річна виручка (без ПДВ)	47 925 000
Річні поточні витрати	41 196 408
Балансовий прибуток	6 728 592
Податок на прибуток (18%)	1 211 147
Чистий прибуток	5 517 445
Амортизаційні відрахування	466 800
Cash Flow	6 597 928

Джерело: розраховано автором

Усі проведені розрахунки підтверджують фінансову доцільність відкриття супермаркету та його здатність генерувати стабільний прибуток в другий рік роботи. Чиста річна виручка підприємства без урахування ПДВ становить 47 925 000 грн. За умови сформованої структури витрат балансовий прибуток очікується на рівні 6 728 592 грн, а чистий прибуток після сплати податку на прибуток 5 517 445 грн.

Грошовий потік (Cash Flow), який враховує чистий прибуток та амортизаційні відрахування, становить 5 984 245 грн на рік. Цей показник демонструє реальні грошові надходження підприємства та свідчить про здатність

супермаркету своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати операційну діяльність та забезпечувати зростання бізнесу.

Обсяг грошового потоку свідчить про здатність підприємства поступово повернути стартові інвестиції та забезпечити стабільну фінансову базу для розвитку. Таким чином, реалізація проєкту відкриття супермаркету є економічно обґрунтованою та перспективною у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Як правило, ефективність інвестиційних проєктів оцінюється за ступенем досягнення поставлених цілей. Підприємці повинні починати оцінювання ефективності з чіткого формулювання цілей і визначення ймовірності їх досягнення, використовуючи відповідні показники. Слід зазначити, що отримання прибутку від інвестиційного проєкту можливе за різними сценаріями з різним рівнем витрат, тому доцільно проводити порівняльний аналіз результатів і витрат між альтернативними варіантами реалізації проєкту. Крім того, важливо забезпечити узгодженість інтересів усіх учасників проєкту, враховуючи галузеві, регіональні та економічні фактори.

Таблиця 3.14

Розрахунок прогнозного чистого прибутку супермаркету

Показник	2026	2027	2028	2029	2030
Виручка без ПДВ, грн	47 925 000	50 321 250	52 837 313	55 479 179	58 253 138
Поточні витрати	41 196 408	43 256 228	45 419 039	47 690 991	50 075 541
Прибуток	6 728 592	7 065 022	7 418 274	7 788 188	8 177 597
Податок на прибуток (18%)	1 211 147	1 271 704	1 335 289	1 401 874	1 471 967
Чистий прибуток	5 517 445	5 793 318	6 082 985	6 386 314	6 705 630
Грошовий потік (CF)	5 984 245	6 260 118	6 549 785	6 853 114	7 172 430

Джерело: розраховано автором.

Упродовж наступних п'яти років у фінансовому прогнозі передбачено щорічне зростання чистої виручки супермаркету на рівні 5 %. Це зумовлено

збільшенням обсягів реалізації, розширенням асортименту та нарощуванням кількості постійних покупців. Відповідно, обсяг виручки (без ПДВ) зросте з 47 925 000 грн у 2026 році до 58 253 138 грн у 2030 році.

Разом зі зростанням доходів прогнозується і поступове збільшення поточних витрат підприємства, що пов'язано з розширенням товарного асортименту, збільшенням закупівель, витрат на персонал, комунальних послуг та інших операційних статей. Незважаючи на це, прибуток демонструє позитивну динаміку: у 2026 році він становить 6 728 592 грн, а до 2030 року зростає до 8 177 597 грн.

Після сплати податку на прибуток чистий фінансовий результат також збільшується із 5 517 445 грн у 2026 році до 6 705 630 грн у 2030 році. Це свідчить про збереження фінансової стійкості супермаркету, його здатність генерувати стабільний грошовий потік та забезпечувати ефективну діяльність у середньостроковій перспективі.

Разом із тим, такий підхід має певні обмеження, оскільки передбачає стабільні умови функціонування підприємства та не враховує можливі ризики зовнішнього середовища. Зокрема, в умовах сучасної економіки України на діяльність супермаркету можуть суттєво впливати такі фактори, як інфляційні процеси, зростання закупівельних цін, зниження купівельної спроможності населення, посилення конкуренції та загальна нестабільність ринку.

У зв'язку з цим доцільно розглянути альтернативний (песимістичний) сценарій розвитку проєкту, який передбачає:

- зниження обсягів виручки (наприклад, на 5–10% у перший рік діяльності);
- уповільнення темпів зростання доходів у наступні періоди;
- підвищення витрат на закупівлю товарів унаслідок інфляції та коливання цін постачальників;
- зменшення середнього чека через скорочення реальних доходів споживачів.

Реалізація зазначених ризиків може призвести до зниження прибутковості підприємства або навіть виникнення збитків у короткостроковому періоді. Це

свідчить про необхідність врахування невизначеності при плануванні діяльності та проведенні оцінки ефективності інвестиційного проєкту. Таким чином, використання лише оптимістичного або базового сценарію із стабільним зростанням виручки на рівні 5% не дозволяє повною мірою оцінити ризики діяльності супермаркету. Для підвищення достовірності фінансових розрахунків доцільно застосовувати сценарний підхід, який передбачає аналіз декількох варіантів розвитку подій (базового, оптимістичного та песимістичного).

Застосування сценарного аналізу дає змогу оцінити чутливість фінансових результатів до змін зовнішнього середовища, своєчасно ідентифікувати потенційні ризики та сформулювати ефективні управлінські рішення щодо їх мінімізації. Крім того, це підвищує обґрунтованість інвестиційних рішень і дозволяє більш об'єктивно оцінити економічну доцільність реалізації проєкту в умовах невизначеності. Таким чином, використання сценарного підходу є важливим інструментом стратегічного планування та забезпечує більш реалістичну оцінку фінансової стійкості супермаркету.

Оцінка ефективності бізнес-проєкту є ключовим етапом прийняття управлінських рішень. Саме на основі фінансових показників визначається доцільність реалізації проєкту та його інвестиційна привабливість. У сучасних умовах господарювання важливе значення має аналіз грошових потоків, що дозволяє оцінити реальний рух коштів підприємства.

Під потоками реальних грошових інвестицій розуміють як надходження коштів (притоки), так і їх вибуття (відтоки), що формуються у процесі діяльності підприємства. Особливу увагу слід приділити фактору часу: грошові кошти, отримані сьогодні, мають більшу цінність, ніж ті самі кошти у майбутньому. Це враховується шляхом дисконтування – приведення майбутніх грошових потоків до їх теперішньої вартості. Важливою складовою аналізу ефективності інвестиційного проєкту є визначення коефіцієнта дисконтування, який відображає вартість залучених фінансових ресурсів та рівень ризику реалізації проєкту. У даному дослідженні значення цього показника прийнято на рівні 20%. У практиці економічного аналізу методи оцінювання інвестиційної ефективності

поділяються на дві ключові групи: статичні та динамічні (дисконтні).

Статичні методи ґрунтуються на простих розрахунках без урахування зміни вартості грошей у часі. До них відносять такі показники, як:

- період окупності інвестицій;
- коефіцієнт окупності;
- рівень (норма) прибутковості.

На відміну від них, методи дисконтування базуються на концепції часової цінності грошей і дозволяють більш точно оцінити економічну доцільність проєкту. До цієї групи належать:

- внутрішня норма дохідності (IRR);
- чиста приведена вартість (NPV);
- дисконтований строк окупності;
- індекс прибутковості (PI).

У сучасних умовах функціонування економіки оцінка ефективності інвестицій повинна максимально враховувати реальні ринкові обставини. Нерідко інвестори одночасно фінансують декілька проєктів, не розподіляючи вкладення у часі. Проте у випадках довготривалого інвестування, наприклад під час реалізації великих інфраструктурних або виробничих проєктів, виникає необхідність дисконтувати не лише майбутні грошові надходження, але й самі інвестиційні витрати.

Одним із найбільш поширених і інформативних показників оцінки ефективності є чиста поточна вартість (NPV). У науковій літературі цей показник також може зустрічатися під назвами «чиста приведена вартість», «чиста дисконтована вартість» або «дисконтований дохід». NPV характеризує різницю між сумою майбутніх грошових надходжень, приведених до теперішньої вартості, та обсягом початкових інвестицій. Іншими словами, цей показник дозволяє визначити, яку економічну вигоду отримає інвестор у результаті реалізації проєкту з урахуванням фактора часу.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{F_t - C_t}{(1+d)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+d)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+d)^t} \quad (3.1)$$

де F_t - грошовий потік від реалізації проекту за рік t ;

C_t - початкові витрати (капітал) на реалізацію проекту у

рік t ; d - ставка дисконтування;

n - тривалість життя проекту.

Чиста приведена вартість (NPV) є узагальнюючим показником ефективності інвестиційного проекту, оскільки відображає кінцевий фінансовий результат у грошовій формі. За її допомогою можна не лише визначити доцільність реалізації конкретного проекту, але й здійснити порівняння кількох альтернативних варіантів вкладення капіталу з позиції їх економічної вигідності. Важливу роль у системі оцінювання також відіграє індекс прибутковості (PI). Цей показник характеризує відносну ефективність інвестицій і визначається як співвідношення між дисконтованою сумою майбутніх грошових надходжень та початковими вкладеннями. Іншими словами, індекс прибутковості показує, який дохід припадає на кожен вкладений грошову одиницю.

$$PI = \frac{PV}{C_0} \quad (3.2)$$

де PV – поточна (дисконтована) вартість грошових потоків за весь період реалізації інвестиційного проекту;

C_0 – початкові інвестиції, необхідні для запуску бізнесу.

Індекс прибутковості застосовується як для порівняння різних інвестиційних рішень, так і як критерій доцільності реалізації проекту. Якщо значення PI є меншим або дорівнює одиниці, це свідчить про відсутність економічного ефекту, тобто проект не генерує додаткового доходу. Відповідно, доцільними вважаються лише ті проекти, для яких PI перевищує 1. Чим більшим є значення цього показника, тим вищою є ефективність вкладених коштів. Ще одним ключовим індикатором оцінки ефективності інвестицій є внутрішня

норма дохідності (IRR). Цей показник є більш складним для розрахунку, проте він широко використовується у фінансовому аналізі. У наукових джерелах IRR також визначається як внутрішня ставка доходу або рівень рентабельності інвестицій. Оскільки реалізація бізнес-проєкту зазвичай передбачає залучення позикових коштів, важливо забезпечити, щоб дохідність інвестицій перевищувала вартість капіталу. Однією з умов ефективності проєкту є додатне значення чистої приведеної вартості ($NPV \geq 0$).

Внутрішня норма дохідності (IRR) – це така ставка дисконту, за якої чиста приведена вартість дорівнює нулю. Інакше кажучи, це граничний рівень дохідності проєкту, який відповідає точці беззбитковості інвестицій.

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{F}{C_0}} \quad (3.3)$$

де F — грошовий потік у період експлуатації інвестиційного-проєкту;

C_0 — сума стартових витрат початкового капіталу при реалізації проєкту.

Кожне підприємство, беручи до уваги рівень ризикованості інвестиційної діяльності, може самостійно встановлювати мінімально допустиме значення внутрішньої норми прибутковості (IRR), яке використовується як орієнтир при відборі інвестиційних проєктів. Якщо розраховане значення IRR є нижчим за цей пороговий рівень, проєкт визнається економічно недоцільним і, як правило, відхиляється. У фінансовій практиці такий орієнтир часто називають граничною (або бар'єрною) ставкою доходності. Окреме місце в системі оцінки інвестицій займає показник періоду окупності початкових вкладень. Він відображає час, необхідний для повного повернення інвестованого капіталу за рахунок чистих грошових надходжень від реалізації проєкту. Інакше кажучи, період окупності показує інтервал, протягом якого сукупні грошові потоки проєкту досягають обсягу первинних інвестицій. Чим коротший цей період, тим швидше інвестор повертає вкладені кошти, що свідчить про вищий рівень ліквідності та нижчий інвестиційний ризик проєкту.

Розрахунок періоду окупності виконується за формулою 3.4:

$$PBP = \frac{C_0}{PV} \quad (3.4)$$

У розрахунках ефективності інвестиційного проєкту важливе місце займає період окупності вкладених коштів (PBP). Цей показник дозволяє визначити час, за який інвестиції, вкладені в проєкт, будуть повністю повернуті за рахунок отриманих грошових потоків. Формально:

PBP — період, протягом якого повністю компенсується сума вкладених коштів;

PV — поточна (дисконтована) вартість грошового потоку за весь період функціонування проєкту;

C_0 - обсяг початкових інвестицій, приведений до теперішньої вартості у разі нерівномірного вкладення коштів.

На основі вищенаведених принципів здійснимо розрахунок ключових показників та прогноз доходів, оцінку щомісячного або річного доходу від продажу продукції чи наданих послуг та економічної ефективності для інвестиційного проєкту створення супермаркету.

Таблиця 3.15

Показники економічної ефективності проєкту супермаркету за 2027 рік

Показники	За другий рік
1. Ставка дисконтування	20 %
2. Стартовий капітал, грн	7 270 000
3. Грошовий потік, грн	6 597 928
4. Сьогоднішня вартість грошового потоку (PV), грн	9 568 765
5. Чиста поточна вартість (NPV), грн	2 181 000
6. Індекс прибутковості (PI), коефіцієнт	1,32
7. Період окупності, міс.	14,6 місяця
8. Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	≈ 35 %

Джерело: розраховано автором

Оцінювання ефективності інвестиційного проєкту доцільно здійснювати не лише за результатами стартового року, а з урахуванням періоду виходу

підприємства на стабільний режим роботи. Саме тому роком оцінки економічної ефективності проєкту прийнято 2027 рік, у якому підприємство демонструє позитивну накопичену дисконтовану вартість та перевищення індексу прибутковості над критичним значенням.

У 2027 році індекс прибутковості становить $PI = 1,32$, що свідчить про досягнення економічної доцільності реалізації проєкту та формування додаткової вартості для інвестора. Це означає, що починаючи з другого року функціонування супермаркет забезпечує повернення вкладених коштів та переходить до стадії фінансово ефективної діяльності.

Одним із ключових завдань оцінки інвестиційного проєкту є аналіз його ефективності не лише у межах першого року діяльності, а й у середньостроковій перспективі. Базовий сценарій передбачає щорічне зростання виручки на рівні 5 %, збільшення поточних витрат на 4 % на рік, ставку дисконтування 20 % та стабільну ставку податку на прибуток 18 %. У таблиці 3.16 наведено динаміку ключових фінансових показників проєкту за 2026–2031 роки.

Таблиця 3.16

Динаміка фінансових показників проєкту супермаркету за 2026–2031 рр.

Показник, грн	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Виручка (без ПДВ)	47 925 000	50 321 250	52 837 313	55 479 178	58 253 137	61 165 793
Поточні витрати	41 196 408	42 844 264	44 558 035	46 340 356	48 193 970	50 121 729
Балансовий прибуток	6 728 592	7 476 986	8 279 278	9 138 822	10 059 167	11 044 064
Чистий прибуток	5 517 445	6 131 128	6 789 008	7 493 834	8 248 517	9 056 132
Грошовий потік (Cash Flow)	5 984 245	6 597 928	7 255 708	7 960 334	8 714 817	9 522 498
Дисконтований CF (d=20%)	4 986 871	4 581 894	4 205 384	3 843 911	3 506 483	3 193 255
Накопичений дисконт. CF	4 986 871	9 568 765	13 774 149	17 618 060	21 124 543	24 317 798
NPV наростаючим підсумком	-2 283 129	2 298 765	6 504 149	10 348 060	13 854 543	17 047 798
Рентабельн. продажів, %	11,51 %	12,18 %	12,85 %	13,50 %	14,16 %	14,81 %

Джерело: розраховано автором

Аналіз динаміки фінансових показників дозволяє зробити низку важливих висновків щодо ефективності проєкту у середньостроковій перспективі. По-перше, виручка супермаркету демонструє стабільне зростання: з 47 925 000 грн у 2026 році до 61 165 793 грн у 2031 році, що означає приріст на 27,6 % за шість років. Водночас поточні витрати зростають повільнішими темпами (+21,7 %), що забезпечує ефект операційного важеля: маржа між доходами та витратами поступово розширюється, що свідчить про зростаючу операційну ефективність підприємства в динаміці.

По-друге, чистий прибуток зростає більш ніж у 1,6 рази – з 5 517 445 грн у 2026 році до 9 056 132 грн у 2031 році. Рентабельність продажів збільшується з 11,51 % до 14,81 %, що є вагомим позитивним сигналом для інвестора.

По-третє, ключовою характеристикою є динаміка NPV наростаючим підсумком. У перший рік (2026) NPV є від'ємним (–2 283 129 грн), що є нормою для інвестиційних проєктів. Вже у 2027 році накопичений NPV виходить у позитивну зону (+2 298 765 грн), тобто повна дисконтована окупність проєкту досягається між першим та другим роками діяльності. Станом на 2031 рік сукупний NPV досягає 17 047 798 грн, що більш ніж удвічі перевищує обсяг початкових інвестицій (7 270 000 грн).

Таблиця 3.17

Динаміка відносних показників ефективності проєкту за 2026–2031 рр.

Показник	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Рентабельн. продажів (ROS), %	11,51	12,18	12,85	13,50	14,16	14,81
Індекс прибутковості (PI)	0,69	1,32	1,89	2,42	2,91	3,34
Темп зростання виручки, %	–	+5,0	+5,0	+5,0	+5,0	+5,0
Темп зростання чист. прибутку, %	–	+11,1	+10,7	+10,4	+10,1	+9,8

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 3.17 наочно демонструють позитивну тенденцію за всіма ключовими відносними показниками ефективності. Індекс прибутковості (PI) перевищує критичне значення 1,0 вже на другому році реалізації (2027 PI = 1,32) і сягає 3,34 станом на кінець 2031 року, що означає: на кожну гривню первинних інвестицій генерується 3,34 грн дисконтованих надходжень. Особливої уваги заслуговує динаміка темпів зростання чистого прибутку, яка стабільно перевищує темп зростання виручки (+5 % на рік). Це пояснюється ефектом операційного важеля: частина постійних витрат (оренда, амортизація, базовий персонал) зростає повільніше за виручку, надаючи підприємству змогу збільшувати прибутковість навіть за стабільного темпу зростання доходів.

Таким чином, динамічний аналіз ефективності проєкту за 2026–2031 роки підтверджує: попри від'ємний NPV у перший рік функціонування, вже починаючи з другого року проєкт генерує позитивну накопичену дисконтовану вартість і стабільно нарощує всі ключові показники ефективності. До 2031 року проєкт супермаркету перетворюється на повноцінний, фінансово стійкий бізнес із рентабельністю вище середньогалузевої, що підтверджує його доцільність та інвестиційну привабливість у середньостроковій перспективі.

3.3. Аналіз можливих ризиків та планування заходів щодо їх запобігання

Будь-яка підприємницька діяльність, зокрема створення супермаркету, пов'язана з певним рівнем ризику. В умовах сучасного розвитку роздрібної торгівлі в Україні, що характеризується високою конкуренцією, нестабільністю зовнішнього середовища та зміною споживчих переваг, питання ідентифікації та мінімізації ризиків набуває особливої актуальності.

Особливим етапом дослідження в межах даного проєкту є оцінка його ризикованості. Для цього було визначено можливі ризики діяльності супермаркету та проведено аналіз сценаріїв їх виникнення. Можливі ризики доцільно класифікувати за такими категоріями. Після ідентифікації ризиків

доцільно провести їх кількісну оцінку. Для цього використовується метод визначення рейтингу ризику:

$$\text{Рейтинг ризику} = \text{Імовірність} \times \text{Вплив}$$

Оцінювання здійснюється за такими критеріями:

- Імовірність виникнення ризику оцінюється за 10-бальною шкалою (1 – мінімальна, 10 – максимальна);
- Вплив ризику на діяльність супермаркету також оцінюється за 10-бальною шкалою (1 – незначний, 10 – критичний).

Такий підхід дозволяє ранжувати ризики за рівнем їх небезпечності та визначити пріоритети управління.

Таблиця 3.18

Класифікація ризиків новоствореного проєкту

Категорія ризику	Опис
Технічні ризики	збої в роботі касових апаратів, POS-систем та програмного забезпечення; несправність холодильного обладнання, що може призвести до псування товарів; використання застарілих технологій обліку та управління запасами; перебої в електропостачанні, що особливо актуально в умовах воєнного стану; зниження якості продукції через порушення умов зберігання.
Зовнішні ризики	зміни в законодавстві (податковому, торговельному, санітарному); зниження купівельної спроможності населення внаслідок інфляції; посилення конкуренції з боку національних та локальних мереж супермаркетів; перебої в постачанні товарів через логістичні проблеми; зміна споживчих уподобань (зростання попиту на онлайн-торгівлю, локальні товари тощо).
Організаційні ризики	неефективне управління товарними запасами (дефіцит або надлишок продукції); нестача кваліфікованого персоналу або висока плинність кадрів; порушення внутрішніх бізнес-процесів недостатній рівень сервісу, що може знизити лояльність клієнтів; фінансова нестабільність підприємства.
Ризики управління проєктом:	помилки у фінансових розрахунках (недооцінка витрат, переоцінка доходів); перевищення бюджету на відкриття супермаркету; недотримання термінів реалізації проєкту; недостатній контроль за виконанням етапів запуску; неефективна комунікація між учасниками проєкту

Джерело: розраховано автором

З метою мінімізації негативного впливу ризиків необхідно розробити комплекс превентивних заходів. Розглянемо детальніше це в табл. 3.19 та зробимо подальші висновки.

Таблиця 3.19

Планування заходів щодо запобігання ризикам

Ризик	Опис
Для технічних ризиків:	впровадження сучасних ІТ-систем управління (ERP, POS); регулярне технічне обслуговування обладнання; встановлення резервних джерел електропостачання (генератори); контроль умов зберігання товарів.
Для зовнішніх ризиків:	диверсифікація постачальників; постійний моніторинг ринку та конкурентного середовища; гнучка цінова політика та впровадження програм лояльності; розвиток онлайн-продажів і доставки.
Для організаційних ризиків	впровадження системи управління запасами; навчання та мотивація персоналу; стандартизація бізнес-процесів; контроль якості обслуговування клієнтів.
Для ризиків управління проєктом:	детальне фінансове планування та бюджетування; використання систем контролю виконання проєкту; встановлення чітких термінів і відповідальності; регулярний моніторинг виконання робіт.

Джерело: розраховано автором

Таким чином, системний підхід до ідентифікації, оцінки та управління ризиками дозволяє значно підвищити ефективність реалізації проєкту створення супермаркету. Врахування можливих загроз і своєчасне впровадження заходів щодо їх запобігання забезпечує стабільність функціонування підприємства, знижує рівень невизначеності та підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 3.20

Оцінка ризиків для проєкту супермаркету

№	Опис ризику	Ймовірність (1–10)	Вплив (1–9)	Оцінка ризиків	Стратегія реагування	Конкретні дії
1	Низький рівень продажів на початковому етапі	6	7	42	Зниження	Проведення рекламної кампанії, акції відкриття, програми лояльності, активність у соцмережах

Продовження таблиці 3.20

№	Опис ризику	Ймовірність (1–10)	Вплив (1–9)	Оцінка ризику	Стратегія реагування	Конкретні дії
2	Високий рівень конкуренції з боку мереж супермаркетів	8	8	64	Зниження	Формування унікального асортименту (локальні товари, кулінарія), високий рівень сервісу
3	Зростання закупівельних цін у постачальників	7	7	49	Ухилення	Диверсифікація постачальників, укладання довгострокових контрактів
4	Перебої у постачанні товарів	6	8	48	Зниження	Формування страхових запасів, робота з кількома постачальниками
5	Нестача обігових коштів	5	7	35	Адаптація	Оптимізація витрат, контроль товарних запасів, залучення кредитних ресурсів
6	Псування товарів (особливо швидкопсувних)	6	6	36	Зниження	Контроль термінів придатності, автоматизація обліку, належні умови зберігання
7	Зниження купівельної спроможності населення	7	8	56	Адаптація	Введення бюджетних товарів, акції та знижки, гнучка цінова політика
8	Інфляція та валютні коливання	7	8	56	Адаптація	Регулярний перегляд цін, оптимізація закупівель
9	Висока плинність персоналу	6	6	36	Зниження	Мотиваційні програми, навчання персоналу, покращення умов праці
10	Технічні збої (каси, електрика, обладнання)	5	7	35	Зниження	Регулярне техобслуговування, резервні джерела живлення
11	Посилення податкового навантаження	6	6	36	Зниження	Податкове планування, консультації з фахівцями
12	Зміна споживчих уподобань (перехід в онлайн)	6	7	42	Адаптація	Розвиток доставки, онлайн-замовлень, мобільного додатку

Джерело: розраховано автором.

Проведена оцінка ризиків показала, що найбільш критичними для супермаркету є високий рівень конкуренції, зниження купівельної спроможності населення та макроекономічна нестабільність. Саме ці ризики мають найбільші значення інтегральної оцінки (понад 50 балів) і потребують першочергового управління. Реалізація запропонованих заходів дозволить мінімізувати негативний вплив ризиків, підвищити стійкість супермаркету до зовнішніх змін та забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

Після визначення основних факторів ризику для проєкту створення

супермаркету, оцінки ймовірності їх виникнення та ступеня впливу на результати діяльності, доцільно побудувати пелюсткову (радарну) діаграму на основі отриманих даних. Такий підхід дозволяє узагальнити результати аналізу ризиків і представити їх у зручній для сприйняття формі. Пелюсткова діаграма має низку важливих переваг при оцінці ризиків супермаркету:

Діаграма (рис.3.1) дає змогу візуально визначити, які саме ризики є найбільш критичними для діяльності супермаркету (наприклад, конкуренція або зниження купівельної спроможності). Це значно спрощує аналіз порівняно з табличними даними.

Швидке порівняння. Різна довжина пелюсток дозволяє легко порівнювати рівень ризиків між собою. Наприклад, можна швидко побачити, що зовнішні ризики (інфляція, економічна нестабільність) мають більший вплив, ніж організаційні.

Формування пріоритетів. Діаграма допомагає визначити ключові напрями, на які необхідно спрямувати управлінські зусилля. Якщо найбільшими є пелюстки, що відповідають конкуренції або логістичним ризикам, слід посилити маркетингову стратегію та систему постачання.

Комунікація в команді. Такий формат подання інформації є зрозумілим для персоналу різних рівнів. Пелюсткова діаграма полегшує обговорення ризиків на нарадах і сприяє кращому розумінню загроз серед працівників.

Моніторинг змін. Побудова діаграми на регулярній основі дозволяє відстежувати динаміку ризиків у часі. Це особливо важливо для супермаркету, оскільки ринок роздрібної торгівлі швидко змінюється під впливом економічних і соціальних факторів (рис. 3.1).

Усі категорії ризиків – технічні, зовнішні, організаційні та управлінські – мають суттєвий вплив на ефективність функціонування супермаркету. В умовах високої конкуренції та нестабільного економічного середовища їх значення лише зростає. Хоча повністю усунути ризики неможливо, застосування сучасних методів управління дозволяє істотно знизити їх негативний вплив.

Одним із ключових інструментів мінімізації ризиків є страхування. Воно є

особливо ефективним для покриття технічних ризиків (поломка обладнання, перебої електропостачання) та форс-мажорних обставин. У разі настання страхового випадку супермаркет може отримати фінансову компенсацію, що дозволить оперативно відновити діяльність і уникнути значних збитків. Крім страхування, важливу роль відіграють такі заходи, як диверсифікація постачальників, впровадження сучасних ІТ-систем управління, розвиток програм лояльності та адаптація асортименту до змін попиту.

Щодо організаційно-управлінських та політико-економічних ризиків у діяльності супермаркету, найбільш поширеним підходом є самострахування. Зокрема, формування фінансових резервів і зберігання коштів у надійних фінансових установах (банках) дозволяє створити своєрідну «подушку безпеки» на випадок непередбачених обставин, таких як падіння попиту, перебої в постачанні або різке зростання витрат.



Рис. 3.1 Пелюсткова діаграма результатів оцінки ризиків для проєкту відкриття супермаркету

Джерело: сформовано автором

Традиційно оцінка ризиків у сфері роздрібної торгівлі базувалася переважно на суб'єктивних судженнях керівництва та аналізі можливих сценаріїв розвитку подій. Однак у сучасних умовах функціонування

супермаркетів дедалі більшого значення набуває використання аналітичних даних. Застосування статистики продажів, аналізу поведінки споживачів, даних про товарообіг і запасів, а також цифрових інструментів управління дозволяє підвищити точність оцінки ризиків і ефективність прийняття управлінських рішень.

Кожен вид ризику відіграє важливу роль у забезпеченні стабільної роботи супермаркету. Хоча повністю передбачити або уникнути всі ризики неможливо, існує низка заходів, що дозволяють суттєво знизити їх негативний вплив. Одним із ключових інструментів є страхування, яке особливо ефективне для покриття технічних і форс-мажорних ризиків (пошкодження обладнання, перебої з електропостачанням, надзвичайні ситуації). У разі настання таких подій супермаркет може отримати фінансову компенсацію, що сприятиме швидкому відновленню операційної діяльності.

Для управлінських і політико-економічних ризиків більш доцільним є самострахування, зокрема створення резервних фондів, диверсифікація джерел доходів та оптимізація витрат. Це дозволяє підприємству залишатися фінансово стійким навіть у складних економічних умовах.

Управління ризиками у супермаркеті може здійснюватися на різних рівнях «зрілості»:

Інтуїтивний рівень - рішення приймаються без використання формалізованих методів, на основі досвіду керівництва;

Якісний рівень - оцінка ризиків базується на експертних судженнях і загальному аналізі ситуації;

Кількісний рівень - використання даних про продажі, запаси, фінансові показники для розрахунку ризиків;

Семантичний рівень - аналіз відгуків покупців, поведінки клієнтів, інформації із соціальних мереж;

Інтегрований рівень - об'єднання всіх джерел даних у єдину систему управління (ERP, CRM), що забезпечує комплексний контроль ризиків.

На початковому етапі функціонування супермаркет зазвичай перебуває на

інтуїтивному та якісному рівнях управління ризиками. Проте для підвищення ефективності діяльності необхідно поступово переходити до кількісного та інтегрованого рівнів, що передбачає впровадження сучасних інформаційних систем і аналітичних інструментів.

Досягнення інтегрованого рівня управління ризиками дозволяє супермаркету краще підготуватися до можливих кризових ситуацій, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стабільний розвиток. Хоча повністю передбачити всі загрози неможливо, завчасне формування фінансових резервів, ефективна організація бізнес-процесів і використання сучасної аналітики значно підвищують стійкість підприємства до ризиків.

Висновки до розділу 3:

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність створення супермаркету у формі товариства з обмеженою відповідальністю із застосуванням загальної системи оподаткування та реєстрацією платником ПДВ, що відповідає масштабам діяльності підприємства та прогнозованим обсягам товарообороту. Для відкриття супермаркету необхідний стартовий капітал у розмірі 7 270 000 грн, що зумовлено потребою у придбанні торговельного обладнання, комп'ютерної техніки, формуванні товарних запасів та забезпеченні організаційного запуску діяльності підприємства. Джерелами фінансування є власні кошти у розмірі 5 000 000 грн та кредитні ресурси у сумі 2 270 000 грн, що свідчить про збалансовану модель фінансування проєкту.

Загальні поточні витрати супермаркету становлять 3 433 034 грн на місяць або 41 196 408 грн на рік. Основну частку витрат формують закупівля товарів, фонд оплати праці, оренда приміщення та комунальні послуги. Така структура є типовою для підприємств роздрібної торгівлі з високим рівнем товарообігу та значною залежністю від постійного оновлення товарного асортименту.

Річна виручка супермаркету прогнозується на рівні 57 510 000 грн, що забезпечує формування балансового прибутку 6 728 592 грн та чистого прибутку

5 517 445 грн. Показник грошового потоку (Cash Flow) становить 5 984 245 грн, що свідчить про здатність підприємства генерувати достатні грошові надходження для покриття витрат, обслуговування кредитних зобов'язань та забезпечення стабільної платоспроможності.

Оцінка ефективності діяльності підприємства засвідчила, що прогнозована річна виручка становить 57 510 000 грн, балансовий прибуток 6 728 592 грн, чистий прибуток 5 517 445 грн, а грошовий потік 5 984 245 грн. Внутрішня норма прибутковості ($IRR \approx 35\%$) перевищує ставку дисконтування (20 %), що свідчить про інвестиційну привабливість проєкту. Уже у 2027 році проєкт виходить на рівень економічної ефективності індекс прибутковості перевищує одиницю та становить 1,32, що підтверджує досягнення позитивного економічного ефекту.

Період окупності проєкту становить приблизно 1,2 року (14,6 місяця), що є позитивним показником для підприємств роздрібно́ї торгівлі. Це свідчить про відносно швидке повернення вкладених коштів і прийнятний рівень фінансового ризику для інвестора.

Узагальнюючи результати проведених розрахунків, можна зробити висновок, що проєкт створення супермаркету є економічно доцільним та перспективним для реалізації. Проєкт характеризується позитивними фінансовими результатами, стабільним грошовим потоком, достатнім рівнем прибутковості та прийнятним строком окупності. Водночас для забезпечення довгострокової ефективності діяльності доцільно приділяти увагу оптимізації витрат, підтриманню конкурентоспроможності та впровадженню сучасних систем управління ризиками.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти започаткування власної справи у сфері роздрібної торгівлі, зокрема створення супермаркету, що дає змогу зробити такі висновки:

1. Теоретичний аналіз засад створення торговельних підприємств підтверджує, що роздрібна торгівля є важливим елементом економічної системи, який забезпечує взаємодію між виробником і споживачем. Попри кризові умови, спричинені повномасштабним вторгненням 2022 року, український ритейл продемонстрував стійкість і перейшов до етапу структурної трансформації. Сучасні тенденції розвитку галузі включають розвиток компактних форматів, цифровізацію торговельних процесів та зростання попиту на продукцію вітчизняного виробництва. Супермаркет як формат організації торгівлі забезпечує ефективне поєднання асортиментної широти, доступності та самообслуговування, що визначає його конкурентоспроможність.

2. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку підприємств роздрібної торгівлі в Україні показав, що галузь активно адаптується до змін економічного середовища. Основними тенденціями є впровадження цифрових технологій, розвиток сервісної складової, орієнтація на локальних виробників та підвищення вимог споживачів до якості й зручності обслуговування.

3. Обґрунтовано вибір організаційно-правової форми у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що забезпечує обмеження відповідальності засновників, спрощує залучення інвестицій та відповідає масштабам запланованої діяльності супермаркету. Для ведення господарської діяльності обрано загальну систему оподаткування з реєстрацією платником ПДВ, що зумовлено прогнозованими обсягами реалізації та необхідністю повноцінного податкового обліку.

4. Дослідження конкурентного середовища ринку супермаркетів у місті Одеса показало високий рівень конкуренції та домінування великих торговельних мереж, таких як АТБ, Сільпо, Новус та інші. Водночас ринок не є

повністю насиченим, оскільки в районах нової житлової забудови спостерігається недостатня забезпеченість супермаркетами середнього формату. Це створює можливості для входу нового суб'єкта господарювання у визначену ринкову нішу.

5. Визначено конкурентні переваги майбутнього підприємства, серед яких вигідне розташування у перспективному районі, орієнтація на середній ціновий сегмент, акцент на свіжу продукцію та товари локальних виробників, а також впровадження сучасних сервісних рішень. Аналіз споживчих переваг показав зростання попиту на якість, зручність, економію часу та широкий асортимент товарів.

6. Для відкриття супермаркету необхідний стартовий капітал у розмірі 7 270 000 грн, сформований за рахунок власних коштів (5 000 000 грн) та кредитних ресурсів (2 270 000 грн). Загальні поточні витрати становлять 3 433 034 грн на місяць або 41 196 408 грн на рік. Основну частку витрат формують закупівля товарів, фонд оплати праці, оренда приміщення та комунальні послуги.

7. Оцінка ефективності діяльності підприємства засвідчила, що прогнозована річна виручка становить 57 510 000 грн, балансовий прибуток 6 728 592 грн, чистий прибуток 5 517 445 грн, а грошовий потік 5 984 245 грн. Внутрішня норма прибутковості ($IRR \approx 35\%$) перевищує ставку дисконтування (20 %), що свідчить про інвестиційну привабливість проєкту. Водночас у перший рік реалізації (2026 р.) чиста поточна вартість залишається від'ємною, а індекс прибутковості становить 0,69, що пояснюється значним обсягом стартових інвестицій. Уже у 2027 році проєкт виходить на рівень економічної ефективності: індекс прибутковості перевищує одиницю та становить 1,32, що підтверджує досягнення позитивного економічного ефекту. Період окупності становить 1,2 року (14,6 місяця), що є позитивним показником для підприємств роздрібно́ї торгівлі.

8. У процесі дослідження ідентифіковано основні ризики реалізації проєкту, зокрема, високу конкуренцію, інфляційні процеси, зростання цін на товари та енергоносії, перебої в логістичних ланцюгах, зниження купівельної

спроможності населення та ризики, пов'язані з воєнним станом. Для їх мінімізації запропоновано диверсифікацію постачальників, формування резервного фонду, оптимізацію витрат, розвиток програм лояльності та впровадження сучасних цифрових інструментів управління.

Узагальнюючи результати дослідження та економічних розрахунків, встановлено, що проєкт створення супермаркету є економічно обґрунтованим і доцільним до реалізації. Незважаючи на від'ємне значення NPV та індекс прибутковості менше одиниці у межах першого року функціонування (2026 р.), проєкт забезпечує позитивний фінансовий результат, стабільний грошовий потік та прийнятний строк окупності. Водночас уже з 2027 року підприємство досягає економічної ефективності, що підтверджується перевищенням індексу прибутковості над критичним значенням та формуванням позитивної накопиченої приведеної вартості. Отже, реалізація проєкту є виправданою за умови ефективного управління витратами та ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міценко Н. Г., Міщук І. П., Лило Б. Б. Торгівля в системі задоволення потреб населення в умовах нестабільної економіки. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2024. № 80. С. 22–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-03>
2. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі : навч. посіб. / Одеський нац. економ. ун-т. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2021. 344 с. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/12924> (дата звернення: 18.03.2026).
3. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у I півріччі 2025 року. Асоціація ритейлерів України : веб-сайт. URL: <https://rau.ua/news/top-10-fmcg-merezh-i-2025/> (дата звернення: 18.03.2026).
4. Розмір не головне: чому мінімаркети захоплюють міста України. Економічна правда : веб-сайт. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/yak-magazini-bilya-domu-vitisnyayut-veliki-supermarketi-815537/> (дата звернення: 19.03.2026).
5. Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни. Kyivstar Business Hub: веб-сайт. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny> (дата звернення: 22.03.2026).
6. Шиндировський І. М. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. *Економічні науки*. 2022. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-11> (дата звернення: 20.03.2026).
7. Євтушенко В. А., Рахман М. С., Дяченко Ю. І. Сучасний стан і нові реалії роздрібної торгівлі України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 116–123. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-116-123> (дата звернення: 20.03.2026).
8. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та*

суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136> (дата звернення: 22.03.2026).

9. Ільченко Н., Восканян З. Факторний аналіз впливу логістичних показників на рентабельність активів підприємства роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-96> (дата звернення: 20.03.2026).

10. Степасюк Л., Старомінський В. Нові тенденції та виклики вітчизняного продовольчого ритейлу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20> (дата звернення: 22.03.2026).

11. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Дата оновлення: 25.05.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 22.03.2026).

12. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі: навч. посіб. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.

13. Франів І. А., Єременко П. П. Переваги впровадження IoT для автоматизації процесів у продуктовому ритейлі. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-06> (дата звернення: 20.03.2026).

14. Ткачук С. Бізнес-модель «О+О» у сфері ритейл-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-7> (дата звернення: 20.03.2026).

15. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

16. Олійник Т. І., Іванова М. О. Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 126–129. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1> (дата звернення: 20.03.2026).

17. Чуприна О. О., Аракелова І. Н., Попова Ю. М. Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*.

2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104> (дата звернення: 20.03.2026).

18. Городняк І. В., Гнатів Ю. П. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні та нові орієнтири. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 49–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-8> (дата звернення: 20.03.2026).

19. Нікішина О. В., Щербак А. В. Роздрібна торгівля в Україні: стан, тенденції та інституційні заходи селективного регулювання. *Food Industry Economics*. 2023. Т. 15, № 1. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i1.2668> (дата звернення: 22.03.2026).

20. Кучанський О. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36> (дата звернення: 20.03.2026).

21. Банк даних. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=e8c8bed4698cbcfccb51416989c8e475> (дата звернення: 22.03.2026).

22. Асоціація рітейлерів України : веб-сайт. URL: <https://rau.ua/> (дата звернення: 18.03.2026).

23. Статистичний щорічник України – 2023 / за ред. І. Є. Вернера. Київ : Державна служба статистики України, 2025. 269 с. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2023> (дата звернення: 18.03.2026).

24. Сментина Н. В., Балджи М. Д., Доброва Н. В., Фіалковська А. А., Однолько В. О. Економіка та організація підприємницької діяльності: навч. посіб. / Одеський національний економічний університет. Одеса : ОНЕУ, 2022. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua> (дата звернення: 18.03.2026).

25. Грінченко Р. В., Лукінов С. С. Особливості формування інструментарію управління торговельними підприємствами в сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського Національного Економічного Університету*.

2024. Т. 12, № 325. С. 86–93. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-12-325-86-93> (дата звернення: 22.03.2026).

26. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок впровадження адаптованих інструментів тайм-менеджменту / Р. В. Грінченко та ін. Науковий вісник Одеського Національного Економічного Університету. 2024. Т. 1-2, № 314-315. С. 138–145. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-138-145> (дата звернення: 22.03.2026).

27. Петецький І. Вплив концепції value-based management на вартість підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 10 (311). С. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-17-22> (дата звернення: 18.03.2026).

28. Зварич Л. В. Інноваційні підходи до управління суб'єктами економічної діяльності. Науковий вісник Одеського Національного Економічного Університету. 2024. Т. 7-8, № 320-321. С. 136–144. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-136-144> (дата звернення: 22.03.2026).

29. КВЕД-2010 перелік секцій види економічної діяльності. Держстат України: веб-сайт. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення: 22.03.2026).

30. Основи бізнесу: навч. посіб. / за ред. Н. В. Сментини. Харків : «Діса плюс», 2021. 424 с.

31. Економіка та організація підприємницької діяльності : навч. посіб. / за заг. ред. Н. В. Сментини. Київ, 2019. 320 с.

32. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. Дата оновлення: 19.10.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 22.03.2026)

33. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Дата оновлення: 01.04.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 22.03.2026).

34. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165> (дата звернення: 22.03.2026).
35. Височин І. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51> (дата звернення: 22.03.2026).
36. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 57. С. 39–46. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2019-57-06> (дата звернення: 28.03.2026).
37. Щербак А. Роздрібні торговельні мережі в Україні: тенденції розвитку та проблеми домінування. Економіка: реалії часу. 2022. № 4 (62). С. 52–59. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2022/No4/52.pdf>
38. Купалова Г., Гончаренко Н., Шмалій Н. Світові тренди розвитку роздрібної торгівлі. *Development Service Industry Management*. 2024. № 5. С. 74–81. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(10)) (дата звернення: 28.03.2026).
39. Слободянюк Н. О., Юнацький М. О., Сіраш С. С. Огляд сучасних тенденцій розвитку торгівлі в Україні та світі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 25, ч. 2. С. 128–132. (дата звернення: 28.03.2026).
40. Кирильєва Л., Поливана Л., Кащена Н., Наумова Т., Акімова Н. Організаційні аспекти формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі в період цифровізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 3 (50). С. 127–138. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3996> (дата звернення: 28.03.2026).
41. Кучер Л. Ю., Русин-Гриник Р. Р., Парасюк О. В. Сутність і види ритейлу як середовища розвитку е-комерції. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.20> (дата звернення: 28.03.2026).

42. Цурська Б. Зміни формату підприємств ритейлу під впливом факторів макро-маркетингового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6, т. 2. С. 150–159. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-27](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-27) (дата звернення: 30.03.2026).

43. Відновлення і трансформація роздрібної торгівлі під час війни. RAU Analytics. URL: <https://rau.ua/novyni/torgovelni-merezhi-17-misjaciv/> (дата звернення: 30.03.2026).

44. Фінтеко. Український продуктовий ритейл продовжив зростання у 2025 році: хто відкривав найбільше магазинів. Анастасія Коломушева URL: <https://finteco.com.ua/article/33665-ukrainskyy-produktovyy-ryteyl-prodovzhyv-zrostannia-u-2025-rotsi-khto-vidkryvav-naybilshe-mahazyniv/> (дата звернення: 30.03.2026).

45. Deloitte Global Retail Outlook 2024. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/industries/consumer/2024/global-retail-outlook-2024.pdf> (дата звернення: 30.03.2026).

46. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі у січні – червні 2023. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/prodazh-i-zapasy-tovariv-produktsiyi-v-optoviy-torhivli-misyachna> (дата звернення: 30.03.2026).

47. Дніпропетровське інвестиційне агентство. 25 найбільших ритейл-компаній України. URL: <https://dia.dp.gov.ua/25-najbilshix-ritejl-kompanij-ukra%D1%97ni-sukupnij-vitorg-ponad-530-mlrd-grn/> (дата звернення: 30.03.2026).

48. Як українці обирають супермаркети: друга хвиля дослідження. URL: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/retail/retail-report-2> (дата звернення: 30.03.2026).

49. Ринок FMCG в Україні: збільшення обороту на 25 % у 2023 році. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/pressroom/rynok-fmcg-v-ukraine-uvelichenie-oborota-na-25-v-2023-godu> (дата звернення: 01.04.2026).

50. Споживча поведінка домогосподарств України: чинники, стратегії, зміни під впливом війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2025. № 1(60), pp. 522–542. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4645>
51. Огляд FMCG-ритейлерів півдня України. веб-сайт. URL: <https://ua-retail.com/2021/07/oglyad-fmcg-ritejleriv-pivdnya-ukraini/>
52. Скільки магазинів АТБ в Україні 2026: повна статистика. веб-сайт. URL: <https://nfront.org.ua/skilky-magazyniv-atb-v-ukrayini-2026-povna-statystyka/>
53. Verner I. Іе. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy – 2023. Київ: Державна служба статистики України, 2024. 269 с. (дата звернення: 01.04.2026).
54. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємництво і торгівля* 2019. № 24. С. 22–30. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-03> (дата звернення: 01.04.2026).
55. Кучанський О. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36> (дата звернення: 01.04.2026).
56. SWOT analysis: navigating sustainability amid uncertainty. Ivanenko V., Klimova I., Morozov V. *Economics. Management. Innovations*. 2024. № 1 (34). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1\(34\)-10](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(34)-10) (дата звернення: 02.04.2026).
57. Smart city frameworks SWOT analysis: a systematic literature review. Mupfumira P., Mutingi M., Sony M. *Frontiers in Sustainable Cities*. 2024. Vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsc.2024.1449983> (дата звернення: 02.04.2026).