

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Соболева Євгенія Артурівна

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, доцент Нетудихата К.Л.

Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

Миколаїв 2024

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ НЕЮ | 7 |
| 1.1. Економічна сутність поняття конкурентоспроможності..... | 7 |
| 1.2. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства | 11 |
| 1.3. Управління конкурентоспроможністю як ключовий елемент стратегічного управління | 16 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)..... | 29 |
| 2.1 Загальна характеристика торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» | 29 |
| 2.2. Аналіз впливу конкурентних переваг на управління конкурентоспроможністю підприємства..... | 39 |
| 2.3. Оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд» | 62 |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | 73 |
| 3.1. Удосконалення підсистеми управління персоналом..... | 73 |
| 3.2. Удосконалення підсистеми управління маркетинговою діяльністю .. | 82 |
| 3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів | 87 |
| ВИСНОВКИ..... | 95 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 99 |
| ДОДАТКИ..... | 107 |

ВСТУП

У сучасних умовах активного конкурентного середовища, де підприємства торгівельної галузі змагаються за увагу та лояльність споживачів, питання ефективного управління конкурентоспроможністю стає визначальним для їхнього успіху та стійкості. Розвиток концепцій та інструментів управління конкурентоспроможністю стає важливою складовою стратегічного управління, адже саме від цього залежить здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати свою діяльність на високому рівні.

Актуальність теми бакалаврської роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства торгівельної галузі» обумовлена кількома факторами. По-перше, торгівельна галузь є однією з найважливіших галузей економіки України. Вона забезпечує населення товарами та послугами, сприяє розвитку інших галузей економіки, створює робочі місця. По-друге, конкуренція в торгівельній галузі постійно зростає. Це пов'язано з появою нових торговельних форматів, посиленням конкуренції з боку іноземних компаній, зміною споживчих уподобань. По-третє, управління конкурентоспроможністю підприємства є складним завданням, яке вимагає від менеджерів глибоких знань у галузі маркетингу, економіки, управління.

Результати дослідження можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівельної галузі України. Таким чином, тема бакалаврської роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства торгівельної галузі» є актуальною та перспективною. Вона може внести значний вклад у розвиток вітчизняної торгівельної галузі.

Проблематику управління конкурентоспроможністю вивчали такі зарубіжні й вітчизняні науковці, як: М. Портер, Т.Ф. Рябова, Г. І. Башнянін, І. В. Лінтур, І. О. Піддубний, А. І. Піддубна, Г. Хамел, К. К. Прахалад, І. Ансофф, О. Д. Гудзинський, В. В. Лисевич, Беляєва Н.С, Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О., Кваско А. В.

Мета бакалаврської роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства торгівельної галузі України.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити економічну сутність поняття конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити роль управління конкурентоспроможністю в стратегічному управлінні підприємством;
- навести загальну характеристику торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проаналізувати вплив конкурентних переваг на управління конкурентоспроможністю підприємства;
- оцінити ефективність системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення підсистеми управління персоналом;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення підсистеми управління маркетинговою діяльністю.

Для вирішення поставлених завдань у дослідженні будуть використані такі методи: аналітичний метод для вивчення теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства та аналізу конкурентного середовища в торгівельній галузі України; метод опитування клієнтів для отримання зворотного зв'язку щодо якості обслуговування, асортименту товарів та загального рівня задоволеності клієнтів, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства з точки зору споживачів і визначити напрями для подальшого вдосконалення; метод експертних оцінок для розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

торгівельної галузі; метод експерименту для впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства торгівельної галузі.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства торгівельної галузі України.

Інформаційна база дослідження. При написанні бакалаврської роботи були використані наступні матеріали: наукові статті та монографії вітчизняних та зарубіжних авторів, що вивчали проблематику управління конкурентоспроможністю; нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств; статистичні дані Державної служби статистики України; інформаційні матеріали та фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд».

Результати дослідження мають практичне значення, оскільки вони можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівельної галузі України. Зокрема, керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» може прийняти до впровадження наступні рекомендації, розроблені в рамках дослідження:

- впровадити зміни до системи грошової та негрошової мотивації. Рекомендується вжити таких заходів щодо негрошової мотивації працівників: покращити стиль керівництва, створити позитивну корпоративну культуру, сприяти вирішенню проблем в колективі та підвищити залученість працівників. Рекомендується вжити таких заходів щодо грошової мотивації працівників: впровадити систему преміювання, відновити доплати за роботу під час повітряних тривог;

- оптимізувати стратегію інтернет-маркетингу для покращення взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності бізнесу шляхом залучення окремих SMM-команд для ведення таких соціальних мереж, як: Instagram, X, Facebook, YouTube, TikTok, LinkedIn.

Результати дослідження були апробовані на XXI Міжнародній науковій конференції «Ольвійський форум – 2024: стратегії країн Причорноморського

регіону в геополітичному просторі» (Миколаїв, 2024). Опубліковано тези на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства торговельної галузі».

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 61 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 123 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ НЕЮ

1.1. Економічна сутність поняття конкурентоспроможності

Виникнення конкурентного середовища в різних галузях економіки стало передумовою становлення ринкових відносин в Україні. Невід'ємною частиною ринкової економіки є конкуренція. Вона стимулює підприємців та учасників бізнесу якнайшвидше впроваджувати все нове, що є результатом наукових досліджень та досягнень науково-технічного прогресу.

Слід вказати, що в економічній літературі ще не існує єдиного визначення конкурентоспроможності, яке могло більш повно відобразити її сутність як економічної категорії. Немає універсальних методик, застосовних до оцінки конкурентоспроможності різних економічних об'єктів і суб'єктів. Засновуючись на економічному змісті поняття "конкуренція", багато авторів розкривають поняття "конкурентоспроможність", акцентуючи увагу на різних її аспектах.

На сьогоднішній день надано різні визначення конкурентоспроможності, які подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможності»

| Автор | Визначення конкурентоспроможності |
|---------------------------------|---|
| Т.Ф. Рябова [1] | Конкурентоспроможність фірми - це її здатність функціонувати на ринку і, отримуючи прибуток для науково-технічного вдосконалення виробництва, мотивувати співробітників і розробляти продукти. |
| М. Портер [2] | Конкурентоспроможність - це властивість товару, послуги, суб'єктів ринку виступати на ринку поряд з наявністю аналогічних товарів, послуг або конкуруючих суб'єктів ринкових відносин. |
| Г. І. Башнянін, І. В. Літур [3] | Конкурентоспроможність підприємства - це рівень його компетенції по відношенню до інших конкурентів використовувати виробничий потенціал, а також окремі його складові: технологію, ресурси, навички управління і знання персоналу і т.д. ; Це знаходить своє відображення в такій результуючі показники, такі як якість продукції, рентабельність, продуктивність і т.д. |

| | |
|-------------------------------------|--|
| І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [4] | Конкурентоспроможність – це потенційна або реалізована здатність суб'єкта господарювання у відповідному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію щодо конкурентів. |
| Г. Хамел, К. К. Прахалад [5] | Конкурентоспроможність – це використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів визначають конкурентоспроможність підприємства. |

Джерело: створено автором.

Якщо зробити короткий аналіз, можна помітити, що всі наведені визначення конкурентоспроможності мають спільні риси:

- Конкурентоспроможність - це властивість об'єкта.
- Конкурентоспроможність характеризується здатністю об'єкта задовольняти потреби споживачів.
- Конкурентоспроможність визначається порівнянням об'єкта з іншими аналогічними об'єктами.

З авторської точки зору, конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як його здатність ефективно конкурувати на ринку і забезпечувати споживачам товари чи послуги, які відповідають їхнім потребам і очікуванням. Це визначення має багато спільного з визначенням І. Ансоффа, який стверджував, що підприємство є конкурентоспроможним, якщо воно може успішно конкурувати на ринку за допомогою своїх товарів, послуг, цін та інших факторів [6, с. 160].

Необхідність зростання бізнесу вимагає визначення шляхів розвитку підприємства та оцінки його конкурентного потенціалу. О. Д. Гудзинський, В. В. Лисевич розглядають конкурентний потенціал підприємства як здатність зберігати конкурентну перевагу протягом тривалого періоду часу і визначають заходи щодо його розвитку. Завдяки такому підходу конкурентний потенціал розглядається як здатність досягати і розвивати конкурентні переваги [7; 8].

На думку Беляєвої Н.С., конкурентний потенціал визначається як система матеріальних і нематеріальних ресурсів, завдяки яким підприємство

здатне використовувати найбільш оптимальні інструменти для конкуренції на місцевому ринку, або як ресурси, необхідні для досягнення конкурентних переваг і побудови довгострокового розвитку підприємства [9]. Симонова В. С. довела, що конкурентний потенціал підприємства – це динамічна система можливостей і компетенцій внутрішнього середовища, яка забезпечить високий конкурентний статус. Акцентування уваги на компетенціях при тлумаченні сутності конкурентного потенціалу має вирішальне значення, оскільки компетенції персоналу визначають реалізацію можливостей підприємства [10].

Для розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства необхідно проаналізувати ключові фактори, що впливають на її рівень у контексті ієрархії факторів формування конкурентоспроможності підприємства. Серед таких факторів можна виділити якість продукції або послуг, цінову стратегію, інновації, маркетингові стратегії, управління ресурсами, а також репутацію та бренд. Дослідження та розкриття цих аспектів допоможе у формуванні належного розуміння процесів, які лежать в основі конкурентної діяльності підприємств та сприятиме розвитку стратегій, спрямованих на підвищення їхньої конкурентоспроможності (рис. 1.1).

Як видно з рисунку, конкурентоспроможність підприємства залежить від різноманітних факторів, які можна розділити на дві основні категорії:

1. Зовнішні фактори:

– Глобальні: такі як конкурентоспроможність економіки країни та міжнародний імідж держави; політичні аспекти; рівень розвитку інфраструктури; науково-технічний потенціал.

– Галузеві: як інвестиційна привабливість галузі або регіону; перспективи розвитку галузі; наявність програм підтримки бізнесу та їх ефективність; рівень розвитку регіональної інфраструктури; спеціальні економічні зони.



Рис. 1.1. Ієрархія факторів формування конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено на основі [11]

2. Внутрішні фактори:

– Потенціал: включає в себе виробничий, техніко-технологічний, маркетинговий, фінансовий, організаційний, трудовий та інноваційний потенціал.

– Продукція: з якістю продукції, сервісу, споживанням та маркетинговим просуванням.

Важливо зауважити, що підприємство не може контролювати зовнішні фактори, але може враховувати їх при формуванні стратегії розвитку. Внутрішні фактори піддаються впливу з боку підприємства через його внутрішню фінансово-економічну політику. Для досягнення високого рівня

конкурентоспроможності, підприємство повинне постійно аналізувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, а також розробляти заходи для їхнього врахування та максимізації власного потенціалу.

1.2. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Для того, щоб бути успішною на ринку, будь-яка фірма повинна постійно дбати про свою конкурентоспроможність. Це означає, що її продукти, послуги та загальна діяльність повинні відповідати потребам та очікуванням клієнтів, а також бути кращими, ніж у конкурентів. У процесі розроблення системи конкурентних стратегій використовується різноманітний інструментарій, стислий перелік якого наведено на рис. 1.2.

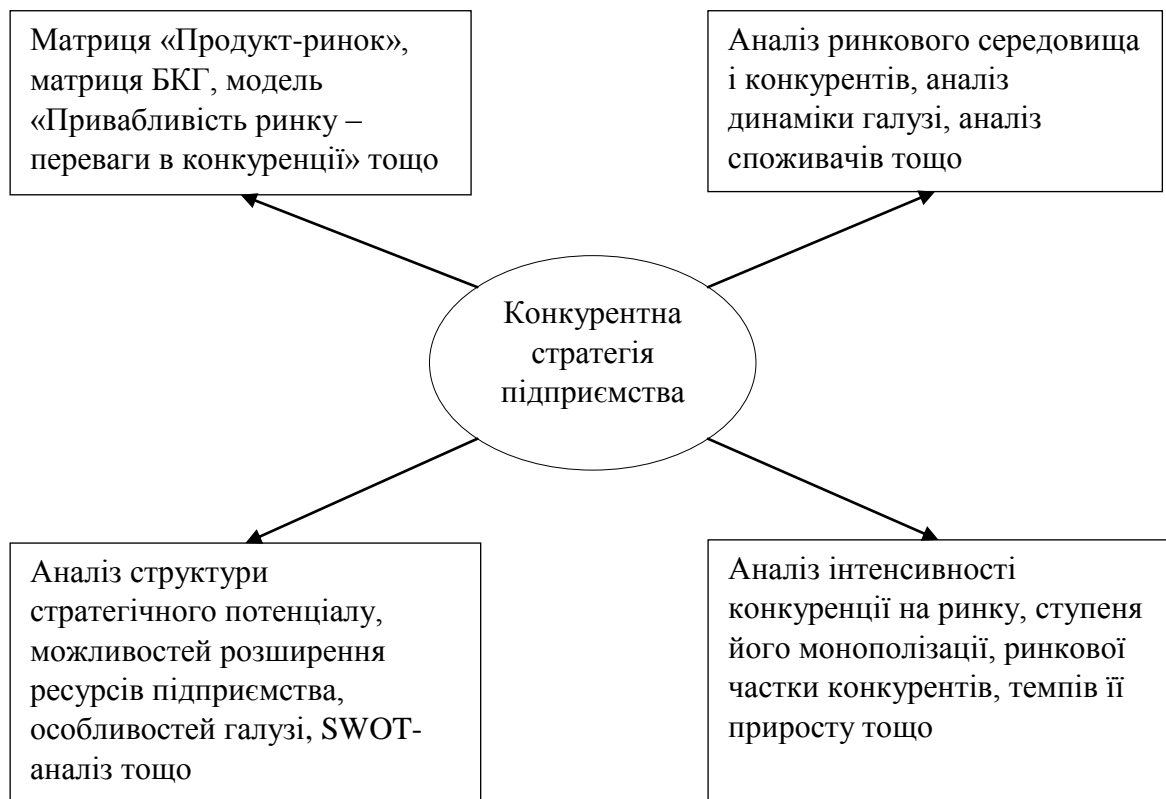


Рис. 1.2. Стислий перелік інструментів для розробки конкурентної стратегії підприємства

Джерело: створено на основі [12].

При оцінці конкурентоспроможності підприємства вирішуються різноманітні завдання, включаючи визначення рівня конкурентоспроможності в конкретний момент, аналіз тенденцій зміни

протягом певного періоду та виявлення "слабких" сторін і потенційних можливостей для підвищення конкурентоспроможності підприємства. На сьогодні не існує універсальних підходів до методології оцінки конкурентоспроможності підприємства та списку показників, які використовуються відповідно до методів її оцінки. Проаналізувавши результати наукових досліджень цієї теми, можна систематизувати методики діагностики та оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства наведена у табл. 1.2.

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності переважно ґрунтуються на розрахунку відносних величин, таких як індекси та коефіцієнти, що визначають рівень ключових показників у різних сферах діяльності підприємства. Ці методи сприяють аналізу реальних можливостей організації у конкурентному середовищі та ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. Однак, у деяких з них використовуються вагові коефіцієнти, що визначаються експертами, що робить методику суб'єктивною.

Якісні методи оцінки, як правило, мають меншу математичну формалізацію та ґрунтуються на експертних оцінках. Вони не забезпечують можливості використання оцінки конкурентоспроможності підприємства у процесі аналізу, характеризуються суб'єктивністю та умовністю. Проте, якісні методи є гнучкими і дозволяють оцінити реальні факти, а не просто абстрактні числа, при умові використання достовірної інформації.

Матричні методи використовують матриці для оцінки діяльності підприємств, де аналізується двовимірна матриця, побудована на принципі системи координат. Цей метод базується на маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств і може дати достовірну оцінку їх конкурентоспроможності. Проте матричні методи мають обмеженість у кількості характеристик, що використовуються для оцінки, та не враховують аналіз причин і недостатню кількість факторів.

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності
підприємства

| Ознака класифікації | Група методів | Методи |
|--|---|--|
| За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства | Спеціальні | Конкурентоспроможність продукції, матричні методи |
| | Комплексні | Індексні, інтегральні методи, метод балів |
| За рівнем ухвалення рішення | Стратегічні | Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо |
| | Тактичні | Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка |
| За способом оцінювання | Кількісні | Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів |
| | Якісні | SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи |
| За формою представлення результатів | Матричні | Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа |
| | Індексні (аналітичні) | Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції |
| | Графічні | Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів |
| За показниками і змінними, що використовують під час аналізу | Методи, що характеризують ринкові позиції | Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера |
| | Методи, що характеризують рівень менеджменту | Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг |
| | Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність | Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану |

Джерело: створено на основі [13]

Індексні методи - це розрахункові методи, пов'язані з визначенням індексів за ключовими показниками діяльності організації та їхнє зведення до інтегрального показника. Вони можуть використовувати складні розрахунки або прості математичні операції.

Графічні методи використовуються для побудови діаграм або багатокутників конкурентоспроможності. Вони прості та наочні, але не

враховують вагу різних факторів та не надають можливості визначити рівень загального критерію конкурентоспроможності.

Застосовуючи різноманітні методи, можна оцінити конкурентоспроможність підприємства з різних поглядів та отримати різні аспекти його діяльності.

У сучасній економіці спостерігається значне розмаїття методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств, що призводить до виокремлення різних груп методів поряд із загальною класифікацією. Ключові методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств базуються на різних принципах, таких як життєвий цикл товару, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, а також оцінка конкурентоспроможності продукції та інші. Аналіз переваг та недолік найпоширеніших дев'яти груп наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

| Метод | Переваги | Недоліки |
|---|---|--|
| 1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг | Найбільш поширений і простий у розрахунках | Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком |
| 2. Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі | Якісне оцінювання нарівні галузей різних країн | Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації |
| 3. Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції | Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками | Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності |
| 4. Методи, основані на теорії якості товару. | Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів | Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства |

| | | |
|---|--|---|
| 5. Матричні методи | Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці | Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності |
| 6. Інтегральний метод | Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним | Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів |
| 7. Методи, основані на теорії мультиплікаторів | Можливість оцінити велику кількість показників підприємства | Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу |
| 8. Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств | Аналіз окремих елементів потенціалу | Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища |
| 9. Методи, основані на порівнянні з еталоном | Наочний і комплексний при порівнянні | До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища |

Джерело: створено на основі [13]

З таблиці 1.3 видно, що методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства мають як переваги, так і недоліки. Зокрема, методи, засновані на аналізі порівняльних переваг, є поширеними та простими у розрахунках, але вони мають обмеження у відображенні конкурентних позицій підприємства. Методи, що базуються на теорії рівноваги, забезпечують якісне оцінювання на рівні галузей, але обмежуються в оцінці здатності до адаптації. Методи, побудовані на теорії ефективної конкуренції, дозволяють глибокий аналіз внутрішнього стану, але складні у використанні та узагальненні результатів. Матричні методи дають можливість досліджувати динаміку розвитку конкуренції, але обмеженість у використанні характеристик. Інтегральний метод надає однозначні оцінки, проте не дозволяє глибокого аналізу. Таким чином, різноманітність методів дозволяє використовувати різні підходи, але кожен з них має свої обмеження та переваги, які слід враховувати при їхньому використанні.

1.3. Управління конкурентоспроможністю як ключовий елемент стратегічного управління

Стратегія підприємства є інструментом для досягнення поставлених цілей. Потреба в розробці стратегії підприємствами впливає з нестабільності ринкового середовища та недостатньої інформації про його майбутній стан і можливий вплив на підприємство.

Стратегія підприємства складається з кількох рівнів, кожен з яких відповідає за визначення стратегії певного рівня. Тобто, стратегія підприємства має ієрархічну структуру. У мультибізнесових підприємствах (багатoproфільних, диверсифікованих, які виробляють різнотипну продукцію) застосовується чотирирівнева стратегія, що включає наступне [14]:

1. Корпоративна (загальна) стратегія, яка одночасно є портфельною. Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає найвищий рівень в ієрархії. Вона визначає загальний курс діяльності підприємства, що може бути стратегією зростання, стабілізації або скорочення.

2. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковані корпоративній і визначають способи досягнення обраного ними напряму в кожному стратегічному підрозділі бізнесу, що є планом завоювання міцних довгострокових конкурентних позицій.

3. Функціональні стратегії. Функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального напряму діяльності, таких як виробництво, маркетинг, фінанси, науково-дослідна робота, управління персоналом та інші.

4. Операційні стратегії. Операційні стратегії - це конкретні стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, які не є самостійними, таких як дочірні відділи, цехи, бригади, дилери і т. д. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, пов'язаний зі стратегіями, що займають вищий рівень в ієрархії: корпоративні, конкурентні, функціональні. Кожен з вищезгаданих

рівнів формує стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його у певних аспектах.

У рамках роботи важливим є зосередитися на конкурентній стратегії підприємства. Це спосіб дій фірми на довгостроковій основі у суперництві з іншими учасниками ринку. Ця стратегія ґрунтується на кількох ключових аспектах, таких як підвищення якості продуктів, зниження витрат на виробництво, створення унікальності продукту, а також розширення на нові ринки з метою отримання переваг у конкурентній боротьбі.

Згідно з вивченнями Ю. Г. Ковальської, конкурентна стратегія підприємства представляє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, чітко спрямованих на створення значних конкурентних переваг для підприємства [15]. В інших дослідженнях І. Ансофф висловив подібні думки до М. Портера щодо конкурентної стратегії, розглядаючи її через призму трьох ключових компонентів: темпи зростання, диференціацію ринку та унікальність продукту [16].

Визначення конкурентної стратегії залежить від позиції підприємства на ринку порівняно з іншими учасниками та його можливостей. Конкретний вибір атакуючої стратегії визначається компанією, яка прагне до ролі лідера. Вона повинна реалізувати загальну стратегію через конкретні дії для збільшення своєї частки на ринку, що представлено у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Види конкурентних стратегій

| Стратегія | Опис | Переваги | Недоліки |
|-------------------------------|---|---|--|
| Стратегія цінових знижок | Встановлення нижчих цін, ніж у конкурентів, щоб залучити нових клієнтів і збільшити частку ринку. | Збільшення продажів, залучення нових клієнтів, підвищення конкурентоспроможності. | Може призвести до зниження прибутку, шкоди для іміджу. |
| Стратегія здешевлення товарів | Пропозиція продуктів середньої або низької якості за низькими цінами. | Приваблення ціночутливих клієнтів, збільшення частки ринку. | Може призвести до негативного сприйняття бренду, зниження лояльності клієнтів. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Стратегія престижних товарів | Пропозиція високоякісних продуктів за вищими цінами, щоб підкреслити їх ексклюзивність. | Підвищення іміджу бренду, залучення заможних клієнтів, створення відчуття престижу. | Може обмежити коло потенційних покупців, призвести до зниження продажів. |
| Стратегія товарного розширення | Запропонувати покупцям широкий вибір продуктів, щоб охопити різні сегменти ринку. | Задоволення потреб різних груп клієнтів, збільшення частки ринку, конкурентоспроможності. | Може призвести до збільшення витрат, ускладнення управління товарними запасами. |
| Стратегія інновацій | Постійно пропонувати ринку нові види товарів, щоб бути попереду конкурентів. | Приваблення нових клієнтів, утримання старих, підвищення іміджу бренду. | Може бути ризикованою, потребує значних інвестицій. |
| Стратегія підвищення рівня обслуговування | Запропонувати клієнтам нові або більш якісні послуги, щоб відрізнитися від конкурентів. | Підвищення лояльності клієнтів, іміджу бренду, збільшення прибутку. | Може призвести до збільшення витрат. |
| Стратегія зниження витрат виробництва | Зниження витрат на виробництво, щоб збільшити прибуток. | Збільшення прибутку, підвищення конкурентоспроможності. | Може призвести до зниження якості продукції, погіршення умов праці. |
| Інтенсивна реклама | Збільшення витрат на рекламу, щоб стимулювати попит. | Збільшення продажів, впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів. | Може бути ризикованою, потребує значних інвестицій. |

Джерело: створено автором на основі [17]

Кожна стратегія має свої особливості, які можуть впливати на позиціонування підприємства на ринку. Стратегії цінових знижок та здешевлення товарів спрямовані на залучення ціночутливих клієнтів, але можуть негативно позначитися на прибутковості та іміджі компанії. У той час як стратегії престижних товарів та інновацій спрямовані на підвищення іміджу та приваблення нових клієнтів, вони можуть обмежити аудиторію і збільшити витрати. Кожна з цих стратегій потребує ретельного аналізу і балансування між ризиками та перевагами.

Управління конкурентоспроможністю є одним з ключових елементів стратегічного управління, що визначає успіх підприємства на ринку. Збереження та підвищення конкурентоспроможності стає важливим

завданням для будь-якої компанії, оскільки сучасні ринкові умови вимагають постійного адаптування та вдосконалення стратегій. У цьому контексті управління конкурентоспроможністю включає в себе комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, а також розробку стратегій, спрямованих на підтримку та розвиток конкурентних переваг компанії. Відповідно, ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству зберігати й посилювати своє лідерство на ринку та досягати успіху в умовах постійної конкуренції.

Важливими аспектами стратегічного управління конкурентоспроможністю є:

- Своєчасне коригування цілей та стратегій. Це дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкового середовища та обирати оптимальні шляхи розвитку.

- Інноваційна спрямованість. Впровадження нових технологій, продуктів та методів роботи дає підприємству конкурентні переваги.

- Структурна перебудова. Оптимізація організаційної структури та внутрішніх процесів підвищує ефективність роботи підприємства.

- Антикризове управління. Здатність ефективно реагувати на кризові ситуації мінімізує їх негативний вплив на діяльність підприємства [18].

Грунтовний аналіз вищезазначених аспектів дозволяє виокремити основні характеристики стратегічного управління конкурентоспроможністю:

- Поєднання теорій стратегічного менеджменту та маркетингу. Це забезпечує комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю.

- Відкрита соціально-економічна система. Підприємство розглядається як відкрита система, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем.

- Системний, процесний, функціональний, ресурсний та клієнтоорієнтований підходи. Ці підходи забезпечують всебічне та ефективне управління конкурентоспроможністю.

- Вивчення загальних та специфічних умов функціонування. Це дозволяє підприємству адаптувати свою стратегію до конкретних ринкових

умов.

– Модель управління розвитком. Ця модель ґрунтується на принципах самоорганізації, комплексності, перспективності, плановірності, диверсифікації, поетапності, циклічності, резервування ресурсів, пріоритетності та рефлексії [19].

На сьогоднішній день існує різноманіття підходів до внутрішньої політики підприємства у системі управління конкурентоспроможністю, що має важливе значення (рис. 1.3).

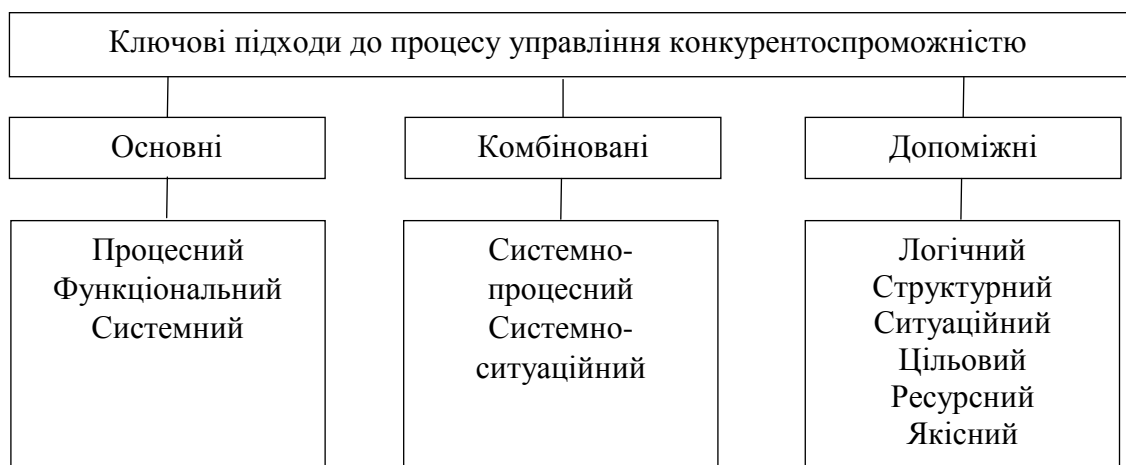


Рис. 1.3. Ключові підходи до процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано на основі [20]

Згідно з наведеною схемою, можна виокремити три основні стратегії в управлінні конкурентоспроможністю підприємства: процесний, функціональний, системний. Крім того, існують комбіновані та допоміжні підходи.

Наступним доречно розглянути функції та принципи в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу (рис. 1.4).

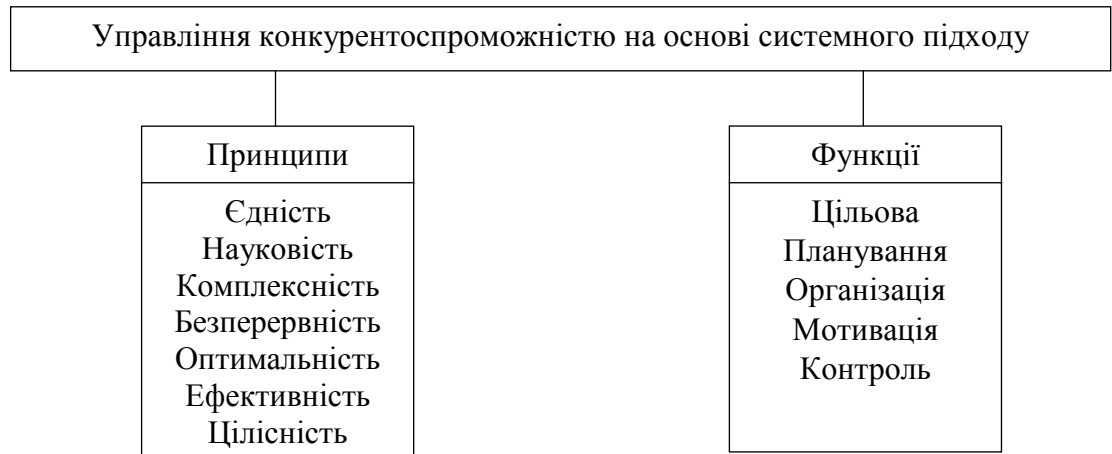


Рис. 1.4. Принципи та функції управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу

Джерело: сформовано на основі [21]

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на наступних функціях:

- Цільова функція визначає ключові цілі для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.
- Планування включає побудову стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на тривалий період.
- Організаційна функція відповідає за створення тактичних методів досягнення цілей щодо конкурентних переваг підприємства.
- Мотивація стимулює процеси підвищення конкурентоспроможності шляхом активізації стимулюючих факторів.
- Контроль забезпечує відповідність процесів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим стандартам.

Отже, виходячи з функцій управління конкурентоспроможністю, сучасний процес управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу можна поділити на такі структурні етапи:

1. Збір даних для стратегічного планування підприємства.
2. Аналіз конкурентних переваг підприємства.
3. Розробка стратегії і тактики для забезпечення конкурентних переваг.
4. Впровадження процесів.

5. Контроль та аналіз результатів процесів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Представлені у вигляді матриці функції управління конкурентоспроможністю підприємства розглядаються з різних напрямків діяльності підприємства, що дозволяє здійснити більш детальний опис процесу отримання конкурентних переваг (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства

| Функція | Напрямок | | | | |
|-------------|---|--|---|--|---|
| | Фінанси | Виробництво | Технологія | Персонал | Маркетинг |
| Планування | Обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл | Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів | Розробка проєктів удосконалення технологічного процесу | Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу | Планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту |
| Організація | Побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи | Організація випуску продукції | Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації | Розробка оптимальної організаційної структури підприємства | Проведення маркетингових досліджень, моніторинг конкурентів |
| Мотивація | Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги | | | | |
| Контроль | Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів | Перевірка відповідності продукції виробничим умовам | Облік витрат, контроль за джерелами фінансування | Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу | Контроль за виконанням річних планів збуту |

Джерело: створено на основі [22]

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства включає наступні етапи: вивчення конкурентного середовища та аналіз конкурентної ситуації у галузі та на ринку; проведення діагностики конкурентоспроможності підприємства та його головних конкурентів; визначення конкурентної позиції підприємства; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; впровадження конкурентної стратегії компанії.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є багатофункціональною системою, яка складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, що утворюють певну цілісність. Структура цієї системи складається з низки структурних елементів, реалізація яких сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень у певній сфері діяльності. Кожен з елементів системи, в свою чергу, можна розглядати як самостійну систему, що містить різноманітні компоненти (рис. 1.5).

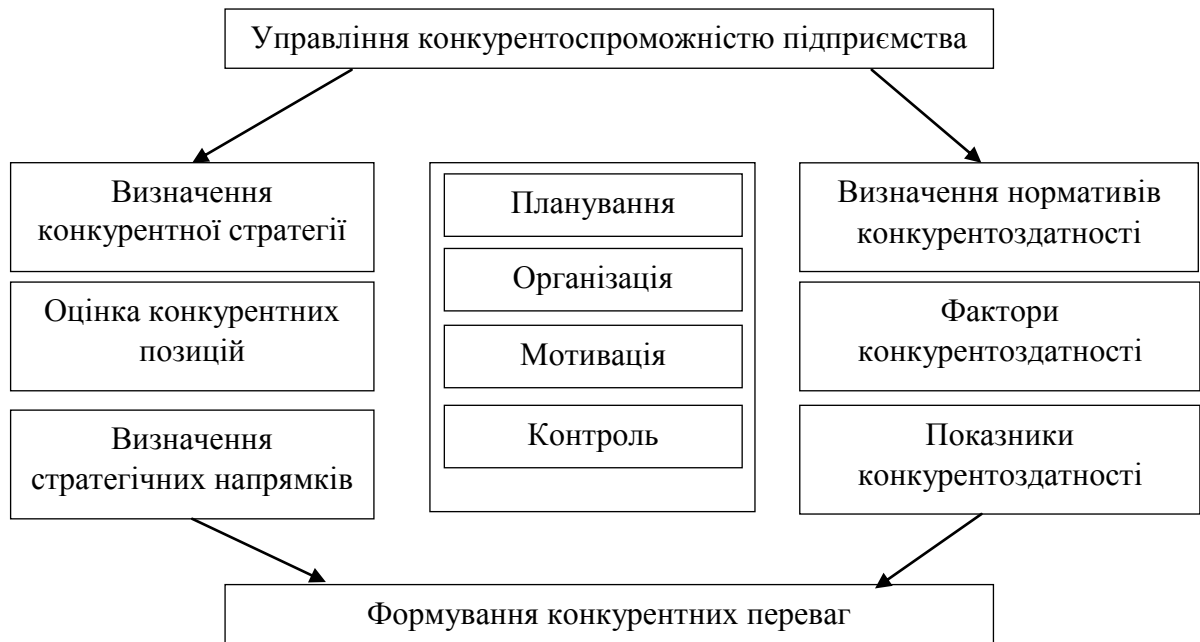


Рис. 1.5. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: створено на основі [23]

З урахуванням взаємозв'язку конкурентних стратегій, можна логічно розглядати наступну послідовність розробки та впровадження системи конкурентних стратегій:

- 1) Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.
- 2) Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що включає довгострокові програми дій у всіх функціональних напрямках його діяльності. Ці програми мають сприяти формуванню відповідних конкурентних переваг.
- 3) Використання окремих стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації на ринку та з урахуванням розроблених раніше стратегій

формування конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4) Впровадження системи конкурентних стратегій, яке супроводжується систематичною оцінкою та аналізом результатів, виявленням відхилень від поставлених цілей та швидким реагуванням на непередбачені зміни на зовнішньому та внутрішньому ринку.

Схематично процес формування конкурентної стратегії підприємства зображено на рис. 1.6.

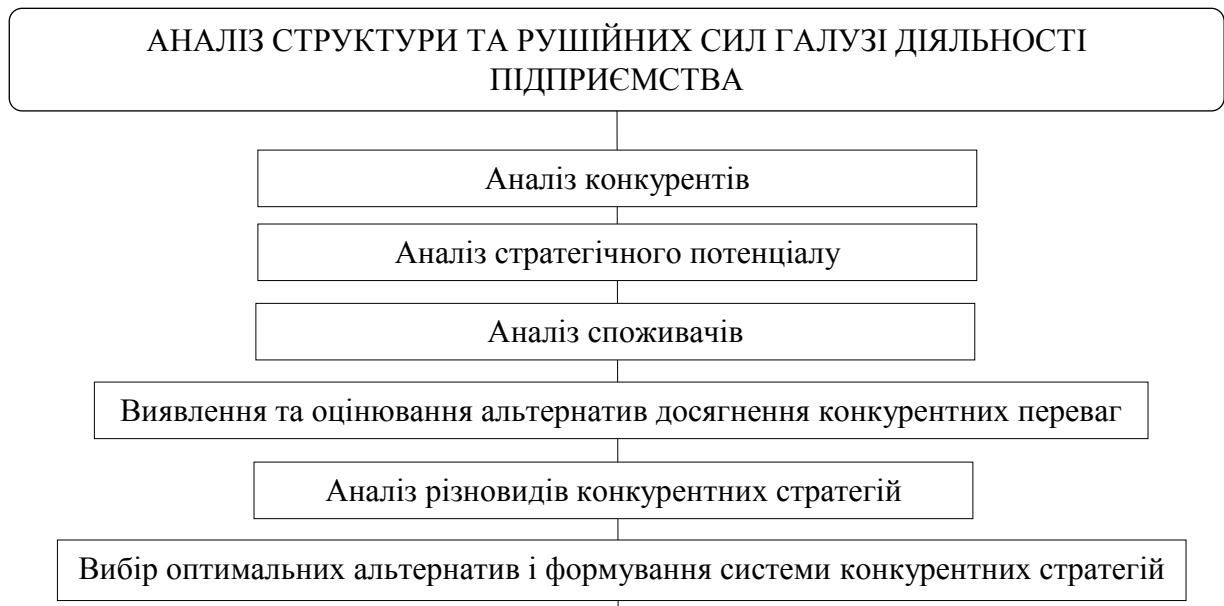


Рис. 1.6. Система формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: створено на основі [23]

Отже, базуючись на системі конкурентних стратегій підприємства, створюється фундамент для розробки програми підвищення його конкурентоспроможності. Необхідно забезпечити загальний централізований контроль та оперативне управління програмою на всіх її етапах.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства складається з п'яти ключових етапів (табл. 1.6).

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складним та багатоетапним процесом, який вимагає системного підходу та постійного моніторингу ринкових умов

Етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

| Етап | Опис |
|--|--|
| 1. Моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації | <ul style="list-style-type: none"> – Збір інформації про конкурентів, їхні продукти, ціни, стратегії та частку ринку. – Аналіз ринкових трендів та потенційних загроз. – Визначення сильних та слабких сторін конкурентів. |
| 2. Діагностування конкурентоспроможності підприємства | <ul style="list-style-type: none"> – Оцінка власних конкурентних переваг та недоліків. – Визначення ключових факторів успіху в галузі. – Порівняння підприємства з конкурентами за ключовими показниками. |
| 3. Конкурентне позиціонування | <ul style="list-style-type: none"> – Вибір стратегічних господарських підрозділів з конкурентними перевагами. – Визначення цільового ринку та позиціонування підприємства на ньому. – Розробка унікальної торгової пропозиції. |
| 4. Розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю | <ul style="list-style-type: none"> – Формулювання місії та цілей управління конкурентоспроможністю. – Вибір конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування). – Розробка плану дій з реалізації стратегії. |
| 5. Реалізація конкурентної стратегії | <ul style="list-style-type: none"> – Впровадження запланованих заходів. – Моніторинг ефективності стратегії та внесення коректив. – Мотивація персоналу на досягнення конкурентних переваг. |

Джерело: створено автором на основі [24].

Відповідно до таблиці 1.6, процес управління конкурентоспроможністю включає такі етапи як моніторинг конкурентного середовища, діагностику конкурентоспроможності підприємства, конкурентне позиціонування, розробку стратегії управління та її реалізацію. Кожен з цих етапів має свої особливості та вимагає уваги до деталей. Зазначені кроки допомагають підприємству не лише адаптуватися до змін на ринку, але й активно впливати на них, використовуючи свої конкурентні переваги. Такий процес управління дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики та можливості, забезпечуючи стабільність та зростання в умовах конкурентної боротьби.

Результативність механізму управління конкурентоспроможністю тісно пов'язана з ефективністю структури системи управління. Ця структура

складається з кількох взаємопов'язаних систем:

1. Цільова система: визначає чіткі цілі та напрямки, забезпечуючи фокус для всіх зусиль з управління конкурентоспроможністю. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними та узгодженими з загальною стратегією підприємства.

2. Система забезпечення: забезпечує необхідні ресурси, інформацію та підтримку для досягнення цілей. Вона включає в себе фінансові, матеріальні, інформаційні та людські ресурси, а також процеси та процедури, які сприяють ефективному управлінню.

3. Функціональна система: охоплює різні види діяльності, такі як маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом тощо. Ефективна інтеграція та координація цих функцій є життєво важливою для досягнення загальних цілей з конкурентоспроможності.

4. Процесна система: це механізм, який керує підготовкою та прийняттям управлінських рішень. Він включає в себе методи, процедури та технології, які використовуються для аналізу, планування, організації та контролю діяльності підприємства.

Важливо зазначити, що зміст і структура кожної з цих систем, а також кількість підсистем у них можуть варіюватися залежно від типу підприємства, сфери та масштабів діяльності, впливу зовнішнього середовища та внутрішніх факторів.

Формування та реалізація механізму управління конкурентоспроможністю в системі управління підприємством є стратегічним кроком з боку керівництва. Він дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, пристосовуватися до них і, отже, підтримувати бажаний рівень конкурентоспроможності на ринку порівняно з конкурентами.

На рис. 1.7 ілюструється запропонований механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системи управління.

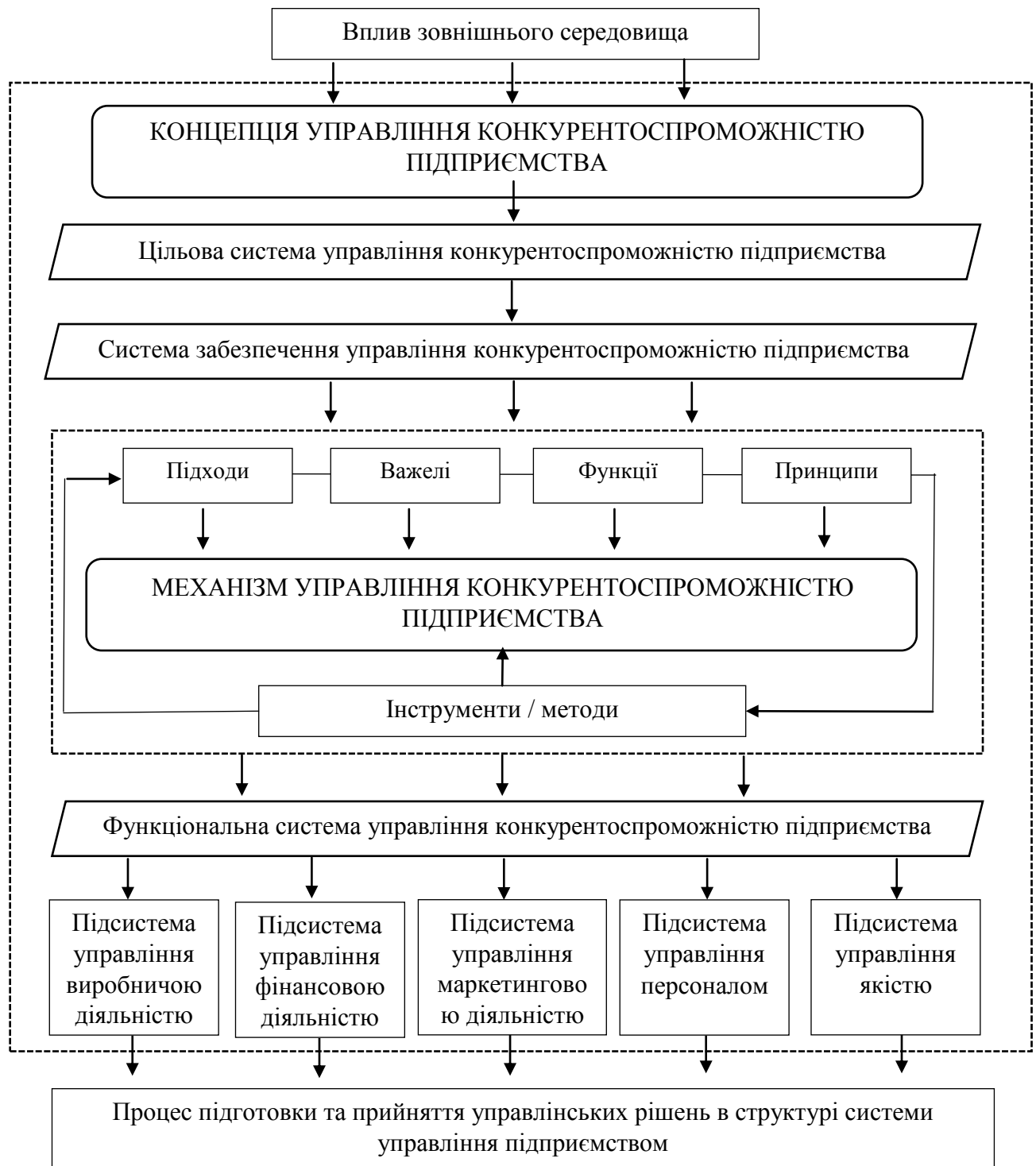


Рис. 1.7. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [25]

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як складова системи управління підприємством, яка базується на важелях, функціях, принципах, інструментах і методах, з урахуванням наукових підходів. Цей механізм неможливий без організаційно-економічного забезпечення процесу управління, який відбувається через

структурні складові системи управління підприємством. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства складається з п'яти підсистем:

1. Підсистема управління виробничою діяльністю, що відповідає за планування, організацію, контроль та регулювання виробничого процесу. Ця підсистема повинна забезпечувати ефективне використання ресурсів, високу якість продукції та дотримання норм безпеки.

2. Підсистема управління фінансовою діяльністю, що відповідає за планування, облік та використання фінансових ресурсів підприємства. Ця підсистема повинна забезпечувати фінансову стійкість підприємства, його прибутковість та інвестиційну привабливість.

3. Підсистема маркетингової діяльності, що відповідає за формування та реалізацію маркетингової стратегії підприємства. Ця підсистема повинна забезпечувати вивчення ринку, просування продукції та формування конкурентних переваг.

4. Підсистема управління персоналом, що відповідає за формування кадрової політики підприємства, підбір, навчання та мотивацію персоналу. Ця підсистема повинна забезпечувати наявність кваліфікованих кадрів, необхідних для досягнення цілей підприємства.

5. Підсистема управління якістю, що відповідає за розробку, впровадження та підтримку системи управління якістю продукції. Ця підсистема повинна забезпечувати відповідність продукції вимогам стандартів та очікуванням споживачів.

Всі п'ять підсистем тісно взаємопов'язані між собою і впливають одна на одну. Наприклад, підсистема управління виробничою діяльністю повинна забезпечувати випуск продукції, яка відповідає вимогам ринку, що визначаються підсистемою маркетингової діяльності. Підсистема управління фінансовою діяльністю повинна забезпечувати фінансування інвестицій в нові технології та обладнання, що необхідно для підвищення ефективності виробництва.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)

2.1 Загальна характеристика торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Торгова мережа «Сільпо» є однією з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів. В її асортименті близько 35 000 найменувань продуктів харчування та супутніх товарів [26-27].

Історія створення торгової мережі «Сільпо» розпочалася з відкриття першого супермаркету в Києві у 1998 році. Сьогодні «Сільпо» - це мережа самообслуговування, асортимент якої налічує до 35 000 найменувань продуктів харчування та супутніх товарів, з яких 2 тисячі – власні торгові марки. Понад 80% асортименту становлять продовольчі товари. Середня площа супермаркету складає 1 410 квадратних метрів [28].

Центральний офіс «Сільпо» розташований у Києві на проспекті Павла Тичини, 1в. Супермаркети «Сільпо», що входять до групи компаній Fozzy Group, відкриті в багатьох великих містах України [29].

Основним напрямком діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є продаж продуктів харчування та господарських товарів. До складу ТОВ «Сільпо-Фуд» входять:

- мережа супермаркетів «Сільпо» - 305 супермаркетів у 62 містах України;
- 4 делікатес-маркети Le Silpo у 4 містах України;
- логістика: автопарк, СТО, склади розподільчого центру класу А;
- виробництво продуктів харчування;
- Фудхоли «Сільпо» - 9 фудхолів у 3 містах і 1 селі
- Ресторани «Сільпо»: Escobar (2018), Who&Why (2018), Буланжері (2007), Positano (2016), Le Grill, Кантін - усі в Києві [30].

Делікатес-маркети Le Silpo розташовані в Києві, Харкові, Дніпрі та Одесі. Середня площа такого маркету становить близько 1 878 квадратних

метрів. Вони орієнтовані на споживачів вищого класу з високими прибутками. Асортимент на 70% складається з товарів преміум-групи, виготовлених найкращими виробниками з понад 100 країн світу. Делікатес-маркети відрізняються стильним дизайном та обладнані технікою преміум-класу [31].

Мережа магазинів «Сільпо» користується величезною популярністю серед покупців, і це не випадково. «Сільпо» суттєво відрізняється від конкурентів. Деякі види продукції навіть закупаються супермаркетом напряму за кордоном, що призводить до того, що оптові та роздрібні ціни виявляються нижчими, ніж у магазинах конкурентів. Асортимент «Сільпо» представлений товарами майже всіх груп – від хлібу до господарських товарів та вугілля для шашликів. Більшість з того, що потрібно мати в будинку, можна зручно придбати в цій мережі супермаркетів. Крім того, у супермаркетах ТОВ «Сільпо-Фуд» представлена продукція, яка виготовляється під власними торговими марками, такими як «Премія», «Рікі Тікі», «Premiua select», «Повна чаша».

У мережі торгових закладів Fozzy Group впроваджено окремий відділ контролю якості продукції, що відомий як спеціальний департамент якості. Його основні завдання включають систематичну співпрацю з постачальниками, розробку внутрішніх процедур та стандартів компанії. Це сприяє створенню безкомпромісної та систематизованої системи контролю якості. Група компаній намагається надати своїм клієнтам продукцію гарантованої якості, яка відповідає їхнім очікуванням, оскільки довіра споживачів є головним пріоритетом. Департамент якості регулярно проводить внутрішні аудити магазинів для контролю виконання стандартів, інструкцій та інших вимог, які регулюють процеси виробництва та зберігання продукції. Контроль якості розпочинається на заводах виробника, де проводяться зовнішні аудити для оцінки відповідності виробничих процесів і систем контролю якості продукції вимогам компанії. Основні аспекти, які перевіряються під час аудитів виробництва, включають контроль сировини,

відповідність технології виробництва стандартам, а також дотримання температурних режимів та інших вимог до зберігання продукції. Крім того, організована система внутрішньої логістики контролює процес доставки продукції в магазини через розподільчі центри або прямі поставки. Кожен склад має свій температурний режим, необхідний для зберігання різних видів продуктів. Усі ці склади проходять внутрішні аудити з контролю якості. Лабораторія, яка діє при департаменті якості, проводить планові перевірки якості продукції, здійснює аналіз власних торгових марок та реагує на рекламачії споживачів. Також здійснюється співпраця з зовнішніми лабораторіями для тестування специфічних параметрів продукції [32].

Супермаркети часто проводять акції та пропонують знижки, щоб залучити покупців та конкурувати з іншими магазинами. «Сільпо» відзначається тим, що знижки на продукти харчування та товари доступні протягом більшої частини тижня. Крім того, співробітники уважно контролюють актуальність цін, щоб покупці не відчували себе обманутими на касі. На веб-сайті ТОВ «Сільпо-Фуд» можна знайти інформацію про поточні знижки в супермаркетах, що входять до мережі «Сільпо». Це особливо зручно для тих, хто не лише шукає акційні пропозиції, але й порівнює вартість певних продуктів у різних магазинах [33].

У 2022 році загальна кількість торговельних об'єктів мережі «Сільпо» зросла до 305 супермаркетів, розташованих у 62 містах України. Середня торговельна площа супермаркету «Сільпо» становить 1 410 квадратних метрів, а Le Silpo – 1 878 квадратних метри. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» представлена на рис. 2.1 [34].

Організаційна структура мережі «Сільпо» відноситься до дивізіонального типу організаційних структур. Це вид структури, який передбачає територіально відокремлені структурні одиниці – супермаркети, розташовані по всій Україні. Така організаційна схема дозволяє зменшити навантаження на керівників вищого рівня та власників. Замість цього, процеси прийняття управлінських рішень покладені на керівників, які

очолюють окремо виділені напрямки діяльності компанії, а також на керівників кожного із супермаркетів.



Рис. 2.1. Організаційна структура мережі «Сільпо»

Джерело: створено на основі [35]

Дивізіональна організаційна структура є більш адаптивною до зовнішнього середовища і швидко реагує на зміни, але в межах однієї географічної локалізації. Завдяки цій схемі управління, компанія «Сільпо» краще забезпечує потреби споживачів у необхідних товарах, завдяки швидкій реакції локальних підрозділів виробництва, збуту та маркетингу. Кожний дивізіон може виступати як окреме джерело отримання прибутку. Він приділяє конкретному географічно віддаленому супермаркету стільки ж уваги, скільки приділяє середня спеціалізована компанія. Це дозволяє швидше реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, та адаптуватися до мінливих умов. Проте в такій структурі можуть виникати перехрещення та дублювання функцій в дивізіонах та апараті управління [36].

Якщо розглядати організаційну структуру окремого типового

супермаркету «Сільпо» (рис. 2.2), то в ній можна виділити два рівні управління: вищий та нижчий. До вищого інституційного рівня належать керуючий супермаркетом та його заступник. До нижчої ланки управління відносяться завідувач цеху/кафе, начальник відділу охорони та завідувачі відділів.

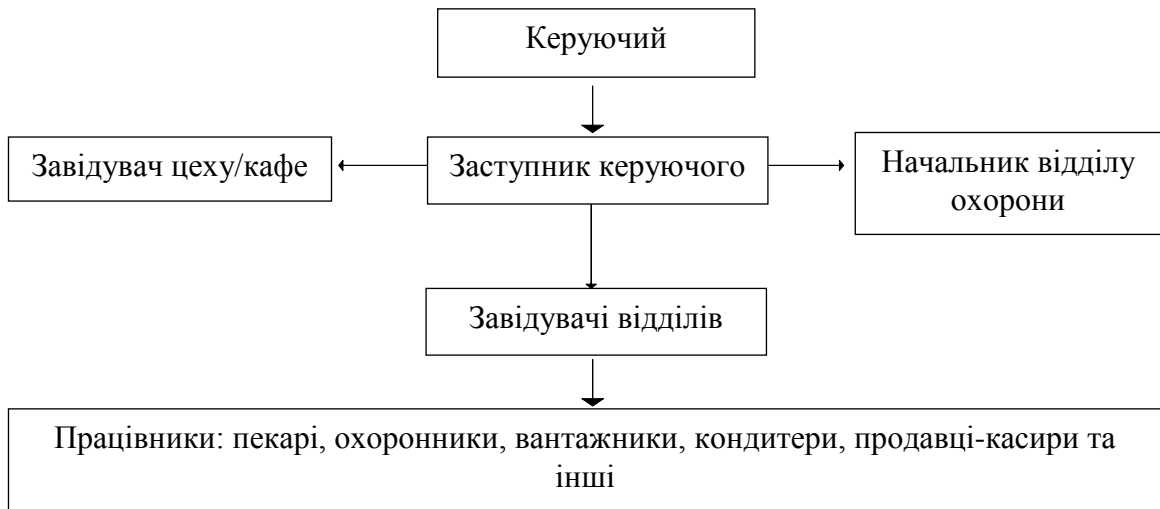


Рис. 2.2. Організаційна структура супермаркету «Сільпо»

Джерело: створено на основі [37]

Організаційна структура супермаркету «Сільпо» відноситься до лінійного типу організації. Основна ідея лінійного управління полягає в тому, що кожен виробничий відділ має свого керівника, який відповідає за всі аспекти управління. Кожен працівник цього відділу безпосередньо підпорядковується лише своєму керівнику. Такий керівник, у свою чергу, звітує перед вищим органом. Працівники виконують вказівки лише свого безпосереднього начальника.

Торговий оборот мережі «Сільпо» за 2022 рік склав 62,4 млрд грн, що показує зростання торгового обороту мережі порівняно з минулим 2021 роком на 6,12% [34].

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2022 рр. представлено в табл. 2.1.

На рис. 2.3 відображено динаміку чистого доходу від реалізації продукції впродовж останніх трьох років.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2020-2022 рр.

| Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення | |
|---|----------|----------|----------|----------------------|-----------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2020-2021 | 2021-2022 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 77698233 | 87898262 | 77082353 | 10200029 | -10815909 |
| Адміністративні витрати, тис.грн | 1685089 | 2775764 | 3379327 | 1090675 | 603563 |
| Витрати на збут, тис.грн | 15581479 | 18533954 | 17517114 | 2952475 | -1016840 |
| Загальний сукупний збиток, тис. грн | 3114238 | 1846179 | 7631732 | -1268059 | 5785553 |
| Чисельність працівників, чол | 39434 | 42935 | 33390 | 3501 | -9545 |
| Витрати на оплату праці, тис. грн | 5078552 | 6398262 | 4972516 | 1319710 | -1425746 |
| Відрахування на соціальні заходи, тис. грн | 1369747 | 1717940 | 1356676 | 348193 | -361264 |
| Торговий оборот (без ПДВ), тис. грн | 49700000 | 58800000 | 62400000 | 91000000 | 36000000 |
| Продуктивність праці, тис.грн/чол. | 1970,33 | 2047,24 | 2308,55 | 76,91 | 261,31 |

Джерело: розраховано на основі звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» (Додаток А, Б, В)

На рис. 2.3 відображено динаміку чистого доходу від реалізації продукції впродовж останніх трьох років.

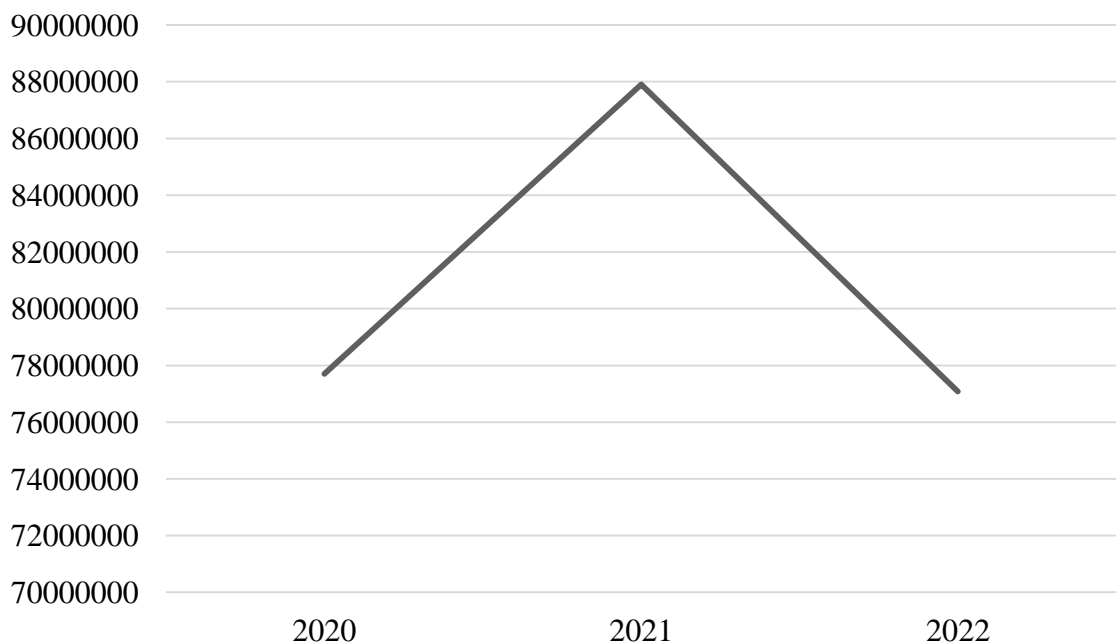


Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» 2020-2022 рр. (тис. грн)

Отже, як можна побачити з рисунку 2.3, у 2020 році спостерігався

значний спад чистого доходу від реалізації продукції, що був обумовлений пандемією COVID-19 та пов'язаними з нею обмежувальними заходами. Цей спад призвів до зниження обсягів продажів та втрати прибутку для багатьох підприємств. У 2021 році спостерігалася позитивна тенденція відновлення чистого доходу, що свідчило про відновлення економічної активності та підвищення попиту на продукцію після кризового 2020 року. Проте, у 2022 році відбулися події, що значно вплинули на економічну ситуацію, зокрема, війна з Росією. Ця війна спричинила серйозні труднощі для бізнесу, зниження виробництва та збуту продукції, що призвело до нового спаду чистого доходу від реалізації продукції порівняно з попереднім роком.

Отже, динаміка чистого доходу від реалізації продукції відображає вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на економіку країни та підприємства, і показує необхідність гнучкості та адаптації в умовах непередбачуваних обставин.

Наочно інші основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. можна побачити на рис. 2.4.

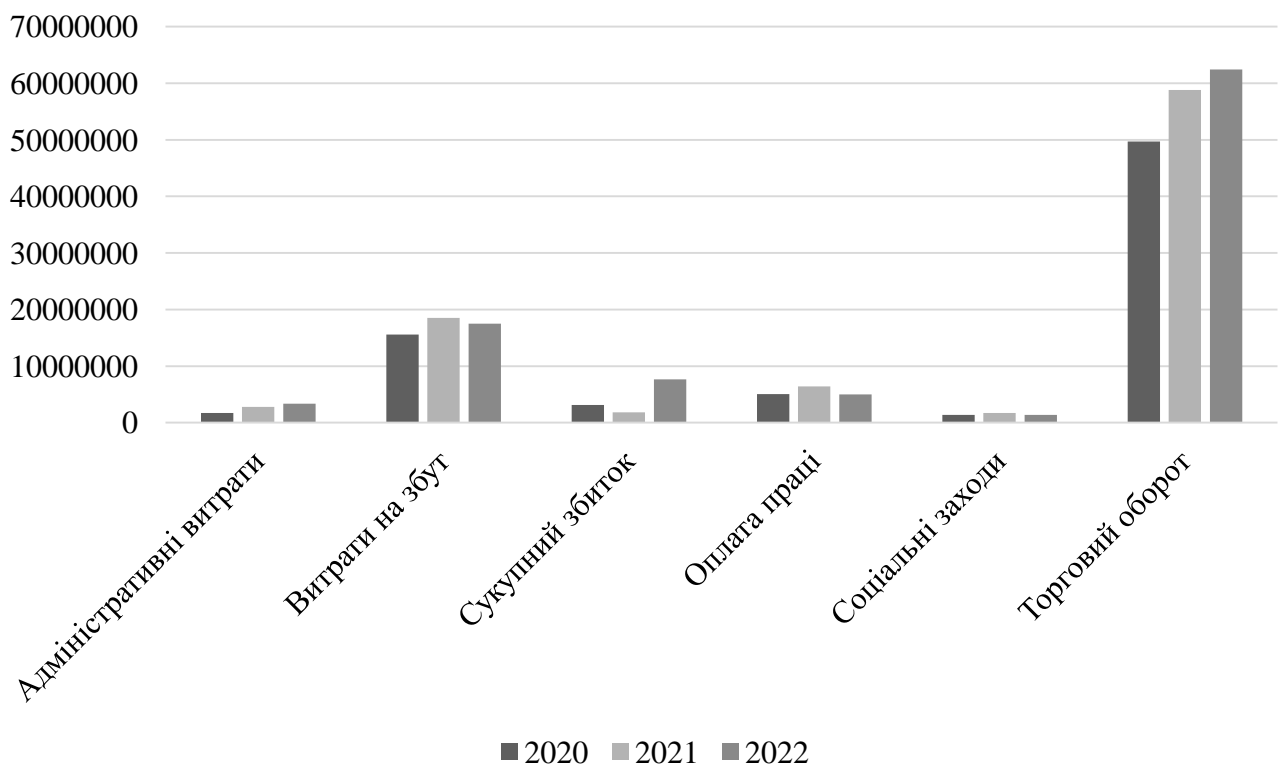


Рис. 2.4. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ

«Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. (тис. грн)

Рисунок 2.4 надає вичерпний огляд основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2020-2022 років. Аналіз показників свідчить про значний вплив двох ключових факторів на діяльність підприємства: пандемії COVID-19 у 2020 році та війни з Росією, що розпочалася у 2022 році.

Зростання адміністративних витрат та витрат на збут у 2022 році можуть бути спричинені додатковими витратами, пов'язаними з війною. Загальний сукупний збиток різко зріс у 2022 році, вказуючи на негативний вплив війни на фінансово-економічний стан компанії. Хоча відрахування на соціальні заходи та витрати на оплату праці знизились у 2022 році, це може бути наслідком скорочення персоналу або зменшення обсягів виробництва через війну. Торговий оборот відображає стійкість компанії до викликів, проте війна з Росією виявила суттєвий негативний вплив на її фінансово-економічний стан.

Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» продемонструвала стійкість до викликів пандемії COVID-19, але війна з Росією значно погіршила її фінансово-економічний стан. Для подолання негативних наслідків війни компанії необхідно вживати рішучих заходів щодо оптимізації витрат, збільшення ефективності діяльності та пошуку нових ринків збуту.

Фондоозброєність, фондovіддача та фондомісткість – це три ключові показники, що характеризують ефективність використання основних фондів підприємства.

Фондоозброєність показує, скільки основних фондів припадає на одного працівника. Цей показник дає уявлення про те, наскільки підприємство оснащене технікою та обладнанням. Висока фондоозброєність може призвести до збільшення продуктивності праці, але також може збільшити витрати підприємства [38].

Формула фондоозброєності виглядає наступним чином [39].

$$\text{Фондоозброєність} = \text{Фк/Ч}, \quad (2.1)$$

де Φ_k – балансова вартість основних виробничих засобів,

\mathcal{C} – середньооблікова чисельність працівників.

Фондовіддача показує, скільки продукції (товарів, послуг) виробляється з однієї гривні основних фондів. Цей показник дає уявлення про те, наскільки ефективно підприємство використовує свої основні фонди. Висока фондовіддача свідчить про ефективне використання основних фондів підприємства та може призвести до збільшення прибутку [40].

Формула фондовіддачі виглядає наступним чином [39].

$$\text{Фондовіддача} = \text{Вп}/\Phi_k, \quad (2.2)$$

де Φ_k – балансова вартість основних виробничих засобів,

Вп – вартість виробленої продукції.

Фондомісткість показує, скільки основних фондів потрібно для виробництва однієї гривні продукції (товарів, послуг). Цей показник є оберненим до фондовіддачі. Низька фондомісткість свідчить про те, що підприємству не потрібно багато основних фондів для виробництва продукції, що може зробити його більш конкурентоспроможним [41].

Формула фондомісткості виглядає наступним чином [39].

$$\text{Фондомісткість} = \Phi_k/\text{Вп}, \quad (2.3)$$

де Φ_k – балансова вартість основних виробничих засобів,

Вп – вартість виробленої продукції.

Динаміку фондоозброєності, фондовіддачі та фондомісткості ТОВ «Сільпо-Фуд» 2020-2022 рр. можна побачити в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка ключових показників ефективності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

| Роки | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------|--------|--------|--------|
| Фондоозброєність | 269,94 | 391,68 | 515,93 |
| Фондовіддача | 4,44 | 3,10 | 2,95 |
| Фондомісткість | 0,23 | 0,32 | 0,34 |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Сільпо-Фуд»

З таблиці 2.2 видно, що динаміка ключових показників ефективності

ТОВ «Сільпо-Фуд» за період з 2020 по 2022 рік демонструє цікаву тенденцію, особливо якщо врахувати вплив пандемії COVID-19 у 2020 році та початок воєнного конфлікту в Україні у 2022 році.

У 2020 році, під час пандемії, фондоозброєність компанії зросла до 269,94, що означає збільшення інвестицій у матеріально-технічну базу та активи. Це могло бути пов'язано зі спробами компанії адаптуватися до нових умов і забезпечити безперебійну роботу під час кризи. Фондовіддача, яка показує ефективність використання активів, становила 4,44, що є досить високим показником. Це свідчить про те, що, незважаючи на труднощі, компанія ефективно використовувала свої ресурси.

У 2021 році, після подолання піку пандемії, фондоозброєність продовжила зростати і досягла значення 391,68, що свідчить про подальші інвестиції та покращення матеріально-технічної бази. Однак фондовіддача знизилася до 3,10, що може вказувати на певні проблеми з ефективністю або на те, що компанія все ще відчувала наслідки пандемії.

У 2022 році, з початком воєнного конфлікту в Україні, фондоозброєність знову зросла і досягла значення 515,93, що є найвищим показником за весь період. Це може бути пов'язано зі стратегічними рішеннями компанії щодо інвестування в активи та забезпечення стійкості бізнесу в умовах кризи. Однак фондовіддача знову знизилася до 2,95, а фондомісткість зросла до 0,34. Це свідчить про те, що, незважаючи на значні інвестиції, ефективність використання активів знизилася, можливо, через перебої в роботі, логістичні проблеми та інші виклики, пов'язані з конфліктом.

Загалом, незважаючи на складні умови, ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє стійкість і готовність інвестувати в свій розвиток. Компанія збільшує фондоозброєність, навіть у кризових умовах, що свідчить про довіру до своїх стратегій і планів на майбутнє. Однак зниження фондовіддачі та зростання фондомісткості у 2022 році вказують на те, що ефективність використання активів постраждала від впливу воєнного конфлікту. Необхідно враховувати

ці фактори та адаптувати стратегії для підтримки стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз впливу конкурентних переваг на управління конкурентоспроможністю підприємства.

Аналіз конкурентних переваг і їх вплив на управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим етапом в розробці ефективних стратегій розвитку. В цьому контексті важливо розглянути не лише внутрішні фактори, що формують конкурентні переваги, але й зовнішні чинники, які впливають на позицію підприємства на ринку. Відповідний аналіз дозволяє компанії не лише зберегти свої позиції, а й розвиватися в умовах посиленої конкуренції, різного споживацького попиту та швидко мінливих технологій. Буде розглянуто ключові аспекти аналізу конкурентних переваг підприємства та їхнього впливу на стратегічне управління конкурентоспроможністю. Методики оцінки, спрямовані на систематизацію аналізу управлінських рішень, представлені у табл. 2.3 згідно з класифікаційними категоріями.

Таблиця 2.3

Класифікація методів аналізу конкурентоспроможності та конкурентних переваг

| Класифікаційна ознака | Групування методів |
|--------------------------------------|--|
| За формою представлення | Формальні, матричні, аналітичні, графічні |
| За характером оцінки | Якісні, кількісні |
| За способом математичних розрахунків | Сумові, середньозважені, інтегральні |
| За складністю показників оцінки | Прості, комплексні, інтегральні |
| За часом встановлення | На певний час; за певний період |
| За динамічністю | Теперішні (конкурентна позиція), потенційні (конкурентна стійкість), перспективні (конкурентоспроможність), стратегічні (конкурентоздатність) |
| За характером розрахунків | Фактичні, планові, прогнозні, нормативні. |
| За змістом | Конкурентоспроможності продукції, ефективності діяльності підприємства, рівня менеджменту підприємства, складових конкурентних переваг, інформаційної (електронної) конкурентоспроможності |

| | |
|-----------------------------------|--|
| За рівнем відображення результату | Рентабельності, прибутковості, ефективності |
| За важливістю | Основні, допоміжні, додаткові, другорядні |
| За джерелом походження інформації | За статистичними даними, за даними фінансової звітності, експертних оцінок, моніторинг, анкетування, моніторинг е-середовища |
| За методами аналізу | Загальноекономічні, специфічні |
| За функціональним призначенням | Технологічні, виробничі, фінансові, ресурсні, маркетингові, соціальні, трудові, правові, екологічні, інформаційні |

Джерело: [42].

Переваги аналізу конкурентів полягають у наступному [43]:

1. Визначення унікальності пропозиції. Це означає встановлення того, що робить продукт чи послугу відмінними від аналогічних пропозицій конкурентів і робить їх привабливими для цільової аудиторії. Аналіз конкурентів допомагає виявити сильні й слабкі сторони, можливості й загрози, щоб визначити, які аспекти свого продукту чи послуги потрібно покращити або виділити.

2. Розробка ефективної рекламної стратегії. Шляхом аналізу конкурентів бізнес може створити власну маркетингову стратегію, що відповідає потребам та очікуванням цільової аудиторії, а також вигідно відрізнятиметься від конкурентів.

3. Виявлення нових можливостей для зростання та інновацій. Вивчивши конкурентів, можна виявити прогалини на ринку, тобто незадоволені або недостатньо задоволені потреби потенційних клієнтів. Ці прогалини можна використовувати для розробки нових продуктів або послуг, а також розширення географічного покриття.

Узагальнюючи, аналіз конкурентів допомагає підприємству краще розуміти своє положення на ринку та досягти підвищення конкурентоспроможності та прибутковості.

Загалом, всіх конкурентів можна розділити на кілька категорій:

1. Прямі конкуренти. З ними може бути найбільше точок перетину, такі як однакові цінові стратегії, зони покриття ринку та інші.

2. Непрямі конкуренти. Ці компанії часто спрямовані на ту ж саму цільову аудиторію, але надають послуги іншого характеру.

3. Неявні конкуренти. Зазвичай вони пропонують товари іншого роду, але можуть стати суперниками, якщо увійдуть в суміжні галузі бізнесу [44].

У табл. 2.4 наведений перелік прямих та непрямих конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.4

Прямі та непрямі конкуренти ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Прямі конкуренти | Непрямі конкуренти |
|------------------|--|
| АТБ | Магазини зі спеціалізованим асортиментом |
| METRO | Ринки/ярмарки |
| Novus | Онлайн-магазини |
| Велмарт | Дрібні продуктові магазини та крамниці |
| Фора | Служби доставки готових страв |
| Таврія-В | Магазини здорового харчування |
| Ашан | Магазини місцевих продуктів |

Джерело: створено автором

З таблиці 2.4 видно, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має як прямих, так і непрямих конкурентів на ринку. Серед прямих конкурентів вказані такі компанії, як «АТБ», «METRO», «Novus», «Фора», «Велмарт», «Таврія-В» та «Ашан». Ці компанії пропонують аналогічні послуги і товари, конкуруючи з ТОВ «Сільпо-Фуд» безпосередньо на одному ринку.

Непрямі конкуренти включають магазини зі спеціалізованим асортиментом, ринки або ярмарки, онлайн-магазини, дрібні продуктові магазини та крамниці, служби доставки готових страв та магазини здорового харчування. Хоча ці компанії можуть не представляти прямої конкуренції, вони все ще можуть впливати на споживчі уподобання або конкурентну ситуацію на ринку.

Отже, аналізуючи ці дані, можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд» опиняється в конкурентному середовищі, де існують як прямі, так і непрямі конкуренти, що вимагає від компанії стратегічного підходу до управління для збереження і підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку.

Перелік прямих конкурентів, поданий у таблиці 2.4, є результатом дослідження, в якому взяли участь 50 респондентів, результати якого відображені у додатку Г. Цей перелік відображає думки та сприйняття учасників опитування щодо основних гравців у сегменті ринку, які прямо конкурують з ТОВ «Сільпо-Фуд». Це підкреслює значущість та об'єктивність отриманих даних, враховуючи представлення великої кількості респондентів, що забезпечує більш широке розуміння конкурентного середовища компанії.

На рис. 2.5, представлено аналітику уподобань опитаних у відношенні до супермаркетів, які найчастіше відвідуються. Ця візуалізація надає зрозуміле та інформативне відображення вибору споживачів щодо конкретних торгових точок. Шляхом аналізу цієї діаграми можна отримати унікальне уявлення про те, які супермаркети мають найбільшу популярність серед опитаних, допомагаючи розробити ефективні стратегії маркетингу та управління товарною політикою.

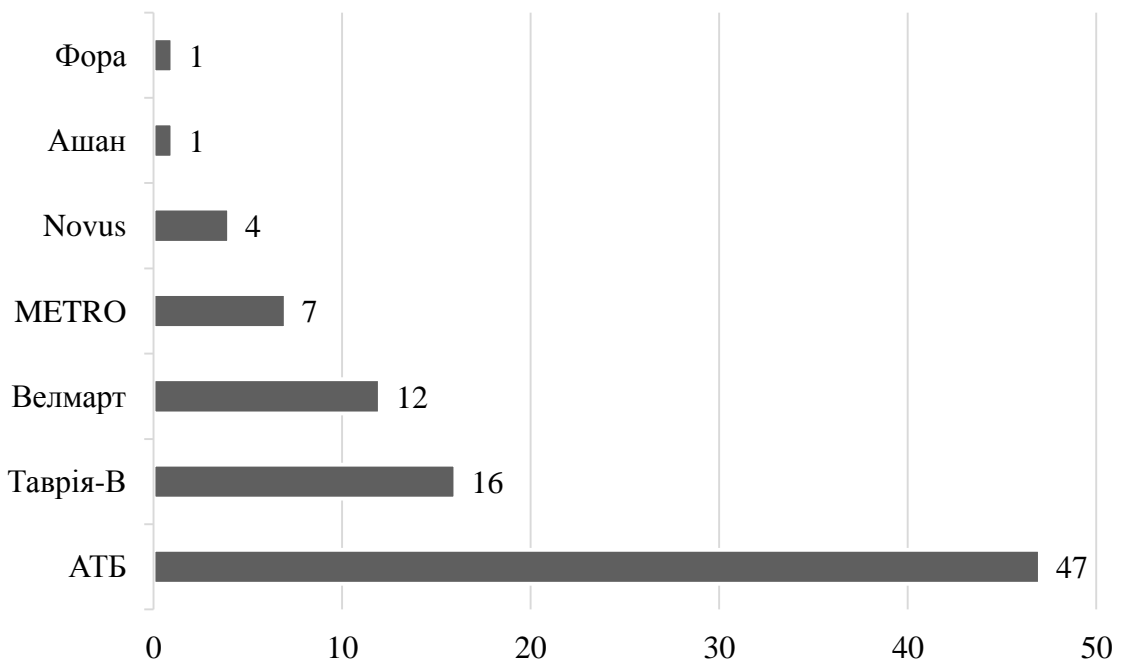


Рис. 2.5. Основні конкуренти мережі супермаркетів «Сільпо» (голоси)

Згідно з даними наведеного графіка, супермаркет «АТБ» є найпопулярнішим конкурентом супермаркету «Сільпо». 94% респондентів (47 з 50 людей) зазначили, що, окрім «Сільпо» найчастіше вони відвідують мережу супермаркетів «АТБ-Маркет».

Інші конкуренти, які користуються популярністю, включають:

- «Таврія-В»: 32%
- «Велмарт»: 24%
- «METRO»: 14%
- «Novus»: 8%

Важливо зазначити, що дані опитування можуть не відображати уподобань всіх жителів України. Опитування було проведено лише серед 50 респондентів, більшість з яких з м. Миколаїв, Миколаївської області, і дані можуть бути не репрезентативними для всієї країни.

У світлі дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд», одним з ключових питань є те, чи часто опитувані відвідують супермаркет. Це питання не лише відображає рівень ознайомленості респондентів з мережею супермаркетів «Сільпо», а й вказує на те, наскільки їхні відповіді можуть відображати об'єктивні та релевантні думки щодо конкурентоспроможності цієї компанії на ринку. Отже, на рис. 2.6 відображено частоту відвідування рецензентів супермаркету «Сільпо».

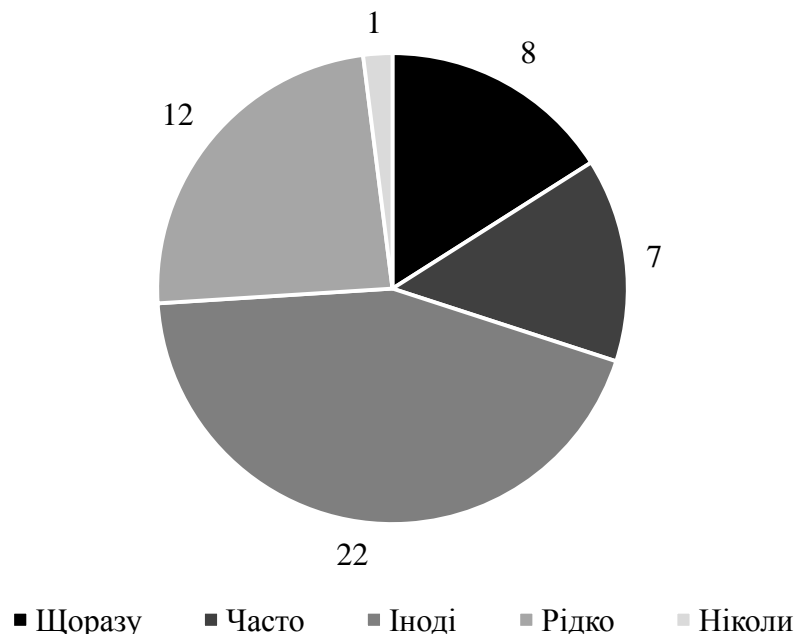


Рис. 2.6. Результати опитування щодо питання про частоту відвідування рецензентів супермаркету «Сільпо» (голоси)

Дивлячись на рисунок 2.6, можна побачити, що майже половина

опитуваних (44%) іноді відвідує магазин. Крім того, третина рецензентів відвідує супермаркет щоразу або часто. Отже, можна зробити висновок, що 74% опитуваних є постійними покупцями магазину і їхні судження щодо конкурентоспроможності супермаркету «Сільпо» мають вагому силу.

Конкурентні переваги відіграють критичну роль у забезпеченні стійкого розвитку та виживання в умовах конкурентного середовища. Вони визначають, чому споживачі віддають перевагу певному бренду або продукту над іншими, і є ключовими факторами зростання в торгівельній сфері діяльності. Тут буде розглянуто основні конкурентні переваги ТОВ «Сільпо-Фуд» і визначено, як вони допомагають компанії зайняти лідируючі позиції на ринку та забезпечити задоволення потреб споживачів.

На рис. 2.7 зображений список основних конкурентних переваг із додаванням окремих вподобань від рецензентів.



Рис. 2.7. Результати опитування щодо питання про конкурентні переваги мережі супермаркетів «Сільпо» (голоси)

Отже, більшість рецензентів (70%) відзначають головною конкурентною перевагою мережі супермаркетів «Сільпо» - широкий асортимент товарів. Отже, можна зробити такий топ-3 конкурентних переваг:

- Широкий асортимент товарів (70%);

- Смачна кулінарія (50%);
- Висока якість продукції (36%).

Такі конкурентні переваги, як зручний мобільний додаток, велика кількість реклами, інтер'єр магазинів та побажання на чеках мають невеликий відсоток, бо були додані рецензентами самостійно. Однак, вони не стають від цього менш вагомими. Маркетингова політика, зосереджена на великій кількості реклами та побажання на чеках, не лише забезпечує значну впізнаваність бренду, але й грає вирішальну роль у формуванні позитивного іміджу компанії серед споживачів. Часті рекламні кампанії сприяють посиленню свідомості про товари та послуги, які пропонує ТОВ «Сільпо-Фуд», серед цільової аудиторії. Крім того, наявність побажань на чеках створює можливість взаємодії з клієнтами та підвищує їхню лояльність до бренду. Ці маркетингові зусилля не лише сприяють залученню нових клієнтів, але й підтримують вже існуючих, стимулюючи їх повторні покупки та відчуття прив'язаності до магазину.

Вже було визначено основного конкурента супермаркету «Сільпо» - «АТБ». У контексті визначення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» важливим є аналіз ключових факторів, які визначають їхню позицію на ринку роздрібною торгівлі. Основними аспектами, які підлягають порівнянню з конкурентами, є рівень цін, якість продукції, привітність та ввічливість працівників, смак кулінарних виробів та зручність розташування. Цей аналіз надасть можливість отримати глибше розуміння того, як ТОВ «Сільпо-Фуд» стоїть у порівнянні зі своїм головним конкурентом, і допоможе визначити його сильні та слабкі сторони, що є ключовим для розробки стратегій подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Перше, з чого починається порівняльна аналітика «Сільпо» проти «АТБ», це питання щодо рівня цін. На рисунку 2.8 зображено діаграму з відповідями щодо питання про рівень цін у супермаркеті «Сільпо».

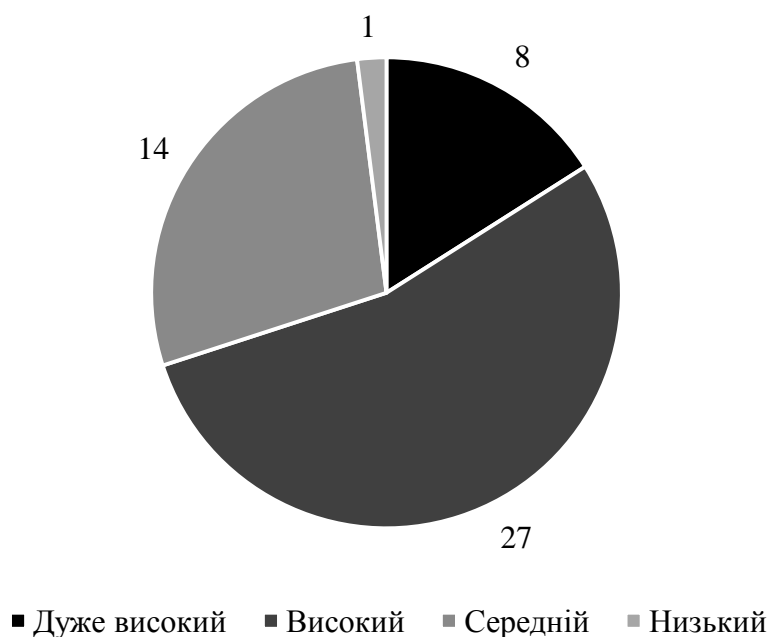


Рис. 2.8. Результати опитування щодо питання: «Як Ви оцінюєте рівень цін у «Сільпо»?» (голоси)

Дивлячись на результати, по цьому питанню можна зробити висновок, що більшість респондентів (70%) вважають, що рівень цін у «Сільпо» високий або дуже високий. Це може негативно впливати на конкурентоспроможність «Сільпо», адже багато людей шукають більш доступні за ціною супермаркети. Найголовніший конкурент «Сільпо» – «АТБ», зазвичай має дешевшу цінову політику, перевірити це можна завдяки опитуванню (рис. 2.9).

Згідно з отриманими даними опитування у рис. 2.9, можна зробити наступні висновки. Перш за все, значна частина респондентів (42%) вважає, що ціни в мережі магазинів «Сільпо» є значно вищими, ніж у мережі «АТБ». Також існує поділ на тих, хто вважає, що різниця в цінах не є настільки великою, проте все ж достатньо помітна, де 42% респондентів стверджують, що «Сільпо» трохи дешевший за «АТБ». Незначна кількість опитаних (16%) мають думку, що ціни у обох супермаркетах майже однакові. Це може свідчити про те, що для певної групи покупців різниця в цінах не є ключовим чинником при виборі магазину.



Рис. 2.9. Результати опитування щодо питання: «Порівняйте рівень цін у «Сільпо» та «АТБ»

Цікавою є відсутність респондентів, які б вважали «Сільпо» дешевшим за «АТБ». Це може вказувати на те, що маркетингова стратегія «Сільпо» може бути спрямована не на конкуренцію за ціною, а на інші аспекти, такі як асортимент, якість товарів, обслуговування тощо. Крім того, важливо врахувати, що різниця в цінах може бути зумовлена різними факторами, такими як розташування магазину, акції, часові обмеження та інші фактори.

Тому наступним розглянутим питанням, яке впливає на конкурентоспроможність, є рівень якості продукції. Як зазначалось вище, «Сільпо» має власну службу контролю якості, яка розробляє внутрішні стандарти та контролює якість продукції на кожному етапі від виробництва до реалізації. Крім того, кожний магазин має певного куратора, яким регулярно проводиться внутрішній аудит якості в кожному супермаркеті «Сільпо».

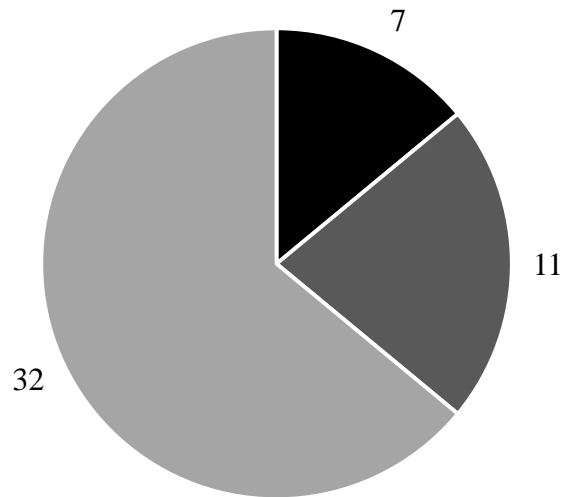
Також, високий рівень цін, як зазначено одним із респондентів опитування, може бути наслідком високої якості продукції. Тому на рис. 2.10 зображено результати опитування щодо питання «Як Ви оцінюєте якість продукції у Сільпо?».



Рис. 2.10. Результати опитування щодо питання: «Як Ви оцінюєте якість продукції у Сільпо?» (голоси)

За результатами проведеного опитування можна зробити висновок, що в «Сільпо» більшість респондентів, а саме 50%, оцінюють якість продукції як високу. Додатково, 32% опитаних вважають її середньою, що також свідчить про певний рівень задоволеності якістю товарів. Значна частка опитаних, а саме 16%, вважають якість дуже високою, що свідчить про позитивне сприйняття бренду. Тільки 2% респондентів вважають якість продукції низькою, що може вказувати на наявність проблем, але ця кількість відносно невелика порівняно з загальною масою опитаних. Таким чином, загальний висновок полягає в тому, що більшість клієнтів вважають якість продукції в «Сільпо» високою або середньою, що відображає певний рівень задоволеності сервісом компанії.

Наступним кроком дослідження буде проведення порівняльної аналітики з «АТБ». «Сільпо» має більш широкий вибір товарів та більш жорсткий контроль за якістю продуктів. Можна припустити, що «Сільпо» матиме перевагу в аспекті асортименту та контролю за якістю (рис. 2.11).



■ Сільпо значно краща ■ Сільпо трохи краща ■ Якість приблизно однакова

Рис. 2.11. Результати опитування щодо питання: «Порівняйте якість продукції у «Сільпо» та «АТБ» (голоси)

Згідно з результатами опитування, 64% респондентів вважають, що якість продукції в «Сільпо» та «АТБ» однакова, 22% вважають, що якість продукції в «Сільпо» трохи краща, 14% вважають, що якість продукції в «Сільпо» значно краща.

Припущення щодо думки респондентів:

64% респондентів, які вважають якість однаковою:

- Можливо, мають досвід покупок в обох супермаркетах і не помітили значної різниці в якості.
- Можуть не звертати пильної уваги на якість продуктів або не мати чітких критеріїв для її оцінки.
- Можуть купувати в основному однакові продукти, якість яких не відрізняється суттєво в обох мережах.

22% респондентів, які вважають якість трохи кращою:

- Можуть віддавати перевагу «Сільпо» через більш широкий асортимент, свіжість деяких продуктів або кращий контроль за якістю.
- Можуть мати позитивний досвід покупок в Сільпо, що впливає на їхню думку.

- Можуть вважати, що ціна в «Сільпо» виправдовує трохи кращу якість.

14% респондентів, які вважають якість значно кращою:

- Можуть мати негативний досвід покупок в АТБ, що впливає на їхню думку.

- Можуть вважати, що «Сільпо» пропонує значно кращі продукти за певними категоріями, наприклад, свіжі овочі, фрукти, м'ясо або молочні продукти.

- Можуть бути лояльними до «Сільпо» з інших причин, не пов'язаних з якістю продуктів.

Наступним критерієм оцінки є працівники супермаркету «Сільпо». Персонал будь-якого магазину – це його обличчя. Саме від привітності та ввічливості працівників залежить перше враження покупців, яке може значно вплинути на їхнє загальне ставлення до магазину. Ввічливий та привітний персонал може зробити похід до магазину приємним досвідом, навіть якщо покупець не знайде того, що шукав. Натомість, грубість та байдужість працівників можуть зіпсувати враження від магазину, навіть якщо в ньому представлений широкий асортимент товарів за доступними цінами. На рис. 2.12 відображені результати опитування щодо привітності та ввічливості працівників мережі супермаркетів «Сільпо».

Згідно з результатами опитування, 18% респондентів вважають привітність та ввічливість працівників у «Сільпо» дуже високою, що може бути наслідком їхнього позитивного досвіду спілкування з персоналом. Ще 24% вважають її високою, можливо, на основі кількох приємних взаємодій з персоналом чи порівнянням із менш ввічливими конкурентами. Більшість, а саме 52% респондентів, оцінюють привітність та ввічливість як середню, ймовірно, через неоднозначний досвід з персоналом та високі очікування щодо стандартного рівня ввічливості. Нарешті, лише 6% вважають ці якості низькими, що може бути результатом негативного досвіду чи високих стандартів, які вони застосовують до обслуговування.

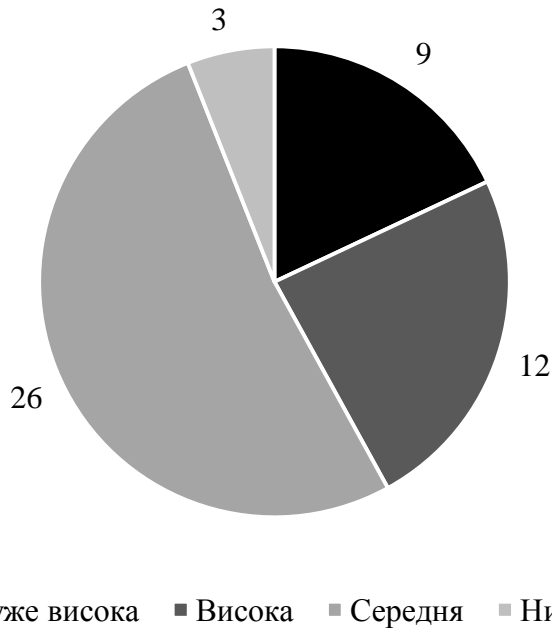


Рис. 2.12. Результати опитування щодо питання: «Як Ви оцінюєте привітність та ввічливість працівників Сільпо?» (голоси)

Наступним кроком є порівняння з головним конкурентом, так як саме поведінка персоналу визначає загальне ставлення покупців до магазину, а отже і конкурентоспроможність мережі (рис. 2.13).

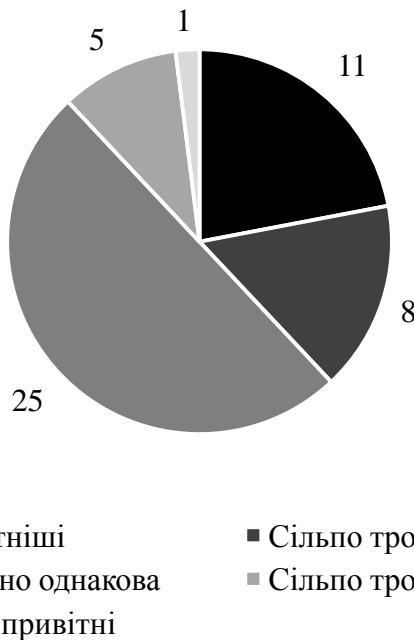


Рис. 2.13. Результати опитування щодо питання: «Порівняйте привітність працівників «Сільпо» та «АТБ» (голоси)

За результатами опитування, половина респондентів вважають, що

привітність персоналу обох супермаркетів приблизно однакова. Це може бути результатом того, що опитувані могли мати схожий досвід спілкування з персоналом «Сільпо» та АТБ, де не було явних переваг жодного з них. Це є частим явленням для великих фірм з дешевою робочою силою, так як у сфері обслуговування присутнє явище плинності кадрів, де персонал переходить на схожі роботи. Крім того, вони можуть не звертати пильної уваги на поведінку персоналу, тому не мають чіткої думки про їхню привітність.

Третина респондентів вважають, що персонал «Сільпо» привітніший, ніж персонал АТБ. Це є доволі високим показником, що свідчить про суттєву конкурентну перевагу «Сільпо» в цій сфері. Так як покупці частіше обирають магазини, де персонал привітний та ввічливий, «Сільпо» може залучати більше клієнтів, а позитивний досвід спілкування з персоналом може покращити лояльність до бренду та репутацію.

Порівняно новим, але не менш значущим, критерієм для оцінки конкурентоспроможності є відділ власної кулінарії/випічки. По-перше, зростає популярність готової їжі, оскільки люди шукають зручні та швидкі способи харчування. Відповідно, готові страви стають все більш популярними. По-друге, зростає потреба в якісній та свіжій їжі, що призводить до попиту на широкий асортимент готових страв, приготованих з якісних інгредієнтів. Нарешті, відділ власної кулінарії/випічки може стати візитною карткою супермаркету, приваблюючи більше покупців, які цінують смачну та свіжу їжу.

На рис. 2.14 відображені результати опитування щодо смаку кулінарії мережі супермаркетів «Сільпо».

Згідно з результатами опитування, 67% респондентів вважають, що смак кулінарних виробів у «Сільпо» високий або дуже високий. Це свідчить про те, що більшість покупців задоволені якістю кулінарії в цьому супермаркеті.

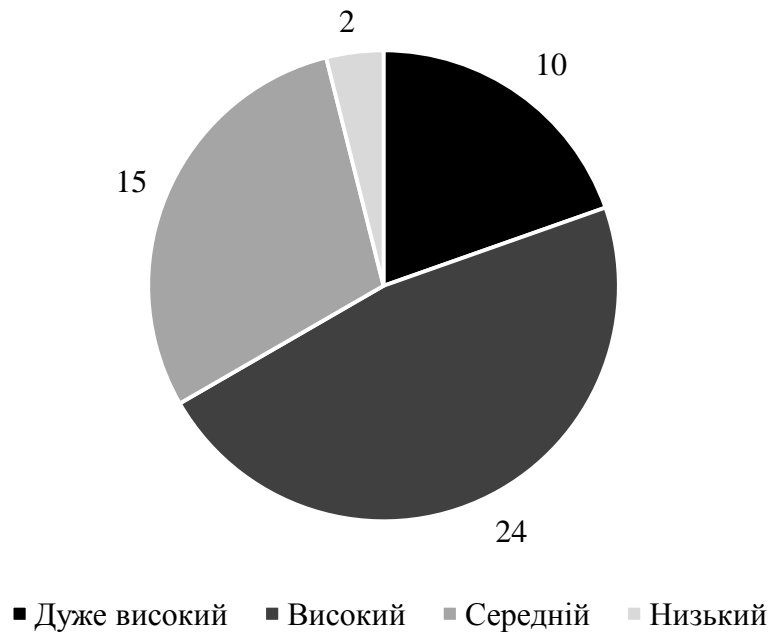


Рис. 2.14. Результати опитування щодо питання: «Як Ви оцінюєте смак кулінарних виробів у Сільпо?» (голоси)

Однак 33% респондентів вважають, що смак кулінарних виробів у «Сільпо» середній або низький. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як:

- Особисті вподобання. Різні люди мають різні смаки, тому те, що подобається одному, може не подобатися іншому.
- Асортимент. Деякі покупці можуть не знайти в «Сільпо» кулінарних виробів, які їм подобаються.
- Якість. Деякі покупці можуть вважати, що якість кулінарних виробів у «Сільпо» не відповідає їхнім очікуванням.
- Ціна. Деякі покупці можуть вважати, що кулінарні вироби в «Сільпо» занадто дорогі.

Важливо зазначити, що це лише опитування, і його результати не можна узагальнювати на всіх покупців Сільпо. Однак це свідчення того, що «Сільпо» має значну конкурентну перевагу в сфері кулінарії. Більшість покупців задоволені якістю кулінарних виробів в цьому супермаркеті, але «Сільпо» може ще більше покращити свої позиції. Порівняльна аналітика з «АТБ» показано на рис. 2.15.

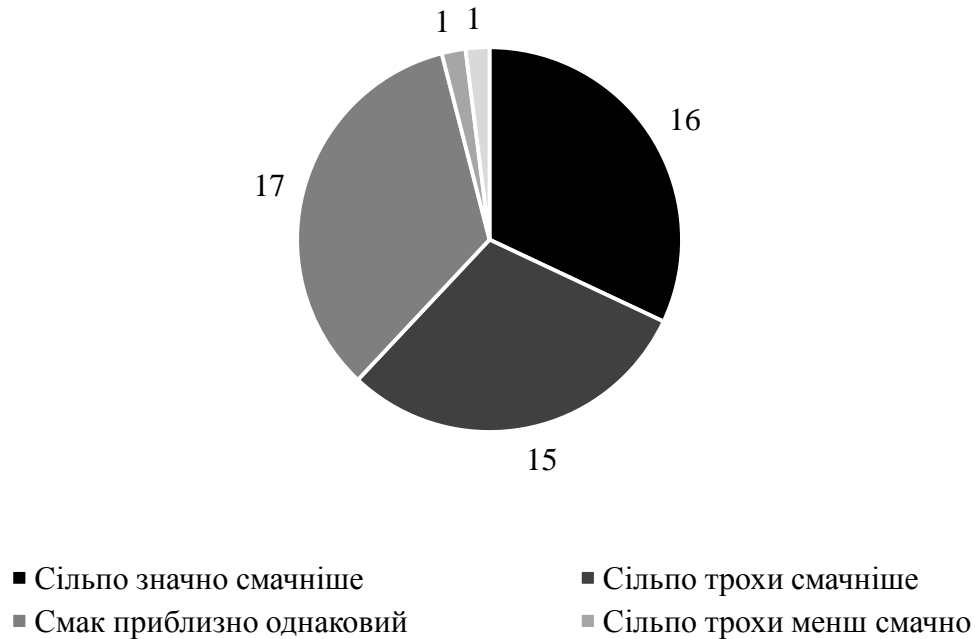


Рис. 2.15. Результати опитування щодо питання: «Порівняйте смак кондитерії у «Сільпо» та «АТБ» (голоси)

Згідно з результатами опитування, 62% респондентів вважають, що кондитерія в «Сільпо» смачніша, ніж в АТБ. Це свідчить про те, що більшість покупців віддають перевагу «Сільпо», коли мова йде про смак кондитерських виробів.

Однак 38% респондентів вважають, що смак кондитерії в «Сільпо» та «АТБ» приблизно однаковий або в «АТБ» кращий.

Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як:

- Особисті вподобання. Різні люди мають різні смаки, тому те, що подобається одному, може не подобатися іншому.
- Ціна. Деякі покупці можуть вважати, що кондитерські вироби в «Сільпо» занадто дорогі, а в «АТБ» - доступніші.
- Зручність розташування. Деякі покупці можуть частіше ходити в АТБ, тому їм просто зручніше купувати там кондитерію.
- Непостійна якість кондитерії. Не залежно від вибору страви, часу доби чи адреси супермаркету, іноді трапляється, що раніше смачна страва раптом стає несмачною. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як: нестабільність постачання інгредієнтів, людський фактор чи неправильне

зберігання можуть псувати смак готових страв.

Останнім питанням, що буде розглянуто, є зручність розташування супермаркетів у місті. Початок аналізу опитування щодо розташування супермаркетів вимагає уваги до важливого аспекту - більшість респондентів з м. Миколаїв, що може призвести до викривлення даних.

Слід також зауважити, що в Миколаєві функціонують всього 3 супермаркети «Сільпо», і всі вони розташовані в центральній частині міста. Ці відомості слід враховувати під час аналізу результатів опитування, оскільки вони впливають на об'єктивність та репрезентативність отриманих даних.

На рис. 2.16 відображені результати опитування щодо зручності розташування в місті мережі супермаркетів «Сільпо».



Рис. 2.16. Результати опитування щодо питання: «Наскільки зручно для Вас розташований найближчий магазин Сільпо?» (голоси)

Згідно з результатами опитування, 28% респондентів вважають, що найближчий магазин «Сільпо» розташований для них зручно. Це свідчить про те, що значна частина жителів Миколаєва задоволена розташуванням цих супермаркетів.

Однак 54% респондентів вважають, що найближчий магазин «Сільпо»

розташований для них незручно.

Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як:

- Невелика кількість супермаркетів «Сільпо» в місті: Всього 3 супермаркети на весь Миколаїв можуть бути недоступними для жителів віддалених районів.

- Централізоване розташування супермаркетів: Всі 3 супермаркети розташовані в центрі міста, що може бути незручно для жителів інших районів.

- Відсутність альтернативних варіантів: У деяких районах Миколаєва може не бути інших супермаркетів з аналогічним асортиментом продуктів.

Важливо зазначити, що 18% респондентів, які обрали варіант «Нейтрально», можуть мати різні причини для такої відповіді. Можливо, вони рідко відвідують цю мережу супермаркетів з різних причин, наприклад, через невідповідність асортименту або цін їхнім потребам. Так як, згідно з опитуванням, 24% респондентів рідко відвідують «Сільпо». Це свідчить про те, що частка тих, хто обрали варіант «Нейтрально» через рідкісні візити до супермаркету, може бути досить значною. Також можливо, що деякі з цих респондентів користуються доставкою продуктів з «Сільпо», тому розташування магазинів для них не має суттєвого значення.

Більш наочним у цьому питанні може бути порівняння з конкурентами, що відображено на рис. 2.17.

Більшість респондентів (64%) вважають, що магазини «АТБ» розташовані зручніше, ніж «Сільпо». Це може бути пов'язано з більшою кількістю магазинів «АТБ», їх кращим розташуванням у житлових масивах або близькістю до місць, які часто відвідують люди. Третина респондентів вважають, що зручність розташування приблизно однакова для обох мереж. 6% респондентів вважають, що «Сільпо» розташовані зручніше за «АТБ», ймовірно, через близькість до їхнього дому, роботи або місць, які вони часто відвідують.



Рис. 2.17. Результати опитування щодо питання: «Порівняйте зручність розташування магазинів «Сільпо» та «АТБ»

Погане розташування магазинів може виявитися ключовим фактором, що впливає на кількість клієнтів. По-перше, це стосується людей похилого віку, які складають велику частину населення України, включаючи м. Миколаїв. Для них має велике значення доступність магазинів поруч з домом, оскільки вони не завжди мають можливість витратити багато сил і часу на дорогу. Якщо магазини «Сільпо» розташовані далі, ніж «АТБ», це може призвести до того, що люди похилого віку віддають перевагу «АТБ».

По-друге, навіть серед молоді, яка може бути більш мобільною, зручність розташування магазинів виявляється важливим чинником. У опитуванні більшість молодих респондентів (64%) вказали, що магазини «АТБ» розташовані зручніше. Це може свідчити про те, що, незважаючи на вік, зручність розташування має вагомий роль для споживачів. Також, молодь може бути більш схильною відвідувати «Сільпо», якби магазини були ближче до їхнього дому, роботи або місць, які вони часто відвідують.

Останнє питання, що було запитане у клієнтів, напряму пов'язане з

визначенням подальшого напрямку розвитку мережі супермаркетів «Сільпо» задля підвищення його рівня конкурентоспроможності і змін в його управлінні. Отже, на рис. 2.18 показано, що б клієнти мережі хотіли бачити в майбутньому, щоб частіше відвідувати «Сільпо».

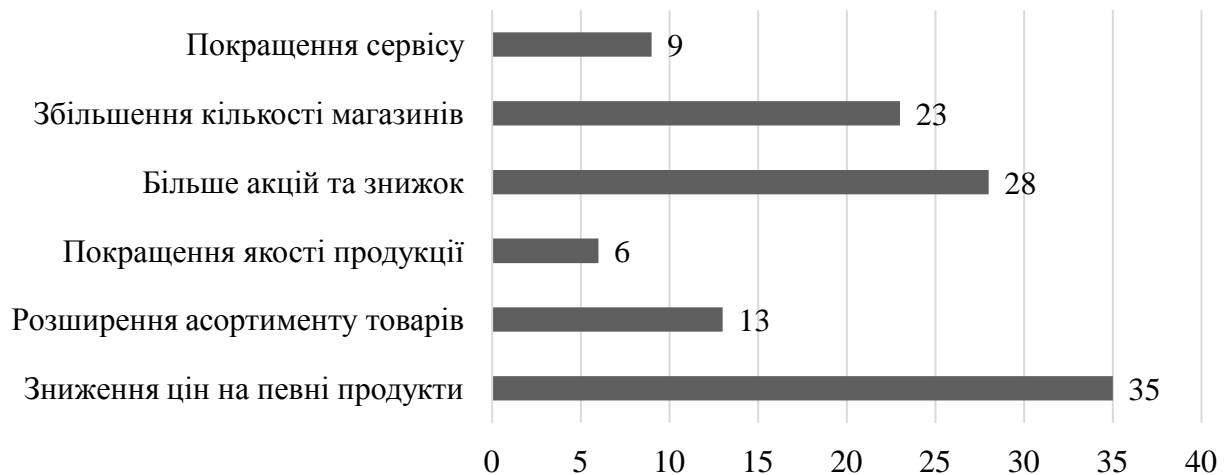


Рис. 2.18. Результати опитування щодо питання: «Що може спонукати Вас купувати продукти в «Сільпо» частіше?»

Більшість людей (70%) хотіли б бачити зниження цін на певні продукти в Сільпо. Це свідчить про те, що ціни є одним з найважливіших факторів при виборі магазину. Також більше половини опитуваних (56%) хотіли бачити більше акцій та знижок. Це може бути ефективним способом залучення нових клієнтів та стимулювання старих клієнтів купувати більше. За збільшення кількості магазинів проголосувала майже половина (46%), що також може бути важливим фактором, адже люди частіше ходять до магазинів, які розташовані ближче до їхнього дому, роботи або місць, які вони часто відвідують.

Залучення експертів до дослідження конкурентоспроможності мережі магазинів «Сільпо» має важливе значення для отримання ретельного аналізу та розуміння факторів, які впливають на успішність компанії. Окрім думок клієнтів, до дослідження було задіяно експертів, а саме працівників самої мережі. Це обґрунтовано їхнім глибоким знанням асортименту товарів, цін, розумінням потреб клієнтів, а також знанням внутрішніх процесів і практичним досвідом роботи в магазинах. Працівники можуть надати цінний

внесок у розумінні та оцінці конкурентного середовища, а також в запропонованні практичних рекомендацій для покращення управління конкурентоспроможністю компанії. Залучення експертів-працівників дозволяє отримати більш різнобічний погляд, глибше проаналізувати сильні та слабкі сторони мережі «Сільпо» і отримати практичні рекомендації для її подальшого розвитку. В цілому, це цінний інструмент для забезпечення успішної стратегії на ринку та підвищення конкурентоспроможності компанії. У табл. 2.5 показано думки експертів щодо основних каналів, через які ТОВ «Сільпо-Фуд» отримує зворотний зв'язок від клієнтів, і як ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує зворотний зв'язок від клієнтів для покращення своєї конкурентоспроможності.

Таблиця 2.5

Відповіді експертів щодо каналів зворотного зв'язку з клієнтами
мережі «Сільпо»

| Канали зв'язку | Способи використання |
|---------------------------|---|
| Книга скарг та пропозицій | Вирішення конфліктних ситуацій, Вдосконалення асортименту товарів |
| Гаряча лінія | Вирішення конфліктних ситуацій, Питання щодо карти лояльності |
| Сайт Сільпо | Повідомлення про акції та знижки, Посилання на мобільний додаток, Новини та інша додаткова інформація |
| Мобільний додаток | Підвищення рівня обслуговування, Оцінка рівня продукції, Залучення лояльних клієнтів |

Відповідно до отриманої інформації, компанія використовує різні способи спілкування з клієнтами, такі як книга скарг та пропозицій, гаряча лінія, веб-сайт і мобільний додаток. Ці канали дозволяють забезпечити зворотній зв'язок щодо конфліктних ситуацій, побажань щодо асортименту товарів, акцій та знижок, а також оцінки рівня обслуговування. Використання таких каналів покращує конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд», дозволяючи компанії більш оперативно реагувати на потреби та побажання клієнтів, а також ефективно вдосконалювати свої послуги та продукти.

Треба зазначити, що «Сільпо» постійно вдосконалює свої цифрові канали, щоб зробити їх більш зручними та доступними для клієнтів.

Більшість питань, які зараз можна вирішити у додатку чи на сайті, ще пару років тому вирішувались через гарячу лінію, знижки були тільки в паперовому варіанті, а відгуки тільки з вуст у вуста. Отже, наразі рівень діджиталізації мережі «Сільпо» на доволі високому рівні, що позитивно впливає на рівень його конкурентоспроможності. За власними спостереженнями, навіть у найбільшого конкурента «АТБ» додаток має нижчий рівень якості, присутні баги і мобільний застосунок не має такого розмаїття послуг.

Із метою оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд» було проведено подальше опитування експертів. Відповіді, представлені в таблиці 2.6, надають цінний погляд на перспективні напрямки розвитку компанії, потенційні ризики, а також стратегії їх мінімізації. Результати опитування розкривають важливі аспекти, на які компанії варто звернути увагу, щоб підтримувати та підвищувати свою конкурентоспроможність на динамічному ринку. У таблиці представлені не лише оцінки поточного стану справ, але й надані конкретні поради, які можуть допомогти менеджерам компанії у покращенні ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.6

Відповіді експертів на питання щодо управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Питання | Відповіді експертів |
|--|--|
| Які найбільш перспективні напрямки розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» для покращення його конкурентоспроможності? | Автоматизація процесу інвентаризації |
| | Навчати персонал правилам ввічливості та вирішення конфліктних ситуацій |
| | Вихід на нові ринки |
| | Мотивувати працівників щодо проходження "таємного покупця" |
| | Змінити формат онлайн-продажів, впровадити нові способи доставки та самовивозу |
| Які є основні ризики, з якими може стикнутися ТОВ «Сільпо-Фуд» у найближчі роки? | Зменшення купівельної спроможності |
| | Зростання конкуренції |
| | Зміна ринкових умов |
| | Економічна нестабільність |
| | Зростання популярності онлайн-торгівлі |

| | |
|---|--|
| Як ТОВ «Сільпо-Фуд» може мінімізувати майбутні ризики? | Зниження цін |
| | Диверсифікація бізнесу |
| | Розробка нових маркетингових стратегій |
| | Розробити план дій на випадок різкого погіршення економічної ситуації і проводити навчання персоналу з цього приводу |
| | Впровадити нові формати магазинів |
| Які ключові фактори успіху в майбутньому ТОВ «Сільпо-Фуд»? | Ефективна команда управління |
| | Сильний бренд |
| | Здатність швидко адаптуватися до ринкових умов |
| | Позитивний імідж бренду |
| | Високий рівень цифровізації |
| Чи задоволені ви загалом роботою ТОВ «Сільпо-Фуд»? | Так - 83,3% голосів |
| | Ні - 16,7% голосів |
| Поради для покращення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» | Створити сильну корпоративну культуру, орієнтовану на результат |
| | Зосередитися на потребах клієнтів |
| | Проводити постійний моніторинг ринку, щоб відстежувати зміни в поведінці споживачів, та конкурентному середовищі |
| | Підтримувати високий рівень обслуговування та лояльності клієнтів |
| | Внести зміни до цінової політики: визначити, які продукти є занадто дорогими, а які - задешевими |

Відповіді експертів щодо управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд» містять цінні ідеї та пропозиції, які заслуговують на увагу керівництва компанії. Більшість експертів задоволені загальною роботою компанії, що свідчить про правильний напрямок її розвитку.

Одним з важливих напрямків покращення конкурентоспроможності експерти вважають автоматизацію процесів, зокрема інвентаризації. Це дозволить підвищити ефективність та точність управління запасами, що важливо для роздрібної торгівлі. Інвестування в персонал також є важливим аспектом. Навчання працівників правилам вирішення конфліктів покращить обслуговування клієнтів та атмосферу в колективі, а мотивація щодо проходження перевірок «таємного покупця» допоможе підтримувати високий рівень сервісу.

Що стосується ризиків, то експерти виділяють зменшення купівельної

спроможності, зростання конкуренції та нестабільність економічної ситуації. Ці фактори є зовнішніми та частково виходять за межі контролю компанії. Проте, «Сільпо» може мінімізувати їхній вплив шляхом диверсифікації бізнесу, адаптації до змін ринкових умов та розробки нових маркетингових стратегій. Впровадження нових форматів магазинів, які відповідають сучасним тенденціям торгівлі, також може допомогти знизити ризики та задовольнити потреби різних сегментів споживачів. Сильна корпоративна культура, орієнтована на результат та клієнта, є ще одним важливим фактором успіху.

«Сільпо» вже створила позитивний імідж та сильний бренд, але підтримка та посилення цих досягнень є необхідною. Постійний моніторинг ринку та потреб споживачів дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною та швидко реагувати на зміни. Крім того, експерти радять зосередитися на обслуговуванні клієнтів та лояльності, що є ключовими аспектами успіху в роздрібній торгівлі. Оптимізація цінової політики також є актуальною порадою. «Сільпо» необхідно регулярно аналізувати конкурентоспроможність своїх цін та коригувати їх у разі необхідності. Це допоможе підтримувати баланс між прибутковістю та задоволенням потреб споживачів.

Загалом, висновки експертів підкреслюють важливість адаптації до змін ринкових умов, інвестування в персонал та технології, а також зосередження на потребах клієнтів. Багато з цих ініціатив вже реалізуються мережею «Сільпо», але їхнє посилення та розширення можуть забезпечити компанії стійку конкурентну перевагу та успіх у довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд»

Оцінка конкурентоспроможності – це ключ до розробки стратегії успіху. Перш ніж розробити чіткий план дій, важливо провести ретельний аналіз конкурентного середовища, та визначити сильні та слабкі сторони

підприємства. Це допоможе сформувавши ефективну стратегію, яка дозволить випередити конкурентів і досягти успіху. Оцінку управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд» проведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Критерій | Максимум | Оцінка |
|--|----------|--------|
| 1. Планування | 20 | 15 |
| 1.1. Установка цілей і стратегічних задач | 4 | 3 |
| 1.2. Збір і аналіз інформації про клієнтів | 4 | 4 |
| 1.3. Деталізація бізнес-процесу | 4 | 2 |
| 1.4. Збір і аналіз інформації про конкурентів | 4 | 3 |
| 1.5. Планування ресурсів | 4 | 3 |
| 2. Організація | 20 | 16 |
| 2.1. Формування організаційної структури | 4 | 4 |
| 2.2. Розподіл повноважень і встановлення зон відповідальності | 4 | 3 |
| 2.3. Умови для створення організації, що самонавчається | 4 | 2 |
| 2.4. Виконання основного процесу | 4 | 4 |
| 2.5. Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів | 4 | 3 |
| 3. Мотивація | 20 | 10 |
| 3.1. Лідерство і корпоративна культура | 4 | 1 |
| 3.2. Умови для навчання і професійного розвитку | 4 | 3 |
| 3.3. Рівень потреб працівників | 4 | 3 |
| 3.4. Залучення працівників у процес удосконалювання | 4 | 1 |
| 3.5. Задоволення працівників результатами своєї діяльності | 4 | 2 |
| 4. Контроль | 20 | 18 |
| 4.1. Система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу | 4 | 4 |
| 4.2. Критерії оцінки отриманих результатів | 4 | 4 |
| 4.3. Вимір ступеня задоволеності споживачів | 4 | 4 |
| 4.4. Раціональне використання ресурсів | 4 | 3 |
| 4.5. Відповідність отриманих результатів установленим цілям | 4 | 3 |
| 5. Координація | 20 | 13 |
| 5.1. З'єднання і координація перших чотирьох функцій | 4 | 3 |
| 5.2. Установлення внутрішніх взаємозв'язків організації | 4 | 3 |
| 5.3. Система дозволу конфліктів | 4 | 1 |
| 5.4. Поточний аналіз відхилень: перегляд і коректування планів | 4 | 4 |
| 5.5. Інформаційний менеджмент | 4 | 2 |
| Загальна оцінка менеджменту | 100 | 72 |

Джерело: сформовано автором на основі [34, 45, 46]

1. Висновок до аналізу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд» у функції менеджменту «планування»:

1.1. Установка цілей і стратегічних задач. Оцінка: 3 з 4:

– «Сільпо» чітко окреслює цілі до 2025 року [34].

– Відсутній детальний план дій та чітке розуміння шляхів досягнення поставлених цілей.

1.2. Збір і аналіз інформації про клієнтів. Оцінка: 4 з 4:

– Додаток «Сільпо», яким користується 44% клієнтів, забезпечує глибокий аналіз покупок, покупців та відгуків [34].

1.3. Деталізація бізнес-процесу. Оцінка: 2 з 4:

- Бізнес-процес не оприлюднено на жодному порталі.
- Скласти загальний список можливо лише самостійно [46].

1.4. Збір і аналіз інформації про конкурентів. Оцінка: 3 з 4:

- «Сільпо» не публікує список своїх конкурентів.
- Звіт про управління згадує про експансію конкурентів у нижніх цінових сегментах та появу нових гравців на українському рітейл-ринку [45].

1.5. Планування ресурсів. Оцінка: 3 з 4:

- Спостерігається постійна проблема з трудовими ресурсами.

Загальний бал: 15 з 20, що є непоганим результатом. Загальний бал оцінки показує, що компанія має потенціал для покращення управління конкурентоспроможністю через удосконалення планування бізнес-процесів, аналізу конкурентного середовища та ресурсного забезпечення. Це може сприяти досягненню більш стійкої конкурентної позиції на ринку.

2. Висновок до аналізу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд» у функції менеджменту «організації»:

2.1. Формування організаційної структури. Оцінка: 4 з 4:

- У «Сільпо» чітко простежуються всі ланки менеджменту.
- Система управління вертикальна.

2.2. Розподіл повноважень і встановлення зон відповідальності. Оцінка: 3 з 4:

– Відповідальність часто перекладається з одних управлінців на інших або на найманий персонал.

2.3. Умови для створення організації, що самонавчається. Оцінка: 2 з 4:

- На магазинах відсутні умови для самонавчання.

2.4. Виконання основного процесу. Оцінка: 4 з 4:

- Всі процеси виконуються чітко та злагоджено.

2.5. Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів.

Оцінка: 3 з 4:

- «Сільпо» постійно вдосконалюється, але деякі кроки не дають очікуваного результату.

- Має значний потенціал для розвитку.

Загальний бал: 16 з 20, що є дуже добрим результатом. Це свідчить про те, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має багато сильних сторін у сфері управління конкурентоспроможністю. Слабкою стороною є створення організації, що самонавчається.

3. Висновок до аналізу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд» у функції менеджменту «мотивації»:

3.1. Лідерство і корпоративна культура. Оцінка: 1 з 4: управлінці на магазинах часто:

- Демонструють агресивну поведінку до працівників.
- Не мотивують, а лише лякають звільненнями.
- Ігнорують проблеми в колективі.
- Не допомагають працівникам у вирішенні проблем з клієнтами.

3.2. Умови для навчання і професійного розвитку. Оцінка: 3 з 4:

- Навчання проводиться онлайн у форматі презентацій.
- Це позитивний крок у порівнянні з попередньою практикою, яка включала лише первісне навчання на посаду та збори протягом робочого дня.

3.3. Рівень потреб працівників. Оцінка: 3 з 4:

- Плаваючий графік задовольняє потреби працівників у відпочинку.
- Функціонує "Біржа", де працівники можуть брати додаткові зміни на інших магазинах для заробітку.

3.4. Залучення працівників у процес удосконалювання. Оцінка: 1 з 4:

- Думка працівників не береться до уваги.

3.5. Задоволення працівників результатами своєї діяльності. Оцінка: 2 з

4:

- Премії за результати діяльності відсутні.
- Єдина мотивація - стати "працівником місяця" за результатами голосування серед працівників магазину.

Загальний бал: 10 з 20, що є невтішним результатом. Це свідчить про те, що у ТОВ «Сільпо-Фуд» існують серйозні проблеми з мотивацією працівників. Важливо зазначити, що низькі оцінки за пунктами 3.1, 3.4 та 3.5 свідчать про те, що: стиль керівництва не сприяє мотивації, думка працівників не береться до уваги, відсутня система мотивації, що ґрунтується на результатах роботи. Ці фактори негативно впливають на: задоволеність працею, продуктивність, конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку.

4. Висновок до аналізу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд» у функції менеджменту «контроль»:

4.1. Система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу. Оцінка: 4 з 4:

- Регулярно проводяться перевірки «таємним покупцем» та кураторами магазинів.

4.2. Критерії оцінки отриманих результатів. Оцінка: 4 з 4:

- Критерії оцінки чітко визначені та відповідають поставленим цілям.

4.3. Вимір ступеня задоволеності споживачів. Оцінка: 4 з 4:

- Проводяться опитування та аналіз відгуків в соціальних мережах.

4.4. Раціональне використання ресурсів. Оцінка: 3 з 4:

- Звіти про управління свідчать про контроль над сортуванням вторинної сировини.

- На практиці все сміття з сортувальних баків викидається в одну тару.

- Існують позитивні ініціативи, такі як «Батарейки, здавайтесь» та інші еко-проекти.

4.5. Відповідність отриманих результатів установленим цілям. Оцінка: 3 з 4, обґрунтування:

– В цілому результати відповідають поставленим цілям, але є резерви для покращення.

Загальна оцінка: 18 з 20. Це дуже високий результат, який свідчить про те, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має багато сильних сторін в управлінні конкурентоспроможністю у функції контролю.

5. Висновок до аналізу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд»: координація.

5.1. З'єднання і координація перших чотирьох функцій. Оцінка: 3 з 4, обґрунтування:

– Відсутня чітка система, що пов'язує всі функції в єдиний процес.

5.2. Установлення внутрішніх взаємозв'язків організації. Оцінка: 3 з 4, обґрунтування:

– Внутрішні взаємозв'язки існують, але не завжди чітко визначені.

– Необхідно покращити комунікацію та співпрацю між різними підрозділами.

5.3. Система дозволу конфліктів. Оцінка: 1 з 4, обґрунтування:

– Система вирішення конфліктів відсутня.

– Конфлікти не вирішуються, а замовчуються або ігноруються.

5.4. Поточний аналіз відхилень: перегляд і коректування планів. Оцінка: 4 з 4, обґрунтування:

– Проводиться постійний аналіз відхилень від планів.

– За результатами аналізу плани переглядаються та коригуються.

5.5. Інформаційний менеджмент Оцінка: 2 з 4, обґрунтування:

– Інформація частково доступна працівникам.

– Іноді інформацію доводиться шукати самостійно з зовнішніх джерел.

Загальна оцінка: 13 з 20, що є посереднім результатом. Ця оцінка свідчить про те, що у ТОВ «Сільпо-Фуд» існують певні проблеми з координацією, які негативно впливають на конкурентоспроможність компанії.

Загальний висновок щодо оцінки управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд» вказує на його загальну ефективність, оцінену на рівні 72 зі 100. Маючи на увазі сильні сторони, такі як чітко окреслені цілі до 2025 року, глибокий аналіз покупок і покупців через додаток «Сільпо», ефективне виконання основного процесу та систематичні перевірки "Таємним покупцем", виправлення відхилень та проведення опитувань у соціальних мережах; виявлені й слабкі моменти, такі як відсутність детального плану дій для досягнення цілей, нестача трудових ресурсів, проблеми з керівництвом та мотивацією, а також недоліки у системі сортування сміття та еко-ініціативах.

У табл. 2.8 відображена шкала рівня розвитку менеджменту.

Таблиця 2.8

Рівні розвитку менеджменту

| Рівень | Оцінка | Характеристика стану менеджменту |
|--------|----------|---|
| 1 | (0-20) | Безсистемне керування підприємством, мета не визначена. Для розвитку підприємства необхідний перегляд принципів менеджменту. |
| 2 | (21-40) | Менеджмент має перспективи для росту, проте можливості слабо реалізуються. Управлінцям потрібно чітко визначити мету і стратегію розвитку. |
| 3 | (41-60) | Система менеджменту сформована. Існує необхідність в оптимізації бізнес-процесів та покращення якості. При цьому необхідно враховувати важливість споживача і персоналу |
| 4 | (61-80) | Ведеться постійне удосконалення якості менеджменту по більшості напрямків. Потрібно поліпшувати проблемні області за допомогою бенчмаркінгу та інших стратегій. |
| 5 | (81-100) | Система менеджменту досконала, на усіх напрямках діяльності досягнуто максимального результату |

Джерело: створено на основі [47].

Якщо дивитися на характеристику рівнів менеджменту з таблиці 2.8, то «Сільпо» з 72 балами входить у 4 рівень, що є добрим результатом, але систему менеджменту треба вдосконалювати.

З цими відомостями в центрі уваги робляться конкретні рекомендації, спрямовані на вдосконалення керівництва, комунікації, мотивації персоналу та інших аспектів управління, що відзначено в аналізі. Впровадження цих заходів може значно підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» і допомогти йому стати лідером на ринку роздрібної торгівлі.

З метою більш чіткої візуалізації пріоритетних напрямків вдосконалення ТОВ «Сільпо-Фуд», буде здійснена побудова пентаграми на основі результатів оцінки за п'ятьма критеріями моделі (рисунок 2.19).

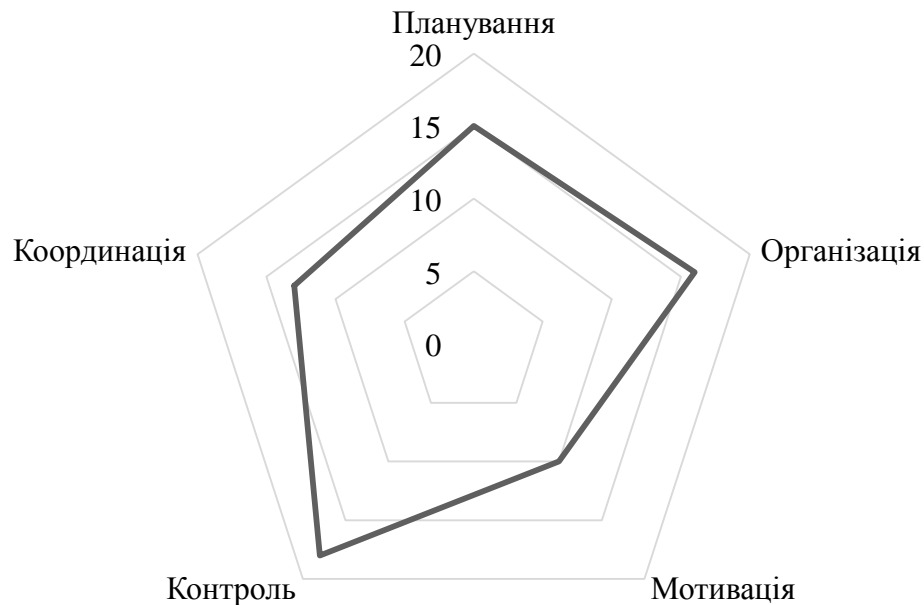


Рис. 2.19. Комунікаційний профіль ТОВ «Сільпо-Фуд» менеджменту конкурентоспроможності

З діаграми можна побачити, що такі функції менеджменту, як контроль, планування і організація є сильними сторонами управління підприємством. У той час як функція мотивація є найслабкішим місцем. Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» треба зосередитись на мотиваційній складовій управління персоналом, що буде більше розкрито у наступному розділі з рекомендаціями.

Для оцінки конкурентоспроможності, необхідно визначити сильні і слабкі сторони підприємства, його загрози та можливості. Для цього використаємо SWOT-аналіз (табл. 2.9). SWOT-аналіз є невід'ємною складовою стратегічного планування, спрямованим на оцінку сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що впливають на діяльність організації.

Цей аналіз дозволяє визначити ключові фактори успіху, формувати

стратегію, універсальний у будь-якому контексті. Він складається з компонентів, що включають сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Чинники/показники | Стан зовнішнього середовища | |
|---|---|--|
| <p>Стан внутрішнього середовища</p> | <p>Можливості (О):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення мережі; 2. Орієнтація на більш широкий спектр платоспроможності населення; 3. Розширення асортименту та обсягу реалізації власних торговельних марок 4. Підвищення конкурентних позицій на ринку; 5. Зниження операційних витрат; 6. Вихід на міжнародний ринок | <p>Загрози (Т):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Необхідність розроблення індивідуальних стратегій розвитку та управління для кожного бізнесу мережі; 2. Збільшення конкуренції на ринку; 3. Зростання конкуренції на ринку праці; 4. Вихід на ринок іноземних компаній; 5. Погіршення платоспроможності населення; 6. Нестабільність курсу; 7. Зниження доходів через кредитний тягар. 8. Військовий стан в Україні |
| <p>Сильні сторони (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена торговельна марка, яка має популярність в Україні; 2. Низька еластичність попиту на більшість кількості товарів; 3. Розгалуженість об'єктів мережі; 4. Наявність власної логістики; 5. Наявність власного імпорту; 6. Висока популярність дизайнерських магазинів в Україні. | <p>SO-стратегії (сильні сторони + можливості)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Адаптація асортименту та маркетингових стратегій до потреб нового ринку при виході на міжнародний ринок. 2. Розширення асортименту товарів економ-сегмента. 3. Підвищення якості товарів власних торговельних марок. 4. Покращення якості обслуговування. 5. Впровадження енергоефективних технологій. | <p>ST-стратегії (сильні сторони + загрози)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення маркетингових досліджень для вивчення потреб та очікувань різних груп споживачів. 2. Розробка та впровадження індивідуальних стратегій розвитку та управління для кожного бізнесу мережі. 3. Розробка та впровадження ефективної системи мотивації та утримання персоналу. 4. Адаптація кращих практик досвіду роботи іноземних компаній до умов українського ринку. |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Слабкі сторони (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Значний кредитний тягар; 2. Значна розгалуженість діяльності; 3. Залежність від домовленостей із постачальниками; 4. Залежність від іноземних постачальників; 5. Великий рівень плинності робітників; 6. Низький рівень планування. | <p>WO-стратегії (слабкі сторони + можливості)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відкриття дискаунтерів під брендом «Сільпо». 2. Рефінансування кредитів на більш вигідних умовах. 3. Децентралізація управління мережею. 4. Використання інноваційних технологій для оптимізації управління. | <p>WT-стратегії (слабкі сторони + загрози)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка та впровадження антикризової програми. 2. Адаптація асортименту та маркетингових стратегій до умов воєнного стану 3. Створення команди стратегічного планування. 4. Використання інноваційних технологій для прогнозування та аналізу ринку. |
|---|--|--|

Джерело: створено автором на основі [34, 45, 48-50]

Цей інструмент може бути застосований для розробки стратегій, управлінських рішень, оцінки конкурентоспроможності та виявлення проблемних сфер. SWOT-аналіз відіграє важливу роль у прийнятті обґрунтованих та стратегічних рішень організацією, сприяючи її успішному розвитку.

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» відкриває широкий спектр можливостей та викликів, з якими стикається компанія на ринку. Серед сильних сторін варто відзначити солідну торговельну марку та низьку еластичність попиту на її товари, що сприяє стабільності. До цього долучається розгалужена мережа об'єктів та наявність власної логістики, що дозволяє ефективно контролювати постачання та розподіл продукції. Однак, зростання конкуренції, нестабільність курсу та погіршення фінансової стійкості через кредитний тягар становлять значні загрози для діяльності компанії.

У контексті цих факторів можливі SO-стратегії, які передбачають використання сильних сторін для відповіді на можливості, такі як адаптація до нового ринку або розширення асортименту. ST-стратегії, натомість, спрямовані на мінімізацію загроз, використовуючи сильні сторони компанії для подолання викликів, наприклад, за допомогою маркетингових досліджень або розробки антикризових програм. З іншого боку, слабкі

сторони, такі як значний кредитний тягар та низький рівень планування, можуть бути перетворені на можливості шляхом реалізації WO-стратегій, таких як рефінансування кредитів або впровадження енергоефективних технологій. WT-стратегії, у свою чергу, дозволяють зменшити загрози, використовуючи можливості, наприклад, за допомогою розробки антикризових програм або адаптації до змін у геополітичному середовищі.

Таким чином, оцінка рівня управління конкурентоспроможністю показала, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має четвертий рівень менеджменту, що є непоганим результатом. А головною слабкою стороною управління є мотивація співробітників.

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» показав, що є стратегії для розвитку, які стосуються новітніх технологій, навчання співробітників, виходу на закордонні ринки, цінової політики та умов воєнного стану.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Удосконалення підсистеми управління персоналом

Впоратися з конкурентною боротьбою в сучасному бізнесі неможливо без ефективного управління персоналом. Мотивація працівників виступає ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Вона стимулює співробітників до досягнення високих результатів, збільшуючи продуктивність, підвищуючи якість продукції та послуг, а також сприяючи інноваціям та пошуку оптимальних шляхів вдосконалення бізнес-процесів. Забезпечення належного рівня мотивації персоналу дозволяє підприємству пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи йому важливу конкурентну перевагу на ринку.

Функціональна система управління підприємством включає в себе підсистему управління персоналом, яка відповідає за планування персоналу, наймання та добір кадрів, їх навчання та розвиток, мотивацію та оцінку, а також оплату праці та соціальні гарантії. Для виконання цих функцій використовуються різноманітні інструменти та методи, такі як атестація персоналу, кар'єрне планування, коучинг, система КРІ, опитування та анкетування.

Аналізуючи частину рис. 1.7. з розділу 1 «Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства» (рис. 3.1), управління персоналом має ключове значення для всіх аспектів механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна кадрова політика сприяє досягненню стратегічних цілей, забезпечуючи стійке зростання та успішну діяльність підприємства у конкурентному середовищі. Тобто, управління персоналом впливає на інші підсистеми управління підприємством. Наприклад, підвищення кваліфікації персоналу призводить до зростання продуктивності праці, а мотивовані співробітники сприяють впровадженню інновацій та раціоналізаторських пропозицій.

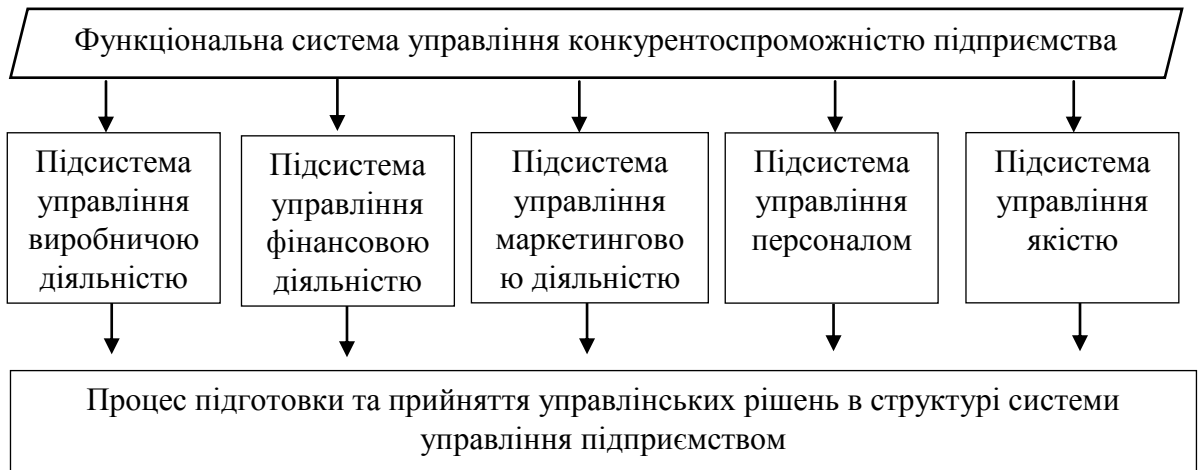


Рис. 3.1. Підсистеми управління конкурентоспроможністю підприємства

Крім того, управління персоналом впливає на фінансову, маркетингову та якісну діяльність підприємства, сприяючи зниженню витрат, збільшенню доходів, розвитку компетенцій персоналу та підвищенню лояльності клієнтів. Вплив управління персоналом на інші підсистеми також проявляється на цільовій системі управління, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності продукції/послуг, збільшенню частки ринку та прибутку, а також покращенню іміджу та репутації підприємства.

Проведений аналіз функцій менеджменту на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» виявив, що функція мотивації має найнижчу оцінку серед усіх п'яти досліджуваних функцій. Цей результат свідчить про певні недоліки в системі мотивації персоналу, які потребують детального вивчення та вдосконалення.

Одним із найефективніших методів мотивації є матеріальний стимул, який включає виплату заробітної плати, премій та бонусів. Проте, важко досягти високого рівня мотивації працівників, обмежуючись лише матеріальними стимулами. Потреби вищого порядку можуть бути задоволені за допомогою нематеріальних заохочень, оскільки зарплата зазвичай спрямована на задоволення фізичних потреб працівників. Конкурентоспроможність розміру заробітної плати є важливим аспектом ефективності системи матеріальної мотивації персоналу на підприємстві, але,

окрім матеріальної мотивації, важливо сформувати систему нематеріальних заохочень для задоволення внутрішніх потреб персоналу. Ця система може включати можливість підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст, відрядження, гнучкий графік роботи, продаж продукції за зниженими цінами, сприятливі умови праці, подяку керівництва, постановку чітких цілей та делегування частини управлінських повноважень працівникам [51].

На думку автора, керівництву підприємств торгівельної галузі, варто зосереджувати увагу на такі аспекти, як:

- Визнання досягнень: відзначати активних працівників грамотами та подяками за підсумками місяця, кварталу та року.
- Кар'єрний розвиток: просувати працівників по службовій драбині, надаючи їм можливості для росту та розвитку.
- Навчання та розвиток: забезпечувати розвиток персоналу шляхом проведення навчальних програм, тренінгів, курсів з підвищення кваліфікації тощо.
- Командна робота: сприяти налагодженню гарного мікроклімату в колективі, організовуючи заходи з командоутворення ("тімбілдинг").

Багато підприємств використовують загальну систему мотивації персоналу, що підходить усім працівникам. Однак, дослідження зарубіжних компаній показують, що ефективніше впроваджувати системи мотивації, орієнтовані на групи працівників (наприклад, керівників, продавців) або на окремих цінних співробітників. Найкращою вважається система мотивації, яка поєднує різні форми стимулювання, враховуючи потреби працівників та можливості компанії. Система мотивації персоналу перетворює принципи, стимули, мотиви, ціннісні орієнтації, очікування та поведінкові реакції з окремих чинників у безперервний, повторюваний процес [52].

Найбільш поширені класифікації методів мотивації персоналу представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Класифікація методів мотивації персоналу

Джерело: [52].

Аналізуючи рис. 3.2. можна зрозуміти, що класифікація за способом впливу базується на страху перед покаранням і нагородженням, сприяючи формуванню у працівників цінностей організації. Класифікація за суб'єктом мотивації охоплює внутрішньо-особистісні методи та методи впливу на об'єкт мотивації.

Ознаки за спрямованістю впливу сприяють позитивним емоціям та бажанню досягти успіху в професійній діяльності та різних видів покарання. Класифікація за місцем виникнення включає задоволення від роботи, спілкування з колегами, а також матеріальні та кар'єрні переваги. Класифікація за економічним змістом охарактеризовує оплату праці, премії, участь у прибутку, навчання та умови праці.

Сьогодні головними задачами мотиваційної системи на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» - це зменшення текучості персоналу, привертання висококваліфікованих співробітників та підвищення продуктивності праці. Тому для керівництва підприємства важливо забезпечити взаємодію внутрішніх та зовнішніх факторів мотивації, щоб створити ефективні та гармонійні відносини з персоналом. Для удосконалення системи мотивації працівників корисно вивчити їхні потреби та рівень задоволення існуючими методами стимулювання. Аналіз отриманих результатів дозволить

керівництву підприємства визначити оптимальні форми та методи мотивації персоналу.

При створенні мотиваційної системи для персоналу підприємства важливо дотримуватися наступних принципів:

- забезпечення можливості розвитку професійних навичок та використання набутого досвіду працівниками на користь підприємства;
- використання механізмів мотивації, які відповідають сучасним вимогам та є конкурентними у порівнянні з іншими підприємствами галузі;
- акцентування матеріального стимулювання на досягненні кінцевих результатів як на рівні окремих працівників та фірми в цілому;
- забезпечення балансу між матеріальними та нематеріальними засобами мотивації [53].

На рис. 3.3. зображено комплексну модель формування ефективної системи мотивації персоналу. Ця модель охоплює всі аспекти участі працівників у виробничому процесі, враховуючи не лише їхній внесок у кінцевий результат, а й їхні потреби, особисті інтереси, цінності та здібності.

Ця модель системи мотивації персоналу включає різні компоненти, такі як економічний, соціальний, психологічний, інституційний та організаційний. Ці компоненти взаємодіють, створюючи синергію, яка включає оперативну, фінансову та оптимізаційну складові. Модель може бути ефективною, якщо здійснюватиметься постійний моніторинг та своєчасне коригування її складових з урахуванням зовнішніх факторів та стратегічних цілей підприємства.

Рекомендацією є впровадження дієвого механізму стимулювання, що спрямований на досягнення кінцевого результату та відповідний матеріальний рівень винагороди. Такий підхід дозволить забезпечити більш ефективне функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

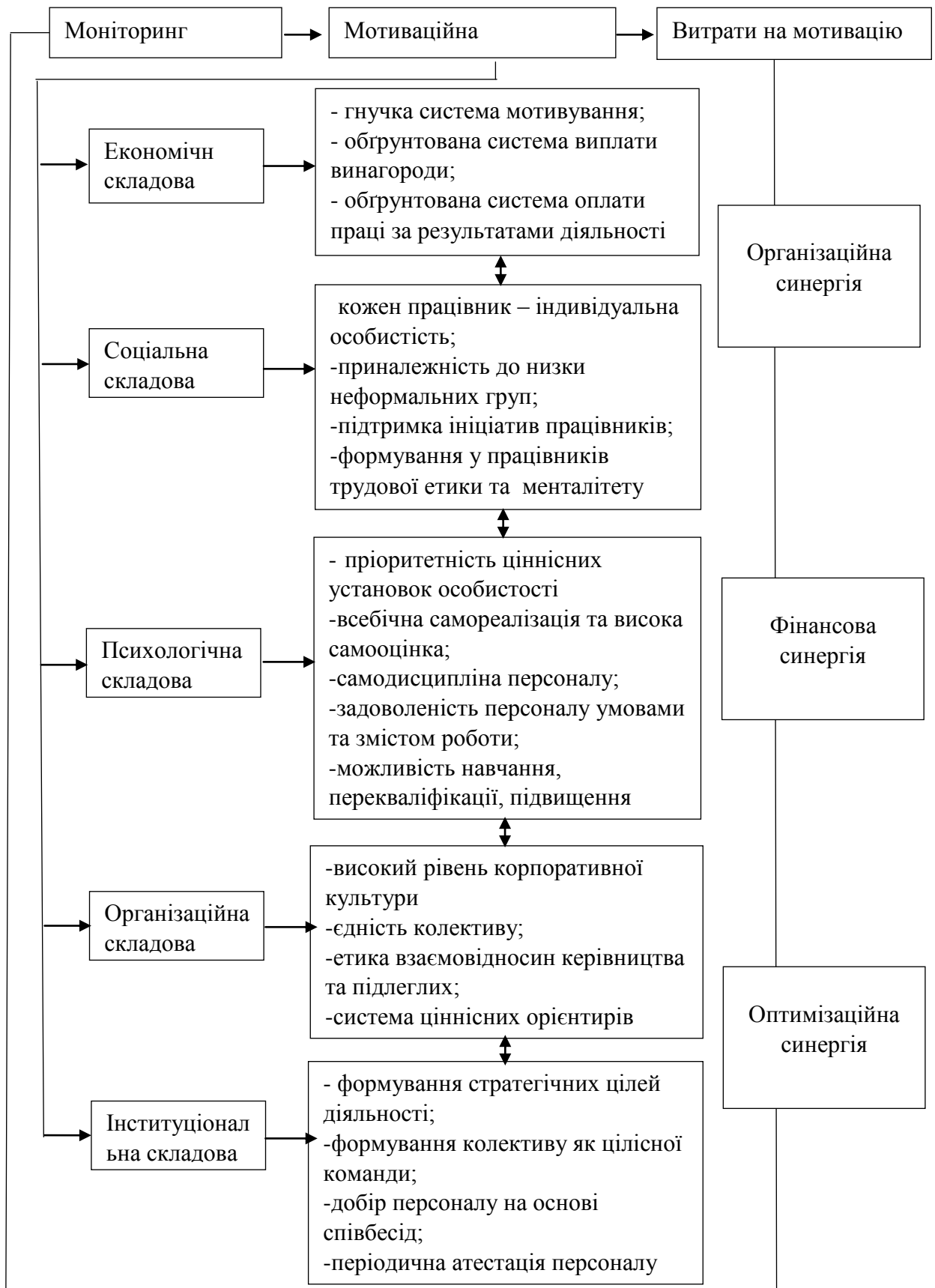


Рис. 3.3. Комплексна модель формування ефективної системи мотивації персоналу

Джерело: [53].

Отже, за попереднім аналізом стану мотиваційної системи працівників ТОВ «Сільпо-Фуд», виявлені такі недоліки, як:

1. Низька якість лідерства і відсутність корпоративної культури:
 - Агресивна поведінка управлінців;
 - Залякування звільненням;
 - Ігнорування проблем в колективі;
 - Відсутність допомоги підлеглим у критичних ситуаціях.
2. Відсутнє залучення працівників у процес удосконалювання роботи магазинів:
 - Думка працівників не береться до уваги.
3. Результати діяльності не мотивуються:
 - Преміювання найманих працівників не залежить від результатів роботи (погодинна оплата праці);
 - Відсутнє нематеріальне мотивування.

Рекомендації щодо змін у менеджменті ТОВ «Сільпо-Фуд» наступні.

Зважаючи на описані проблеми, пов'язані з низькою якістю лідерства та відсутністю корпоративної культури, ТОВ «Сільпо-Фуд» рекомендується вжити таких заходів щодо негрошової мотивації працівників:

1. Покращення стилю лідерства:
 - Провести тренінги для керівників з питань емоційного інтелекту, ефективної комунікації та навичок управління командою.
 - Впровадити систему оцінювання керівників, яка враховує не лише досягнення КРІ, але й їхню поведінку та ставлення до підлеглих.
 - Створити програму наставництва, яка допоможе досвідченим керівникам ділитися своїми знаннями та навичками з молодшими колегами.
2. Створення позитивної корпоративної культури:
 - Розробити та чітко сформулювати цінності компанії, які ґрунтуються на повазі, командній роботі та етичному веденні бізнесу.
 - Заохочувати відкриту комунікацію та надавати працівникам можливість висловлювати свої думки та ідеї.

- Відзначати досягнення працівників та сприяти розвитку їхньої кар'єри.

- Проводити корпоративні заходи, які сприяють командному духу та згуртованості колективу.

3. Вирішення проблем у колективі:

- Впровадити систему анонімного опитування, щоб працівники могли без остраху поділитися своїми думками щодо проблем у колективі.

- Розробити чітку процедуру вирішення конфліктів, яка гарантує справедливе та неупереджене розслідування та вирішення проблем.

- Забезпечити доступ до психологічної допомоги для працівників, які стикаються з критичними ситуаціями.

4. Підвищення мотивації та залученості працівників:

- Надати працівникам можливість брати участь у прийнятті рішень, які впливають на їхню роботу.

- Створити систему винагород, яка стимулює досягнення цілей та високу продуктивність.

Впровадження цих рекомендацій допоможе ТОВ «Сільпо-Фуд» створити більш позитивну та продуктивну робочу атмосферу, що призведе до покращення показників компанії.

Зважаючи на те, що результати діяльності працівників наразі не мотивуються належним чином (відсутнє преміювання та нематеріальне стимулювання), пропонуються наступні зміни до системи грошової мотивації:

1. Впровадження системи преміювання:

- Встановити премії за високі результати роботи, наприклад, за перевищення планових показників з продажів, обслуговування клієнтів тощо.

- Впровадити преміювання за проходження таємного покупця. Це допоможе стимулювати працівників до дотримання стандартів обслуговування та покращення якості роботи. Також є потреба у повідомленні працівника про результати перевірки таємного покупця для

підвищення якості обслуговування.

- Визначити чіткі критерії та порядок нарахування премій, щоб уникнути несправедливості та демотивації.

2. Відновлення доплат за роботу під час повітряних тривог:

Це важливий крок для забезпечення безпеки працівників та підтримки їхнього морального духу. Розмір доплат може бути фіксованим або відсотковим від заробітної плати.

3. Надання можливості спускатися в бомбосховище за потреби.

Це важливий фактор для забезпечення безпеки працівників. На початку війни всі працівники мали можливість спуститися у підвальні приміщення під час тривоги. Наразі всі працівники мають залишатися на робочих місцях, без доплат за ризик. Слід чітко визначити порядок доступу до бомбосховища та правила поведінки в ньому. Також можна провести навчання для працівників з питань безпеки під час повітряних тривог.

Таким чином, ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Мотивація працівників є центральним елементом у досягненні успіху на ринку, стимулюючи підвищення продуктивності, якості продукції та інновацій. Управління персоналом тісно пов'язане з іншими підсистемами управління підприємством, впливаючи на його фінансові та маркетингові показники.

Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд» виявив недоліки, особливо в сфері мотивації персоналу. Низька оцінка функції мотивації вказує на необхідність вдосконалення. Автор наголошує на важливості поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів для задоволення різних потреб працівників.

Пропонується система визнання досягнень, кар'єрного зростання, навчання та розвитку, а також заохочення командної роботи. Керівництву підприємства рекомендується зосередитися на створенні позитивного робочого середовища та забезпеченні взаємодії між внутрішніми і зовнішніми факторами мотивації.

Недоліки в системі мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» включають проблеми з лідерством, ігнорування думки працівників, відсутність преміювання та нематеріального стимулювання. Рекомендації щодо покращення включають покращення стилю лідерства через тренінги та наставництво, створення позитивної корпоративної культури, врахування думки працівників, впровадження системи преміювання та забезпечення безпеки персоналу під час повітряних тривог.

Загалом, удосконалення управління персоналом шляхом впровадження ефективної системи мотивації та вирішення виявлених проблем допоможе підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку та покращити загальні результати діяльності підприємства.

3.2. Удосконалення підсистеми управління маркетинговою діяльністю

Підсистема управління маркетинговою діяльністю є однією з ключових складових функціональної системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Її завдання полягає в розробці та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення маркетингових цілей компанії, забезпечення ефективного взаємодії з аудиторією та підвищення впізнаваності бренду.

Для удосконалення підсистеми управління маркетинговою діяльністю мережі «Сільпо» важливо звернутися до концепції інтернет-технологій. Слід вказати, що Інтернет-технології являють собою сукупність методів і технік, спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності компанії в цифровому економічному просторі з метою задоволення потреб споживачів [54].

Основою маркетингових інтернет-технологій є використання інтернет-ресурсів, а їх практична реалізація тісно пов'язана з інструментами інтернет-маркетингу. Класифікація цих технологій може бути представлена за допомогою моделі 4P+S+2C, як показано на рисунку 3.4.



Рис. 3.4. Класифікація маркетингових інтернет-технологій

Джерело: створено автором на основі [55].

Ця модель включає в себе такі елементи:

1. Product (продукт) – пропозиція товарів або послуг, які компанія пропонує споживачам через інтернет.
2. Promotion (просування) – використання онлайн-каналів для

просування продуктів, включаючи соціальні медіа, пошукову оптимізацію та рекламу в інтернеті.

3. Price (ціна) – стратегії ціноутворення, які враховують особливості онлайн-ринку, такі як динамічне ціноутворення або спеціальні онлайн-пропозиції.

4. Place (місце) – стратегії розподілу, які забезпечують зручність і доступність продуктів для споживачів через інтернет, включаючи електронну комерцію та мобільні додатки.

5. Site (веб-сайт) – розробка і оптимізація веб-сайту компанії для залучення та утримання клієнтів, забезпечення зручності користування та інформативності.

6. Community (спільнота) – взаємодія з цільовою аудиторією через онлайн-спільноти, соціальні медіа та платформи для обміну досвідом, що сприяє створенню лояльності до бренду.

7. CRM (управління відносинами з клієнтами) – використання технологій для збору та аналізу даних про клієнтів, персоналізації взаємодії та надання індивідуальних пропозицій.

Таким чином, враховуючи концепцію інтернет-технологій і застосовуючи класифікацію 4P+S+2C, мережа супермаркетів «Сільпо» може розробити ефективну стратегію маркетингу, яка задовольнятиме потреби споживачів у цифрову епоху.

Кожен елемент класифікації 4P+S+2C має свій унікальний набір інструментів інтернет-маркетингу, які відіграють важливу роль у стратегії мережі супермаркетів «Сільпо». Центральне місце в цій класифікації посідає веб-сайт компанії, оскільки він є основним каналом взаємодії з споживачами та платформою, через яку здійснюється вплив на їх рішення. Однак не менш важливою є і мобільний додаток «Сільпо», який завдяки своїм багатофункціональним можливостям також займає центральне місце в стратегії.

Основними каналами комунікації з клієнтами для ТОВ «Сільпо-Фуд» є

веб-сайт, мобільний додаток, а також сторінки в популярних соціальних мережах, таких як Telegram, Facebook, Instagram, Viber, Twitter і LinkedIn (див. рис. 3.5) . Крім того, компанія використовує чат-бота в Telegram для швидкої та зручної взаємодії між співробітниками.

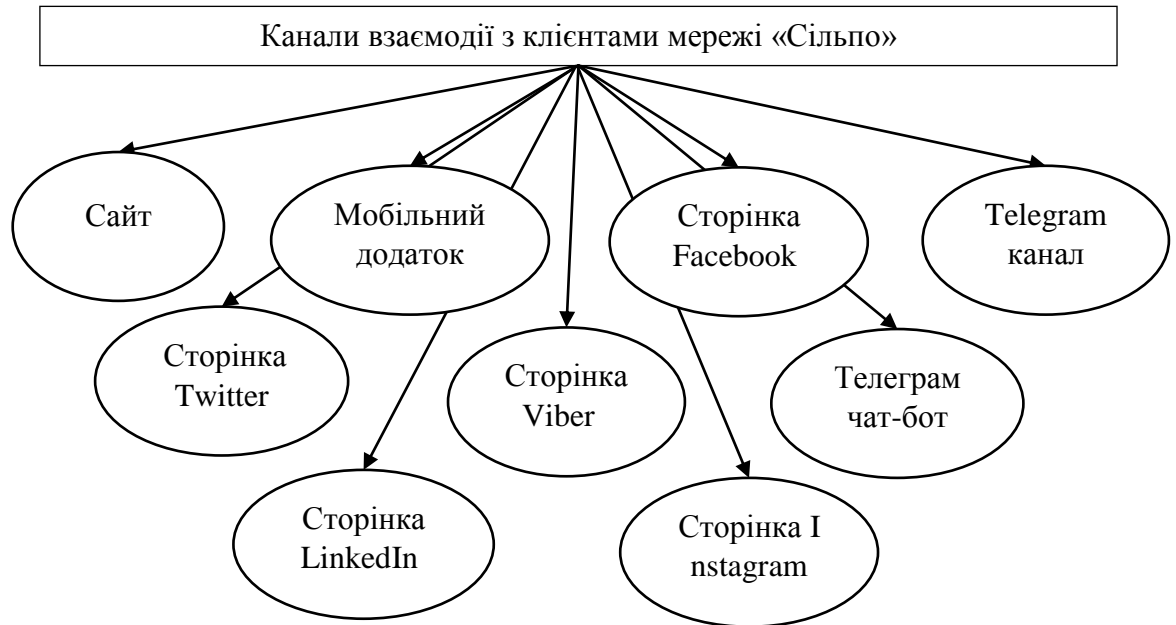


Рис. 3.5. Канали взаємодії з аудиторією ТОВ «Сільпо-Фуд».

Джерело: створено автором

Веб-сайт і мобільний додаток «Сільпо» є ключовими елементами стратегії, оскільки саме через них споживачі отримують інформацію про продукти, промоції, ціни та місця їх продажу. Ці платформи також дозволяють компанії збирати дані про клієнтів, аналізувати їх поведінку та персоналізувати пропозиції, що відповідає елементу CRM (управління відносинами з клієнтами) в класифікації.

Таким чином, мережа супермаркетів «Сільпо» використовує комплексний підхід до інтернет-технологій і маркетингу, в центрі якого знаходяться зручні та інформативні цифрові платформи, що забезпечують ефективну взаємодію з цільовою аудиторією.

Оптимізація стратегії інтернет-маркетингу є ключовим кроком для покращення взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності бізнесу. Мережі супермаркетів «Сільпо» пропонуються наступні кроки для

досягнення цієї мети:

1. Збільшення частоти публікацій у X: замість одного поста на кілька місяців, рекомендується публікувати 2-3 пости на тиждень, щоб підтримувати активність і залучати аудиторію [56].

2. Стимулювання взаємодії з клієнтами: організація конкурсів з призами, заохочення клієнтів до створення цікавих інтеграцій та оглядів онлайн-покупок, а також репостів постів «Сільпо» в історіях Instagram.

3. Використання TikTok для залучення нової аудиторії: публікація контенту 3-4 рази на тиждень, а для початку навіть щодня, враховуючи особливості алгоритмів цієї платформи.

4. Активна присутність у LinkedIn: створення контенту, розробка контент-плану та регулярні публікації для залучення професійної аудиторії.

5. Унікальний контент для кожної соціальної мережі: уникнення крос-постингу та створення унікального контенту, спеціально адаптованого для кожної платформи, щоб зацікавити споживачів.

6. Просування мобільного додатку та доставки LOKO: активна реклама з метою спонукати клієнтів до онлайн-закупівель та використання зручних сервісів.

7. Оптимізація веб-сайту: покращення швидкості завантаження, забезпечення зручної навігації та мобільної сумісності, а також використання відповідних ключових слів для підвищення видимості в пошукових системах.

8. Стратегія контент-маркетингу: створення корисного та релевантного контенту, включаючи ефіри, статті, подкасти та співпраця з експертами, щоб залучити аудиторію та надати цінну інформацію.

9. Інфлюенсер-маркетинг: співпраця з експертами та мікроінфлюенсерами для проведення прямих ефірів та комунікаційних кампаній, що сприятиме підвищенню довіри та зацікавленості аудиторії.

10. Медійна реклама на мобільних пристроях: враховуючи зростання кількості користувачів мобільних пристроїв, використання медійної реклами на цих платформах є ефективним способом залучення клієнтів.

11. Геолокаційний маркетинг: надсилання персоналізованих пропозицій та повідомлень клієнтам на основі їх місцезнаходження, спонукаючи їх відвідувати найближчі магазини «Сільпо».

Впровадження цих змін у канали взаємодії з аудиторією має значний потенціал для оптимізації стратегії інтернет-маркетингу мережі супермаркетів «Сільпо». Це дозволить покращити комунікацію з цільовою аудиторією, залучити нових клієнтів і, врешті-решт, збільшити продажі та зміцнити позиції бренду на ринку. Таким чином, «Сільпо» рекомендується створити індивідуальний підхід до кожного клієнта, використовуючи сучасні технології та канали комунікації, що в результаті сприятиме підвищенню лояльності клієнтів та зміцненню позицій бренду на ринку.

На основі проведеного аналізу взаємозв'язків комунікаційних каналів та інструментів інтернет-маркетингу можна запропонувати таку схему для мережі супермаркетів «Сільпо» (рис. 3.6).

Ця схема демонструє комплексний підхід мережі супермаркетів «Сільпо» до інтернет-маркетингу, поєднуючи різні канали комунікації та інструменти для досягнення максимальної ефективності та успіху в конкурентному середовищі.

Впровадження запропонованих змін у комунікаційних каналах та інструментах інтернет-маркетингу матиме позитивний вплив на стратегію мережі супермаркетів «Сільпо», покращуючи взаємодію з цільовою аудиторією.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

В сучасних умовах глобальної конкуренції й постійних змін у споживчих уподобаннях важливо не лише зберігати конкурентоспроможність, але й постійно її зміцнювати. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» ключовими чинниками для досягнення цієї мети є ефективне управління витратами та впровадження інноваційних стратегій.



Рис. 3.6. Схема зв'язку каналів комунікації та інструментів інтернет-маркетингу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: створено автором

У рамках розгляду економічної ефективності запропонованих заходів, особлива увага приділяється аналізу витрат на впровадження системи грошової мотивації для співробітників. Враховуючи складність ринкових умов та постійне зростання вимог до персоналу, інвестиції у мотиваційні програми стають необхідним елементом стратегії управління. Аналіз і прогнозування витрат у цьому напрямку дозволяє не лише ефективно розподіляти ресурси, але й максимізувати результативність управлінських рішень.

Крім того, в контексті вдосконалення маркетингових стратегій, значною мірою впливають інновації в інтернет-маркетингу. Інструменти для

взаємодії з клієнтами в онлайн-середовищі вимагають постійного удосконалення та адаптації. Отже, аналіз витрат на ці зміни є ключовим етапом у забезпеченні стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

В загальному, для стимулювання працівників у ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачається впровадження системи, що включає додаткові виплати та премії. Заробітна плата працівників компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» планується розподілятися на кілька складових частин, як це представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Складові частини заробітної плати найманих працівників у ТОВ
«Сільпо-Фуд»

| Найменування статті заробітної плати | Частка в загальній сумі заробітної плати |
|--------------------------------------|--|
| Основна (базова) частина | 50% |
| Надбавки за виробіток | 25% |
| Доплата за роботу в нічний час | 5% |
| Надбавки за стаж | 5% |
| Колективні премії | 10% |
| Премія з фонду керівника | 5% |

Джерело: створено автором.

Кожен з вищезазначених факторів має бути оцінений індивідуально, а потім доданий до загальної оцінки, яка впливає на відсоток надбавки за виробіток.

Такий підхід дозволяє забезпечити об'єктивність та справедливість в оцінці працівників. Надбавка за виробіток може зростати або зменшуватися в залежності від того, наскільки працівник виконує встановлені норми та досягає поставлені цілі. Така система стимулювання сприяє підвищенню продуктивності праці та мотивації персоналу до досягнення кращих результатів.

Проведемо приблизний розрахунок на прикладі одного працівника на посаді Паркувальник, який працює на повній ставці, по 164 год/міс. У додатку Д прикріплено розрахунковий листок працівника на посаді Паркувальник за березень 2024 року.

У таблиці 3.2 відображені основні дані з розрахункового листка працівника за березень 2024 року.

Розрахунковий листок працівника на посаді Паркувальник ТОВ
«Сільпо-Фуд» за березень 2024р.

| Нарахування | | Утримання | |
|--------------------------------|-----------|----------------------------|-----------|
| Вид нарахування | Сума, грн | Вид утримання | Сума, грн |
| Оклад | 7110,00 | ПДФО | 2102,99 |
| Премія за виконання робіт | 4455,40 | Військовий збір | 175,13 |
| Страховання життя (нарах.) | 34,18 | Страховання життя (утрим.) | 34,18 |
| Доплата за роботу в нічний час | 76,18 | - | - |
| Разом нараховано | 11675,76 | Разом утримано | 2312,30 |

Джерело: надано працівником компанії

Отже, заробітна плата після сплати податків = 9363,45 грн/міс. Можна скласти рекомендаційну систему преміювання співробітника ТОВ «Сільпо-Фуд».

Виходячи з таблиці 3.3, загальна заробітна плата з усіма надбавками (з податками) склала 14220 грн/міс, що на 2544,24 грн більше. На руки працівник отримає 11447,1 грн.

Таблиця 3.3

Рекомендаційні складові частини преміювання працівника на посаді
Паркувальник ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Найменування статті заробітної плати | Сума, грн | Частка в загальній сумі заробітної плати |
|--------------------------------------|-----------|--|
| Основна (базова) частина | 7110 | 50% |
| Надбавки за виробіток | 3555 | 25% |
| Доплата за роботу в нічний час | 711 | 5% |
| Надбавки за стаж | 711 | 5% |
| Колективні премії | 1422 | 10% |
| Премія з фонду керівника | 711 | 5% |
| Разом | 14220 | 100% |

Джерело: створено автором.

Для найманого персоналу і торгівельній галузі матеріальна мотивація все ще є важливішою за нематеріальну, так як це робота для заробітку в першу чергу. Але ментальне здоров'я співробітників і їх комфорт все одно мають постійно підтримуватися поліпшенням умов праці, робочого місця і

ефективним менеджментом у кожному відділі і в кожному магазині.

Передбачається, що вдосконалення матеріальної системи мотивації принесе підприємству прибуток у розмірі 10%. Так як в середньому за останній звітний рік в мережі «Сільпо» працювало 33390 чол., а преміювання на одну людину підвищується на 2544,24 грн, то керівництво має виділити 85 млн грн. Прибуток від реалізації за останній звітній 2022 рік = 19175 млн грн (додаток В). З цього виходить:

$$\text{Прибуток (план)} = \text{Прибуток (реаліз.)} * \% \text{ прибутку (план)} \quad (3.1)$$

$$\text{Прибуток (план)} = 19175 * 10\% = 1917,5 \text{ млн грн}$$

$$\text{Економічний ефект} = \text{Прибуток (план)} - \text{Витрати} \quad (3.2)$$

$$\text{Економічний ефект} = 1917,5 - 85 = 1832,5 \text{ млн грн}$$

Економічний ефект від запропонованих заходів, спрямованих на підвищення мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд», є позитивним і суттєвим.

За розрахунками, загальна заробітна плата з усіма надбавками для працівника на посаді паркувальника збільшилася на 2544,24 грн, що призвело до зростання витрат на персонал для підприємства. Однак, очікуваний прибуток від реалізації заходів з урахуванням підвищення мотивації та продуктивності персоналу значно перевищує ці витрати.

Економічний ефект від запропонованих заходів становить 1832,5 млн грн, що є значним показником. Це свідчить про доцільність і ефективність запропонованої системи мотивації, яка може призвести до збільшення прибутку підприємства та покращення його конкурентоспроможності.

Інвестуючи в мотиваційні програми, ТОВ «Сільпо-Фуд» має можливість не лише утримувати талановитих працівників, але й залучати нових, підвищуючи свою ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, запропоновані заходи з економічної точки зору є обґрунтованими та перспективними для ТОВ «Сільпо-Фуд».

Досягнення та збереження конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі потребує не лише ефективного управління витратами та

впровадження інноваційних стратегій, але й постійної оптимізації маркетингових підходів. Зміни в маркетинговій стратегії можуть відігравати ключову роль у зміцненні позицій на ринку та привертанні нових клієнтів.

Особливо важливою є роль інтернет-технологій у розробці оптимізованої стратегії маркетингу для мережі супермаркетів «Сільпо». Тому, важливо провести розрахунки економічного ефекту запропонованих заходів. Це допоможе з'ясувати не лише потенційні витрати на впровадження нових стратегій та програм мотивації персоналу, але й очікувані прибутки та позитивний вплив на фінансові показники компанії.

Однією з ключових рекомендацій для позитивних змін в управлінні конкурентоспроможністю є створення окремих команд для кожної соціальної мережі, таких як X, Instagram, TikTok, LinkedIn, Facebook та YouTube. Це дозволить уникнути крос-постингу та забезпечити створення контенту, який буде спеціально адаптований до характеристик кожної платформи та інтересів аудиторії. Такий підхід допоможе підвищити ефективність комунікації з цільовою аудиторією, залучити більше уваги до бренду та підвищити його впізнаваність в онлайн-середовищі.

Цей аналіз буде важливим етапом у плануванні та оцінці ефективності нових маркетингових ініціатив. У табл. 3.4 відображені приблизні ціни на послуги SMM-маркетологів для різних соціальних мереж.

Таблиця 3.4

Прайс-лист SMM-команд для ведення соціальних мереж

| Соціальна мережа | Послуги | Ціна (грн) | Команда |
|------------------|--|------------|---------|
| Instagram | <ul style="list-style-type: none"> – SMM-стратегія – Контент-план – Створення 30 креативів на місяць – Адміністрування | 70 992 | [57] |
| X | <ul style="list-style-type: none"> – Рекламні твіти – Розважальні твіти – Promoted trend (реклама через хештеги дня) | 10629 | [58] |

| | | | |
|----------|--|--------|------|
| Facebook | <ul style="list-style-type: none"> – Налаштування рекламних кампаній – Створення рекламних оголошень – Запуск реклами у сторіс – Контент-план – Оформлення сторінки – Щоденне оновлення контенту – 15 постів на місяць – 90-150 публікацій сторіс на місяць – Адміністрування сторінки – Проведення конкурсів – Робота з блогерами | 22 000 | [59] |
| YouTube | <ul style="list-style-type: none"> – Стратегія розвитку каналу – Публікація 8-ми відео на місяць | 41246 | [60] |
| TikTok | <ul style="list-style-type: none"> – Налаштування рекламних кампаній – Створення рекламних оголошень – Контент-план – Оформлення сторінки – Щоденне оновлення контенту – 15 постів на місяць – 90-150 публікацій сторіс на місяць – Адміністрування сторінки – Проведення конкурсів – 30 відеопостів на місяць – Робота з блогерами | 10000 | [59] |
| LinkedIn | <ul style="list-style-type: none"> – Оформлення соцмережі – Публікації – Створення контентного плану на місяць – Створення графічного матеріалу для контенту, на основі наданих фото-відеоматеріалів – Постінг у соцмережу згідно з прописаною стратегією та контент-планом | 19900 | [61] |
| Всього | | 174767 | |

Джерело: створено автором.

Отже, загальні первинні витрати на створення команд по веденню кожної соціальної сторінки складають 174767 грн (≈ 175 тис. грн), що є дуже гарним результатом. На наступні місяці цифра може бути меншою, так як вже будуть створені стратегії та налаштована унікальна цільова аудиторія кожної веб-сторінки. Передбачається, що налаштування соціальних сторінок принесе підприємству прибуток у розмірі 5%. Тому розрахунки є такими:

$$\text{Прибуток (план)} = 19175000 * 5\% = 958750 \text{ тис грн}$$

$$\text{Економічний ефект} = 958750 - 175 = 958575 \text{ тис грн}$$

Отже, запропонована стратегія з налаштування та ведення соціальних медіа-сторінок є високоефективною та прибутковою для підприємства. Інвестиція у розмірі 175 тис. грн може принести значний економічний ефект у майже 1 мільйон гривень, що перевищує очікування.

Ці результати свідчать про те, що ТОВ «Сільпо-Фуд» варто інвестувати у розвиток своєї онлайн-присутності та маркетингових стратегій у соціальних медіа. Ефективне ведення соціальних сторінок не лише збільшить продажі та прибуток, але й допоможе побудувати міцні відносини з клієнтами, підвищити обізнаність про бренд та створити спільноту лояльних послідовників. Далі підприємству варто зосередитись на реалізації стратегії, створенні якісного контенту та постійному аналізі ефективності ведення сторінок, щоб досягти максимальних результатів та підтримувати високу прибутковість інвестицій у цю сферу.

ВИСНОВКИ

В умовах швидких змін на ринку та жорсткої конкуренції, ефективне управління конкурентоспроможністю стає ключем до успіху та стійкості підприємства. Це особливо актуально для торговельної галузі, де споживачі мають широкий вибір і швидко реагують на зміни в пропозиції товарів та послуг.

У ході дослідження було проведено аналіз наукових праць з даної теми, проведено опитування клієнтів ТОВ «Сільпо-Фуд», здійснено оцінку конкурентоспроможності підприємства та розроблено рекомендації щодо її управління. У висновках представлені основні результати дослідження, а також рекомендації щодо їх реалізації:

1. Конкурентоспроможність є ключовим поняттям у сучасній економіці, особливо в умовах ринкових відносин. Вона відображає здатність підприємства ефективно діяти на ринку, задовольняючи потреби споживачів і конкуруючи з іншими аналогічними об'єктами. Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів, які можна розділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори включають в себе глобальні та галузеві аспекти, такі як конкурентоспроможність економіки країни, політична ситуація, інфраструктура та науково-технічний потенціал. Внутрішні фактори стосуються потенціалу підприємства та його продукції. До них належать виробничий, техніко-технологічний, маркетинговий, фінансовий, організаційний та інноваційний потенціал, а також якість продукції, сервіс і маркетингове просування.

2. Управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає регулярної оцінки його позиції на ринку та порівняння з конкурентами. Для цього існує широкий спектр методів, кожен з яких має свої особливості та сфери застосування. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства включає різні групи методів, такі як спеціальні та комплексні, стратегічні та тактичні, кількісні та якісні, матричні та індексні. Кожна група

методів має свої переваги та недоліки, і вибір методу залежить від цілей та потреб підприємства.

3. Стратегічне управління конкурентоспроможністю – це ключовий елемент стратегічного управління, що спрямований на збереження та підвищення конкурентоспроможності. Виділяють три основні підходи до управління конкурентоспроможністю: процесний, функціональний, системний. Існують також комбіновані та допоміжні підходи. До основних функцій управління конкурентоспроможністю належать: цільова, планування, організація, мотивація, контроль. Принципи управління конкурентоспроможністю: єдність, науковість, комплексність, безперервність, оптимальність, ефективність, цілісність. Механізм управління конкурентоспроможністю розглядається як складова системи управління підприємством. Він складається з п'яти підсистем: управління виробничою діяльністю, управління фінансовою діяльністю, маркетингової діяльності, управління персоналом, управління якістю. Цей механізм дозволяє підприємству: оперативно реагувати на зміни в середовищі, пристосовуватися до нових умов, підтримувати бажаний рівень конкурентоспроможності, досягати стратегічних цілей.

4. ТОВ «Сільпо-Фуд» – це одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів в Україні. Мережа включає 305 супермаркетів «Сільпо», 4 делікатес-маркети Le Silpo, власну логістику, виробництво продуктів харчування, 9 футхолів та ресторани. Асортимент продукції широкий і включає близько 35 000 найменувань, з яких 2 000 – власні торгові марки. Мережа відома своїми конкурентними цінами, акціями та знижками. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та динаміка ключових показників ефективності ТОВ «Сільпо-Фуд» 2020-2022 років демонструє негативний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, зокрема пандемії COVID-19 та війни з Росією. В 2022 році війна значно вплинула на фінансово-економічний стан компанії, що призвело до зростання збитків. Однак торговий оборот має позитивну динаміку і зростає протягом усіх

досліджуваних років.

5. Аналіз конкурентів підприємства допомагає йому краще розуміти своє положення на ринку та досягти підвищення конкурентоспроможності та прибутковості. ТОВ «Сільпо-Фуд» має прямих конкурентів, таких як «АТБ», «METRO», «Novus», «Фора», «Велмарт», «Таврія-В» та «Ашан», а також непрямих конкурентів. Для визначення конкурентних переваг та недоліків ТОВ «Сільпо-Фуд» було проведено опитування, в якому взяли участь 50 респондентів. Згідно з результатами дослідження, основними конкурентними перевагами є широкий асортимент товарів, смачна кулінарія, висока якість продукції. При визначенні недоліків торгової мережі «Сільпо» було проведено порівняльний аналіз з найбільшим конкурентом – торговою мережею «АТБ». Згідно з опитуванням, «Сільпо» має такі недоліки, як: високий рівень цін, незручне розташування магазинів. Також у дослідження було залучено експертів-працівників магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд». Згідно з їхніми відповідями, було визначено кілька основних перспективних напрямків розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»: автоматизація процесу інвентаризації, вихід на нові ринки, мотивація працівників, нові способи доставки та самовивозу.

6. Було проведено оцінку ефективності системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд», згідно з якою найнижчі оцінки отримав мотиваційний аспект управління. А саме, негативний результат отримали такі критерії, як: лідерство і корпоративна культура, залучення працівників у процес вдосконалення, задоволення працівників результатами своєї діяльності. Це свідчить про те, що у ТОВ «Сільпо-Фуд» існують серйозні проблеми з мотивацією працівників. Ці фактори негативно впливають на: задоволеність працею, продуктивність, конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку. Також для оцінки конкурентоспроможності підприємства було використано метод SWOT-аналізу, згідно з яким існують нові можливості для розвитку, які стосуються новітніх технологій, навчання співробітників, виходу на закордонні ринки,

цінової політики та умов воєнного стану.

7. Для удосконалення мотиваційної складової управління персоналом надані наступні рекомендації. По-перше, впровадити заходи щодо змін у негрошовій мотивації працівників такі, як: покращення стилю лідерства шляхом тренінгів, оцінювання стилю управління та програм наставництва; крім того, створення позитивної корпоративної культури шляхом впровадження нових цінностей компанії в сфері взаємовідносин в команді, наданням працівникам права голосу щодо змін, відзнаки досягнень працівників та проведенням корпоративних заходів; а також сприяння вирішенню проблем у колективі через анонімні опитування, розробку чіткої процедури вирішення конфліктів та надання психологічної допомоги. По-друге, впровадити заходи щодо змін у грошовій мотивації працівників: змінити систему преміювання на більш мотивуючі до високих результатів роботи, включаючи проходження таємного покупця, перевищення планових показників продажів тощо; а також відновлення доплат за роботу під час повітряних тривог. Запропоновані зміни у системі преміювання працівників мають позитивний і суттєвий економічний ефект.

8. Для удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства рекомендується впровадити наступні зміни: збільшити частоту публікацій у X, стимулювати взаємодію з клієнтами, використовувати TikTok для залучення нової аудиторії, активно діяти у LinkedIn, створювати унікальний контент для кожної соціальної мережі, оптимізувати веб-сайт, розробити стратегію контент-маркетингу та задіяти метод геолокаційного маркетингу. Також рекомендується найняти окремі SMM-команди для кожної окремої соціальної мережі. Запропонована стратегія з налаштування та ведення соціальних медіа-сторінок є високоефективною та прибутковою для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Yevsieieva I. Development of enterprise competitiveness in the context of globalization. Socio-economic foundations of formation of economic system of Ukraine. Collective monograph ed. by O. O. Nepochatenko. Uman: Publisher «Sochinsky M. M.», 2019, P. 193–197. (Дата звернення: 15.01.2024р.);
2. Бакай, В. (2022). Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. Modeling the development of the economic systems, № 2, с. 145–153. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>. (Дата звернення: 15.01.2024р.);
3. Фінансова стійкість суб'єктів господарювання та шляхи її покращення. Г. І. Башнянин, І. В. Лінтур. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2016. № 2. С. 98-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_2_18 (Дата звернення: 15.01.2024р.);
4. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. А. В. Толстова, А. В. Котельнікова. Вісник економіки транспорту і промисловості №59 (2017). URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i59.113607> (Дата звернення: 15.01.2024р.);
5. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк № X.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с. (Дата звернення: 15.01.2024р.);
6. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 159-164. (Дата звернення: 19.01.2024р.);
7. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств: монографія. К.: ЦП «Компринт», 2017. 411 с. (Дата звернення: 19.01.2024р.);
8. Харчук Т.В. Ключові характеристики конкурентного потенціалу

підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки №18, 2017. С. 306-312. (Дата звернення: 19.01.2024р.);

9. Варга В. П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7750> (Дата звернення: 18.02.2024 р.);

10. Безхлібна А. Складові конкурентоспроможності приморського регіону. Науковий журнал «Економіка і регіон». Полтава: ПНТУ, 2021. Т. 1(80). С. 48-54. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2238>. (Дата звернення: 19.02.2024р.);

11. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 23–27. (Дата звернення: 19.02.2024р.);

12. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та менеджмент, 2017. С. 110. URL: <https://docplayer.net/75999700-Naukoviy-visnik-mizhnarodnogo-gumanitarnogo-universitetu.html>. (Дата звернення: 19.02.2024р.);

13. Кваско А. В. "Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства." Наукові записки. Українська академія друкарства, №1, 2017. С. 111-118. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-54/14.pdf> . (Дата звернення: 19.02.2024р.);

14. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Ієрархічна система стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на активно-адаптивних засадах. Проблеми економіки № 2 (36), 2018. С. 242-250. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-242_250.pdf. (Дата звернення: 25.02.2024р.);

15. Божидай І. Definition of the notion 'competitive strategy' and its place in the management hierarchy strategies. Траекторія науки, вип. 2016. № 1. С. 2.1-2.8. (Дата звернення: 25.02.2024р.);

16. Вовк, О. М., А. М. Ковальчук. "Стратегічне управління розвитком

підприємств в умовах конкурентної економіки". Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України 1, 2019. С. 20-32. (Дата звернення: 25.02.2024р.);

17. Синиця М. Конкурентне позиціонування компанії: суперечності сутності та нові підходи. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки, 5(1), 113–117. 2020. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.113-117>. (Дата звернення: 25.02.2024р.);

18. Бабій І.В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2016. № 1. С. 8–9. (Дата звернення: 25.02.2024р.);

19. Євтушенко, Н. О., Дрокіна, Н. І., Савенко, Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір, (156), 129-135. 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>. (Дата звернення: 25.02.2024р.);

20. Савченко С. М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позицій системного підходу. Ефективна економіка. №6, 2020. (Дата звернення: 25.02.2024р.);

21. Кривіцька В.В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця. 2019. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612>. (Дата звернення: 03.03.2024р.);

22. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка і суспільство, № 42, 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>. (Дата звернення: 03.03.2024р.);

23. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117. (Дата

звернення: 03.03.2024р.);

24. Кахович, О. О., С. О. Мащенко. "Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку." Економічний простір 141. 2019. Стр. 76-88. (Дата звернення: 03.03.2024р.);

25. Євтушенко Н.О, Гончар Д.К. «Економіка. Менеджмент. Бізнес», №1(35), 2021. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2528/2429>. (Дата звернення: 03.03.2024р.);

26. Офіційний сайт торгівельної мережі «Сільпо». Новини: У світовий бестселер «Економіка вражень» включено кейси мережі «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/u-svitovyj-bestseller-ekonomika-vrazhen-vklyucheno-kejsy-merezhi-silpo>. (Дата звернення: 15.03.2024р.);

27. Офіційний сайт торгівельної мережі «Сільпо». Сторінка з власними торговими марками. URL: <https://silpo.ua/about/own-brands>. (Дата звернення: 15.03.2024р.);

28. Веб-сайт ShareUAPotential. Компанія «Сільпо». URL: http://shareuapotential.com/ru/Emitents/silpo_ua.html. (Дата звернення: 15.03.2024р.);

29. Офіційний сайт торгівельної мережі «Сільпо». Сторінка з контактами. URL: <https://silpo.ua/contacts>. (Дата звернення: 15.03.2024р.);

30. Вікіпедія. «Сільпо» (торгівельна мережа). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BF%D0%BE_\(%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BF%D0%BE_(%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0)). (Дата звернення: 15.03.2024р.);

31. Офіційний сайт групи компаній Fozzy Group. Делікатес-маркетинг le silpo. URL: https://www.fozzy.ua/ua/retail_chains/lesilpo/. (Дата звернення: 15.03.2024р.);

32. Офіційний сайт групи компаній Fozzy Group. Політика якості. URL: https://www.fozzy.ua/ua/quality_policy/. (Дата звернення: 15.03.2024р.);

33. Офіційний сайт торгівельної мережі «Сільпо». Сторінка зі знижками та акціями. URL: <https://silpo.ua/offers>. (Дата звернення: 15.03.2024р.);

34. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2022 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>. (Дата звернення: 15.03.2024р.);

35. Офіційний сайт торгівельної мережі «Сільпо». URL: https://silpo.ua/assets/Report_Silpo%20Food_2018_site.pdf. (Дата звернення: 15.03.2024р.);

36. Дорошенко М.П., Вороніна В.Л. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 30 (69). № 5, 2019. С. 52-56. (Дата звернення: 15.03.2024р.);

37. Офіційний сайт торгівельної мережі «Сільпо». Головна сторінка. <https://silpo.ua/>. (Дата звернення: 15.03.2024р.);

38. Янковий О. Г., Янковий В. О. Фондоозброєність у машинобудуванні України: реальність і оптимальність. Економіка України / Economy of Ukraine, 2018, 8 (681). URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.08.016>. (Дата звернення: 30.03.2024р.);

39. Юрчишена Л. В., Волинець С. М.. Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві. Ефективна економіка № 8, 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=668>. (Дата звернення: 30.03.2024р.);

40. Портал української мови та культури. Словник. Фондовіддача. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?sword=%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B4%D0%B0%D1%87%D0%B0>. (Дата звернення: 30.03.2024р.);

41. Портал української мови та культури. Словник. Фондомісткість. URL:

<https://slovnkyk.ua/index.php?swrd=%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C>. (Дата звернення: 30.03.2024р.);

42. Валькова Н.В. Аналіз конкурентних переваг підприємства в умовах інформаційної економіки. Науковий вісник Ужгородського університету, 2015. Серія "Економіка". Випуск 2 (46). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2015_2_30. (Дата звернення: 30.03.2024р.);

43. Ткаченко А. Як виконати конкурентний аналіз - класичні та сучасні методики. ІТ-компанія WEZOM, 2023. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/kak-delat-konkurentnyj-analiz>. (Дата звернення: 30.03.2024р.);

44. Хто такі конкуренти? Дія.Бізнес. URL: <https://business.diiia.gov.ua/handbook/marketing/hto-taki-konkurenti> (дата звернення: 15.03.2024).

45. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2018 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/14/5fd75172d4736.PDF>. (Дата звернення: 02.04.2024р.);

46. Н.В. Микитенко, В.В. Дубініна. Дослідження бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі за допомогою методів якісного аналізу. Наукові праці НУХТ 2018. Том 24, № 2. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/61341/3/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D0%B8_%D0%9C%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%2C%20%D0%94%D1%83%D0%B1%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B0.pdf. (Дата звернення: 02.04.2024р.);

47. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О.. Основи менеджменту: Конспект лекцій. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content>. (Дата звернення: 02.04.2024р.);

48. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2019 рік. URL: https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/28/5fe9a3f979cse.pdf?_ga=2.257103499.161178036.1711546946-1792623780.1708367317. (Дата звернення: 02.04.2024р.);

49. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2020 рік. URL: https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bebf3bc36.pdf?_ga=2.50519849.161178036.1711546946-1792623780.1708367317. (Дата звернення: 02.04.2024р.);

50. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2021 рік. URL: https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf?_ga=2.50519849.161178036.1711546946-1792623780.1708367317. (Дата звернення: 02.04.2024р.);

51. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького нац. Університету. 2009. № 5. С. 93–96. (Дата звернення: 02.04.2024р.);

52. Шафранська Т. Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm. (Дата звернення: 10.04.2024р.);

53. Заставник Л.І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство, №45, 2022 р. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893>. (Дата звернення: 10.04.2024р.);

54. Терещенко Е. Ю. Розвиток інтернет-торгівлі в умовах сучасного бізнес-середовища. Ефективна економіка, №9, 2019 р. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/55.pdf. (Дата звернення: 10.04.2024р.);

55. Єременко Ю. О. Індивідуалізація маркетингу на основі інтернет-технологій. Рукопис. ДВНЗ «Київський національний економічний

університет імені Вадима Гетьмана», Київ, 2015. URL: <https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2015/Yeremenko.doc>. (Дата звернення: 10.04.2024р.);

56. Сільпо. Веб-сторінка в X (Твіттері). URL: https://twitter.com/silpo_ua. (Дата звернення: 29.04.2024р.);

57. SMM-агентство WeLoveSmm. Вартість SMM просування під ключ в Україні. URL: <https://welovesmm.com.ua/ua/price/>. (Дата звернення: 29.04.2024р.);

58. IT-компанія WEZOM. Twitter - ефективний майданчик для просування бізнесу. URL: <https://wezom.com.ua/>. (Дата звернення 29.04.2024р.);

59. Агенція інтернет-маркетингу Team. Повний комплекс послуг по створенню, просуванню та підтримці бізнесу ONLINE. URL: <https://teamagency.com.ua/>. (Дата звернення 29.04.2024р.);

60. Вебстудія «iFish». Ціни на SMM послуги в Україні на 2024 рік. URL: <https://ifish.com.ua/ua/tsiny-na-smm/>. (Дата звернення 29.04.2024р.);

61. Агентство Інтернет-маркетингу StarMarketing. Створюємо, оформляємо, рекламуємо та просуваємо бренди та бізнеси в соціальних мережах. URL: <https://star-marketing.com.ua/ua/smm/>. (Дата звернення 29.04.2024р.).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 року

| Актив | Код рядка | Примітка | Форма № 1 | Код за ДКУД |
|---|-------------|----------|-------------------|-------------------|
| | | | 31 грудня 2020 | 31 грудня 2019 |
| 1 | 2 | 2а | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 6 | 4 121 238 | 5 314 749 |
| первісна вартість | 1001 | | 6 783 325 | 6 660 993 |
| накопичена амортизація | 1002 | | (2 662 087) | (1 346 244) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 7 | 123 481 | 92 844 |
| Основні засоби | 1010 | 7 | 10 644 721 | 8 931 420 |
| первісна вартість | 1011 | | 15 577 186 | 11 646 233 |
| знос | 1012 | | (4 932 465) | (2 714 813) |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 33 | 116 311 | 72 702 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 9 | 403 539 | 278 490 |
| Усього за розділом I | 1095 | | 15 409 290 | 14 690 205 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 1100 | 10 | 5 622 338 | 5 225 838 |
| Векселі одержані | 1120 | 11 | 1 270 258 | 576 903 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 12 | 3 207 687 | 3 110 798 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | | 498 673 | 457 106 |
| з бюджетом | 1135 | 13 | 19 900 | 27 657 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | - | 6 775 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | 1140 | | - | 31 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 12 | 1 688 382 | 1 611 856 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 14 | 1 307 484 | 890 683 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 15 | 1 091 012 | 1 637 364 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 16 | 120 450 | 466 070 |
| Усього за розділом II | 1195 | | 14 826 184 | 14 004 306 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | | - | - |
| Баланс | 1300 | | 30 235 474 | 28 694 511 |

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

| Пасив | Код рядка | Примітка | 31 грудня 2020 | 31 грудня 2019 |
|--|-------------|----------|--------------------|-------------------|
| I | 2 | 2а | 3 | 3 |
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 17 | 13 047 703 | 12 846 065 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | | - | - |
| Додатковий капітал | 1410 | | - | - |
| Резервний капітал | 1415 | | - | - |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | | (14 155 395) | (11 041 157) |
| Неоплачений капітал | 1425 | | - | - |
| Вилучений капітал | 1430 | | - | - |
| Усього за розділом I | 1495 | | (1 107 692) | 1 804 908 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 18 | 2 752 820 | 739 204 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 18 | 9 532 866 | 8 391 700 |
| Усього за розділом II | 1595 | | 12 285 686 | 9 130 904 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 18 | - | 85 464 |
| Векселі видані | 1605 | | 1 300 | 3 700 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 18 | 2 506 766 | 2 747 845 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | | 14 440 624 | 13 363 898 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | | 189 189 | 73 309 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | | 26 306 | 19 984 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | | 89 223 | 70 722 |
| за одержаними авансами | 1635 | 20 | 558 718 | 410 510 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 21 | 304 681 | 238 717 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 22 | 940 673 | 744 550 |
| Усього за розділом III | 1695 | | 19 057 480 | 17 758 699 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | | | | |
| | 1700 | | - | - |
| Баланс | 1900 | | 30 235 474 | 28 694 511 |

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Терещенко Т.І

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУЛ»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

| КОДИ | | |
|----------|----|----|
| 2020 | 12 | 31 |
| 40720198 | | |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | Примітка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-------------|----------|--------------------|---|
| 1 | 2 | 2а | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 23 | 64 402 634 | 62 446 681 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 24 | (47 249 897) | (47 340 607) |
| Валовий прибуток | 2090 | | 17 152 737 | 15 106 074 |
| збиток | 2095 | | - | - |
| Інші операційні доходи | 2120 | 25 | 323 521 | 295 502 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 26 | (1 685 089) | (814 406) |
| Витрати на збут | 2150 | 27 | (15 581 479) | (12 940 168) |
| Інші операційні витрати | 2180 | 28 | (56 162) | (8 685) |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | | 153 528 | 1 638 317 |
| збиток | 2195 | | - | - |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | - | - |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 29 | 201 154 | 122 547 |
| Інші доходи | 2240 | 30 | 578 354 | 1 025 781 |
| Фінансові витрати | 2250 | 31 | (2 225 413) | (2 105 372) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | 8 | (22 025) | (106 091) |
| Інші витрати | 2270 | 32 | (1 843 445) | (306 599) |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | | | 268 583 |
| збиток | 2295 | | (3 157 847) | |
| Витрати з податку на прибуток | 2300 | 33 | 43 609 | 20 994 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | - | - |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | | | 289 577 |
| збиток | 2355 | | (3 114 238) | |

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття | Код рядка | Примітка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-------------|----------|--------------------|---|
| 1 | 2 | 2а | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | - | - |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | | - | - |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | | - | - |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | - | - |
| Інший сукупний дохід | 2445 | | - | - |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | | - | - |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | - | - |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | | - | - |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | | (3 114 238) | 289 577 |

Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

| | Примітки | 2021 тис.грн. | 2020 тис.грн. |
|---|----------|--------------------|--------------------|
| Дохід від реалізації | 5 | 72 784 231 | 64 402 634 |
| Собівартість реалізації | 6 | (52 182 935) | (47 249 897) |
| Валовий прибуток | | 20 601 296 | 17 152 737 |
| Інші операційні доходи | 7 | 412 331 | 323 521 |
| Витрати на збут | 8 | (18 533 954) | (15 581 479) |
| Адміністративні витрати | 9 | (2 775 764) | (1 685 089) |
| Інші операційні витрати | 10 | (121 299) | (56 162) |
| Операційний (збиток)/прибуток | | (417 390) | 153 528 |
| Інші доходи | 11 | 563 547 | 84 957 |
| Інші витрати | 12 | (16 678) | (1 350 048) |
| Фінансові доходи | 13 | 314 875 | 201 154 |
| Фінансові витрати | 14 | (2 358 809) | (2 225 413) |
| Дохід/(витрати) від участі в капіталі | 15 | (2 814) | (22 025) |
| Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток | 16 | (8 879) | - |
| Збиток до оподаткування | | (1 926 148) | (3 157 847) |
| Дохід/(витрати) з податку на прибуток | 17 | 79 969 | 43 609 |
| Збиток за рік | | (1 846 179) | (3 114 238) |
| Інший сукупний дохід за рік | | - | - |
| Загальний сукупний збиток за рік | | (1 846 179) | (3 114 238) |

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Лесько Ю.А.
Головний бухгалтер ТОВ "Сільпо-Фуд" Козак В.В.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2021

| | Примітки | 31 грудня 2021 тис.грн. | 31 грудня 2020 тис.грн. | 31 грудня 2019 тис.грн. |
|---|----------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| АКТИВИ | | | | |
| Необоротні активи | | | | |
| Основні засоби | 18 | 16 845 784 | 10 768 202 | 9 024 264 |
| Нематеріальні активи | 19 | 4 226 036 | 4 121 238 | 5 314 749 |
| Інвестиції в дочірні компанії | 20 | 272 809 | - | - |
| Фінансові інвестиції | 21 | 1 400 396 | - | - |
| Відстрочені податкові активи | 17 | 196 279 | 116 311 | 72 702 |
| Передплати за основні засоби | 22 | 711 069 | 403 539 | 278 490 |
| Всього необоротні активи | | 23 652 373 | 15 409 290 | 14 690 205 |
| Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 23 | 6 461 632 | 5 622 330 | 5 225 838 |
| Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість | 24 | 5 482 757 | 5 379 752 | 5 179 791 |
| Поточні фінансові інвестиції | 25 | 635 910 | 1 307 484 | 890 683 |
| Векселі одержані | 26 | 1 075 259 | 1 270 258 | 576 903 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом | 17,27 | 51 946 | 19 883 | 27 657 |
| Гроші та їх еквіваленти | 28 | 1 163 038 | 1 091 012 | 1 637 364 |
| Інші оборотні активи | 30 | 137 550 | 120 450 | 466 070 |
| Всього оборотні активи | | 15 008 092 | 14 811 169 | 14 004 306 |
| Всього активи | | 38 660 465 | 30 220 459 | 28 694 511 |

Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

| | Примітки | 2022 тис.грн. | 2021 тис.грн. |
|---|----------|--------------------|--------------------|
| Дохід від реалізації | 5 | 69 990 601 | 72 784 231 |
| Собівартість реалізації | 6 | (50 815 360) | (52 182 935) |
| Валовий прибуток | | 19 175 241 | 20 601 296 |
| Інші операційні доходи | 7 | 725 090 | 412 331 |
| Витрати на збут | 8 | (17 517 114) | (18 533 954) |
| Адміністративні витрати | 9 | (3 379 927) | (2 775 764) |
| Інші операційні витрати | 10 | (160 302) | (121 299) |
| Збиток від операційної діяльності | | (1 157 012) | (417 390) |
| Інші доходи | 11 | 514 944 | 563 547 |
| Інші витрати | 12 | (3 980 812) | (16 678) |
| Фінансові доходи | 13 | 58 748 | 314 875 |
| Фінансові витрати | 14 | (2 503 139) | (2 358 809) |
| Дохід/(витрати) від участі в капіталі | 15 | (4 859) | (2 814) |
| Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток | 16 | - | (8 879) |
| Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії | 17 | (363 909) | - |
| Збиток до оподаткування | | (7 436 039) | (1 926 148) |
| Дохід/(витрати) з податку на прибуток | 18 | (196 279) | 79 969 |
| Збиток за рік | | (7 632 318) | (1 846 179) |
| Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку | | | |
| Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку: | | | |
| Прибуток від переоцінки основних засобів | | 586 | - |
| Загальний сукупний збиток за рік | | (7 631 732) | (1 846 179) |

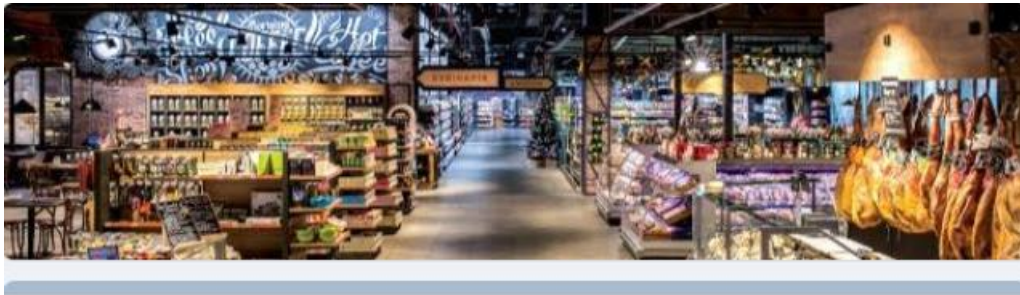
Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»
Лесько Ю.А.Головний бухгалтер ТОВ
«Сільпо-Фуд»
Козак В.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2022

| | Примітки | 31 грудня 2022 тис.грн. | 31 грудня 2021 тис.грн. |
|---|----------|----------------------------|----------------------------|
| АКТИВИ | | | |
| Необоротні активи | | | |
| Основні засоби | 19 | 17 226 900 | 16 813 770 |
| Нематеріальні активи | 21 | 3 097 800 | 4 258 050 |
| Інвестиційна нерухомість | 20 | 289 880 | - |
| Інвестиції в дочірні компанії | 22 | 252 234 | 272 809 |
| Інвестиції в асоційовані компанії | 23 | 1 036 487 | - |
| Фінансові інвестиції | 24 | - | 1 400 396 |
| Відстрочені податкові активи | 18 | - | 196 279 |
| Передплати за основні засоби | 25 | 310 626 | 711 069 |
| Дебіторська заборгованість по суборенді | 26 | 828 | - |
| Всього необоротних активів | | 22 214 755 | 23 652 373 |
| Оборотні активи | | | |
| Запаси | 27 | 5 973 577 | 6 461 622 |
| Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість | 28 | 2 620 491 | 5 482 730 |
| Фінансові інвестиції | 29 | 1 546 379 | 1 711 169 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом | 30 | 46 200 | 51 862 |
| Гроші та їх еквіваленти | 31 | 1 066 300 | 1 163 038 |
| Інші оборотні активи | 33 | 201 156 | 137 549 |
| Всього оборотних активів | | 11 454 103 | 15 007 970 |
| Всього активів | | 33 668 858 | 38 660 343 |

Якісна оцінка внутрішнього середовища та зовнішнього оточення організації
(на прикладі супермаркету «Сільпо»)



Якісна оцінка внутрішнього середовища та зовнішнього оточення організації (на прикладі супермаркету Сільпо)

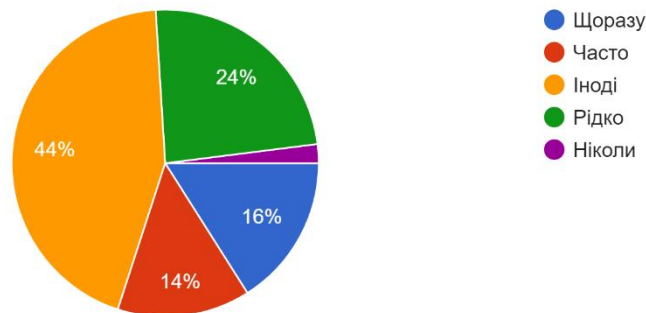
50 ответов

[Опубликовать статистику](#)

Загальні питання

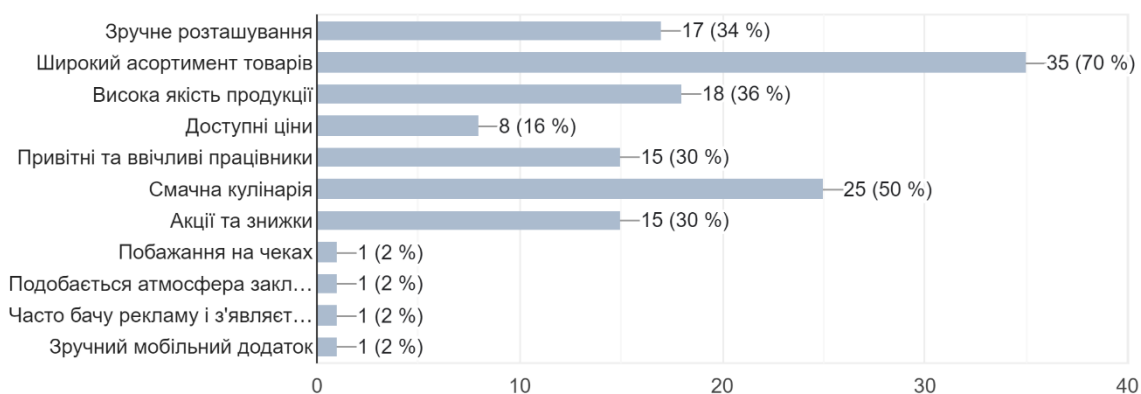
Чи часто Ви купуєте продукти в Сільпо?

50 ответов



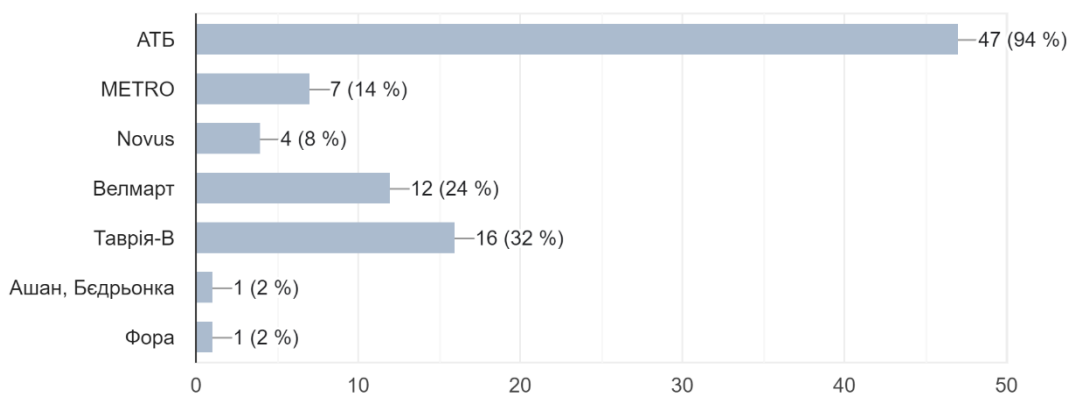
Чому Ви обираєте Сільпо? (Виберіть всі відповіді, які підходять)

50 ответов



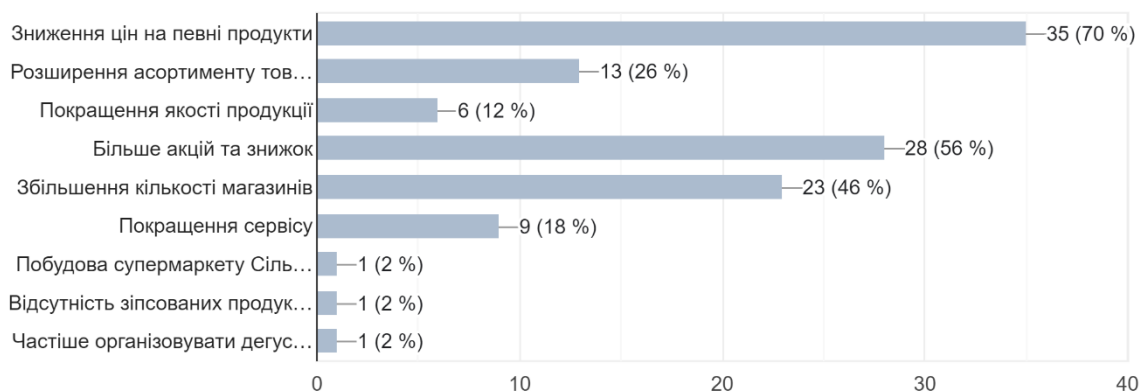
Які магазини Ви найчастіше відвідуєте, окрім Сільпо? (Виберіть всі відповіді, які підходять)

50 ответов



Що може спонукати Вас купувати продукти в Сільпо частіше? (Виберіть всі відповіді, які підходять)

50 ответов

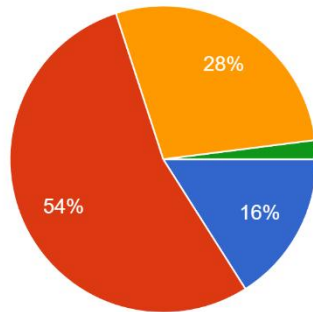


Порівняльна аналітика: Сільпо проти АТБ

Питання щодо рівня цін

Як Ви оцінюєте рівень цін у Сільпо?

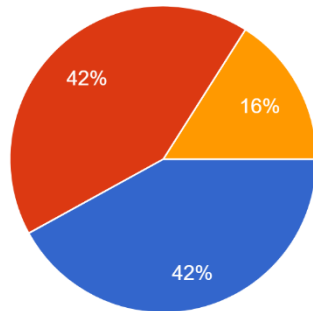
50 ответов



- Дуже високий
- Високий
- Середній
- Низький
- Дуже низький

Порівняйте рівень цін у Сільпо та АТБ:

50 ответов

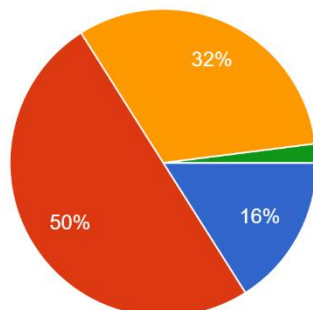


- Сільпо значно дорожче
- Сільпо трохи дорожче
- Ціни приблизно однакові
- Сільпо трохи дешевше
- Сільпо значно дешевше

Питання щодо рівня продукції

Як Ви оцінюєте якість продукції у Сільпо?

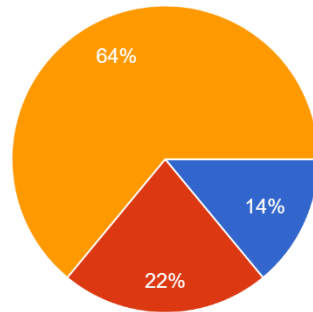
50 ответов



- Дуже висока
- Висока
- Середня
- Низька
- Дуже низька

Порівняйте якість продукції у Сільпо та АТБ:

50 ответов

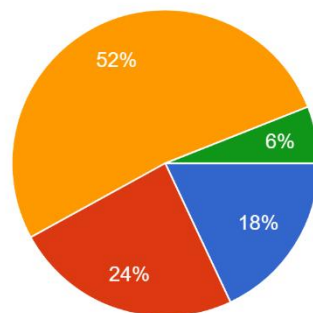


- Сільпо значно краща
- Сільпо трохи краща
- Якість приблизно однакова
- Сільпо трохи гірша
- Сільпо значно гірша

Питання щодо працівників

Як Ви оцінюєте привітність та ввічливість працівників Сільпо?

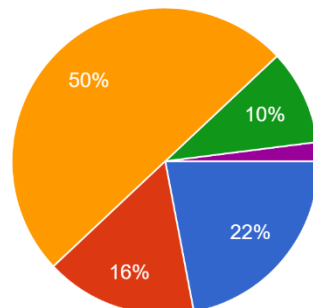
50 ответов



- Дуже висока
- Висока
- Середня
- Низька
- Дуже низька

Порівняйте привітність працівників Сільпо та АТБ:

50 ответов

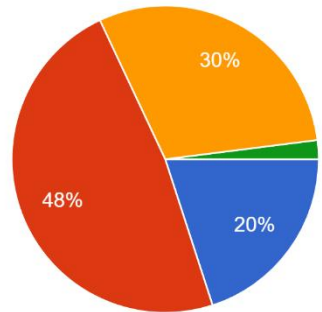


- Сільпо значно привітніші
- Сільпо трохи привітніші
- Привітність приблизно однакова
- Сільпо трохи менш привітні
- Сільпо значно менш привітні

Питання щодо кулінарії

Як Ви оцінюєте смак кулінарних виробів у Сільпо?

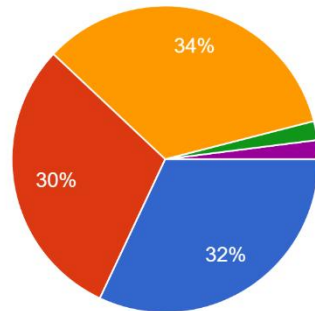
50 ответов



- Дуже високий
- Високий
- Середній
- Низький
- Дуже низький

Порівняйте смак кулінарії у Сільпо та АТБ:

50 ответов

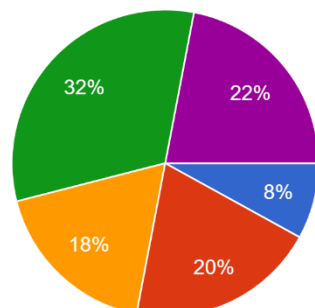


- Сільпо значно смачніше
- Сільпо трохи смачніше
- Смак приблизно однаковий
- Сільпо трохи менш смачно
- Сільпо значно менш смачно

Питання щодо зручності розташування

Наскільки зручно для Вас розташований найближчий магазин Сільпо?

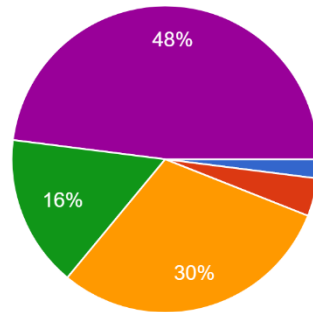
50 ответов



- Дуже зручно
- Зручно
- Нейтрально
- Незручно
- Дуже незручно

Порівняйте зручність розташування магазинів Сільпо та АТБ:

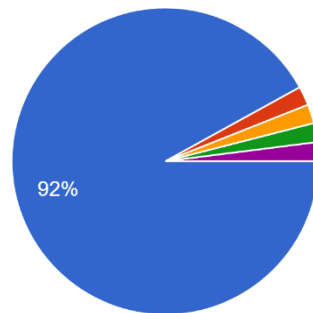
50 ответов



- Сільпо розташовані значно зручніше
- Сільпо розташовані трохи зручніше
- Зручність розташування приблизно однакова
- Сільпо розташовані трохи менш зручно
- Сільпо розташовані значно менш зручно

Дякую, що пройшли опитування! Чи є у Вас, що додати?

50 ответов



- Ні
- Можливо в інших містах України, більша кількість магазинів Сільпо
- Не спілкуюся з працівниками, користуюся самообслуговуванням
- Сільпо коштує дорожче за рахунок більш якісного сервісу та асортимент
- Мені подобається, що в Сільпо є можливість самообслуговування.

Думки експертів про конкурентоспроможність ТОВ "Сільпо-Фуд"

Які, на вашу думку, основні канали, через які ТОВ "Сільпо-Фуд" отримує зворотний зв'язок від клієнтів?

5 ответов

Книга скарг та пропозицій

Гаряча лінія

Сайт Сільпо

Гаряча лінія

Мобільний додаток

Як, на вашу думку, ТОВ "Сільпо-Фуд" використовує зворотний зв'язок від клієнтів для покращення своєї конкурентоспроможності?

5 ответов

Вдосконалення асортименту товарів

Підвищення рівня обслуговування

Оцінка рівня продукції

Вирішення конфліктних ситуацій

Залучення лояльних клієнтів

Які, на вашу думку, найбільш перспективні напрямки розвитку ТОВ "Сільпо-Фуд" для покращення конкурентоспроможності?

5 ответов

Автоматизація процесу інвентаризації

Навчати персонал правилам ввічливості та вирішення конфліктних ситуацій

Вихід на нові ринки

Мотивувати працівників щодо проходження "таємного покупця"

Онлайн- продажі, нові способи доставки та самовивозу

Які, на вашу думку, основні ризики, з якими може стикнутися ТОВ "Сільпо-Фуд" у найближчі роки?

5 ответов

Зменшення купівельної спроможності

Зростання кокуренції

Зміна ринкових умов

Економічна нестабільність

Зростання популярності онлайн-торгівлі

Як, на вашу думку, ТОВ "Сільпо-Фуд" може мінімізувати ці ризики?

5 ответов

Зниження цін

Диверсифікація бізнесу

Розробка нових маркетингових стратегій

Розробити план дій на випадок різкого погіршення економічної ситуації і проводити навчання персоналу з цього приводу

Впровадити нові формати магазинів

Які, на вашу думку, ключові фактори успіху ТОВ "Сільпо-Фуд" у майбутньому?

5 ответов

Ефективна команда управління


Сильний бренд

Здатність швидко адаптуватися до ринкових умов

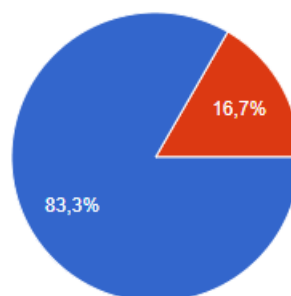
Позитивний імідж бренду

Високий рівень цифровізації

Чи задоволені ви загалом роботою ТОВ "Сільпо-Фуд"?

 Копировать

6 ответов



- Так, я задоволений/а роботою ТОВ "Сільпо-Фуд".
- Ні, я не задоволений/а роботою ТОВ "Сільпо-Фуд".

Якби ви могли дати ТОВ "Сільпо-Фуд" одну пораду щодо покращення конкурентоспроможності, що б це було?

5 ответов

Створити сильну корпоративну культуру, орієнтовану на результат

Зосередитися на потребах клієнтів

Проводити постійний моніторинг ринку, щоб відстежувати зміни в поведінці споживачів, та конкурентному середовищі

Підтримувати високий рівень обслуговування та лояльності клієнтів

Внести зміни до цінової політики: визначити, які продукти є занадто дорогими, а які - задешевими

Розрахунковий листок працівника на посаді Паркувальник за березень 2024 року.

| ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" | | Розрахунковий листок за Березень 2024 | | | | | |
|--------------------------------------|---------|--|----------|---------------------------------|---------------------------|--|----------|
| Табельний номер: | | Оклад/тариф: 7.110,00 | | Підрозділ: Господарський відділ | | Департ.: Магазин №170 С МИКОЛАЇВ Центральний, 98 | |
| Сальдо на початок (осн. розрах.): | | 5.776,86 | | Посада: Паркувальник | | Сальдо на початок (лікарняні): 0,00 | |
| Нарахування | | | | | Утримання | | |
| Вид нарахування | Період | Сума | Зміни | Години | Вид утримання | Період | Сума |
| Оклад | 03/2024 | 7.110,00 | 21,00 | 168,00 | ПДФО осн. | 03/2024 | 2.102,99 |
| Премія за викон.робіт | 03/2024 | 4.455,40 | 0,00 | | Військовий збір (підпр.) | 03/2024 | 175,13 |
| Страховання життя нара(1) | 03/2024 | 34,18 | 0,00 | | Страховання життя (удерж) | 03/2024 | 34,18 |
| Допл. за роботу в нічн. час | 03/2024 | 76,18 | 9,00 | | | | |
| Разом нараховано | | 11.675,76 | | | Разом утримано | | 2.312,30 |
| Розрахунок за місяць (осн. розрах.): | | 9.363,46 | | Розрахунок за місяць (лік.ПФУ): | | 0,00 | |
| Виплата | | Дата виплати | | За період | | Сума | |
| Виплата через банк Восток | | 06.03.2024 | | 02/2024 | | 5.776,86 | |
| Виплата премії через банк | | 20.03.2024 | | 03/2024 | | 3.586,60 | |
| Разом виплачено | | | | | | 9.363,46 | |
| Належить до виплати (підпр.): | | | 5.776,86 | | До виплати (ПФУ): 0,00 | | |