

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Кваліфікаційна робота

на тему

«Аналіз конкурентних переваг організації»

Виконала: студентка групи Бмн-2-20

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньої програми: Менеджмент

Діана ГАЙОВА

Керівник: к.е.н, доцент Наталія БУГАС

Київ-2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

07 червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Гайовій Діані Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Аналіз конкурентних переваг організації
2. Науковий керівник роботи Бугас Наталія Валеріївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.03.2024 року №49 уч.
Строк подання студентом роботи 07 червня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності ТОВ «ФОРА»; комплекс економічних показників, організаційна структура управління.
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні та методичні засади розвитку конкурентних переваг. 1.1. Сутність понять конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг. 1.2. Чинники та джерела формування конкурентних переваг. Розділ 2. Дослідження діяльності ТОВ «Фора» та аналіз досягнутих конкурентних переваг та організації. 2.1. Загальна характеристика організації. 2.2. Аналіз конкурентного середовища організації та перспективи його розвитку. 2.3. Аналіз основних груп конкурентів організації. Розділ 3. Аналіз конкурентного середовища організації ТОВ «Фора». 3.1. Аналіз прямих конкурентів та визначення конкурентоспроможності ТОВ «Фора». 3.2. Аналіз загроз та можливостей на ринку роздрібної торгівлі.

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Бугас Н.В.,доцент		
Розділ 1	Бугас Н.В.,доцент		
Розділ 2	Бугас Н.В.,доцент		
Розділ 3	Бугас Н.В.,доцент		
Висновки	Бугас Н.В.,доцент		

6. Дата видачі завдання 08.11.2023р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання Етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2024	Виконано
2	Розділ 1. Теоретичні та методичні засади розвитку конкурентних переваг.	21.03- 15.04.2024	Виконано
3	Розділ 2. Дослідження діяльності ТОВ «Фора» та аналіз досягнутих конкурентних переваг організації.	16.04-31.04.2024	Виконано
4	Розділ 3. Аналіз конкурентного середовища підприємства ТОВ «Фора».	02.05 – 26.05.2024	Виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2024	Виконано
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2024	Виконано
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	Виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	Виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 07.06.2024	Виконано

Студент

(підпис)

Діана ГАЙОВА

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

(підпис)

Наталія БУГАС

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

(підпис)

Алла КАСИЧ

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Гайова Д.О. Аналіз конкурентних переваг організації– Рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено аналізу конкурентних переваг організації та обґрунтуванню практичних рекомендацій з їх імплементації в українських підприємствах. На основі дослідження діяльності ТОВ «Фора» ідентифіковано основні проблемні аспекти поточного етапу розвитку підприємства, проведено комплексну діагностику його діяльності та запропоновано набір стратегій. У роботі аргументовано основні механізми впровадження конкурентних підходів у ТОВ «Фора» через активізацію інвестиційно-інноваційної діяльності з метою розробки довгострокового бачення перспектив розвитку підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, виробниче підприємство.

SUMMARY

Haiova D.O. Analysis of competitive advantages of the organization – Manuscript.

Qualification work in specialty 073 – «Management». – Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the analysis of the organization's competitive advantages and the justification of practical recommendations for their implementation in Ukrainian enterprises. On the basis of the study of the activities of «Fora», the main problematic aspects of the current stage of the enterprise's development were identified, a comprehensive diagnosis of its activities was carried out, and a set of strategies was proposed. The paper argues the main mechanisms for the implementation of competitive approaches in «Fora» through the activation of investment and innovation activities in order to develop a long-term vision of the company's development prospects.

Key words: competitiveness, competitive advantages, production enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	9
1.1. Сутність понять конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг.....	9
1.2. Чинники та джерела формування конкурентних переваг	13
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФОРА» ТА АНАЛІЗ ДОСЯГНУТИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	25
2.1. Загальна характеристика організації	25
2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства та перспектив його розвитку	35
2.3. Аналіз основних груп конкурентів підприємства	38
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ«ФОРА»	43
3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності підприємства ТОВ «Фора»	43
3.2. Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентних переваг ТОВ «Фора».....	51
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах, коли конкурентна боротьба набуває все більшого значення, та практичний інтерес комерційних організацій до питань конкурентоспроможності зростає, виникає необхідність у вивченні проблем, пов'язаних із розробленням та впровадженням заходів для підвищення конкурентоздатності. Конкурентоспроможність підприємства стає ключовим фактором на ринковому середовищі, оскільки вона визначає його здатність адаптуватися до умов ринку та утримувати лідерські позиції.

Наразі ми спостерігаємо стрімке зростання вимог споживачів, що свідчить про насиченість конкурентними змаганнями, зміцнення позицій конкурентів і скорочення строків на впровадження інноваційних технологій. Цей контекст змушує суб'єктів ринку постійно вдосконалювати свою стратегію, контролювати дії конкурентів та шукати рішення, спрямовані на подолання конкурентного тиску та забезпечення стабільного розвитку. Дослідження конкурентоспроможності промислових підприємств є актуальним як для економіки країни в цілому, так і для окремих гравців ринку. Висока конкурентоспроможність є основною умовою успішного розвитку підприємства, що забезпечує йому стабільний прибуток та можливість розширення ринків збуту. Тому виробники мають перед собою завдання задовольнити потреби ринку, максимізувати прибуток, збільшити обсяги збуту, а також впроваджувати нові технології та модернізувати обладнання для підвищення якості продукції.

Мета дослідження полягає у вивченні теоретичних та практичних аспектів створення конкурентних переваг виробничого підприємства, на прикладі ТОВ «ФОРА».

З цією метою передбачаються такі **завдання**:

- розкриття основних понять та термінів, які використовуються в дослідженні;
- аналіз сутності конкурентних переваг;
- оцінка ефективності діяльності ТОВ «Фора»;

-розроблення рекомендацій щодо формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Предмет дослідження - конкурентні переваги як інструмент досягнення конкурентоспроможності організації.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної науки, наукові концепції і практичні розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері аналізу конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення мети і вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод системного аналізу, узагальнення, аналізу та синтезу застосовувалися для обґрунтування понятійного апарату конкурентоспроможності, дослідження та побудови класифікації факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства. Метод порівняльного аналізу використовувався для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства в галузі. Метод експертної оцінки був застосований для оцінки конкурентних переваг та недоліків підприємства. Графічний і табличний методи використовувалися для представлення отриманих результатів аналізу конкурентоспроможності, побудови таблиць, графіків і діаграм.

Інформаційна база дослідження. В якості інформаційної бази виступали законодавчі акти України та нормативно-правові документи, що регламентують конкурентоспроможність підприємств в Україні, наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених у сфері конкурентоспроможності, фінансова звітність підприємств, звітні та статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова звітність ТОВ «Фора», матеріали науково-практичних конференцій, а також ресурси Інтернет.

Апробація результатів роботи відбулась у рамках Міжнародної науково - практичної конференції «AD ORDEM PER LINGUAS. ДО СВІТУ ЧЕРЕЗ МОВИ» (КНЛУ, 17–19 березня 2020 року) шляхом подання до друку тез на тему: «Проектування організаційної структури підприємства».

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані в роботі рекомендації можуть бути застосовані в діяльності ТОВ «Фора», а також інших підприємств в умовах фінансової нестабільності, за яких здійснюють свою діяльність вітчизняні компанії, з метою підвищення їх конкурентоспроможності. Теоретичні матеріали можуть бути використані під час підготовки рефератів та курсових робіт здобувачами при дослідженні питань конкурентоспроможності підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1. Сутність понять конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг

Сучасна економічна діяльність підприємств ґрунтується на ринкових відносинах, і основною концепцією, яка визначає суть цих відносин, є конкуренція. У 1990-х роках в Україні дослідження конкуренції та конкурентоспроможності були обмежені відсутністю попиту, але зараз, за умов сучасної економічної системи та жорсткої конкуренції, ці питання стали вельми актуальними [1].

Конкуренція є ключовою складовою всієї ринкової економіки. Термін «конкуренція» походить з латинської мови і означає змагання та суперництво. Конкурентоспроможність виступає як одне з ключових понять, активно використовуваних в теорії економічного аналізу та на практиці. Перекладається з латинської як боротьба за найкращий результат

Конкурентоспроможність можна розглядати як економічний показник, який узагальнює результати різних підрозділів підприємства і відображає його переваги та недоліки в порівнянні з іншими учасниками ринку. Цей показник може аналізуватися на різних рівнях, включаючи регіональний, національний та глобальний ринки [1]. Розглянувши таблицю, загальний висновок полягає в тому, що різноманітність поглядів на конкурентоспроможність виникає з різних причин. Один із факторів - масштаб розгляду поняття, чи то регіональний, національний або глобальний ринок. Також відмінності у підходах виникають через заміну одного терміну іншим та зв'язок конкурентоспроможності підприємства з його продукцією або послугами. Однак, незважаючи на ці відмінності, автори чітко підкреслюють динамічний і порівняльний характер аналізу даного показника. Порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність є результатом поєднання декількох суб'єктів та їх ключових показників діяльності, що дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності. Крім того, категорія «конкурентоспроможність підприємства» визначається такими

характеристиками, як просторовість, предметність, атрибутивність, системність та об'єктивність[22].

Щодо визначення поняття «конкурентоспроможності», то є чимала кількість авторів, кожен з яких трактує його сутність по-своєму (табл.1.1.).

Таблиця 1.1

Погляди вчених-економістів на категорію конкурентоспроможність

Автор Визначення	Визначення конкурентоздатності
1	2
С.І. Околенко	Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам.
М.І. Книш	Ступінь привабливості даного продукту, для здійснюючого реальну
П.В. Забелін	Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком.
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, “наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу”.
М.О. Ермоленко	Конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як по ступеню задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності.
Р.А. Ніколаєва	Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку.
Б.А. Літовченко	Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість підприємств у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів.

Джерело: складено автором за [33,20,14,30]

Конкуренція виступає як ключовий механізм регулювання ринкової економіки і невід'ємна складова діяльності будь-якого підприємства. Її розвиток призводить до наростання напруженості як у виробничих, так і у ринкових відносинах, проте в той же час він сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності та прискоренню науково-технічного прогресу [22]. Конкуренція є непередженим фактором, який впливає на функціонування підприємства та не піддається контролю з боку організації. Ринкова система конкуренції є важливим аспектом підприємницької діяльності і тісно пов'язана з такими концепціями, як ринок та виробництво продукції [22]. Конкурентні відносини виникли одночасно з ринковими, але перша теорія щодо

конкуrentної боротьби була розвинута лише в 18 столітті представниками класичної політекономії. Хоча конкуренція є необхідним і ключовим елементом ринкового процесу, її характер та форми можуть значно відрізнятися залежно від умов і ситуацій на ринках. У контексті сучасної ринкової економіки, конкуренція виступає як засіб взаємодії між виробником і споживачем [22]. Хоча конкуренція може бути пов'язана з певними витратами, вона приносить значний економічний ефект, проявляючись у зниженні цін, покращенні якості товарів та розширенні їх асортименту.

Конкуренція на ринку надихає підприємства різних форм власності постійно відслідковувати зміни в попиті та пропозиції, встановлювати залежності між ними, покращувати якість продукції та оптимізувати витрати на виробництво. Усі ці заходи сприяють підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства. Однак для остаточної перемоги в конкурентній боротьбі важливо мати значні переваги перед конкурентами [16]. Конкуrentні переваги - це характеристики та особливості певної продукції чи торгової марки, що надають підприємству певні переваги перед його конкурентами. Вони можуть бути дуже різноманітними і включати як властивості самого товару або послуги, так і додаткові сервіси, пов'язані з основною продукцією [5]. Ці переваги є стратегічними цілями для кожного підприємства і водночас результатом його діяльності.

Важливою рисою конкурентних переваг є їх залежність від конкретних умов і причин, таких як час або географічне положення. Наприклад, товар, який може мати конкурентну перевагу за ціною на одному ринку, може не мати її на іншому. З іншого боку, товар, який спочатку може зазнати комерційної поразки, з часом може здобути успіх, наприклад, через вихід головного конкурента з ринку, різке зростання рівня інфляції, успішну рекламну кампанію і т. д. Таким чином, конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може бути універсальною. Під час її аналізу необхідно враховувати специфіку реальних ринкових умов [31]. Ще однією характеристикою конкурентних переваг є їхня залежність від великої кількості різноманітних факторів. Для досягнення конкурентних переваг потрібні комбіновані зусилля, оскільки їх формування вимагає врахування різноманітних аспектів. Проте іноді цього недостатньо через вплив зовнішніх факторів, які знаходяться поза контролем. Більше того, ті ж самі фактори можуть одночасно зміцнювати або послаблювати конкурентні

переваги. Наприклад, сучасні технології можуть забезпечити переваги у якісних характеристиках продукції, але в той же час можуть призвести до зростання витрат на їх впровадження, що негативно впливає на її собівартість [26].

Наслідком цих характеристик конкурентних переваг є їх динамічність, що означає їхню здатність змінюватися з часом. Ця динамічність може бути описана концепцією життєвого циклу, яка визначає еволюцію конкурентних переваг через декілька етапів (рис.1.1)

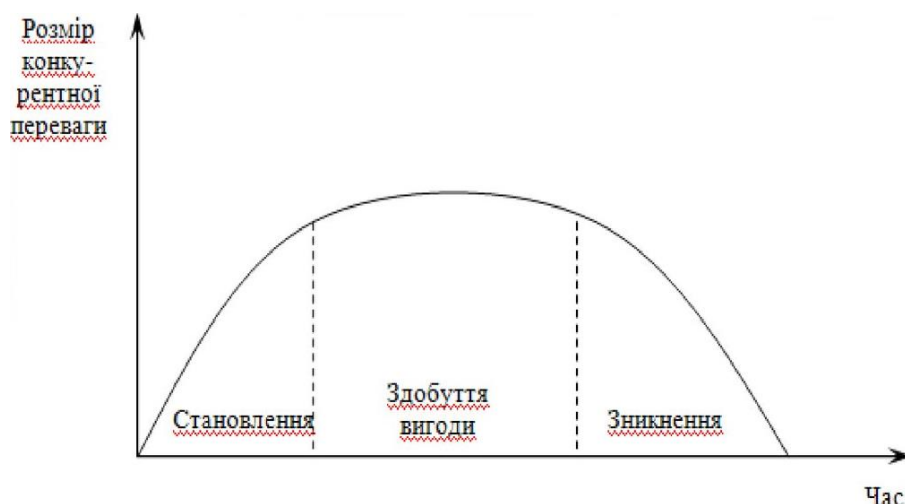


Рис.1.1. Життєвий цикл конкурентної переваги

Джерело: [7]

Так, сам показник «розмір конкурентної переваги» може бути відносно неконкретним через його загальний характер. Проте, конкретизація цього показника стає можливою шляхом побудови кривої життєвого циклу для конкретних аспектів, таких як якість продукції або послуг, рівень витрат, імідж підприємства та інші. Це дозволяє відобразити динаміку зміни конкурентних переваг протягом часу та визначити етапи їхнього становлення, розвитку та зникнення. Такий підхід дозволяє отримати більш конкретне уявлення про ефективність конкурентної стратегії та динаміку конкурентоспроможності підприємства. Конкурентні переваги мають відповідати кільком важливим вимогам:

1.Важливість і відповідність: Характеристики товару, послуги або торгової марки повинні бути суттєвими з точки зору конкуренції в галузі та вимог ринку. Наприклад, для ресторану чи кафе розміщення в центрі міста може бути значною перевагою через постійний потік клієнтів. Проте, для промислового підприємства,

спрямованого на мінімізацію витрат, високі витрати на оренду можуть стати конкурентною слабкістю.

2.Стійкість: Ці характеристики повинні бути стійкими та важко копіювати конкурентам. Оскільки ринок постійно змінюється, важливо, щоб переваги залишалися актуальними та ефективними з часом.

3.Видимість для споживачів: Споживачі повинні сприймати ці характеристики, тому важливо, щоб вони були чітко видимими. Підприємство має враховувати цю вимогу при розробці маркетингової та рекламної стратегії, щоб ефективно доносити свої переваги споживачам.

1.2. Чинники та джерела формування конкурентних переваг

Основним показником, який надає загальне розуміння конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні є Глобальний індекс конкурентоспроможності (GCI), який є комплексним і який відображає мікроекономічні та макроекономічні основи національної конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність як сукупність інститутів, політики та факторів, що визначають рівень продуктивності країни. Рейтинг конкурентоспроможності країн світу базується на критеріях конкурентоспроможності, відібраних в результаті комплексного дослідження з використанням економічної літератури, міжнародних, національних і регіональних джерел, а також відгуків бізнес-спільноти, урядових установ та науковців. Критерії регулярно переглядаються та оновлюються в міру появи нових теорій, досліджень і даних, а також розвитку світової економіки. Найбільш конкурентоспроможною країною за цим показником визначено Чехію (26 місце) та Малайзію (32 місце), найменш - Україну (54 місце) та Польщу (50 місце). Одним із позитивних факторів впливу на міжнародну конкурентоспроможність країни є стан її інноваційної діяльності. У світовій спільноті вимір даного показнику репрезентує Глобальний індекс інновацій (GII), який щороку оцінює інноваційну ефективність економік, підкреслюючи сильні та слабкі сторони певних інноваційних показників. Цей індекс базується на останніх глобальних інноваційних тенденціях і

спрямований на вимірювання інноваційних даних на основі таких показників, як політичне середовище, освіта, інфраструктура та створення знань в економіці [41].

Фактор конкурентної переваги - це певний аспект зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє йому виступати в домінуючому положенні порівняно з конкурентами. Ці фактори можуть бути розділені на тактичні та стратегічні [33]. Стратегічний чинник конкурентної переваги - це певний аспект зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, який дозволяє йому випередити конкурентів після досягнення певних умов, що роблять видимими переваги підприємства у відношенні до даного елементу порівняно з конкуруючими організаціями [33]. У свою чергу, стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства можна поділити на наступні підгрупи:

1. Чинники макросередовища:

- міжнародні аспекти.
- політичні умови.
- економічний контекст.
- природно-кліматичні умови.
- правове середовище.
- екологічні фактори.
- соціально-демографічні аспекти.
- науково-технічні можливості.

2. Чинники інфраструктури регіону:

- ринкова інфраструктура.
- система моніторингу природного середовища.
- охорона здоров'я.
- науково-освітній потенціал.
- культурне середовище.
- будівельний сектор.
- торгівля.
- транспортна та комунікаційна інфраструктура.

3. Чинники мікросередовища підприємства включають:

- конкуренти.

-постачальники.

-контактні аудиторії, такі як медіа та фінансові установи.

-маркетингові посередники, наприклад, рекламні агентства та консалтингові компанії.

-податкове та зовнішньоекономічне законодавство [19].

Внутрішні чинники характеризують діяльність підприємства «зсередини», такі як рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система управління та інші аспекти. Вони відповідно переважають аналогічні характеристики потенційних конкурентів [7].

Зовнішні конкурентні переваги базуються на здатності підприємства задовольняти свого споживача продукцією, яка має для нього важливіші характеристики. Ці переваги створюють можливості для повнішого задоволення певних потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності їхньої діяльності. Хоча внутрішні переваги є основою загальної конкурентної позиції підприємства, вони лише надають потенціал для досягнення необхідних конкурентних позицій.

Розглянемо перелік внутрішніх конкурентних переваг більш докладно:

-виробничі переваги: продуктивність праці: Вона визначає, скільки одиниць продукції або послуги може бути виготовлено або надано за одиницю часу. Висока продуктивність праці дозволяє підприємству ефективно використовувати ресурси і забезпечує більшу кількість продукції або послуг за той же час, що є ключовою перевагою в конкурентному середовищі.

-економність витрат: це включає зниження виробничих витрат, оптимізацію процесів і ефективне використання ресурсів.

-раціональність експлуатації основних фондів: означає оптимальне використання обладнання, машин і споруд для виробництва продукції або послуг. Раціональне використання обладнання дозволяє зберігати витрати та підвищувати продуктивність.

-забезпеченість матеріально-технічними ресурсами: включає наявність необхідних матеріалів, обладнання і технічних ресурсів для виробництва. Висока доступність і якість цих ресурсів дозволяє підприємству безперебійно функціонувати і виробляти продукцію відповідно до вимог споживачів.

-технологічні переваги: сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів: Це означає використання передових технологій і методів виробництва, що дозволяють підприємству бути більш гнучким та ефективним у задоволенні потреб споживачів.

-організаційні переваги: сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури: Ці переваги включають у себе сучасний стиль управління, гнучкість у вирішенні проблем та високу організованість управлінських процесів [24].

Внутрішні конкурентні переваги – це наслідок збільшення «продуктивності», яка забезпечує підприємству більшу рентабельність і стабільність ціни продажу, що нав'язується ринком або конкуренцією. До таких переваг належать спеціалізація, масштаби виробництва, досвід, операційна ефективність. Представимо зовнішні та внутрішні чинники конкурентних переваг та напрямки їх дії на конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Зовнішні та внутрішні чинники конкурентних переваг підприємства

Зовнішні чинники конкурентних переваг	Вплив на конкурентоспроможність
Рівень конкурентоспроможності країни, галузі, підприємства	Поліпшення всіх показників конкурентоспроможності
Сила конкуренції на вході та виході системи	Збільшення сили конкуренції підвищує конкурентоспроможність
Сила конкуренції серед товарів заміників	
Рівень організації виробництва, праці та управління у посередників і споживачів товарів, що випускаються	Підвищення рівня організації підвищує конкурентоспроможність
Якість продукції та сировини посередників та наданих ними послуг	Якість продукції, сировини та послуг підвищує конкурентоспроможність
Внутрішні чинники конкурентних переваг підприємства	Вплив на конкурентоспроможність
Раціональність організаційної і виробничої структури	Структура має відповідати принципам раціоналізації виробничих структур
Конкурентоспроможність персоналу	Підвищення конкурентоспроможності персоналу підвищує загальну конкурентоспроможність

Продовження таблиці 1.2

Прогресивність інформаційних технологій технологічних процесів і обладнання	Збільшення питомої ваги прогресивних технологій підвищує конкурентоспроможність
Якість системи управління підприємством	Сучасне та якісне управління із застосування прогресивних систем та методів підвищує конкурентоспроможність

Щодо зовнішніх конкурентних переваг підприємства, до них можна віднести наступні:

-інформаційні переваги: підприємство має доступ до достовірної та актуальної інформації про ринок, конкурентів, споживачів та інші фактори бізнес-середовища. Наявність такої інформації дозволяє підприємству приймати обґрунтовані стратегічні рішення та адаптуватися до змін на ринку.

-конструктивні переваги: характеристики продукції, такі як її технічні характеристики, дизайн та упаковка. Якісно розроблена та приваблива продукція може привертати увагу споживачів та відокремлювати підприємство від конкурентів.

-якісні переваги: висока якість продукції, яка оцінюється споживачами. Підприємство, яке має репутацію виробника високоякісної продукції, може залучати більше клієнтів та зберігати їхню вірність.

-поведінкові переваги: спрямованість підприємства на задоволення потреб споживачів та прийняття маркетингової філософії. Підприємство, яке активно слухає своїх клієнтів та пристосовує свою діяльність до їхніх потреб, може отримувати конкурентні переваги.

-кон'юнктурні переваги: умови на ринку та конкурентне середовище, такі як кількість та поведінка конкурентів, рівень конкуренції тощо. Інтелігентне реагування на зміни у кон'юктурі ринку може стати джерелом конкурентних переваг.

-сервісні переваги: рівень та якість послуг, наданих підприємством. Гарний сервіс може залучати та утримувати клієнтів, надаючи підприємству перевагу перед конкурентами.

-іміджеві переваги: загальне сприйняття споживачами підприємства та його продукції. Позитивний імідж може створювати додаткову цінність для бренду та сприяти його популярності серед споживачів.

-цінові переваги: рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін. Гнучка цінова політика може допомогти підприємству залучати більше клієнтів та забезпечувати стабільний прибуток.

-збутові переваги: портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції. Ефективна система збуту може забезпечити підприємству стабільний обсяг продажів та доступ до нових ринків.

-комунікаційні переваги: канали та способи розповсюдження інформації про підприємство. Ефективна комунікаційна стратегія може покращити сприйняття бренду та залучити більше клієнтів [24].

Внутрішня та зовнішня конкурентні переваги відрізняються за джерелом, з якого вони виникають та способом, яким вони впливають на конкурентоспроможність підприємства.

1. Внутрішня конкурентна перевага:

-джерело: внутрішні фактори, такі як управління, продуктивність та оптимізація витрат.

-вплив на конкурентоспроможність: дозволяє знижувати собівартість продукції, що дозволяє підприємству збільшувати маржинальність та конкурентоздатність навіть у ситуаціях зі скороченням цін на ринку.

2. Зовнішня конкурентна перевага:

-джерело: зовнішні фактори, такі як якість продукції, що формує цінність для споживача.

-вплив на конкурентоспроможність: зміцнює ринкову позицію підприємства, дозволяючи ним зберігати або навіть підвищувати ціни, оскільки споживачі готові платити більше за високу якість чи унікальність продукту. Отже, внутрішні та зовнішні конкурентні переваги взаємодоповнюють один одного, сприяючи стійкому розвитку підприємства та його успіху на ринку.

Основні чинники, що впливають на зміну роздрібного товарообігу, включають купівельну спроможність, споживчі можливості та вподобання населення, стан та

проблеми товарозабезпечення, розвиток матеріально-технічної бази роздрібно́ї торгівлі, інституціональні перетворення в українській торгівлі, а також зростання концентрації торгівельних підприємств та конкуренції між ними.

Навколишнє оточення господарюючих одиниць у роздрібній торгівлі стає складнішим через загострення економічної кризи. Деякі важливі загрози ззовні включають девальвацію національної валюти, що знижує платоспроможний попит населення та підвищення цін на імпортовані товари. Крім того, різке зростання тарифів на паливо та енергію призводить до збільшення вартості виробництва в Україні, що може вплинути на споживання населення та його здатність до покупок. Ці фактори призводять до стримування обігу коштів у роздрібній торгівлі та формування небажаних запасів продукції.

Поряд зі змінами в обороті роздрібно́ї торгівлі відбувається перебудова структури закупівель продовольчих та непродовольчих товарів. Останніми роками спостерігається стабільне співвідношення між продовольчими та непродовольчими товарами, що становить відповідно 40% і 60%. За цей період роздрібний товарообіг підприємств майже у сімнадцять разів зріс, зокрема в 2015 році порівняно з 2000 роком. Проте рівень роздрібного товарообігу у сільських районах залишається низьким, в 2015 році він був у 4,8 раза менший, ніж у містах України. Темпи зростання роздрібного товарообігу у містах високі, що пояснюється кількома факторами: перш за все, значною концентрацією населення; наявністю платоспроможних покупців; та зростаючою тенденцією будівництва житлових будинків у містах, що потребує створення додаткових об'єктів соціальної інфраструктури, таких як магазини, кіоски, ринки і т. д.

Протягом періоду незалежності України трансформація її економіки на ринкові засади виявила значний потенціал підприємницької ініціативи серед громадян, які використовували його для започаткування власного бізнесу у сфері внутрішньої торгівлі. Внутрішня торгівля представляє собою складну організаційно-економічну та соціальну систему, в якій розрізняються окремі галузі (оптова і роздрібна). Головними елементами, що формуються під впливом взаємодії ринкових сил попиту і пропозиції, є: сукупність покупців (споживачів) товарів, сукупність продавців товарів (торговельних посередників), асортимент пропонованих товарів,

ціни на товари та торговельні послуги, перешкоди та умови входження на ринок суб'єктів торговельної діяльності в сфері оптової та роздрібної торгівлі, а також технології організації торговельних процесів. Внутрішня торгівля має задовольняти попит споживачів на предмети споживання та відповідати пропозиції товарів на ринку, а також забезпечувати організацію та неперервність обміну «товари–гроші».

Характеристичні ознаки внутрішньої торгівлі в Україні полягають у високому рівні динамічності форм, масштабів і параметрів торговельної діяльності. Спостерігаються тенденції секторної реструктуризації, що проявляються у малому, середньому і великому бізнесі, з основною увагою до посилення ролі малих і середніх підприємств. Також відбуваються значні зміни у товарній структурі як оптового, так і роздрібного товарообороту, включаючи загострення проблеми зменшення обсягів продажу вітчизняних товарів порівняно з імпортними аналогами, особливо в сегменті непродовольчих товарів. Ці тенденції і тренди, що характеризуються внутрішньою торгівлею в Україні протягом періоду з 2016 по 2020 рік, підтверджуються аналізом офіційної статистики щодо її розвитку.

Дослідники вказують, що сучасний ринок в Україні характеризується великою кількістю учасників, які постійно змагаються за найвпливовіші позиції серед покупців. Жорстка конкуренція серед продавців, можливість захоплення ринку іноземними інвесторами з значними капіталами, стимулюють власників торговельного бізнесу до створення додаткових сервісів, програм лояльності для постійних клієнтів і заходів, що сприяють привертанню нових покупців [1, с. 145].

Згідно з таблицею 1, у 2020 році в Україні торговельною діяльністю займалися 826129 суб'єктів, включаючи 160 суб'єктів великого підприємництва, 3289 суб'єктів середнього підприємництва та 822680 суб'єктів малого підприємництва, з них 808221 суб'єкт мікропідприємництва (табл.1.3).

Таблиця 1.3

**Кількість суб'єктів торговельного підприємництва в Україні
у 2016-2020 роках**

Показники	Роки					Темп зміни, %
	2016	2017	2018	2019	2020	

Продовження таблиці 1.3

Суб'єкти великого підприємництва: - кількість, од.	116	129	135	1551	160	137,9
- частка в загальній кількості суб'єктів, %	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01
Суб'єкти середнього підприємництва: - кількість, од.	2761	2972	3196	3345	3289	119,1
- частка в загальній кількості суб'єктів, %	0,30	0,35	0,39	0,40	0,40	0,10
Суб'єкти малого підприємництва: - кількість, од.	907536	834696	814886	830658	822680	90,6
- частка в загальній кількості суб'єктів, %	99,7	99,6	99,6	99,6	99,6	-0,1
з них суб'єкти мікропідприємництва: - кількість, од.	894778	820933	799238	815330	808221	90,3
- частка в загальній кількості суб'єктів, %	98,3	98,0	97,7	97,7	97,8	-0,5
Разом суб'єктів торговельного Підприємництва	910413	837797	818217	834159	826129	90,7

Джерело:[20]

У порівнянні з 2016 роком спостерігається помітне скорочення загальної кількості торговців, яке становить 84284 особи або 9,3%. Особливо це відчутно в сфері мікропідприємництва, де кількість суб'єктів зменшилася на 86557 осіб або 9,7%, а їх частка скоротилася з 98,3% до 97,8%. Це свідчить про тенденцію до консолідації суб'єктів торговельного підприємництва та їх перехід до більш організованих форм торгівлі.

Важливим показником масштабів внутрішньої торгівлі є обсяг товарообороту внутрішньої торгівлі країни, який включає обсяги обороту як оптової, так і роздрібної торгівлі(табл.1.4).

Таблиця 1.4

**Показники обсягів товарообороту внутрішньої торгівлі України
у 2016-2020 роках, млрд. грн.**

Продовження таблиці 1.4

Роки	Оптовий товарооборот підприємств	Оборот роздрібної торгівлі	В т.ч.	
			роздрібний товарооборот підприємств	Роздрібний товарооборот ФОП
2016	1556,0	1175,4	556,0	619,3
2017	1908,7	815,3	586,3	229,0
2018	2215,4	930,6	668,4	262,2
2019	2322,2	1094,0	793,5	300,5
2020	2462,6	1201,6	868,3	333,3
Відхилення 2020р. До 2016р.	906,6	26,3	312,3	-286,0
2020р. До 2016 р.,%	158,3	102,2	156,2	53,8

Джерело: [20]

За даними статистики, в 2020 році оборот внутрішньої торгівлі України склав 3664,2 млрд гривень, що є на 932,9 млрд гривень більше, ніж у 2016 році. Це означає зростання обороту на 34,2% протягом цього періоду, і він зростає стабільно протягом усього цього часу. Аналогічна тенденція спостерігається і у розвитку оптового товарообороту: від 1556,0 млрд гривень у 2016 році до 2462,6 млрд гривень у 2020 році, що становить зростання на 906,6 млрд гривень або 58,3%. У той же період товарооборот роздрібної торгівлі України збільшився до 1201,6 млрд гривень у 2020 році, що є зростанням на 26,3 млрд гривень або 2,2%. У 2020 році обсяг товарообороту в порівняній ціні зріс на 7,2%, з продовольчих товарів - на 9,6%, а з непродовольчих - на 5,4%.

Швидке зростання товарообороту з продовольчих товарів у 2020 році було спричинене змінами в доходах та попиті населення під впливом пандемії коронавірусної інфекції COVID-19. У порівнянні з попереднім роком, у 2020 році відзначилися найвищі темпи зростання товарообороту окремих продовольчих товарів, таких як м'ясо - на 15,0%, фрукти та овочі свіжі - на 19,0%. Також відбулося значне збільшення обсягів товарообороту непродовольчих товарів, наприклад, меблі зросли на 13,4%, а комп'ютерна техніка, периферійне устаткування та програмне забезпечення - навіть на 41,1%.

Протягом 2017–2020 років спостерігалось суттєве зростання частки обороту оптової торгівлі до 67,2%, а також зменшення частки роздрібної торгівлі до 32,8%. Варто зазначити, що у 2018–2020 роках відбувалося стабільне зростання частки

роздрібної торгівлі в товарообороті внутрішньої торгівлі. Це свідчить про поживавлення купівельного попиту населення та збільшення активності роздрібних торговців та фізичних осіб-підприємців, які здійснюють торгівельну діяльність.

За даними з 2016 року, підприємства торгівлі складали 77,3% всього товарообороту внутрішньої торгівлі (як оптової, так і роздрібної), тоді як фізичні особи-підприємці становили 22,7%. Проте до 2020 року частка фізичних осіб-підприємців зменшилася на 13,6% і становила лише 9,1%, в той час як частка підприємств торгівлі зросла до 90,9%. Це пояснюється швидким розвитком оптової торгівлі, яку переважно здійснюють підприємства торгівлі - юридичні особи, а також скороченням кількості суб'єктів малого торговельного підприємництва порівняно з іншими секторами торгівельного підприємництва.

Аналіз структури роздрібного товарообороту за походженням товарів вказує на те, що внутрішні товари становлять 53,4% від усього товарообороту (залишаючи приблизно половину роздрібних товарів імпортованими). У сфері продовольчих товарів внутрішні товари складають 79,4% від усього обсягу, що є на 2,8% менше, ніж у 2017 році. Щодо непродовольчих товарів, внутрішні товари становлять 32,9% від усього товарообороту, що на 0,3% вище, ніж у 2017 році.

Україні потрібна ефективна програма імпортозаміщення, щоб збільшити виробництво національних товарів і зменшити залежність від імпорту, який блокує вітчизняне виробництво. Це також допоможе змінити асортиментну політику торгівлі на користь внутрішнього виробництва. Однак для розвитку внутрішньої торгівлі необхідно вирішити ряд проблем, таких як боротьба з тіньовою економікою, збільшення інвестиційної привабливості галузі, підвищення реальних грошових доходів населення та підтримка вітчизняних товаровиробників. До цього також додається необхідність забезпечення соціально-політичної стабільності. Крім того, період військової агресії РФ створює ще більш складні виклики для внутрішньої торгівлі, і вимагає окремого аналізу та пошуку системних рішень для відновлення економіки України, включаючи внутрішню торгівлю[3, с.158].

Висновки до розділу 1

У першому розділі ми проаналізували поняття, пов'язані з конкурентними перевагами підприємства, зокрема конкуренцію та конкурентоспроможність. Конкуренція - це постійне змагання між учасниками ринку за найвигідніші умови виробництва та реалізації своєї продукції. З іншого боку, термін «конкурентоспроможність» трактується різними вченими по-різному, залежно від їхнього підходу. Однак у загальному розумінні конкурентоспроможність позначає здатність суб'єкта діяльності перевершувати своїх безпосередніх конкурентів, що дозволяє йому успішно конкурувати на ринку. Важливо зазначити, що конкурентоспроможність визначається наявністю конкурентних переваг, які роблять підприємство впізнаваним на ринку та захищають його від впливу різних конкурентних сил.

Конкурентна перевага означає наявність у системи певних ексклюзивних цінностей, які дозволяють підприємству ефективніше управляти своїми ресурсами. Тривала конкурентна перевага є результатом успішної реалізації унікальної стратегії створення вартості, яка не використовується конкурентами та не може бути скопійована. Оцінка досягнутих переваг базується на поставлених перед підприємством цілях і проблемах, які воно стикається, зважаючи на умови зовнішнього середовища. Конкурентні переваги можуть бути зовнішніми, якщо вони ґрунтуються на якості товару для споживача, або внутрішніми, коли вони базуються на перевагах у витратах підприємства. Щодо методів аналізу конкурентних переваг, існує різноманітність підходів. Для кожного підприємства важливо обрати найбільш ефективні методи оцінки конкурентних переваг, щоб максимально покращити свою діяльність, виявити потенційні можливості розвитку та досягнення конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФОРА» ТА АНАЛІЗ ДОСЯГНУТИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1. Загальна характеристика організації

Об'єктом дослідження в даній роботі було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Фора» (надалі ТОВ «Фора»). Історія ТОВ «Фора» - мережі супермаркетів по всій Україні, була заснована в грудні 2002 року в Києві і відома як частина корпорації Fozzy Group, що також володіє іншими мережами, такими як «Сільпо» і «Thrash!». У 2013 році компанія вирішила оновити свій стиль і поділити магазини на різні класи - низький, середній та преміум. У 2016 році був проведений моніторинг супермаркетів, під час якого виявлені проблеми та переваги різних мереж. «Фора» посіла друге місце в антирейтингу після «Сільпо». У 2017 році мережа почала відкривати преміальні магазини з різноманітним асортиментом і власною пекарнею. Крім того, були запроваджені власні пекарні та піцерії в багатьох магазинах. У 2017-2018 роках «Фора» активно долучалася до благодійних акцій, зокрема збирала кошти для дітей з вадами серця та надавала допомогу тваринам з притулку «Сіріус». Зараз у мережі «Фора» 400 тисяч клієнтів щоденно [8].

ТОВ «Фора» - українська компанія, заснована в 1994 році, яка спеціалізується на виробництві та роздрібній торгівлі продуктами харчування. У їх власності - 247 магазинів у 84 населених пунктах України, включаючи 6 супермаркетів ексклюзивного формату, які пропонують різні делікатеси та вишукані продукти. Крім того, компанія має власний м'ясний цех, овочевий розподільчий центр, і виробляє готові страви, такі як піци та випічка. Вони також спеціалізуються на виробництві молочної продукції, м'ясних виробів, заморожених продуктів та консервів [8]. Компанія має власні виробничі потужності по всій Україні, включаючи молочний завод у Львові, м'ясопереробний завод у Харкові та завод заморожених продуктів у Києві. ТОВ «Фора» також має мережу дистриб'юторських центрів і роздрібних магазинів у всій країні.

Організація активно розширює свою діяльність за межами України, експортуючи свою продукцію в інші країни Європи та Азії, такі як Польща, Білорусь, Молдова, Казахстан і Китай. Крім того, «Фора» бере участь у корпоративних програмах соціальної відповідальності, включаючи підтримку місцевих громад та екологічні ініціативи [7]. Загалом, «Фора» - це велика українська компанія, яка виробляє та реалізує різноманітні продукти харчування, активно розширюючи свою присутність на світовому ринку і виконуючи соціальну місію. Кількість працівників. Мережа супермаркетів «Фора» налічує близько 8 тисяч працівників у всій мережі, і має складну організаційну структуру. Головний офіс керується головним директором, від якого залежать декілька ключових директорів у сферах маркетингу, комерції, фінансів, управління персоналом та операцій. Кожен з них має свій власний офіс [9].

У мережі магазинів «Фора» є декілька допоміжних офісів, включаючи офіс дирекції бізнесу, офіс безпеки і адміністративний офіс. Операційний офіс відповідає за розвиток торгових процесів та керується заступником директора з операційної діяльності. Від нього залежать групи магазинів. Структура філії магазину середнього класу включає директора, двох заступників і різні відділи, такі як м'ясний цех, відділ молочної продукції, рибний відділ, хлібобулочні вироби, піцерія, продавці, касири та інші. Зміни внесені після фінансових труднощів, включали скорочення штату працівників, зміну функцій і відповідальностей, і реорганізацію робочого простору для збільшення продуктивності[7]. У результаті вони рішуче зменшили кількість працівників у магазинах та перерозподілили їхні обов'язки.

Мережа магазинів ТОВ «Фора» пропонує широкий асортимент товарів і ставить перед собою завдання зробити покупки зручними та приємними. Загальна площа їхніх супермаркетів складає близько 91,186 кв. м., і у їхньому асортименті є до 23,094 SKU. Головна увага зосереджена на продуктах харчування, які становлять 85.84% асортименту[6].

Мережа магазинів «Фора» пропонує свіжі овочі, фрукти, м'ясні продукти та гриль, який робить готування ще простішим. Також можна замовити смачну їжу на обід або вечерю та смакувати прекрасними стравами з відділу кулінарії. У магазинах «Фора» ви знайдете товари під власними торговими марками, такими як «Премія», «Повна чаша», і «Рікі Тікі» Супермаркети «Фора» також пропонують преміум версії

з розширеним асортиментом та особливим обслуговуванням. Тут ви зможете знайти різні додаткові послуги, включаючи суші, випічку, і кулінарію. Крім того, вас прийматимуть професійні консультанти та сомельє в відділі алкоголю. Ці версії магазинів оснащені сучасним обладнанням і касами самообслуговування для вашої зручності[9].

«Фора», як і будь-яка інша компанія, має можливість проводити різноманітні інвестиційні операції в Україні для досягнення своїх бізнес-цілей. Компанія може інвестувати у розширення мережі магазинів або покращення існуючих, проводити інвестиції в маркетингові кампанії для привертання нових клієнтів, або інвестувати в нові технології для оптимізації своєї діяльності та покращення досвіду клієнтів. Крім того, «Фора» також може інвестувати в інші компанії або придбати їх з метою диверсифікації свого бізнес-портфелю і отримання доступу до нових ринків [5]. Важливо відзначити, що ми не маємо конкретної інформації щодо інвестиційної діяльності «Фора» в Україні. Проте, слід розуміти, що інвестиційна діяльність є стратегічно важливою для досягнення бізнес-цілей компаній та забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку[6].

Наприкінці 2019 року ТОВ «Фора» не мала жодних фінансових інвестицій. Проте у 2020 році, шляхом послідовного зростання мережі магазинів, компанія здійснила інвестиції в інші компанії в Україні. Наприклад, в травні 2020 року вона придбала акції ПАТ «Дніпрянка» та у жовтні того ж року реалізувала частину акцій ПАТ «Дніпрянка» на ПАТ «Бенефіт». Також в листопаді 2020 року компанія придбала акції ПАТ «Рітейл Еквіті Фонд» у ТОВ «Сільпо-Фуд». Станом на 31 грудня 2020 року об'єм фінансових інвестицій «Фора» становив 306 373 тисяч гривень, включаючи інвестиції у ПАТ «Дніпрянка» та ПАТ «Рітейл Еквіті Фонд», з часткою володіння в статутному капіталі 49,50% та 37,5% відповідно[5].

Фора – українська компанія, яка зазнала постійного зростання за останнє десятиліття. Вона є однією з найуспішніших компаній країни з сильною присутністю в енергетичному, сільському господарстві та телекомунікаційному секторах. Компанія має сильний фокус на інноваціях та прийняла нові технології для підвищення ефективності та підвищення прибутку. Компанія інвестувала значні кошти в дослідження та розробки, які допомогли їм випереджати своїх конкурентів.

Вони також реалізували ряд ініціатив, щоб допомогти місцевій економіці, наприклад, створення робочих місць та надання можливостей для навчання молодим людям. Як результат, Фора стала головним роботодавцем в Україні і допомогла підвищити економіку. Компанія також була головною у сприянні зростанню ВВП в країні за останні роки. Крім того, «Фора» також був головним інвестором на українському фондовому ринку, що забезпечує стабільне джерело капіталу для країни. Це дало змогу компанії продовжувати розширюватися та розвиватися, забезпечуючи більше робочих місць та стимулюючи економіку. На закінчення, «Фора» була б сприяючою зростанню українській економіці та забезпечує стабільність та зростання для країни.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фора» має своє походження з Fozzy Group. Але якщо говорити про «Фору», як самостійний бізнес, то вона взяла початок у 2002 році і загальна торговельна площа магазинів становила 91 186 кв. метрів, загальна кількість магазинів становила 247 супермаркетів у 84 населених пунктів. Але з роками ТОВ «Фора» вдосконалювалась, розширювалась та піднімалась в рейтингу серед супермаркетів- конкурентів.

Станом на 2020 рік загальна кількість торговельних об'єктів мережі становить 265 магазинів у 89 населених пунктів України. Через відкриття нових магазинів збільшилась і загальна площа магазинів, яка становить 406 кв. м.. Якщо аналізувати торговий оборот мережі магазинів «Фора», то він значно збільшився, у 2020 році торговий оборот склав майже 15, 8 млрд. гривень. У 2020 році мережею магазинів «Фора» було відкрито 21 нових супермаркетів у 18 населених пунктів України. Загальна площа відкритих магазинів становить 302 804 кв. м., а торгівельна площа нових магазинів має площу 16 632 кв. м.

У мережі магазинів «Фора» є свої місія та цінності, саме через які вони створюють гарні та комфортні умови для своїх гостей. З головних місій мережі магазинів є «Вдосконалювати піклування, діючи драйвово, інноваційно та продуктивно». З головних цінностей мережі магазинів представлені такі пункти: драйв- «Це стиль нашого життя, це джерело нашого натхнення та нових ідей», вдосконалення- «Завдяки особистому розвитку ми розвиваємо середовище навколо себе», втілення інновацій- «Генеруємо нові ідеї, використовуємо новітні технології», продуктивність- «Якість наших дій визначає наш результат».

Безперервність діяльності ТОВ «Фора». Щоб забезпечити прибутковий та зростаючий бізнес, необхідно мати чіткий план роботи. За результатами діяльності Товариства на економічні показники його ліквідності вплинули економічні обставини. За 2020 рік, що закінчився 31 грудня збиток Товариства склав 39 023 тис. грн, станом на 31 грудня 2020 року підприємство мало дефіцит робочого капіталу в сумі 889 224 тис. грн. Але зібравши нараду, де приймало участь все керівництво ТОВ «Фора» прийняли рішення, що незважаючи на всі обставини, Товариство має змогу продовжувати свою роботу на безперервній основі, але при умові, що протягом 2021 року будуть виконуватись заходи, а саме:

1. В травні 2020 року Товариство підписало довгостроковий кредитний договір із лімітом фінансування 20 млн. доларів США із банком ЕБРР. Кредит був спрямований на реалізацію інвестиційної програми Товариства на оновлення та відкриття 32 супермаркетів «Фора».
2. У 2021 році Товариство планує отримувати прибуток від діяльності.
3. Товариство має в стратегії і далі збільшувати загальний товарообіг за рахунок проведення різних акцій та рекламних компаній в мережі інтернет.
4. У 2023 році Товариство має в розробці відкриття 9 нових магазинів та 24 цеха при цих магазинах, планується проведення ремонтів в багатьох філіях магазинів та переведення магазинів в новий формат, що допоможе збільшити прибуток та проникнення мережі магазинів в суспільство.

Управління фінансами та витратами.

Ефективне управління фінансами та витратами стає критично важливим для мережі магазинів «Фора» у зв'язку з викликами, спричиненими вторгненням агресора в Україну. Спершу, скорочення імпорту товарів призводить до зменшення доходів, що потребує уважного фінансового управління. Менш регулярні поставки впливають на асортимент і якість товарів, що може вплинути на відвідуваність магазинів та вартість зберігання. Друга проблема стосується збитків від ракетних обстрілів, які пошкодили деякі філії магазинів «Фора», і потребує значних фінансових вкладень у відновлення та ремонт інфраструктури. Третя проблема полягає в перевантаженні залишених працівників через скорочення кількості працівників, що може вплинути на їхню продуктивність і викликати конфлікти з гостями. Збільшення витрат на

заробітну плату може стати важливим аспектом управління фінансами. Нарешті, значна кількість витрачених продуктів потребує уваги до ефективного управління запасами та оптимізації процесів закупівель і продажу. Реалізація товарів за зниженими цінами та акції благодійності можуть допомогти зменшити втрати. Щоб подолати ці труднощі, важливо активно впроваджувати стратегії ефективного управління фінансами та витратами, включаючи розробку бюджетів, аналіз доходів та витрат, управління запасами та оптимізацію робочих процесів.

Оцінку конкурентних переваг здійснено на основі досвіду ТОВ «Фора». Основною метою його функціонування є виробнича та комерційна діяльність у галузі роздрібної торгівлі. Товариство активно розвиває торгівлю власного виробництва. Відомості про фінансові результати діяльності ТОВ «Фора» наведено у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності «ТОВ «Фора » у 2020–2022 рр., тис. грн

Показник	2020 рік, тис. грн.	2021 рік, тис. грн.	2022рік, тис. грн.	Темп приросту, %	
1	4	5	7	2020-2021 Рр	2021-2022 Рр
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2965133	3079114	4396033	142,77%	151,79%
2. Собівартість реалізованої продукції	(2129482)	(2098573)	(2902092)	138,29%	138,22%
3. Валовий прибуток (збиток)	835651	980541	1493941	152,36%	18,71%
4. Фінансовий результат від операційної діяльності	890913	529130	478334	90,40%	54,24%
5. Фінансовий результат від звичайної діяльності до Оподаткування	1158700	564299	486034	86,13%	44,05%
6. Чистий прибуток	952424	460288	395446	85,91%	540,66%

Аналіз таблиці 2.1 показує, що чистий дохід продемонстрував зростання у 2021 році на 3,8% порівняно з 2020 роком та у 2022 році на 42,8% .Проте чистий прибуток зменшився на 51,7% у 2021 році в порівнянні з 2020 роком та на 14% у 2022 році. Це свідчить про меншу фінансову стійкість та знижену конкурентоспроможність ТОВ «Фора». Після швидкого аналізу фінансового стану ТОВ «Фора» за аналізований

період 2020-2022 років, ми прийшли до висновку, що ситуація компанії погіршилась, витрати на виробництво зросли, а чистий прибуток зменшився. Компанія зазвичай фінансує свої ресурси за рахунок власних коштів, а також короткострокових позик. В додатку А , А.1, В та В.1. представлено дані фінансової звітності тасукупного доходу за 2021 .та 2022 рік.

Динаміка показників ділової активності підприємства у 2019-2022 рр. представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ділової активності підприємства у 2019-2022 рр

Показники	Формула за ко-дами рядків нових форм фінансової звітності	2019 рік	2020 Рік	2021 рік	2022 Рік
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти (Коб. д. з)	Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1125 + р. 1130 + р.1135 + р. 1155	7,3	7,8	13,2	6,22
Період погашення дебіторської заборгованості (Тпог.д. з.), днів	360 / Коб.д.з	35,11	46,15	27,27	57,87
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, (Коб. кр.з), оборотів	Ф. № 2, р. 2000 / Ф. №1, р. 1695	3,6	4,6	4,28	4,37
Період погашення кредиторської заборгованості (Тпог.кред.з.), днів	360 / Коб.кр.з	79,11	78,26	84,11	82,37
Коефіцієнт оборотно сті власного капіталу (Коб. в.к), оборотів	Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1495	1,09	1,2	0,61	1,76

Як видно з таблиці 2.2 період погашення дебіторської заборгованості заменшился у 2021 році на 18,8 днів, але значно пдвищився у 2022 році на 30,6 днів. Період погашення кредиторської заборгованості збільшився у 2011 році на 5,85 днів, але зменшився у 2022 році на -1,74.

Абсолютне та відносне відхилення показників ділової активності підприємства у 2019-2022 рр. представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Абсолютне та відносне відхилення показників ділової активності
підприємства у 2019-2022 рр.**

	Абс.від х	Відн.від х	Абс.від х	Відн.від х
	2020-2019 рр.		2022-2021 рр.	
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти (Коб. д. з)	-6,98	-52,88%	-1,08	-14,79%
Період погашення дебіторської заборгованості (Тпог.д. з.), днів	30,6	112,21%	22,76	64,82%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, (Коб. кр.з), оборотів	0,09	2,10%	0,77	21,39%
Період погашення кредиторської заборгованості (Тпог.кред.з.), днів	-1,74	-2,07%	3,26	4,12%
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Коб.в.к), оборотів	1,15	188,52%	0,67	61,47%

З таблиці 2.3 видно, що коефіцієнт оборотно сті власного капіталу збільшився на 61,47% у порівнянні з 2019 р. Важливо відзначити, що у цьому періоді Росія розпочала вторгнення на територію України, що сильно позначилося на її економіці та бізнесі загалом. Ця подія призвела до значного погіршення фінансового стану ТОВ «Фора». Основні проблеми включають[10]:

1.Вплив на мережу магазинів: Військові дії призвели до погіршення роботи мережі магазинів, зокрема, збитків для персоналу та ліквідності активів магазинів. Мережа магазинів стала головним пріоритетом, орієнтованим на забезпечення безпеки співробітників та їх сімей[9].

2.Мобілізація персоналу: Близько 1500 співробітників приєдналися до Збройних Сил України для територіальної оборони. Незважаючи на це, мережа магазинів продовжила свою діяльність та вжила заходів для пристосування до ускладнених обставин.

3.Контроль над активами: Внаслідок бойових дій частина магазинів була пошкоджена, а контроль над магазинами на окупованих територіях втрачено. Були проведені заходи щодо фіксації збитків та відновлення магазинів.

4.Вплив на виручку: Магазины «Фора» були законсервовані під час активних воєнних дій, що призвело до втрати виручки. Для нормалізації ситуації у регіоні було вжито заходів для відновлення роботи магазинів та забезпечення продуктами харчування.

Ліквідність та фінансові показники стали проблемними для нашої компанії станом на 31 грудня 2021 року через кілька факторів:

1.Невиконані умови фінансової угоди: Деякі проекти не відповідали умовам фінансової угоди, зокрема, довгостроковий кредитний договір та банківська позика в розмірі 484 млн. грн., які були включені до короткострокових кредитних зобов'язань. Крім того, виникло українське військове вторгнення, що додатково ускладнило фінансовий стан[5].

2.Реструктуризація боргу: Керівництво розробило стратегію реструктуризації для забезпечення стабільності та безперервності діяльності компанії. Для цього були узгоджені додаткові угоди з кредиторами щодо відстрочки погашення боргу.

3.Фінансовий прогноз: Керівництво розробило фінансовий прогноз до 2022 року, базуючись на ключових припущеннях, таких як ескалація військових дій та обсяг виручки. Однак, невизначеність майбутнього ускладнює прогноз та може вплинути на результати компанії.

З огляду на вищевказані обставини, існує суттєва невизначеність щодо можливості продовження безперервної діяльності компанії. Треба враховувати, що чим більша ця невизначеність, тим більше імовірність негативного впливу на фінансовий стан та результати компанії[3].

Фінансова звітність компанії підготовлена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та опублікована національною мовою на веб-сайті відповідного державного органу. Вона базується на принципі історичної собівартості, за винятком інвестиційної нерухомості та фінансових активів, які оцінюються за справедливою вартістю, з переоцінкою, що відображається як прибуток або збиток[6].

Основні принципи облікової політики, які використовувалися при підготовці цієї фінансової звітності, наведені нижче. Вони застосовувалися послідовно в усіх періодах, включених у фінансову звітність. Усі суми вказані в тисячах доларів США (якщо не вказано інше), а валютою подання є українська гривня[9].

Примітки до фінансової звітності (табл.№2.1-2.3). Після останньої фінансової звітності станом на 31 грудня 2022 року, Росія почала повномасштабне вторгнення на територію України. Російські війська почали руйнувати всю інфраструктуру країни, що призвело велику кількість смертей невинних людей та військових. Це мало великий вплив на економіку України та дало свої корективи в бізнес країни в цілому. Враховуючи тяжке становище, ТОВ «Фора» зробила глобальну оцінку ситуації для безперервної діяльності на основі якої висунули фінансову звітність.

Діяльність Товариства зазнала значного погіршення роботи мережі магазинів, найбільше з цього постраждали: персонал, який працює в мережі магазинів; ліквідність та збереження активів магазинів. Мережою магазинів був визначений головний пріоритет, що забезпечував безпеку їх співробітників та їх сімей[34].

Близько 1500 співробітників приєдналися до Збройних Сил України, що забезпечували територіальну оборону. Товариство входило до числа компаній критичної інфраструктури, але мережа магазинів не зупиняла свою діяльність, управлінським персоналом та адміністрацією магазину було вжито цілий ряд заходів, щоб пом'якшити обставини та негативний вплив війни на діяльність та фінансовий стан підприємства. Задля збереження своєї працездатності, мережі магазинів необхідно було висунути ряд заходів, а саме: оптимізація графіків роботи, зменшення та оптимізація затрат, аналіз асортименту товару, що поставлявся з країни-агресора, були проведені переговори з партнерами та постачальниками, щоб забезпечити стабільне постачання необхідних товарів до мереж магазинів, були висунуті інструкції для персоналу, реорганізовані ключові бізнес-процеси, щоб пристосуватися до існуючих проблем та продовжувати свою діяльність[37].

Контроль над активами: через бойові дії на території України було частково пошкоджено магазини та втрачено контроль над магазинами на окупованих територіях. За фактами знищення (пошкодження) майна мережою магазинів було подано заяви про злочин в правоохоронні органи, проведена фото за відео фіксація

стану майна, складені факти огляду, почала проводитись інвентаризація майна та оформлення її результатів, були вжиті заходи щодо відновлення магазинів та розрахунок збитків. Станом на дату затвердження фінансової звітності Товариство визнало збиток та знецінення об'єктів основних засобів у сумі 40 мільйонів гривень, а також збиток від знецінення товарів у сумі 124 мільйонів гривень[38].

Вплив на виручку: магазини Товариства «Фора» зосередженні в Києві та Київській області. Під час активних воєнних дій більша кількість магазинів була законсервована. Задля забезпечення позитивної динаміки виторгів було необхідною умовою нормалізувати ситуацію в регіоні. Товариство докладає максимум зусиль, щоб відновити роботу всіх магазинів для головної мети: забезпечення продуктами харчування в належній кількості та забезпечення робочими місцями, що висуває за собою відкриття великої кількості нових магазинів мережою магазинів «Фора». Але головна проблема, яка на даний момент залишається це нестабільна ситуація в країні, що може дати погіршення на діяльність Товариства, виручку на фінансові результати в цілому[38].

2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємствата перспектив його розвитку

Нами було запропоновано в рамках напрямів посилення позицій ТОВ «Фора» на регіональному, подальше розширення асортименту продукції, диверсифікацію діяльності підприємства, використання новітніх технологій у виробництві, розвиток партнерських відносин. На основі матриці SWOT (Додаток В) в цілому позитивно оцінюючи перспективи розвитку ТОВ «Фора» досвід та кваліфікація працівників, висока якість та впізнаваність продукції та торгової марки фахівцями в сфері роздрібної торгівлі, стабільна робота, можливість масштабуватися, наявністю інновацій, високим ступенем конкуренції в галузі, а вихід на нові ринки – залежністю від діяльності логістичних компаній[17].

Подальше підвищення продуктивності праці, оновлення технічної бази підприємства, застосування нових технологій, виготовлення продукції власного виробництва дозволить більш повною мірою задовольнити потреби вибагливих

клієнтів; зручне місце розташування, кваліфікація робітників сприятимуть підвищенню ефективності виробництва, а можливість виготовлення додаткової продукції та охоплення нових ринків, збільшення клієнтської бази, посилення іміджу товариства та привабливості його продукції дозволять збільшити її вартість за рахунок маркетингової політики брендування. Впровадження методів безвідходного виробництва сприятиме ефективнішому використанню сировини, а отже підвищенню рентабельності підприємства. Водночас значний вплив на продовольчі процеси ТОВ «Фора» має макроекономічне середовище (додаток Г.1-Г.2), а ринкові позиції товариства і його продукції визначають пріоритетні напрями розвитку. Наразі найбільшу вагу та ймовірність впливу на результативність діяльності підприємств мають соціальна і екологічна політика, рівень інфляції та розвиток технологій, які отримали найвищі оцінки та вагові коефіцієнти (0,22). Найменшу вагу мають державні витрати на технологічні дослідження – 0,08. Також досить вагому сторону займають доступність кредиту та ставки відсотків по ним. До інших значущих чинників, які визначають діяльність ТОВ «Фора» на макрорівні можна віднести зниження кількості висококваліфікованих кадрів, проблеми забезпечення сировиною, високі темпи інфляції на тлі скорочення платоспроможного попиту на продукцію підприємства, підвищення оподаткування, вартості кредитів, збільшенню кількості перевірок. Реакція підприємства на фактори зовнішньої середовища становить 3,91; що є трохи вище середнього рівня[36].

Враховуючи результати дослідження, можна узагальнити основні конкурентні переваги ТОВ «Фора» (табл. 2.4). Цей метод дозволить оцінити в єдності інтегрований характер чинників виробничого потенціалу ТОВ «Фора» та визначити ефективність управління діяльністю є метод оцінки конкурентних переваг, який базується на фінансово-економічних чинниках (ДодатокВ) .

Таблиця 2.4

Конкурентні переваги ТОВ «Фора» у 2020–2022 рр.

Показник	Характеристика
<i>Організаційні конкурентні переваги</i>	

Продовження таблиці 2.4

Досвід	Організація працює на ринку роздрібної торгівлі, переважно продуктами харчування через власну мережу супермаркетів починаючи з 2002 року. Досвід роботи понад 22 роки.
Розміри підприємства	Підприємство входить до складу Fozzy Group – однієї з найбільших торгово-промислових груп України
Ефективність управління	Є прогалини в організації управління підприємством
Фінансова могутність	Є фінансово незалежним та стійким
<i>Функціональні конкурентні переваги</i>	
Ціновий сегмент	Ціни встановлюються роздрібні, діє система знижок для клієнтів.
Споживачі	Сформована база постійних клієнтів, 8 з яких забезпечують понад 60 % покупок
Якість товарів	На високому рівні
Використання екологічно чистих матеріалів	Використовуються матеріали, які не спричиняють екологічної шкоди навколишньому середовищу
Кваліфікація персоналу	Висока, проте вимагає вдосконалення організація підвищення рівня кваліфікації
Досвід практичної діяльності персоналу	Злагоджена робота на всіх рівнях
<i>Конкурентні переваги, які базуються на відносинах із зовнішнім середовищем</i>	
Налагоджені відносини з постачальниками	Сформована база постійних постачальників, 9 з яких забезпечують більше 78 % поставок продукції
Робота з посередниками	Діє співпраця з фінансовими посередниками та маркетинговими, консалтинговими службами

Джерело : власні дослідження.

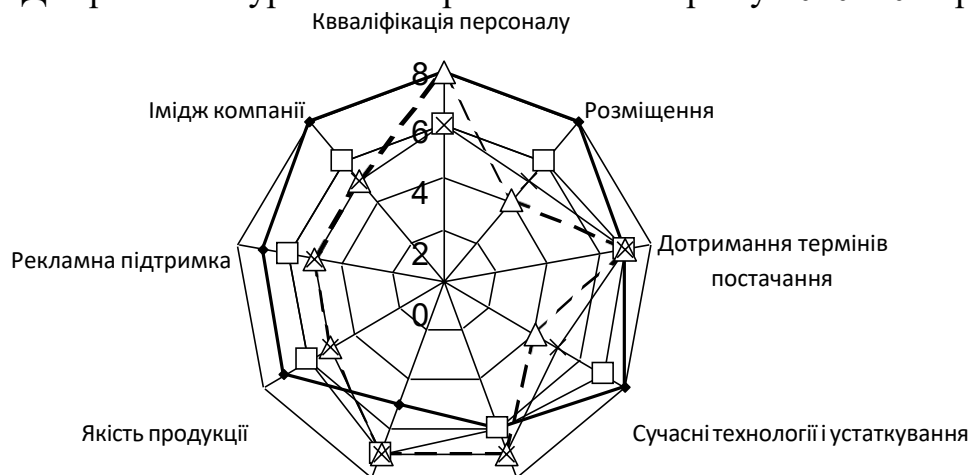
Значення інтегральної оцінки конкурентної переваги ТОВ «Фора» у 2022 р. становило 28,425 (мало місце зростання показника порівняно з 2020 р. на 24,222, що характеризує товариство як таке, що має високий рівень конкурентних переваг порівняно з основними конкурентами на рівні області, що дає можливість розширювати ринки збуту роздрібної торгівлі, вдосконалювати якісні і кількісні характеристики продукції, її модернізувати. ТОВ «Фора» рекомендується звернути увагу саме на розвиток інноваційної, інвестиційної, креативної та ринкової складових. Перевагою ТОВ «Фора» порівняно з основним регіональними конкурентами є місце розташування (філіали ТОВ «Фора» знаходяться в заселених місцях, що дає змогу швидко дістатись до магазинів). Таким чином, збурення власної ніші на ринку та конкурентоспроможності ТОВ «Фора» пов'язане з інноваціями у виробництво, розширення асортименту продукції, посиленням партнерських відносин в межах вертикальної та горизонтальної інтеграції. Значення інтегральної оцінки конкурентної переваги ТОВ «Фора» у 2022 р. складало 28,425 з динамікою зростання показника порівняно з 2020 р. Можна зробити висновок, що об'єкту досліджень необхідно

сконцентрувати увагу на збереженні та розвитку конкурентних переваг, але при цьому розробляти нові методи збуту продукції – рекламу, зв'язок із громадськістю[32].

2.3. Аналіз основних груп конкурентів підприємства

Товариство діє на ринку зі стабільними економічними умовами, а обласний центр забезпечує високий потенціал для розвитку торгівлі внаслідок наявності розвиненої інфраструктури, що дозволяє швидко і ефективно взаємодіяти з основними партнерами і клієнтами. ТОВ «Фора» має загальну стратегію наслідування лідерів галузі. За нашими оцінками товариство має третю позицію в галузі роздрібно́ї торгівлі. Серед лідерів роздрібно́ї торгівлі варто визначити такі підприємства як: «Фора», «АТБ», «Сільпо», «Ашан», «METRO», «NOVUS», «Еко-Маркет». Узагальнюючи оцінку діяльності ТОВ «Фора» представимо діаграму конкурентних переваг товариства порівняно з іншими лідерами на ринку[36].

Рис. 2.1. Діаграма конкурентних переваг ТОВ «Фора» у 2020–2022 рр.



Стратегія ТОВ «Фора» на ринку роздрібно́ї торгівлі включає чіткий план дій, що дозволить підприємству досягнути цілей розвитку. Одним з пріоритетних вбачаємо реалізацію інноваційних чинників, спрямованих на вдосконалення виробничого процесу, соціальних відносин, економічних, юридичних та технічних процедур [22, с. 147]. Перевага ТОВ «Фора» з позиції асортименту продукції, її високої якості; а також ситуація в країні визначили потребу в матеріалах внаслідок попиту на відновлення зруйнованих споруд. Базовим сегментом ринку ТОВ «Фора» є м.Київ та Київська область, зокрема ті населені пункти, які недалеко віддалені від обласного центру (потенційні споживачі – це 90% дорослого населення регіону). Стадію життєвого циклу можна характеризувати як стадія зрілості, яка передбачає постійний моніторинг конкурентів, розробку стратегії та тактики. Основними конкурентами є місцеві магазини аналогічних товарів (табл. 2.5)[34].

Таблиця 2.5

Конкурентна позиція ТОВ «Фора» на ринку у 2020–2022 рр.

Показники	ТОВ «АТБ»	ТОВ «Сільпо»	ТОВ «Ашан»	ТОВ «Novus»	ТОВ «Фора»	«METRO»
Рівень цін	7	6	8	8	7	7
Обсяг виробництва	7	3	6	6	5	4
Широта асортименту	8	8	10	10	8	8
Всього балів	22	17	24	24	20	19

Джерело: власні дослідження.

Експертна оцінка збуту роздрібно́ї продукції критеріями ціни, обсягів виробництва, широти асортименту проілюструвала потребу ТОВ «Фора» (максимальна оцінка 10 балів) посилення власних позицій, зокрема співробітників ТОВ «Фора» засвідчила потребує через розширення асортименту, диверсифікацію діяльності, підвищення кваліфікації працівників та посилення інформаційно-маркетингової діяльності. Ці заходи можуть дозволити йому зберігати конкурентну позицію і збільшувати свої конкурентні переваги. За даними таблиці найвищі переваги за обсягом виробництва, і ціною реалізації на ринку мають ТОВ «АТБ»,

ТОВ «Сільпо», ТОВ «Ашан», тоді як ТОВ «Фора» стійко утримує третю позицію. Обраний пріоритет на капіталізацію ТОВ «Фора» є вектором довгострокового розвитку з метою посилення ринкових позицій[35].

Інтегральна оцінка суспільно-економічних аспектів функціонування ТОВ «Фора» наочно підтвердила гіпотезу про його роль на ринку роздрібної торгівлі. Отже, враховуючи високий рівень розвитку торгівлів України, популярність товару, культуру споживання (переважно системний вибір), великою є роль виробника у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Стратегія розвитку передбачає удосконалення асортименту продукції, подолання сезонності виробництва (зокрема, шляхом диверсифікації діяльності), управління іміджем, брендингом товарів. Загальна криза в країні, пов'язана з пандемією на covid-19 та військовими діями спричинили обмеження скорочення виробництва та доходи компанії. Додатковим чинником підвищення конкуренції та зниження конкурентних переваг на національному рівні стала експансія закордонних компаній (зростання частки імпорту), а також скорочення споживання внаслідок зниження платоспроможності населення та його чисельності на території країни[30].

Розширення ринкових позицій ТОВ «Фора» пов'язане з горизонтальною та вертикальною інтеграцією роздрібної торгівлі. В умовах високої конкуренції поєднання зусиль суб'єктів гос спроможне сприяти кращому задоволенню інтересів споживачів за рахунок зміцнення матеріально-технічної бази та можливість задіяння більших виробничих потужностей, адаптуючи їх функціонування до різних за вимогами потреб споживачів. В основу кластеру пропонуємо включити єдині вимоги до постачальників, стандартизацію та сертифікацію продукції, системне підвищення її якості. Таким чином, набуття конкурентних переваг ТОВ «Фора» лежить у площині пошуку механізмів інтеграції з ключовими партнерами, оновлення технологій та обладнання з метою підвищення якості та широти асортименту продукції[30].

Висновки до розділу 2

У другому розділі було зроблене дослідження діяльності ТОВ «Фора» та зробили аналіз досягнутих конкурентних переваг організації.

Протягом 2020 року ТОВ "Фора" стикнулось із серйозними фінансовими труднощами, зазнаючи збитків та маючи дефіцит робочого капіталу. Проте, після наради керівництва, було прийнято рішення продовжити безперервну роботу підприємства за умови виконання заходів протягом 2021 року. Важливою стала ефективна стратегія управління фінансами та витратами, особливо в умовах, що виникли через вторгнення агресора в Україну. Скорочення імпорту, збитки від ракетних обстрілів, перевантаження працівників та інші проблеми потребують ретельного фінансового управління та стратегічного планування. Ефективне управління фінансами може допомогти зменшити втрати та забезпечити стійкість бізнесу.

Оцінку конкурентних переваг здійснено на основі досвіду ТОВ «Фора». Основною метою його функціонування є виробнича та комерційна діяльність у галузі роздрібної торгівлі. Товариство активно розвиває торгівлю власного виробництва. Відомості про фінансові результати діяльності ТОВ «Фора» наведено у табл. (2.1-2.5). Експертна оцінка збуту роздрібної продукції ТОВ «Фора» за критеріями ціни, обсягів виробництва та широти асортименту показала, що компанія потребує посилення своїх позицій через розширення асортименту, диверсифікацію діяльності, підвищення кваліфікації працівників та посилення інформаційно-маркетингової діяльності. Це дозволить ТОВ «Фора» зберігати конкурентну позицію і збільшувати свої переваги на ринку.

ТОВ «Фора» утримує стійку третю позицію за обсягом виробництва і ціною реалізації на ринку роздрібної торгівлі, поступаючись лише ТОВ «АТБ» та ТОВ «Сільпо». Важливим пріоритетом для компанії є капіталізація, яка слугує вектором довгострокового розвитку та зміцнення ринкових позицій. Інтегральна оцінка суспільно-економічних аспектів підтверджує важливу роль ТОВ «Фора» на ринку роздрібної торгівлі. Високий рівень розвитку торгівлі в Україні, популярність

продукції та культура споживання підкреслюють важливість виробника у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Стратегія розвитку передбачає удосконалення асортименту, подолання сезонності виробництва, управління іміджем та брендингом товарів. Загальна криза, пов'язана з пандемією COVID-19 та військовими діями, обмежила виробництво та доходи компанії. Додатковими чинниками зниження конкурентних переваг стали експансія закордонних компаній та зниження споживання через зниження платоспроможності населення. Розширення ринкових позицій ТОВ «Фора» можливе через горизонтальну та вертикальну інтеграцію роздрібної торгівлі. Це дозволить краще задовольняти інтереси споживачів завдяки зміцненню матеріально-технічної бази та використанню більших виробничих потужностей. Важливо включити єдині вимоги до постачальників, стандартизацію та сертифікацію продукції, системне підвищення її якості.

Таким чином, конкурентні переваги ТОВ «Фора» залежать від інтеграції з ключовими партнерами, оновлення технологій та обладнання, що дозволить підвищити якість та розширити асортимент продукції. Це допоможе компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФОРА»

3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності підприємства ТОВ «Фора»

Пізнання своїх конкурентів та їхніх стратегій дозволяє підприємству зрозуміти свої переваги та недоліки на ринку, виявити нові можливості для розвитку та удосконалення продукту або послуги, а також підвищити свою конкурентоспроможність, тому аналіз прямих конкурентів є ключовим етапом у стратегічному плануванні та розвитку бізнесу. У цьому розділі буде проведено детальний аналіз чотирьох прямих конкурентів з метою отримання інформації про їхні стратегії, сильні та слабкі сторони, а також можливості для підвищення власної ефективності та ефективної конкуренції на ринку[29].

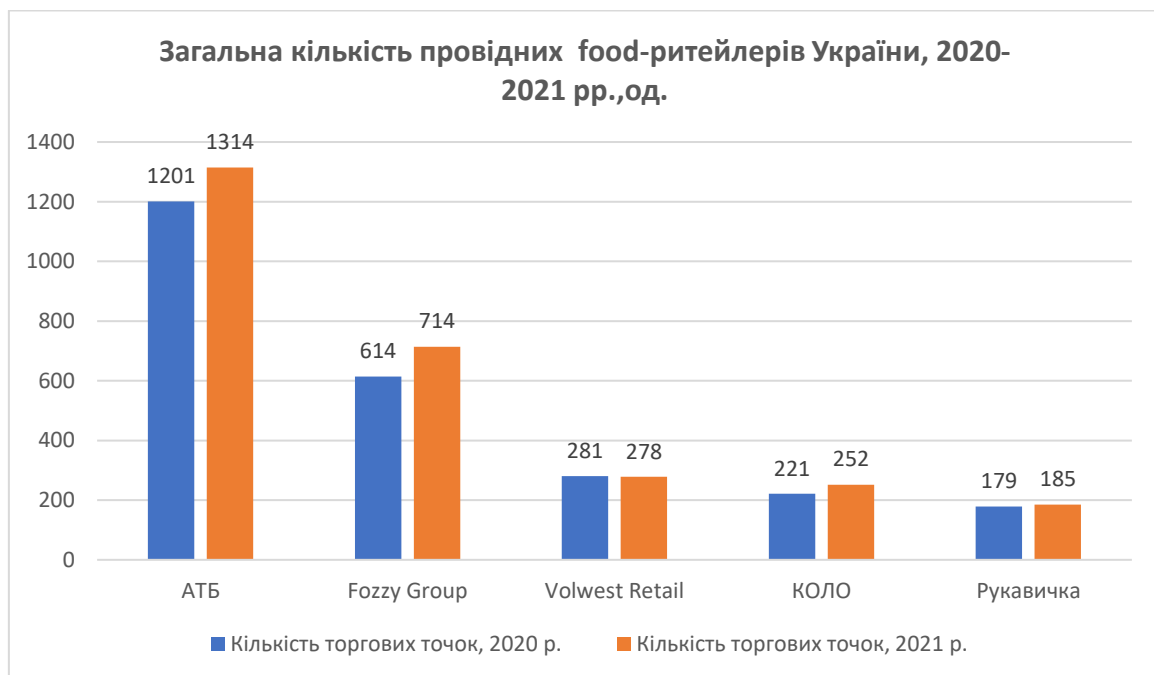


Рис. 3.1. Загальна кількість магазинів провідних торговельних мереж на ринку ритейлу у 2020-2021 рр.

За результатами аналізу ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами в Україні, проведеного компанією GT Partners Ukraine, перша п'ятірка найбільших

роздрібних мереж за кількістю магазинів залишається стабільною на протязі 2021 року. Найбільшою мережею залишається АТБ, яка до кінця 2021 року мала 1314 магазинів (+9% порівняно з 2020 роком). У рейтингу друге місце займає компанія Fozzy Group зі штаб-квартирою у Києві. До складу цієї компанії входять мережі, такі як Сільпо, Фора, Fozzy Cash & Carry, Le Silpo і Thrash, загалом налічується 714 магазинів. На третьому місці залишається компанія VolWestRetail зі штаб-квартирою у Луцьку, яка об'єднує мережі Наш Край та Spar. На кінець 2021 року вони нараховували 278 магазинів[23].

На четвертій позиції у ТОП-5 розташувалася мережа КОЛО із штаб-квартирою в Києві. На кінець 2021 року вона налічувала 252 магазини. П'яте місце посідає львівська мережа магазинів Рукавичка, кількість яких зросла до 185 у 2021 році (з приростом +3%).

Останні події у світі, включаючи Україну, останні роки серйозно вразили економіку країни в цілому, в тому числі й сектор FMCG-ритейлу. Незважаючи на це, компанії у цій галузі витримують удар і навіть розширюють свою мережу торгових точок. Цей факт став основним показником їх діяльності і визначає склад ТОП-організацій за останні роки. Дані представлені згідно з результатами досліджень GT Partners Ukraine щодо ТОП продуктових ритейлерів України[29].

Таблиця 3.1

**ТОП-5 продовольчих операторів України за кількістю
торгових точок**

№ п /	Магазини торговельних мереж	Кількість торгових точок, червень 2022	Кількість торгових точок, червень 2021	Темп роста, %
1	АТБ, АТБ expresse	1137	1314	86,5
2	АТБ маркет, Фора, Fozzy	658	714	92,2
3	Наш Край	246	678	88,5
4	КОЛО	192	252	76,2
5	Рукавичка, під боком	191	185	103,2

Дані наведені в таблиці 3.1 надано станом за 2022 рік на червень. Відомості без урахування магазинів, які опинилися на окупованій території.

З наданих даних видно, що кількість торгових точок великих торговельних мереж зменшилась. У той же час, торговельні оператори Львівської області, хоч і не значно, але все ж збільшили кількість своїх торгових точок на 3-6%[12].

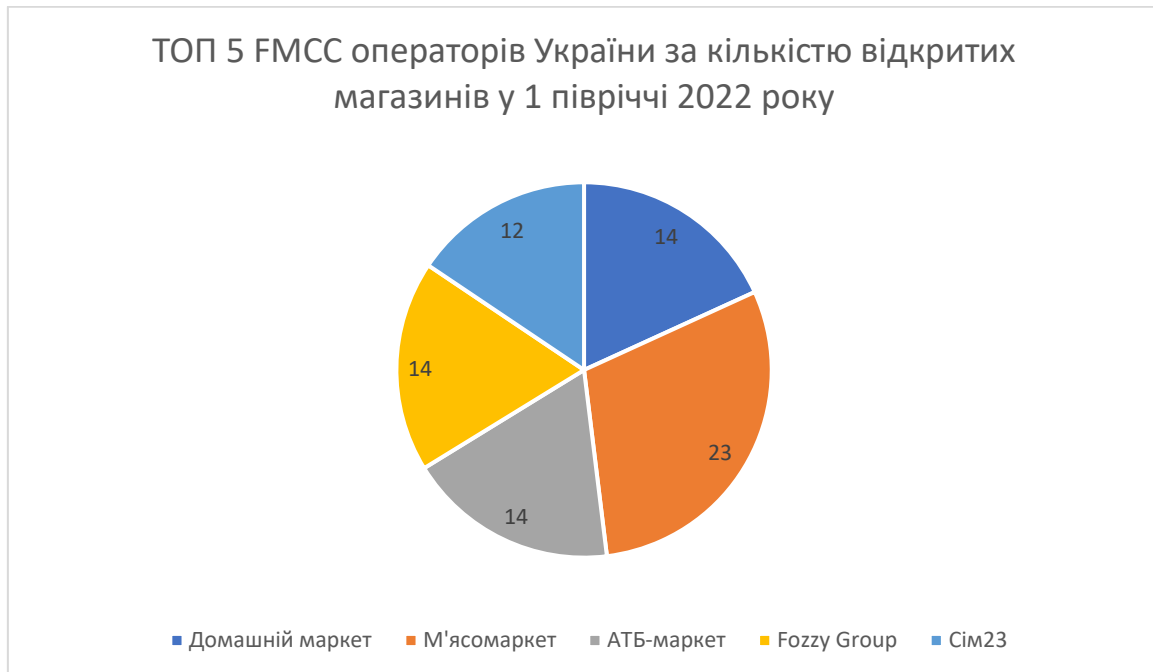


Рис.3.2 Лідери продуктового ритейлу за кількістю відкритих магазинів у I півріччі 2022 року, од.

Після початку повномасштабного вторгнення з лютого 2022 року вітчизняний роздрібний ритейл зазнав втрат у зв'язку з обстрілами та окупацією територій. Незважаючи на це, найбільші торговельні мережі продовжують забезпечувати попит, хоча зменшена кількість магазинів порівняно з початком конфлікту. Багато торговельних підприємств стикаються з ризиком закриття, але деякі мережі навіть намагаються відновити плани щодо відкриття нових торгових точок, запланованих до початку війни[12].

Оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Фора» серед вітчизняних торговельних мереж доцільно проводити з використанням наступних критеріїв: якість товарів та їх ціна, пакування, рівень сервісних послуг та повнота інформації для покупців щодо знижок та акцій. Для оцінки використовувалася методика експертних оцінок за

п'ятибальною шкалою, де 0 означає повну відсутність ознаки, 1 – незадовільний рівень, 2 – задовільний, 3 – середній, 4 – достатньо високий, 5 – високий рівень.

Результати експертної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Фора» серед інших продуктових торговельних мереж будуть представлені у зведеному вигляді в табл. 3.2[27].

Таблиця 3.2

**Зведені результати оцінки конкурентоспроможності
торговельних мереж**

Показник	Оцінка в балах			
	«Фора»	«Сільпо»	«VARUS»	«Ашан»
Ціна продукції	4	4	2	2
Упаковка	4	4	4	4
Інформованість Споживачів	4	4	2	3
Якість продукції	3	5	2	3
Сервіс	2	5	2	4
Середній бал	3,4	4,4	2,4	3,4

За результатами проведеної оцінки конкурентоспроможності торговельних мереж можна зробити висновок, що найбільші конкурентні переваги за означеними показниками має продукція торговельної мережі ТОВ «Фора»(середній бал 4,4). За всіма параметрами значення показників коливається в межах 4–5.

Конкуренція є великою викликом для всіх видів бізнесу. Головне завдання - знайти своє унікальне приміщення, щоб виділятися серед інших та залучати клієнтів[10].

Мережа магазинів «Фора» конкурує на ринку роздрібної торгівлі в Україні. В цій роботі виділила ще одну групу конкурентів, які згадуються на ринку торгівлі.

Основні конкуренти включають такі великі мережі[25]:

1. «Сільпо» - з понад 250 магазинами по всій країні та широким асортиментом товарів.
2. «АТБ» - з понад 1000 магазинами та різноманітними товаровими пропозиціями.

3. «NOVUS» - з фокусом на якість та обслуговування клієнтів.
4. «Fozzy Group», що включає «Сільпо», «Фора», та «Фуршет».
5. «Еко-Маркет» - спеціалізується на органічних та натуральних продуктах.

Ці конкуренти змагаються за частку ринку, пропонуючи різноманітні товари та послуги. Найпопулярнішими серед них є «АТБ» та «Сільпо», які мають значне охоплення у медіа. «Фора» вдається зберігати конкурентоспроможність, пропонуючи високоякісні продукти, конкурентні ціни та якісне обслуговування клієнтів у таблиці 3.3[27].

Таблиця 3.3.

Статистичні данні щодо згадування супермаркетів покупцями

Магазини	Кількість згадувань	Кількість публікацій
АТБ	33,44%	41,2%
Сільпо	19,34%	13,22%
Ашан	7,04%	5,74%
Fozzy	6,87%	7,49%
Метро	7,15%	7,15%
Еко Маркет	3,33%	4,41%
NOVUS	8,86%	9,72%
Фора	5,81%	4,70%

Що саме відрізняє «Фора» серед усіх мереж Fozzy Group? Мережа магазинів «Фора» розробила свою стратегію успіху серед інших на рис. 3.3.

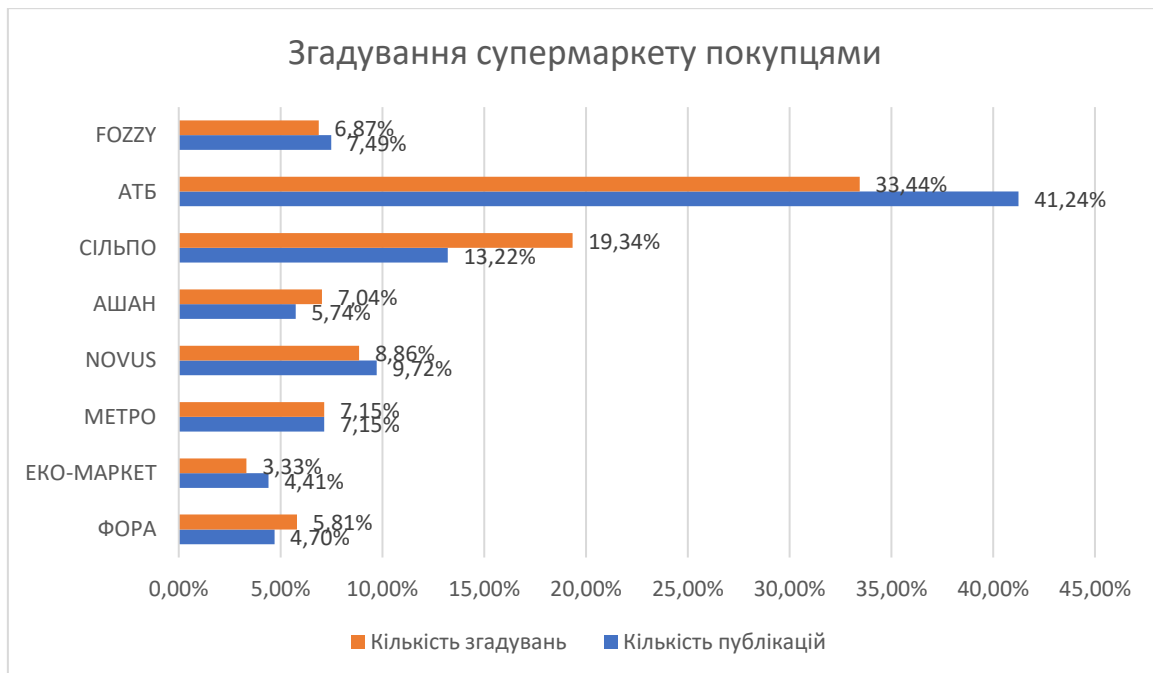


Рис.3.3. Діаграма статистики згадування супермаркету «Фора» серед покупців товарів.

Мережа магазинів Fozzy Group активно використовує збір даних про своїх клієнтів для вдосконалення асортименту товарів та покращення обслуговування. Вони аналізують популярність товарів серед покупців і розміщують їх на видимих місцях у магазинах. Крім того, дизайн магазину грає важливу роль у привабленні клієнтів. Мережа магазинів «Фора», що входить до складу Fozzy Group, також активно збирає дані про своїх клієнтів за допомогою бонусних карт і опитувань, що дозволяє їм постійно покращувати обслуговування та задоволення клієнтів[38].

У період повномасштабного вторгнення Росії в Україну, магазини мережі «Фора» вдалося залишитися на плаву, пропонуючи знижки та закриваючи філії у місцях з меншою активністю клієнтів. Спеціальні розпродажі та знижки стали популярними серед покупців, допомагаючи мережі утримати стабільність у цей важкий період[38].

Дослідження показало, що «Фора» має середню популярність серед своїх конкурентів, таких як АТБ, «Сільпо» та NOVUS. Однак мережа «Фора» володіє перевагою у територіальному розташуванні своїх філіалів, які часто розташовані недалеко від місць проживання клієнтів і створюють комфортну та сімейну атмосферу для покупок[38]

У цій роботі пропонується провести SWOT-аналіз мережі магазинів товариства з обмеженою відповідальністю «Фора» (Додаток В). SWOT-аналіз є потужним інструментом для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на організацію чи проект. Використовуючи SWOT-аналіз, ми плануємо оцінити мережу магазинів «Фора» в Україні.

Сильні сторони:

1.Широке охоплення: «Фора» є однією з найбільших мереж супермаркетів в Україні та присутня в багатьох містах і селищах. Це дозволяє їй обслуговувати велику кількість клієнтів і збільшувати свій дохід [5].

2.Сильний бренд: «Фора» вже давно відома та має міцну репутацію завдяки якісним продуктам і високому рівню обслуговування. Це допомагає привертати та утримувати клієнтів[6].

3.Різноманітність товарів: Магазины «Фора» пропонують широкий асортимент товарів, що включає продукти харчування, товари для дому та електроніку. Ця різноманітність дозволяє задовольнити різні потреби клієнтів і збуджує їх робити покупки у «Фора» [4].

4.Ефективний ланцюжок поставок: «Фора» має добре організований ланцюжок поставок, що дозволяє їй швидко і ефективно отримувати продукти. Це гарантує, що магазини завжди будуть добре укомплектовані та готові відповідати потребам клієнтів[4].

Слабкі сторони:

1.Обмежена присутність в Інтернеті: Незважаючи на наявність веб-сайту, «Фора» не пропонує онлайн-магазин або службу доставки. Це обмежує зручність покупок для клієнтів, які віддають перевагу онлайн-шопінгу[2].

2.Висока конкуренція: «Фора» стикається зі значною конкуренцією зі сторони інших мереж супермаркетів та місцевих магазинів в Україні. Ця конкуренція може скласти виклик для привернення та утримання клієнтів[3].

3.Нерівномірний досвід обслуговування: Деякі магазини «Фора» можуть надавати кращий досвід обслуговування, ніж інші. Незбіжності у плануванні магазину, виборі товарів і обслуговуванні клієнтів можуть вплинути на задоволеність і лояльність клієнтів[3].

4.Обмежена пропозиція товарів: Хоча «Фора» пропонує різноманітні товари, деякі клієнти можуть виявити, що певні товари, які їм потрібні, недоступні. Це може призвести до розчарування клієнтів і змусити їх робити покупки в інших магазинах.

Можливості:

1.Розширення: «Фора» може розглядати можливість розширення свого охоплення та відкриття нових магазинів в регіонах, де вона наразі відсутня. Це може допомогти збільшити клієнтську базу та дохід[5].

2.Інтернет-магазин: «Фора» може розглянути можливість запуску онлайн-магазину та служби доставки, щоб привернути клієнтів, які віддають перевагу онлайн-шопінгу. Це може допомогти збільшити продажі та дохід[5].

3.Продукти приватних торгових марок: «Фора» може розглянути можливість розробки власної лінії продуктів приватних торгових марок. Це дозволить мережі пропонувати унікальні продукти та потенційно збільшити прибуток.

4.Покращення роботи магазину: «Фора» може працювати над покращенням узгодженості роботи магазинів у всіх місцях. Це може включати оновлення дизайну магазинів, розширення асортименту товарів і надання кращого обслуговування клієнтів.

Загрози:

1.Економічний спад: Спад в українській економіці може призвести до зменшення споживчих витрат, що може негативно вплинути на доходи та прибутки «Фора».

2.Конкуренція: «Фора» стикається зі значною конкуренцією від інших мереж супермаркетів та місцевих магазинів. Ця конкуренція може призвести до втрати клієнтів і зниження прибутку.

3.Зміна споживчої поведінки: Зміни в споживчому підході, такі як перехід до онлайн-покупок або попит на здорові продукти, можуть вплинути на продажі та прибутки «Фора»[5].

4.Збої в ланцюжку постачання: Збої в ланцюжку постачання, такі як природні катастрофи чи політична нестабільність, можуть призвести до дефіциту продуктів і зниження доходу.

У підсумку, SWOT-аналіз мережі магазинів «Фора» в Україні показує, що у неї є багато сильних сторін, таких як широкий охоплення, сильний бренд і різноманітність товарів. Однак вона також має слабкі сторони, такі як обмежена присутність в Інтернеті і нерівномірний досвід обслуговування. Є можливості для зростання через розширення, створення інтернет-магазину, розробку власних продуктів та поліпшення роботи магазинів. Але також існують загрози, такі як економічний спад, висока конкуренція, зміна споживчої поведінки і збої в постачанні, які варто враховувати та вирішувати для подальшого успішного розвитку бізнесу[10].

Однією з основних загроз для ТОВ «Фора» є зростаюча конкуренція на ринку роздрібної торгівлі. В умовах постійного розвитку галузі та з'явлення нових гравців, конкуренція стає все більш інтенсивною. Це може призвести до втрати ринкової частки компанією та зниження її прибутковості. Для збереження конкурентоспроможності, ТОВ «Фора» має постійно вдосконалювати свої стратегії маркетингу та просування товарів, залучати та утримувати клієнтів, а також зміцнювати свою репутацію та бренд.

Проте, важливо відзначити, що у цьому висновку також містяться позитивні аспекти, які можуть відкрити нові можливості для підприємства. Наприклад, розвиток електронної комерції та інтернет-торгівлі може стати потужним інструментом для привертання нових клієнтів та розширення його ринкової частки. Впровадження інноваційних технологій у ланцюг постачання, таких як автоматизація складського управління та логістики, може сприяти зниженню витрат та підвищенню ефективності операцій[29].

Крім цього, ТОВ «Фора» може скористатися своїми перевагами, такими як широка мережа роздрібних магазинів та визнання бренду, для приваблення клієнтів і створення високоякісного споживчого досвіду. Розробка програм лояльності та надання персоналізованих послуг може сприяти залученню та утриманню постійних клієнтів, а також покращити репутацію компанії. Загалом, для ТОВ «Фора» важливо не лише розуміти поточні загрози та виклики, а й активно реагувати на них, розробляючи стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності[26].

3.2. Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентних переваг ТОВ «Фора»

Забезпечення стабільних конкурентних позицій підприємств розуміє під собою розробку методів підвищення ефективності виробництва за наявності розроблених стратегій функціонування в конкурентному середовищі. На сучасному етапі дуже велику увагу до себе пригортають йогурти, які користуються

великим попитом на ринку. Тому нами пропонується доцільно для ТОВ «ФОРА» включити в свій асортимент йогурти[13].

Основним плановим документом системи сіткового планування є сітковий графік, що являє собою інформаційно-динамічну модель, яка відображає всі логічні взаємозв'язки та результати робіт, необхідних для досягнення кінцевої мети планування. Сіткові графіки будуються зліва направо графічним зображенням проектних робіт та визначенням логічних зв'язків між ними[19].

Наступний крок – побудова сіткового графіку виконання проекту (рис. 3.4).

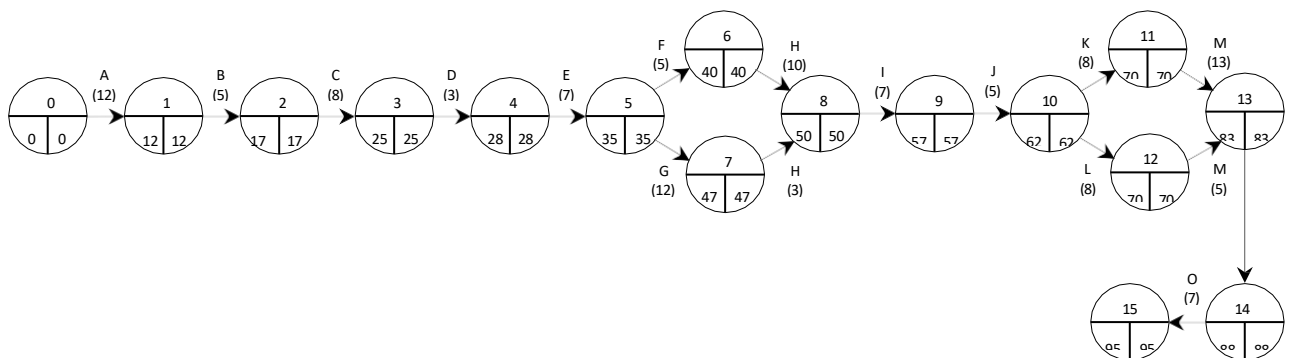


Рис. 3.4 Сітковий графік проекту впровадження нової продукції «йогуртів»

Календарний план проекту впровадження нової продукції наведено в табл. 3.4

Таблиця 3.4

Календарний план проекту

Код операції	Операція	Тривалість, дні	Дата початку	Дата кінця	Резерв, дні
1	2	3	4	5	6
A	Дослідження ринку та тенденцій в смаках споживачів	12	12.06.22	24.06.22	—
B	Генерування та вибір ідей	5	25.06.22	30.06.22	—
C	Визначення фінансових та виробничих можливостей підприємства	8	01.07.22	08.07.22	—
D	Техніко-економічне обґрунтування доцільності проекту	3	09.07.22	12.07.22	—
E	Розроблення календарних планів, бюджету та кошторису Проекту	7	13.07.22	20.07.22	—

Продовження таблиці 3.4

F	Розробка рецептур нового Продукту	5	21.07.22	26.07.22	–
G	Розробка упаковки нового Продукту	3	27.07.22	30.07.22	12
H	Проведення дегустацій серед незалежних експертів	7	01.08.22	07.08.22	–
I	Розробка технологічного Процесу	3	08.08.22	11.08.22	–
J	Укладання контрактів з постачальниками сировини	5	16.08.22	21.08.22	–
K	Виробництво пробної партії нового продукту	8	22.08.22	30.08.22	–
L	Складання плану продажів та просування нового продукту	8	31.08.22	07.09.22	–
M	Аналіз фінансових результатів та задоволеності споживачів	13	08.09.22	21.09.22	–
N	Підготовка звітної Документації	5	22.09.22	27.09.22	–
O	Оцінка результатів проекту	7	27.10.22	04.10.22	–

Отже, критичний шлях $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J \rightarrow K \rightarrow M \rightarrow N \rightarrow O$. Визначимо показники резерву часу: загальний, вільний, незалежний, гарантований та критичний шлях виконання проекту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Характеристика тривалості проекту за основними складовими

Робота	Тривалість (d)	Найбільш ранні терміни		Найбільш пізні терміни		Резерви часу				Критичний шлях
		ES = T(E)	EF	LS	LF = T(L)	TF	FF	IF	SF	
A	12	0	12	0	12	0	0	0	0	+
B	5	12	17	12	17	0	0	0	0	+

Продовження таблиці 3.5

C	8	17	25	17	25	0	0	0	0	+
D	3	25	28	25	28	0	0	0	0	+
E	7	28	35	28	35	0	0	0	0	+
F	5	35	40	35	47	0	0	0	0	+
G	3	35	47	47	50	12	0	0	8	
H	7	40	50	40	50	0	0	0	0	+
I	3	50	57	50	57	0	0	0	0	+
J	5	57	62	57	62	0	0	0	0	+
K	8	62	70	62	70	0	0	0	0	+
L	8	62	70	62	70	0	0	0	0	+
M	13	70	83	70	83	0	0	0	0	+
N	5	83	88	83	88	0	0	0	0	+
O	7	88	95	88	95	0	0	0	0	+

Отже, критичний шлях дорівнює $12 + 5 + 8 + 3 + 7 + 5 + 3 + 7 + 3 + 5 + 8 + 8 + 13 + 5 + 7 = 95$ днів.

Одним з найважливіших місць в проєкті займає розробка його календарного плану, адже необхідно, щоб все йшло за графіком. Відповідно до складеного календарного плану реалізація проєкту буде починатися з 11.06.22 по 27.10.22. Запас часу спостерігається на операції «Розробка упаковки нового продукту» – 12 днів. Бюджет проєкту буде складатися з наступних витрат Розрахунок витрат для створення суб'єкта підприємницької діяльності.

Таблиця 3.6

Розрахунок витрат для створення суб'єкта

№п/п	Елементи витрат	Джерело отримання	Орієнтовні витрати, грн.	Терміни, в які будуть зроблені Витрати
1	Розробка установчих документів	Реєстрація у державного реєстратора	Безкоштовно	Одноразові

Продовження таблиці 3.6

2.	Внесок у статутний капітал (мінімальна величина)	Статутний капітал не потрібен, оскільки підприємство у підприємницькій діяльності використовує все своє майно	-	-
3.	Оплата збору за державну реєстрацію	Сплачується лише у випадку внесення змін до державного реєстру	230	Під час внесення змін
4.	Виготовлення печатки і Штампів	Штамп-центру	270	В ...місяці
5.	Відкриття банківських Рахунків	Банківські установи	125	1 раз на місяць
6.	Будівлі	Оренда	7000	Щомісяця
7.	Обладнання	Купівля	80 563	Одноразові
8.	Транспорт	Транспорт	56 536	Одноразові
9.	Матеріали(сировина, комплектуючі, енергія)	Купівля	48 082	Щомісяця
10.	Закупівля необхідних бланків, зразків Документів		800	За рік
11.	Інші організаційні Витрати		553 817	За рік

Наступним кроком є складання штатного розпису (табл. 3.7). Штатний розпис – це організаційно-розпорядчий документ, що відображає структуру компанії, чисельність відділів, співробітників, а також розмір їхньої заробітної плати. Наявність правильно оформленого штатного розпису на підприємстві є запорукою уникнути непорозуміння з представниками контролюючих органів.

Таблиця 3.7

Розрахунок заробітної плати персоналу

№п/п	Категорії штатних працівників	Потрібна чисельність, осіб	Заробітна плата, грн. місяць/рік	Відрахування в державні соціальні фонди, грн.	Загальні річні витрат, грн.
1	Керівники і спеціалісти	1	9 200	1 702	110 400
2.	Основні робітники	2	8100	1 498,5	194 400
3.	Допоміжні робітники	1	6300	1 165,5	75 600
4.	Молодший обслуговуючий персонал	1	5500	1 017,5	66 000
	Разом	5	29100	5 383,5	446 400

Отже загальний обсяг витрат на заробітну плату складає 446 400 грн. Витрати є порівняно невеликими, оскільки наше підприємство передбачає невеликий штат співробітників – всього 5 чоловік. Така кількість співробітників пов'язана з тим, що підприємство тільки виходить на ринок і тому обсяг роботи передбачається таким, що буде виконуватись 2 робітниками, які будуть працювати 5 тижнів в неділю 8 годин в день.

На підставі всіх запропонованих заходів було розраховано бюджет запропонованих заходів на рік (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Рекламний бюджет ТОВ «ФОРА»

Вид реклами	Рекламна площа	Рекламна продукція	Ціна за 1 одинцю	Кількість шт. на рік	Ціна на рік в грн.
Створити власний список розсилки по електронній пошті	Поштовий сервер	-	-	-	-
Банерна розтяжка	+	-	9167 грн./міс.	3	27500
Реклама на транспорті	+	-	11400 грн./міс.	4	45600

Продовження таблиці 3.8

Участь у виставках, конференціях	Виставкові площі	Презентація товару	7900 грн	1	7900
Роздаткові матеріали	-	Анкети, буклети, інформаційні листи	450 грн./за 1000 шт.	675	1050
Таргетована реклама	Реклама в інтернеті	-	2700 грн./міс.	6	16200
Реклама на телебачення	Відеореclама	-	22 250 грн/міс.	8	178000
Реклама в соцмережах	Facebook	Пости	-	825	-
	Instagram	Пости, відео	-	605	-
	Viber	Пости	-	605	-
Загальна сума на рік	198 940				

Таким чином, пропонується досить обширний бюджет витрат, що передбачає використання значної кількості різноманітних інструментів щодо рекламування продукції ТОВ «ФОРА». Загальна сума витрат на реалізацію запропонованих заходів складає 198 940 грн. Але використання запропонованих заходів підвищить пізнаваність бренду та його архетипічний образ у свідомості споживачів.

Таблиця 3.9

Витрати на впровадження продукту

№ з/п	Статті витрат	Витрати на один виріб, грн.			Загальні витрати, тис. грн.		
		Всього	Зокрема		Всього	Зокрема	
			постійні	Змінні		Постійні	Змінні
1	Сировина і матеріали	16		16	63251		63251
2	Купувальні напівфабрикати і комплектуючі вироби	9		9	36285		36285
3	Паливо і енергія на технологічні цілі	5	5		71250	71250	
4	Зворотні відходи (віднімаються)	3		3	27657		27657
5	Основна заробітна плата	7		7	105199		105199

Продовження таблиці 3.9

6	Додаткова заробітна плата	1		1	47865		47865
7	Єдиний соціальний внесок	12	12		68254	68254	
8	Витрати на утримання і експлуатацію устаткування	9	9		41254	41254	
9	Загальновиробничі витрати	70	26	44	539708	180758	589326
10	Втрати від браку	5		5	78693		78693
11	Інші виробничі витрати	3		3	233376		233376

Таким чином, підприємство зможе покращити свої економічні показники шляхом впровадження нової продукції.

Висновки до розділу 3

У третьому було надано рекомендації щодо підвищення конкурентних переваг підприємства ТОВ «ФОРА».

За результатами аналізу ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні, проведеного компанією GT Partners Ukraine, стабільність у лідерстві зберігає мережа АТБ, яка до кінця 2021 року мала 1314 магазинів, що на 9% більше порівняно з 2020 роком. На другому місці розташувалася Fozzy Group зі штаб-квартирою у Києві, включаючи такі мережі, як Сільпо, Фора, Fozzy Cash & Carry, Le Silpo та Thrash, з загальною кількістю магазинів 714. Третє місце у ТОП-5 займає компанія VolWestRetail зі штаб-квартирою у Луцьку, об'єднуючи мережі Наш Край та Spar, із 278 магазинами на кінець 2021 року. На четвертому місці розташувалася мережа КОЛО зі штаб-квартирою в Києві, яка нараховувала 252 магазини, а на п'ятому місці — львівська мережа Рукавичка, кількість магазинів якої збільшилася до 185 у 2021 році, що становить приріст на 3%.

Незважаючи на виклики, з якими стикається роздрібний ритейл після початку повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року та його вплив на економіку України, компанії цього сектора продовжують розширювати свої мережі торгових точок. Це свідчить про стійкість цих компаній та визначає їхню

конкурентоспроможність у галузі. Дослідження GT Partners Ukraine надає важливі дані про ТОП продуктових ритейлерів України.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Фора" важливо розглянути такі критерії, як якість товарів та їх ціна, пакування, рівень обслуговування та інформація для клієнтів про знижки та акції.

Розробка календарного плану є ключовим етапом проєкту, щоб забезпечити його вчасне виконання. Відповідно до складеного плану, реалізація проєкту запланована з 11 червня 2022 року по 27 жовтня 2022 року, з урахуванням часу на операції "Розробка упаковки нового продукту" протягом 12 днів. План також включає бюджет на заробітну плату для п'яти працівників та рекламні заходи для підвищення пізнаваності бренду та його продуктів серед споживачів.

Усі ці заходи спрямовані на покращення економічних показників підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Це дозволить підприємству зайняти більш стабільну позицію на ринку та залучити увагу більшої кількості споживачів.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було розглянуто поняття конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Конкуренція визначається як постійне змагання між учасниками ринку за найвигідніші умови виробництва та реалізації продукції. З іншого боку, конкурентоспроможність виявляє здатність підприємства перевершувати своїх конкурентів і успішно конкурувати на ринку. Ця конкурентоспроможність базується на наявності конкурентних переваг, які роблять підприємство впізнаваним та захищають його від впливу конкурентних сил. Ключовим аспектом конкурентної переваги є ексклюзивні цінності, що дозволяють підприємству ефективно управляти ресурсами. Ці переваги стають результатом успішної реалізації стратегії створення вартості, яка є унікальною та не піддається копіюванню конкурентами. Оцінка досягнутих переваг здійснюється на основі поставлених перед підприємством цілей та проблем, що виникають у зовнішньому середовищі.

Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, які підприємство може використовувати для максимізації своєї діяльності, виявлення потенційних можливостей розвитку та досягнення конкурентних переваг. Важливо вибрати найбільш ефективні методи, які відповідають специфіці підприємства та допоможуть забезпечити його стійку конкурентоспроможність.

У другому розділі проведено дослідження діяльності ТОВ "Фора" та проведений аналіз досягнутих конкурентних переваг компанії. Підприємство зіткнулося зі значними фінансовими труднощами протягом 2020 року, але після впровадження ефективної стратегії управління фінансами та витратами, воно змогло продовжити свою роботу. Аналіз показав, що ТОВ "Фора" утримує стійку третю позицію на ринку роздрібної торгівлі за обсягом виробництва і ціною реалізації, поступаючись лише двом іншим компаніям. Важливим пріоритетом є капіталізація, яка слугує вектором довгострокового розвитку та зміцнення ринкових позицій. Загальна криза, пов'язана з пандемією COVID-19 та військовими діями, обмежила виробництво та доходи компанії, а також знизила

платоспроможність населення. Для збереження конкурентних переваг ТОВ "Фора" потрібно активно розвивати асортимент, диверсифікувати діяльність, підвищувати кваліфікацію працівників та підсилювати інформаційно-маркетингову діяльність. Інтеграція з ключовими партнерами, оновлення технологій та обладнання також є важливими чинниками для забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Отже, для ТОВ "Фора" важливо продовжувати інвестувати у розвиток і модернізацію своєї діяльності, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

У третьому розділі надано рекомендації для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Фора" на фоні аналізу ринку роздрібної торгівлі в Україні. Дослідження, проведене компанією GT Partners Ukraine, показало, що компанії сектора роздрібного ритейлу продовжують активно розширювати свої мережі торгових точок, навіть у змінних економічних умовах. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Фора" вказано на необхідність розгляду критеріїв, таких як якість товарів та їх ціна, пакування, рівень обслуговування та інформація для клієнтів про знижки та акції. Рекомендації також включають розробку календарного плану з урахуванням бюджету на операції та рекламні заходи.

Ці заходи спрямовані на покращення економічних показників підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Вони дозволять зайняти більш стабільну позицію та залучити увагу більшої кількості споживачів. Таким чином, важливо, щоб ТОВ "Фора" ретельно впроваджувало наведені рекомендації для зміцнення своєї конкурентної позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Бондаренко С.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / С.М. Бондаренко, А.А. Невмержицька // Технології та дизайн. – 2014. – No 2(11). – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf
2. Варга І. Ф. Формування конкурентних переваг на підприємстві / І. Ф. Варга, О. М. Літвін // Бізнес Інформ. - 2013. - No 1. - С. 219-222. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_50
3. Войчак А. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація/ А. Войчак, Р. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – No 2. – С.50–53.
4. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 512 с.
5. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю / Ю.О. Гарачук //Актуальні проблеми економіки. – 2008. – No 2. – С. 60-66.
6. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посібн. / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. — К.: Алерта, 2008. — 478 с.
7. Діденко Є.О. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг/ Є.О. Діденко, А. К. Даніленко //Ефективна економіка.–2016.–No11. [Електронний ресурс]. [URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265)
8. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З.Должанський, Т.О. Загорна/. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. –384с.
9. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352
- 10.Касич А.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / Касич А.О., Глущенко Д.О. //Економіка та держава. – 2016. – No 11. – С. 65-70.

11. Конку rentна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку // Легка пром-ть. -2003. - №3. - С. 37.

12. Конку rentоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – О.: Атлант, 2013. – 470 с.

13. Малюк Л.П. Організація виробництва на підприємствах : навч. посібник / Л.П. Малюк, Т.П. Кононенко. □ Полтава : ПУСКУ, 2009. –254 с.

14. Мацибора В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. – К.: Каравела, 2008. – 312 с.

15. Райко Д.В. Економічна оцінка споживацької привабливості інноваційних товарів: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.02 / Д.В.Райко; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". – Х., 2003. – 19 с.

16. Шимко А.В. Управління маркетинговими технологіями в роздрібній торгівлі: дис. на здобуття наукового ступеня к.е.н., спец.: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ:КНТЕУ, 2017. 275 с

17. . Трансформаційні процеси в торгівлі України: монографія / [Л.О. Лігоненко, Г.М. Богославець, Г.Л. Піратовський та ін.]; за ред. Л.О. Лігоненко. Київ: Київ. Нац.торг-еко.ун-т, 2009. С. 129- 148.

18. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. АПЕ. 2003. № 2. С. 70-73.

19. . Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник /З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

20. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств :теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська; Тернопільський екон. ун-т. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

21. Красностанова Н.Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва / Н.Е. Красностанова, П.С. Маковеев // Фінансова консультація. 2001. № 21-22. С. 55-59

22. . Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf (дата звернення: 24.04.2020).

23. Олешко А.А., Бреус С.В., Бугас Н.В. Зарубіжний досвід захисту підприємництва на основі антимонопольної політики. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 12. URL http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/3.pdf

24. Бондаренко С.М., Бугас Н.В. Соціальна політика держави як основа забезпечення соціального розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/42.pdf

25. Illiashenko S., Bilovodska O., Tsalko T., Tomchuk O., Nevmerzhytska S., Buhas N. Opportunities, Threats and Risks of Implementation the Innovative Business Management Technologies in the Post-Pandemic Period COVID-19. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2022. Volume 19, P. 1215-1229. URL: <https://wseas.com/journals/bae/2022/c165107-1755.pdf> (Scopus)

26. Kasych A., Suler P., Bondarenko S., Buhas N. R&D Investment Management as a Basis for Competitiveness: Methodological Support and Automotive Companies' Development Trends. Quality Access to Success, Vol. 22, Issue 184, October, 2021, pp. 3-15.

(Web of Science and Scopus) https://admin.calitatea.ro/assets/Documents/Archive/PDF/20210921_192f5bb3-b421-4bd3-b6b7-4ac737f6a485.pdf

27. Kasych A., Glukhova V., Bondarenko S., Tslko T., Buhas N. Development of Smart Partnerships in the Field of Renewable and Alternative Energy at the Stage of Post-War Reconstruction in Ukraine. Proceedings of the 5th International Conference on Modern Electrical and Energy System, MEES 2023, 2023. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10402506>. (Scopus)

28. Kasych A., Glukhova V., Buhas N., Nefedova T. Key factors of production robotization and its impact on labor productivity. IEEE 21th International Conference on

Modern Electrical and Energy System, 2022
<https://ieeexplore.ieee.org/document/10005707>

DOI: 10.1109/MEES58014.2022.10005707

29. Маліновська І. Оптимізація структури витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Ірина Маліновська// матеріали конференції «Ефективність бізнесу в умовах трансформації економіки», 29.04.2011. —

Режим доступу до ресурсу: <http://conf-cv.at.ua/forum/50-415-1>

30. Тарнавська, Д., & Бугас, Н. (2024). Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі організації ТОВ «АТБ-маркет»). Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-95>

31. Бугас Н.В. Експортний потенціал у системі зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства/ Н. В. Бугас, Ю. А. Пилипенко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. — 2015. - №6. - С.14-21.
 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkntuden_2015_6_4

32. . Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі за 2022 рік —
https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sr/roz/arh_roz22_u.html

33. Бугас Н. В., Дякович З. Р. Концептуальні засади стратегічного управління інноваційною активністю підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 20. С. 67–71. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5211&i=13>

34. Олешко А.А., Бреус С.В., Бугас Н.В. Зарубіжний досвід захисту підприємництва на основі антимонопольної політики. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 12.
 URL http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/3.pdf

35. Бугас Н.В., Гладка Г.М. Роль інноваційного фактору в забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку регіону Ефективна економіка. 2016. № 11.
 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5246>

36. Невмержицька С.М., Бугас Н.В., Шміголь Т.І. Коучинг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8408>

37. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Фора» - <https://shop.fora.ua/>

38. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФОРА» (Фінансова звітність)- <https://clarity-project.info/>

39. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФОРА» (Звіт про управління)- <https://content.fora.ua/>

40. Звіти про управління ТОВ «Фора»- <https://fora.ua/reporting>

41. Гайова, Д., & Бугас, Н. (2023). Сучасні концепції оцінювання конкурентоспроможності високотехнологічного сектору України та країн світу. Економіка та суспільство, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-108>

42. Kasych A., Glukhova V., Buhas N., Nefedova T. Key factors of production robotization and its impact on labor productivity. IEEE 21th International Conference on Modern Electrical and

EnergySystem,2022.<https://ieeexplore.ieee.org/document/10005707>

DOI:10.1109/MEES58014.2022.10005707 (Scopus)

43. Kasych A., Suler P., Bondarenko S., Buhas N. R&D Investment Management as a Basis for Competitiveness: Methodological Support and Automotive Companies' Development Trends. Quality Access to Success, Vol. 22, Issue 184, October, 2021, pp. 3-15. (Web of Science and Scopus)

https://admin.calitatea.ro/assets/Documents/Archive/PDF/20210921_192f5bb3-b421-4bd3-b6b7-4ac737f6a485.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Сукупний дохід за 2021 рік

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка необоротних активів	1 026	25
Дооцінка фінансових інструментів	-	-
Накопичені курсові різниці	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	-	-
Інший сукупний дохід	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	1 026	25
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	1 026	25
Сукупний дохід	47 185	170 170

Додаток А.1

Стаття	За звітний період	%	За аналогічний період	%	2021 до 2020%
Чистий дохід від реалізації	14253205	44,61	10966881	44,02	29,97
Собівартість	11368106	33,58	8940325	35,88	27,16

Валовий прибуток	2885099	9,03	2026556	8,13	42,36
Збиток	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	119854	0,38	104755	0,42	14,41
Адміністративні витрати	89514	0,28	74855	0,30	19,58
Витрати на збут	2811263	8,80	2229149	8,95	26,11
Інші операційні витрати	13062	0,04	4585	0,02	184,89
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
Збиток:	-	-	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	3482	0,01	16152	0,06	-78,44
Інші доходи	84127	0,26	13920	0,06	504,36
Фінансові витрати	136164	0,43	17497	0,07	678,21
Витрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші витрати	3873	0,01	3727	0,01	3,92
Фінансовий результат до оподаткування прибуток	38686	0,12	-	0,00	-
Збиток	-	0,12	168430	0,68	-
Витрати з податку на прибуток	7 473	0,02	1 765	0,01	323, 40
Прибуток(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат : прибуток	46159	0,14	-	-	-
Збиток	-	-	170195	0,68	-
УСЬОГО	31951181	100	24916070	100	28,24

Додаток Б

Сукупний дохід за 2022 рік

Д

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка необоротних активів	1 268	1 026
Дооцінка фінансових інструментів	-	-
Накопичені курсові різниці	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	-	-
Інший сукупний дохід	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	1 268	1 026
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	1 268	1 026
Сукупний дохід	37 755	47 185

Додаток Б.1

Стаття	За звітний період	%	За аналогічний період попереднього року	%	2022 р. до 2021 р. %
Чистий дохід від реалізації продукції	16375890	43,93	14253205	44,51	14,89
Собівартість реалізованої продукції	12583863	33,76	11368106	35,50	10,69
Валовий: прибуток	3792027	10,17	2885099	9,01	10,69
Збиток	-	-	-	-	-

Інші операційні доходи	130045	0,35	118453	0,37	9,79
Адміністративні витрати	110617	0,30	89514	0,28	23,58
Витрати на збут	3598881	9,65	2881263	9,00	24,91
Інші операційні витрати	9992	0,03	8785	0,03	13,74
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	202582	0,54	93990	0,29	115,54
Збиток	-	-	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	35272	0,09	3482	0,01	912,98
Інші доходи	29694	0,08	85528	0,27	-65,28
Фінансові витрати	202625	0,54	136164	0,43	48,81
Витрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші витрати	111431	0,30	8150	0,03	1267,25
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	-	-	38686	0,12	-
Збиток	46508	0,12	-	-	-
Витрати з податку на прибуток	7485	0,02	7473	0,02	0,16
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-	-	-	-

Чистий фінансовий результат:прибуток	-	-	46159	0,14	-
Збиток	39023	0,10	-	-	-
УСЬОГО	372759936	100	32024057	100	16,40

Додаток В

ТОВ «ФОРА» SWOT АНАЛІЗ

Сильні сторони: -Відома торгівельна марка. -Розгалужена мережа магазинів. -Велика кількість постійних покупців, зростання кількості учасників ПЛ. -Комфортні умови для здійснення покупок, зручне розташування магазинів. -Сучасні сервіси: КСО, онлайн магазин, зручний мобільний додаток, доставка/самовивіз. -Постійні акції та персональні пропозиції для учасників ПЛ. -Безконтактна оплата додатком Фора Пей, покупка без касира. -Відкриття нових магазинів, розширення мережі. -Екологічні ініціативи та благодійність як забезпечення сприйняття соціально відповідальної компанії.	Слабкі сторони: -Велика кількість магазинів старого формату. -Обмежений географічний регіон діяльності. -Недокомплектація штатних вакансій, дефіцит кадрів. -Сервіс доставки онлайн замовлень. -Зручність онлайн магазину та асортимент.
Можливості: -Розширення мережі шляхом відкриття нових магазинів. -Розвиток компанії завдяки дотриманню вимог та стандартів, пов'язаних з обмеженнями під час пандемії. -Впровадження та продаж продуктів власного виробництва. -Трансформація HR-процесів. Програма Суперфорівці – турбота про співробітників та їх розвиток. Сервісна культура. -Залучення нових постачальників, розширення асортименту та покращення якості деяких категорій продукції. -Подальший розвиток компанії завдяки новим ресурсам та сервісам	Загрози: -Подальше розширення конкурентних мереж. -Обмеження внаслідок війни. -Втрати об'єктів внаслідок бойових дій та окупації територій. -Дефіцит кадрів через відтік трудової сил з України. -Політична та соціальна нестабільність. -Негативне сприйняття мережі в Києві через велику кількість магазинів старого формату, які потребують ремонту.

-Зростання кількості магазинів в регіонах. -Впровадження новітніх технологій задля оптимізації бізнес-процесів.	
--	--

Додаток Г.1

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ФОРА»

Фактор	Стан/прояв фактору	Тенденція розвитку фактору	Характер впливу фактору на економіку України
1. Економічний фактор			
Рівень інфляції	У 2020 році рівень інфляції зменшився на 3,7% і складає - 8,1%	Падіння	«+» – середній темп знецінення грошей; «-» – можлива дефляція
Рівень безробіття	8,6 %	Падіння	«-» неплатоспроможне населення
Приріст ВВП в 2020	3,1 %	Зростання	«+» - підвищення виробництва; «+» – покращення привабливості країни як країни для інвестування.
Зростання заробітної плати	У 2020 році зарплата збільшилась на 5.3 % порівняно з 2019 роком	Зростання	«+» – підвищення платоспроможності населення та їх купівельної спроможності;
2. Політико правові фактори			
Зовнішня політика	Підписана угода про асоціацію з ЄС, розпочато процес виходу з СНД	Зростання	«+» – співробітництво та лояльні відносини з європейськими країнами; «-» – погіршення відносин с країнами СНД
Політична дестабілізація	Нестабільна політична ситуація	Падіння	«-» – протиріччя між політичними силами, «-» – низький

			рівень довіри народу до Влади
Військовий конфлікт на території країни, анексія Криму	Напружені дипломатичні відносини з Російською Федерацією	Зростання	«-» – втрата територій; «-» – військові дії на території України; «-» – непередбачуваність розвитку подій; «-» – ризики для інвесторів
3. Соціокультурні фактори			
Демографічна структура населення	Кількість населення України скоротилось і на 01.01.2020 р. -44,13 осіб	Падіння	«-» – скорочення населення і трудового потенціалу країни
Мова	Протистояння державницьких та проросійських настроїв	Стабілізація	«+» – простота спілкування при ділових зустрічах завдяки єдиній державній мові; «-» – загострення політичного конфлікту через заборону російської мови
Менталітет	Характерні риси для українців: демократичність, емоційність, індивідуалізм, миролюбність, уміння вести господарство.	Зростання	«+» – для країни з розвинутою індивідуалістичною культурою легше впроваджувати інновації; «+» – потужний потенціал розвитку різних сфер господарювання
4. Технологічні фактори			

Рівень розвитку ІТ	Ринок ІТ-послуг є розвинутим	Зростання	«+» – можливість використання комп'ютерних технологій у діяльності; «+» – швидкість обміном інформацією;
Доступ до новітніх технологій	У країні вільний доступ до новітніх технологій.	Зростання	«+» – швидкість обміном інформацією;

Додаток Г.2

Загальна оцінка факторів впливу на ТОВ «ФОРА»

Фактор	Імовірність прояву фактору, Р (0÷1)	Значимість фактору, І (1÷5)	Загальна оцінка впливу фактору, РхІ	Засоби реагування на прояв фактору
1. Економічні фактори				
Рівень інфляції	0,3	4	1,2	Зміцнення економічних зв'язків з ЄС
Рівень безробіття	0,3	5	1,5	Стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу
Приріст ВВП	0,2	5	1	Підвищення виробництва
Зростання заробітної плати	0,2	4	0,8	Розвиток інфраструктури
Рівень інфляції	0,3	4	1,2	Зміцнення економічних зв'язків з ЄС
2. Політико-правові фактори				
Зовнішня політика	0,4	5	2	Закінчення військового конфлікту, повернення Криму та східних областей
Політична дестабілізація	0,2	3	0,6	Формування довіри народу до Влади

Військовий конфлікт на території країни, анексія Криму	0,4	5	2	Налагодження відносин з іншими Країнами
3. Соціокультурні фактори				
Демографічна структура населення	0,2	4	0,8	Розширення ринків праці
Мова	0,5	4	2	Лібералізація мовного законодавства
Менталітет	0,3	3	0,9	Розвиток малого та середнього бізнесу завдяки заохоченню індивідуалізму
4. Технологічні фактори				
Рівень розвитку ІТ	0,3	4	1,2	Використання ІТ технологій для своєї діяльності
Доступ до новітніх технологій	0,3	4	1,2	Розвиток інновацій
Оновлення науковотехнічної бази	0,4	4	1,6	Фінансування розвитку науки, оновлення устаткування наукових центрів