

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра економіки та підприємництва
імені професора І. М. Брюховецького**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Підвищення ефективності ведення бізнесу торговельного
підприємства через формування конкурентних переваг**

Виконав:

Копиця Ростислав Віталійович

здобувач вищої освіти за спеціальністю
076 «Підприємництво та торгівля»

**Науковий
керівник:**

Ковбаса Олександр Миколайович

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та
підприємництва імені професора І.М. Брюховецького

Рецензент:

Суми - 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра Економіки та підприємництва імені
Освітній ступінь професора І.М. Брюховецького
Спеціальність другий (магістерський) рівень вищої освіти
076 «Підприємництво та торгівля»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри Олександр КОВБАСА
«___» _____ 20 24 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЕВІ ВИЩОЇ ОСВІТИ *Копиці Ростиславу Віталійовичу*

1. Тема кваліфікаційної роботи: Підвищення ефективності ведення бізнесу торговельного підприємства через формування конкурентних переваг
2. База практичного дослідження: ТОВ «Білопільські джерела» м. Суми
3. Керівник роботи Ковбаса Олександр Миколайович, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «___» _____ 2024 р. №

4. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) 22 грудня 2025 р.

5. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань підвищення ефективності ведення бізнесу

6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретико-методичні аспекти підвищення ефективності ведення бізнесу торговельного підприємства через формування конкурентних переваг,
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Білопільські джерела»;
- здійснити аналіз показників ефективності ведення бізнесу підприємства;
- провести оцінку конкурентної позиції та наявних конкурентних переваг підприємства;
- визначити резерви підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства;
- розробити заходи щодо посилення конкурентних переваг підприємства;
- здійснити економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Завдання прийняв
до виконання

Дата отримання завдання

Підпис

Ім'я ПРИЗВИЩЕ

21 жовтня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Копиця Р.В. Підвищення ефективності ведення бізнесу торговельного підприємства через формування конкурентних переваг

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», СНАУ, Суми-2025 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено питання підвищення ефективності ведення бізнесу торговельного підприємства шляхом формування конкурентних переваг (на прикладі ТОВ «Білопільські джерела»). Досліджено теоретико-методичні аспекти підвищення ефективності бізнесу через формування конкурентних переваг; проведено оцінку та аналіз стану ефективності ведення бізнесу та конкурентних переваг досліджуваного підприємства; розроблено шляхи підвищення ефективності бізнесу через формування конкурентних переваг та здійснено економічну оцінку запропонованих заходів.

У роботі систематизовано теоретико-методичні положення щодо сутності, класифікації та джерел формування конкурентних переваг торговельних підприємств. Розглянуто ключові підходи до оцінки ефективності бізнесу, зокрема моделі Портера, SWOT- та бенчмаркінговий аналіз, а також систему фінансових і нефінансових показників.

На основі комплексної діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ «Білопільські джерела» виявлено суттєве протиріччя між динамічним зростанням доходів (на 238,7% за 2022–2024 рр.) і систематичною збитковістю через непропорційне зростання собівартості. Оцінка конкурентної позиції за допомогою інтегрованого інструментарію виявила ключові переваги підприємства (власне виробництво свіжої випічки, локальна присутність, широкий асортимент), а також критичні слабкості (збитковість, високий знос основних засобів, низький рівень маркетингу). Основним стратегічним пріоритетом визначено трансформацію бізнес-моделі від традиційної торгової точки до інтегрованого підприємства з розвиненою виробничою складовою.

Для досягнення поставленої мети розроблено комплекс взаємопов'язаних заходів, що охоплюють виробничу модернізацію, розвиток маркетингової діяльності, цифровізацію, оптимізацію операційних витрат та управління оборотними активами. Запропоновано поетапний алгоритм впровадження з чітким розподілом відповідальності, термінів та ресурсів. Економічне обґрунтування демонструє, що реалізація програми загальним обсягом інвестицій 538–750 тис. грн. дозволить збільшити дохід підприємства на 100–150% і досягти беззбитковості протягом 1,5–2 років. Прогнозний термін окупності інвестицій складає 2,3–2,7 роки, а внутрішня норма рентабельності проекту (28,3–32,5%) перевищує вартість капіталу, що свідчить про його високу інвестиційну привабливість та економічну доцільність.

Ключові слова: конкурентні переваги, ефективність бізнесу, торговельне підприємство, стратегічне управління, фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, операційна оптимізація, інвестиційна привабливість, економічна ефективність.

SUMMARY

Kopytsia R.V. Improving the efficiency of a trading company's business operations by developing competitive advantages

Qualification work in the specialty 076 “Entrepreneurship and Trade”, SNAU, Sumy-2025 - Manuscript.

The thesis examines the issue of improving the efficiency of a trading enterprise's business operations by forming competitive advantages (using the example of Bilopilski Dzherela LLC). The theoretical and methodological aspects of improving business efficiency through the formation of competitive advantages are examined; an assessment and analysis of the state of business efficiency and competitive advantages of the enterprise under study is carried out; ways to improve business efficiency through the formation of competitive advantages are developed and an economic assessment of the proposed measures is carried out.

The work systematizes theoretical and methodological provisions regarding the essence, classification, and sources of competitive advantages of trading enterprises. Key approaches to assessing business efficiency are considered, in particular, Porter's model, SWOT and benchmarking analysis, as well as a system of financial and non-financial indicators.

Based on a comprehensive diagnosis of the financial and economic activities of Bilopilski Dzherela LLC, a significant contradiction was identified between the dynamic growth of revenues (by 238.7% in 2022–2024) and systematic losses due to disproportionate growth in production costs. An assessment of the competitive position using integrated tools revealed the key advantages of the enterprise (own production of fresh baked goods, local presence, wide range of products), as well as critical weaknesses (loss-making, high depreciation of fixed assets, low level of marketing). The main strategic priority is to transform the business model from a traditional retail outlet to an integrated enterprise with a developed production component.

To achieve this goal, a set of interrelated measures has been developed, covering production modernization, marketing development, digitalization, optimization of operating costs, and working capital management. A phased implementation algorithm has been proposed with a clear distribution of responsibilities, deadlines, and resources. The economic justification shows that the implementation of the program with a total investment of UAH 538–750 thousand will increase the company's revenue by 100–150% and achieve break-even within 1.5–2 years. The projected payback period is 2.3–2.7 years, and the internal rate of return on the project (28.3–32.5%) exceeds the cost of capital, which indicates its high investment attractiveness and economic feasibility.

Keywords: competitive advantages, business efficiency, trading enterprise, strategic management, financial analysis, SWOT analysis, benchmarking, operational optimization, investment attractiveness, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	9
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТОВ «БІЛОПІЛЬСЬКІ ДЖЕРЕЛА» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	19
2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства	19
2.2 Аналіз показників ефективності ведення бізнесу підприємства	26
2.3 Оцінка конкурентної позиції та наявних конкурентних переваг підприємства	33
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТОВ «БІЛОПІЛЬСЬКІ ДЖЕРЕЛА» ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	44
3.1 Виявлення резервів підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства	44
3.2 Розроблення заходів щодо посилення конкурентних переваг підприємства	50
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	57
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність даного дослідження зумовлена сукупністю викликів сучасної ринкової середовища, в якому функціонують торговельні підприємства. В умовах глобалізації, інтенсифікації конкуренції, стрімкої цифровізації економіки та змін у споживчій поведінці, постає гостра необхідність у постійному пошуку та впровадженні інструментів, що забезпечують не лише виживання, але й сталий розвиток бізнесу. Торгівля, будучи однією з найдинамічніших і найчутливіших до кон'юнктури галузей, особливо відчуває ці зміни. Ефективність ведення бізнесу перестає бути простою функцією від обсягу продажів, а все більше залежить від здатності підприємства створювати та підтримувати унікальні переваги, які сприймаються цільовою аудиторією як цінність.

Наукова значущість дослідження полягає в узагальненні, систематизації та розвитку наукового підходу до формування конкурентних переваг саме в контексті торговельної діяльності. Практична значущість є ключовою для даної теми. Результати дослідження мають на меті надати керівникам та власникам торговельних підприємств конкретний інструментарій для формування стратегії розвитку конкурентних переваг. Соціальна значущість дослідження впливає з ролі торговельної сфери у забезпеченні населення товарами першої необхідності, формуванні ринкових цін та створенні робочих місць.

Аналіз стану наукової розробки проблеми. Вагомий внесок у дослідження питань підвищення ефективності ведення бізнесу торговельного підприємства через формування конкурентних переваг зробили такі вчені, як: Belitski M., Guenther C., Kritikos A. S., Thurik R. [1]; Marques, P. A., Jorge, D., Reis, J. [4]; Бужимська К. О., Царук І. М. [11]; Городняк І. В., Гнатів Ю. П. [12]; Думанська К., Прокоф'єв Ю. [13]; Клочко Т. А. [18]; Кулініч В., Хмурова В. [24]; Прожогін Д. О. [27] та інші. Однак далеко не всі теоретичні аспекти обраної теми повністю розкриті, часто вони не адаптовані до специфіки сьогодення.

Мета та завдання дослідження. Мета полягає в розробці науково-практичного інструментарію для підвищення ефективності ведення бізнесу ТОВ «Білопільські джерела» шляхом системного формування та розвитку його конкурентних переваг.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні аспекти підвищення ефективності ведення бізнесу торговельного підприємства через формування конкурентних переваг,
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Білопільські джерела»;
- здійснити аналіз показників ефективності ведення бізнесу підприємства;
- провести оцінку конкурентної позиції та наявних конкурентних переваг підприємства;
- визначити резерви підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства;
- розробити заходи щодо посилення конкурентних переваг підприємства;
- здійснити економічну оцінку ефективності запропонованих заходів..

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності ведення бізнесу торговельного підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та резерви формування та розвитку конкурентних переваг для підвищення ефективності ведення бізнесу в ТОВ «Білопільські джерела».

Методи дослідження. Теоретичні методи: теоретичний аналіз навчальної літератури; емпіричні методи: спостереження та вивчення фінансової документації, нормативних документів; економіко-математичні методи; статистичні методи.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є розробка комплексного інтегрального інструментарію діагностики конкурентної позиції малого торговельно-виробничого підприємства, що поєднує адаптовану модель п'яти сил Портера для локального ринку, розширену матрицю SWOT-аналізу з акцентом на внутрішні виробничі переваги, та спеціалізовану систему бенчмаркінгових критеріїв для порівняння з різними типами конкурентів.

Практична значимість одержаних результатів полягає у розробці конкретного плану заходів та алгоритму їх впровадження для ТОВ «Білопільські джерела», спрямованих на подолання збитковості через посилення конкурентних переваг, що може бути адаптовано для аналогічних малих торговельно-виробничих підприємств.

Апробація результатів. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 2-х міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки» (Кременчук, 4 квітня 2025 р.).

2. Міжнародна науково-практична конференція «Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики» (Кременчук, 10 липня 2025 р.).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези у матеріалах науково-практичних конференцій.

1. Копиця Р. В. Сучасні підходи до формування конкурентних переваг торговельного підприємства. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки» (Кременчук, 4 квітня 2025 р.). Кременчук : ЦФЕНД, 2025. С. 41-43.

2. Копиця Р. В. Вплив конкурентних переваг на ефективність ведення бізнесу торговельного підприємства. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики» (Кременчук, 10 липня 2025 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2025. С. 92-96.

Структура і обсяг роботи. Логіка дослідження зумовила таку структуру кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 32 найменувань, 5 додатків. Загальний обсяг становить 88 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Концептуальні основи теорії конкурентних переваг закладені в роботах класиків економічної думки та отримали подальший розвиток у працях сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців. Фундаментальний внесок у розуміння природи конкурентоспроможності зробив Майкл Портер, який у своїх дослідженнях обґрунтував концепцію конкурентної стратегії та визначив базові джерела створення конкурентних переваг. Українські вчені, такі як Жовнір В. І., Іщейкін Т. Є., Орлюк І. М., Клочко Т. А. та інші, адаптували класичні теоретичні моделі до специфіки національної економіки та особливостей функціонування вітчизняних торговельних підприємств [14, с. 58-59; 18, с. 35-36].

Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітність підходів до трактування поняття конкурентних переваг. У широкому розумінні конкурентні переваги торговельного підприємства визначаються як сукупність унікальних характеристик, ресурсів, компетенцій та можливостей організації, які забезпечують їй переважне становище на ринку порівняно з конкурентами та дозволяють досягати вищих економічних результатів діяльності. Сутність конкурентних переваг полягає у створенні додаткової споживчої цінності для клієнтів або досягненні нижчих витрат при забезпеченні порівнянної якості товарів та послуг. Конкурентна перевага має бути значущою для цільової аудиторії, відносно стійкою в часі та важко відтворюваною конкурентами.

Для торговельних підприємств конкурентні переваги набувають специфічних рис, обумовлених особливостями торговельної діяльності як посередницької ланки між виробниками та кінцевими споживачами. На відміну від виробничих організацій, торговельні підприємства не створюють нових матеріальних благ, а формують цінність через організацію ефективних процесів

закупівлі, зберігання, просування та реалізації товарів, а також надання супутніх послуг. Відповідно, джерела конкурентних переваг у торгівлі пов'язані з якістю обслуговування, асортиментною політикою, цінової конкурентоспроможністю, зручністю місцезнаходження, репутацією бренду, застосуванням інноваційних технологій продажу та взаємодії з клієнтами [18, с. 36-37].

Класифікація конкурентних переваг торговельних підприємств здійснюється за різними критеріями, що дозволяє систематизувати їх розмаїття та визначити пріоритетні напрями розвитку. За джерелом виникнення розрізняють внутрішні конкурентні переваги, які базуються на власних ресурсах та компетенціях підприємства, та зовнішні переваги, що формуються завдяки взаємодії з партнерами, споживачами та іншими стейкхолдерами. Внутрішні переваги включають ефективну систему управління запасами, висококваліфікований персонал, оптимізовані бізнес-процеси, інноваційну корпоративну культуру, тоді як зовнішні переваги пов'язані з сильною репутацією бренду, лояльністю клієнтів, ексклюзивними партнерськими відносинами з постачальниками, вигідним географічним розташуванням [21-22].

За тривалістю дії конкурентні переваги поділяються на короткострокові та довгострокові. Короткострокові переваги можуть бути швидко скопійовані конкурентами і включають тактичні інструменти, такі як разові акції, знижки, промоційні кампанії. Довгострокові конкурентні переваги формуються на основі унікальних активів, організаційних здібностей, накопиченого досвіду та знань, які важко відтворити в короткі терміни. До них належать сильний бренд, налагоджені логістичні мережі, розвинена інформаційна інфраструктура, стійкі відносини з постачальниками та споживачами [21; 22, с. 70-72].

За характером впливу на результати діяльності виділяють цінові та нецінові конкурентні переваги. Цінові переваги реалізуються через можливість пропонувати товари за нижчими цінами порівняно з конкурентами при збереженні прийнятної якості та рівня сервісу. Досягнення цінового лідерства вимагає оптимізації витрат на всіх етапах торговельного циклу, ефекту масштабу, раціонального управління закупівлями. Нецінові конкурентні

переваги пов'язані з диференціацією пропозиції та включають широту та глибину асортименту, високу якість обслуговування, додаткові послуги, комфортну атмосферу торговельного простору, індивідуальний підхід до клієнтів, використання сучасних цифрових технологій покупок [32] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація конкурентних переваг торговельних підприємств

Класифікаційна ознака	Види конкурентних переваг	Характеристика
За джерелом виникнення	Внутрішні	Ефективний менеджмент, кваліфікований персонал, оптимізовані процеси, інноваційна культура
	Зовнішні	Репутація бренду, лояльність клієнтів, партнерські мережі, вигідне розташування
За тривалістю дії	Короткострокові	Промоакції, тимчасові знижки, сезонні пропозиції
	Довгострокові	Бренд, логістична мережа, IT-інфраструктура, організаційна культура
За характером впливу	Цінові	Низькі ціни, економічна цінність, оптимізація витрат
	Нецінові	Широкий асортимент, високий сервіс, додаткові послуги, зручність покупок
За сферою реалізації	Товарні	Унікальний асортимент, ексклюзивні товари, якість продукції
	Сервісні	Швидке обслуговування, консультації, доставка, гарантії
	Іміджеві	Сильний бренд, соціальна відповідальність, позитивна репутація
За рівнем стійкості	Стійкі	Важко копіюються, базуються на унікальних ресурсах та компетенціях
	Нестійкі	Легко відтворюються конкурентами, потребують постійного оновлення

Джерело: складено автором на основі [18; 21-22; 31-32]

За сферою реалізації конкурентні переваги класифікуються на товарні, сервісні та іміджеві, як показано в таблиці 1.1. Товарні переваги пов'язані з характеристиками асортименту, можливістю пропонувати унікальні або ексклюзивні товари, забезпечувати високу якість продукції. Сервісні конкурентні переваги формуються через надання комплексу додаткових послуг, таких як консультування покупців, швидка обробка замовлень, безкоштовна доставка, гнучкі умови оплати, програми лояльності, післяпродажне обслуговування. Іміджеві переваги визначаються силою торговельної марки,

репутацією підприємства, сприйняттям бренду споживачами, рівнем соціальної відповідальності бізнесу.

За рівнем стійкості розрізняють стійкі та нестійкі конкурентні переваги. Стійкі переваги базуються на унікальних ресурсах, організаційних компетенціях та знаннях, які важко або неможливо скопіювати конкурентам у короткостроковій перспективі. Нестійкі конкурентні переваги легко відтворюються іншими учасниками ринку і потребують постійного оновлення та розвитку для підтримання конкурентних позицій. Стратегічне управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства має бути спрямоване на формування портфеля стійких довгострокових конкурентних переваг, які забезпечують стабільний розвиток бізнесу та захист від конкурентного тиску.

Сучасні тенденції розвитку торгівлі, пов'язані з цифровізацією економіки, зростанням ролі електронної комерції, зміною моделей споживчої поведінки, формують нові види конкурентних переваг. До них належать омніканальність продажів, персоналізація пропозицій на основі аналізу великих даних, інтеграція онлайн та офлайн каналів взаємодії з клієнтами, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації асортименту, впровадження технологій доповненої реальності для покращення споживчого досвіду. Торговельні підприємства, які першими освоюють цифрові інновації та адаптують свою бізнес-модель до вимог цифрової економіки, отримують значні конкурентні переваги на ринку [16; 24].

Оцінка конкурентних переваг та ефективності ведення бізнесу торговельних підприємств є важливим елементом стратегічного управління, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, визначити пріоритетні напрями розвитку, відстежувати динаміку конкурентних позицій та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Методичний інструментарій оцінювання включає різноманітні підходи, методи та показники, які відрізняються за змістом, складністю застосування, інформаційними вимогами та сферою використання [22].

Ефективність ведення бізнесу оцінюється за допомогою фінансових та нефінансових показників. Фінансові включають рентабельність продажів, оборотність запасів, рентабельність активів, рівень витрат обігу. Нефінансові - рівень задоволеності клієнтів, лояльність персоналу, якість обслуговування, імідж бренду.

Для наочного узагальнення наведено систему показників, яка може бути використана при оцінці ефективності бізнесу торговельного підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Система показників оцінки ефективності ведення бізнесу торговельного підприємства

Група показників	Найменування показника	Економічний зміст
Фінансові	Рентабельність продажів (ROS), Рентабельність активів (ROA), Рентабельність власного капіталу (ROE)	Відображають прибутковість діяльності
Операційні	Оборотність товарних запасів, період обороту дебіторської заборгованості	Характеризують ефективність використання ресурсів
Маркетингові	Частка ринку, рівень задоволеності споживачів	Визначають конкурентоспроможність на ринку
Інноваційні	Кількість нових товарів у портфелі, частка інноваційних технологій у продажах	Показують здатність до розвитку та адаптації
Організаційні	Плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу	Визначають стійкість організаційної системи

Джерело: складено автором на основі [10; 22; 29]

Для комплексного аналізу доцільно поєднувати методи фінансової діагностики, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок та індексний аналіз. Це дозволяє не лише виявити поточний стан конкурентних позицій, але й визначити напрями підвищення ефективності бізнесу.

Класичним інструментом аналізу конкурентних переваг є модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера, яка дозволяє оцінити привабливість галузі та визначити ключові фактори конкурентоспроможності. Модель передбачає аналіз п'яти основних конкурентних сил: суперництва між існуючими конкурентами, загрози входження нових гравців на ринок, загрози появи товарів-

замінників, ринкової влади постачальників та ринкової влади покупців. Для торговельних підприємств особливого значення набуває оцінка інтенсивності конкуренції в роздрібному сегменті, рівня концентрації постачальників товарів, еластичності попиту споживачів, бар'єрів входу на ринок. Результати аналізу за моделлю Портера формують основу для вибору базової конкурентної стратегії: лідерства за витратами, диференціації або фокусування [24; 27; 29].

Метод SWOT-аналізу широко застосовується для комплексної оцінки конкурентного становища торговельного підприємства через систематизацію його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього середовища. Сильні сторони відображають внутрішні конкурентні переваги організації, які можуть бути використані для реалізації стратегічних цілей. Слабкі сторони вказують на проблемні аспекти діяльності, що потребують вдосконалення. Можливості характеризують сприятливі тенденції та умови зовнішнього середовища, а загрози відображають потенційні ризики та виклики. Матриця SWOT-аналізу дозволяє сформувати альтернативні стратегічні варіанти розвитку на основі поєднання внутрішніх факторів з зовнішніми умовами.

Бенчмаркінг як метод порівняльного аналізу передбачає систематичне зіставлення показників діяльності та практик торговельного підприємства з найкращими зразками галузі або провідними конкурентами. Розрізняють внутрішній бенчмаркінг, який порівнює результати різних підрозділів однієї організації, конкурентний бенчмаркінг, що аналізує показники прямих конкурентів, функціональний бенчмаркінг, який вивчає кращі практики виконання окремих функцій незалежно від галузевої приналежності, та стратегічний бенчмаркінг, спрямований на вивчення успішних стратегій лідерів ринку. Бенчмаркінг дозволяє ідентифікувати розриви в конкурентоспроможності та визначити потенціал вдосконалення бізнес-процесів торговельного підприємства [24; 27; 29].

Оцінка ефективності ведення бізнесу торговельних підприємств здійснюється на основі системи показників, що відображають різні аспекти господарської діяльності. Фінансові показники ефективності включають

рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, оборотність активів, оборотність товарних запасів, коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості. Операційні показники характеризують продуктивність торговельних процесів: товарооборот на одного працівника, товарооборот на квадратний метр торговельної площі, середній чек, конверсію відвідувачів у покупців, швидкість обслуговування. Маркетингові показники відображають результативність роботи з клієнтами: рівень обізнаності про бренд, індекс лояльності споживачів, частку повторних покупок, вартість залучення клієнта, показник утримання клієнтів [13; 16-17].

Таблиця 1.3 – Система показників оцінки конкурентних переваг та ефективності торговельних підприємств

Група показників	Ключові індикатори	Зміст та призначення
Фінансові показники	Рентабельність продажів	Характеризує прибутковість торговельної діяльності
	Оборотність активів	Відображає ефективність використання активів для генерування доходу
	Рентабельність власного капіталу	Показує віддачу на інвестиції власників
Операційні показники	Товарооборот на м ² площі	Оцінює ефективність використання торговельного простору
	Оборотність товарних запасів	Характеризує швидкість реалізації товарів та управління запасами
	Середній чек покупки	Відображає здатність стимулювати обсяг покупок
Маркетингові показники	Індекс NPS	Вимірює готовність клієнтів рекомендувати підприємство
	Частка повторних покупок	Показує рівень утримання та лояльності клієнтів
	Охоплення цільової аудиторії	Характеризує ефективність маркетингових комунікацій
Якісні показники	Якість обслуговування	Оцінюється через опитування споживачів, таємні покупки
	Асортиментна повнота	Відображає здатність задовольняти запити споживачів
	Репутація бренду	Визначається через дослідження іміджу та впізнаваності

Джерело: складено автором на основі [13; 16-17]

Як видно з таблиці 1.3, комплексна оцінка конкурентних переваг та ефективності вимагає використання збалансованої системи фінансових, операційних, маркетингових та якісних показників. Концепція збалансованої

системи показників Нортон та Каплана пропонує інтегрований підхід до оцінки результативності бізнесу через чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку. Для торговельних підприємств збалансована система показників дозволяє узгодити короткострокові фінансові цілі з довгостроковими стратегічними пріоритетами формування конкурентних переваг [4].

Сучасні методи оцінки конкурентних переваг включають застосування інструментів цифрової аналітики, таких як аналіз веб-трафіку, моніторинг соціальних медіа, текстовий аналіз відгуків споживачів, аналіз великих даних про покупки. Цифрові технології дозволяють отримувати деталізовану інформацію про поведінку споживачів, їхні переваги та реакції на дії підприємства в режимі реального часу. Застосування машинного навчання та штучного інтелекту відкриває нові можливості для прогнозування конкурентних тенденцій, персоналізації пропозицій, оптимізації асортименту та цінової політики [24].

Вивчення міжнародного досвіду формування конкурентних переваг торговельних підприємств має важливе значення для адаптації успішних практик до умов вітчизняного ринку та визначення перспективних напрямів розвитку української торгівлі. Провідні світові ритейлери демонструють різноманітні стратегії досягнення конкурентного успіху, що базуються на використанні інновацій, оптимізації бізнес-процесів, створенні унікального споживчого досвіду та адаптації до мінливих потреб ринку.

Європейська роздрібна торгівля демонструє більшу диверсифікацію форматів та стратегій, збереження позицій національних і регіональних мереж поряд з міжнародними операторами, увагу до якості товарів та сталого розвитку. Німецькі дискаунтери Aldi та Lidl побудували успішну міжнародну експансію на основі стратегії агресивного цінового лідерства, яка поєднує обмежений асортимент швидкообіговних товарів, фокус на приватних торговельних марках, мінімалістичне оформлення магазинів, ефективні операційні процеси. Конкурентні переваги німецьких дискаунтерів включають найнижчі операційні

витрати в галузі, високу продуктивність праці, швидкий цикл оборотності товарів, стандартизацію процесів [1-3; 7-8].

Британські роздрібні мережі Tesco, Sainsbury's, Marks & Spencer розробили конкурентні стратегії диференціації через якість товарів, інноваційні програми лояльності, розвиток власних торговельних марок різних цінових сегментів, інвестиції в багатоканальну торгівлю. Програма лояльності Tesco Clubcard стала еталоном в індустрії завдяки використанню аналітики даних про покупки для персоналізації пропозицій та формування глибокого розуміння потреб клієнтів. Marks & Spencer диференціювався через фокус на якість, репутацію, соціальну відповідальність та розвиток преміум-сегмента харчових продуктів під власною маркою.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика стратегій формування конкурентних переваг провідних міжнародних ритейлерів

Компанія (країна)	Базова конкурентна стратегія	Ключові конкурентні переваги	Інноваційні практики
Amazon (США)	Платформова диференціація	Найширший асортимент, персоналізація, швидка доставка Prime, технології AI	Безкасові магазини Amazon Go, голосові покупки Alexa
Aldi/Lidl (Німеччина)	Цінове лідерство дискаунтерів	Мінімальні витрати, обмежений асортимент, приватні марки	Стандартизація процесів, оптимізація операцій
Tesco (Великобританія)	Диференціація через лояльність	Програма Clubcard, аналітика даних, багатоформатність	Персоналізація на основі big data, омніканальність
Carrefour (Франція)	Багатоформатна стратегія	Міжнародна присутність, локальна адаптація, власне виробництво	Блокчейн для якості, цифрова трансформація
Alibaba (Китай)	Екосистемна платформа	Інтеграція e-commerce та сервісів, AI-персоналізація, соціальна комерція	Livestream-продажі, New Retail концепція

Джерело: складено автором на основі [1-3; 7-8]

Французькі роздрібні групи Carrefour та Auchan реалізують стратегію багатоформатності, оперуючи гіпермаркетами, супермаркетами, магазинами біля дому, спеціалізованими торговельними точками. Конкурентні переваги французьких ритейлерів включають розвинену міжнародну присутність,

адаптацію асортименту до локальних переваг споживачів, інтеграцію онлайн та офлайн каналів продажу, розвиток власного виробництва харчових продуктів. Carrefour активно впроваджує технології блокчейн для забезпечення прозорості ланцюгів постачання та підтвердження якості продукції, що формує довіру споживачів.

Порівняльні дані демонструють розмаїття стратегічних підходів провідних світових ритейлерів до формування конкурентних переваг. Позитивний міжнародний досвід свідчить про важливість чіткого стратегічного фокусування на певному типі конкурентних переваг, послідовного розвитку ключових компетенцій, інвестицій у технології та інновації, адаптації до локальних особливостей ринків при збереженні базових принципів бізнес-моделі.

Досвід торговельних підприємств країн, що розвиваються, демонструє специфічні шляхи формування конкурентних переваг в умовах обмежених ресурсів та особливостей споживчої поведінки. Бразильські, індійські, мексиканські ритейлери розвивають гібридні формати торгівлі, що поєднують традиційні та сучасні елементи, адаптують асортимент до обмеженої купівельної спроможності через пропозицію товарів малими упаковками, розвивають мобільну комерцію для охоплення населення без доступу до стаціонарного інтернету. Латиноамериканські компанії активно використовують соціальні мережі та месенджери для продажів та комунікації з клієнтами, що дозволяє долати обмеження фізичної інфраструктури.

Водночас механічне копіювання зарубіжних практик без урахування особливостей національного ринку може бути неефективним. Українські торговельні підприємства мають враховувати специфіку споживчих переваг вітчизняних покупців, рівень доходів населення, стан інфраструктури, регуляторне середовище, культурні особливості. Успішна адаптація міжнародного досвіду вимагає творчого підходу, селективного запозичення найбільш релевантних практик та їх інтеграції з локальними конкурентними перевагами українських підприємств.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТОВ «БІЛОПІЛЬСЬКІ ДЖЕРЕЛА» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства

ТОВ «Білопільські джерела» м. Суми є невеликим приватним підприємством, основним видом діяльності якого виступає виробництво хлібобулочних виробів у невеликих обсягах та їх реалізація поряд з іншими харчовими продуктами, такими як борошняна продукція, крупи, консерви, цукор, мінеральні води та інші товари першої необхідності. Підприємство було зареєстроване 12 квітня 2007 року за статутним капіталом 3000 тис. грн.

Організаційна структура підприємства є простою та лінійною, оскільки чисельність працівників становить лише три особи. Це дає змогу оперативно вирішувати виробничі та управлінські питання, уникати зайвої бюрократії та скорочувати адміністративні витрати. Керівництво здійснює директор - Чалий Руслан Олексійович, який одночасно виконує функції управлінця, бухгалтера та організатора виробництва.

Виробничий процес забезпечується пекарем-продавцем, який займається випічкою хлібобулочних виробів та їх реалізацією споживачам. Ще один працівник поєднує функції продавця та вантажника, що дозволяє одночасно організувати прийом і викладку товарів, обслуговування покупців та допоміжні операції, пов'язані з логістикою. Економічна діяльність підприємства орієнтована на задоволення місцевого попиту на свіжу хлібобулочну продукцію та доступні харчові товари щоденного вжитку. Завдяки вузькій спеціалізації та оптимізації витрат підприємство має змогу утримувати конкурентні ціни, забезпечувати стабільність виробництва та реалізації, зберігаючи водночас якість продукції. Невеликий штат сприяє економії фонду оплати праці, а також

дозволяє кожному працівнику виконувати кілька функцій, що підвищує ефективність використання трудових ресурсів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Загальна організаційна структура ТОВ «Білопільські джерела»

Рівень управління	Посади / підрозділи	Кількість працівників	Частка у загальній структурі
Вищий рівень	Директор (керівник ТОВ)	1	33,3 %
Виконавчий рівень	Пекар-продавець	1	33,3 %
Виконавчий рівень	Продавець-вантажник	1	33,3 %
Разом		3	100 %

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Білопільські джерела»

Організаційна структура ТОВ «Білопільські джерела» є мінімалістичною та функціонально поєднаною, що відповідає реальним масштабам діяльності підприємства. Директор здійснює управління, веде бухгалтерський облік, укладає договори та контролює виробництво й продаж. Пекар-продавець відповідає за випічку хлібобулочних виробів, а також частково обслуговує покупців. Продавець-вантажник займається прийомом і викладкою товарів, реалізацією продукції, підтримкою порядку та допоміжними роботами.

Асортиментна структура продукції ТОВ «Білопільські джерела» охоплює як власне виробництво, так і торгівлю товарами першої необхідності, що забезпечує комплексне задоволення потреб споживачів у місті Суми та прилеглих районах.

Таблиця 2.2 - Асортиментна структура продукції ТОВ «Білопільські джерела»

Категорія продукції	Найменування / приклади	Характеристика
Хлібобулочні вироби	Хліб пшеничний, хліб житній, батон, булочки	Власна випічка у невеликих обсягах
Борошняна продукція	Пшеничне борошно, житнє борошно	Сировина для випічки та продажу
Крупи	Гречка, рис, пшоно, манка, перловка	Товари широкого попиту
Цукор та солодкі продукти	Цукор-пісок, цукор-рафінад	Харчові продукти базового попиту
Консерви харчові	Овочеві, м'ясні, рибні консерви	Довготривалого зберігання
Напої	Мінеральна вода, безалкогольні напої	Упакована продукція
Тютюнові вироби	Тютюнові вироби різних марок	Упакована продукція

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Білопільські джерела»

Основу асортименту становлять хлібобулочні вироби, серед яких пшеничний і житній хліб, батони та булочки, що виготовляються безпосередньо на підприємстві у невеликих кількостях, забезпечуючи свіжість і якість продукції. Поряд із цим підприємство реалізує борошняну продукцію, представлену пшеничним та житнім борошном, яка використовується як для власних потреб, так і для роздрібного продажу споживачам. Значну частину асортименту займають товари базового вжитку, зокрема цукор у вигляді піску та рафінаду, що є традиційними продуктами тривалого зберігання. Крім того, підприємство реалізує харчові консерви – овочеві, м'ясні та рибні, які відзначаються довготривалим терміном придатності та користуються сталим попитом. Завершує структуру асортименту група напоїв, представлена мінеральною водою та безалкогольними напоями у фабричній упаковці.

У структурі асортименту провідне місце займають хлібобулочні вироби, частка яких у 2024 році становила 23 % у загальному доході підприємства, а обсяг реалізації зріс з 51,6 тис. грн у 2022 році до 182,7 тис. грн у 2024 році (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Обсяг та структура товарної продукції ТОВ «Білопільські джерела»

Назва	Рік						Відхилення 2024 від 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Хлібобулочні вироби	51,6	22	51,6	19	182,7	23	131,1	254,1
Борошняна продукція	25,8	11	32,6	12	95,3	12	69,5	269,5
Цукор та солодкі продукти	32,8	14	35,3	13	111,2	14	78,4	238,7
Консерви харчові	35,2	15	46,2	17	119,1	15	84,0	238,7
Напої	35,2	15	38,0	14	111,2	14	76,0	216,1
Тютюнові вироби	25,8	11	32,6	12	87,4	11	61,6	238,7
Інші товари широкого асортименту	28,1	12	35,3	13	87,4	11	59,2	210,5
Доходи від продажу, всього	234,5	100	271,5	100	794,2	100	559,7	238,7

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Білопільські джерела»

Схожа тенденція простежується і щодо борошняної продукції: зростання з 25,8 тис. грн до 95,3 тис. грн свідчить про підвищення попиту та розширення обсягів продажу цієї групи товарів. Важливе місце посідають цукор і солодкі продукти, де у 2024 році обсяг продажу становив 111,2 тис. грн, що майже в 2,4 рази перевищує рівень 2022 року. Аналогічні позитивні зміни простежуються у продажах харчових консервів, напоїв та тютюнових виробів, обсяги яких зросли більш ніж удвічі, що підтверджує загальну тенденцію розширення товарного обороту.

Загальне зростання доходів свідчить про підвищення конкурентоспроможності підприємства на місцевому ринку та перспективність його подальшого розвитку.

Дослідження стану та динаміки основних фондів дозволяє виявити тенденції їх використання, оцінити рівень зносу та потребу у модернізації, що є особливо важливим у період воєнного стану та загальної економічної нестабільності в Україні, коли підприємства працюють у режимі підвищених ризиків і обмежених ресурсів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Основні засоби та їх вартість в ТОВ «Білопільські джерела»

Назва	Рік			Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	тис. грн.	%
Будинки і споруди, тис. грн.	9,0	7,5	8,5	-0,5	-5,8
Машини і обладнання, тис. грн.	16,4	13,8	13,5	-2,8	-17,4
Транспортні засоби, тис. грн.	15,9	13,5	10,7	-5,2	-32,5
Інструменти, прилади, інвентар, тис. грн.	12,7	10,9	9,0	-3,7	-29,1
Інші основні засоби, тис. грн.	2,6	3,8	1,3	-1,3	-50,5
Інші необоротні матеріальні засоби, тис. грн.	0,4	0,8	0,3	-0,1	-34,9
Матеріальні основні активи, разом, тис. грн.	57,0	50,2	43,3	-13,7	-24,0

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Білопільські джерела»

Результати розрахунків свідчать про поступове скорочення вартості основних засобів у 2022–2024 роках. Так, вартість будівель і споруд знизилася з 9,0 тис. грн у 2022 році до 8,5 тис. грн у 2024 році, що демонструє незначне, але

все ж негативне відхилення. Найбільші втрати спостерігаються у групі транспортних засобів, де вартість зменшилася з 15,9 тис. грн до 10,7 тис. грн, тобто на 32,5 %. Подібна тенденція простежується і в інструментах, приладах та інвентарі, які знизилися на 29,1 %, а також в інших основних засобах, що зменшилися на 50,5 %. Менш помітне скорочення відбулося у машин та обладнання, де зниження становило 17,4 %, однак цей показник також негативно впливає на виробничі можливості. У цілому матеріальні основні активи підприємства скоротилися з 57,0 тис. грн у 2022 році до 43,3 тис. грн у 2024 році, тобто на 24 %.

Аналіз майнового стану підприємства є важливою складовою оцінки його фінансово-господарської діяльності, оскільки саме матеріальні ресурси, структура активів та ефективність їх використання визначають можливості зростання виробництва, забезпечення конкурентоспроможності та стабільності функціонування.

Результати розрахунків свідчать про суттєве погіршення більшості показників у 2022–2024 роках (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Показники майнового стану ТОВ «Білопільські джерела»

Назва показника	Рік			Коливання показника 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,48	0,54	0,60	0,126
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,52	0,46	0,40	-0,126
Коефіцієнт оновлення	0,00	0,03	0,02	0,023
Коефіцієнт вибуття	0,08	0,15	0,16	0,081
Частка основних засобів в активах	0,21	0,10	0,20	-0,009
Коефіцієнт мобільності активів	3,75	8,79	3,96	0,209
Рентабельність майна підприємства	-32,27	-20,38	-32,77	-0,495

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Білопільські джерела»

Коефіцієнт зносу основних засобів зріс із 0,48 у 2022 році до 0,60 у 2024 році, що відображає посилення процесу старіння обладнання та будівель, тоді як коефіцієнт придатності, відповідно, зменшився з 0,52 до 0,40. Це свідчить про те,

що значна частина основних фондів втрачає свою ефективність і вимагає заміни або модернізації. Показники оновлення залишаються на низькому рівні: у 2024 році коефіцієнт становив лише 0,02, що не покриває навіть частини зношення. Водночас коефіцієнт вибуття зріс до 0,16, що вказує на тенденцію до скорочення основних засобів без належного їх відновлення. Найбільш проблемним показником є рентабельність майна, яка залишалася від’ємною протягом усіх років аналізу: від –32,27 % у 2022 році до –32,77 % у 2024 році, що вказує на нездатність підприємства отримувати прибуток від використання наявних активів.

У сучасних умовах ринку саме продуктивність праці та раціональне використання трудових ресурсів визначають конкурентоспроможність підприємства, його здатність збільшувати обсяги виробництва та прибутки без істотного зростання витрат (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «Білопільські джерела»

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	Абсолютні	Відносні, %
Обсяг робіт, тис. грн.	76,5	128,8	618,9	542,4	709,0
Вартість валової продукції, тис.грн.	234,5	271,5	794,2	559,7	238,7
Середньорічна чисельність працівників, чол.	3	2	3	0,0	0,0
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	6048	4032	6217	169,3	2,8
Витрати робочого часу, людино-днів	756	504	784	28,2	3,7
Фонд оплати праці, тис. грн.	235,0	196,0	329,0	94,0	40,0
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6527,8	8166,7	9138,9	2611,1	40,0
Продуктивність праці, тис. грн./особу	78,2	135,8	264,7	186,6	238,7
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	25,5	64,4	206,3	180,8	709,0
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	38,8	67,3	127,7	89,0	229,5

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Білопільські джерела»

Результати розрахунків свідчать про суттєве зростання ефективності використання трудових ресурсів у 2022–2024 роках. Попри відносно стабільну середньорічну чисельність працівників, яка становила 2–3 особи, обсяг виконаних робіт зріс із 76,5 тис. грн у 2022 році до 618,9 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж у вісім разів.

Важливим показником є фонд оплати праці, який зріс із 235 тис. грн у 2022 році до 329 тис. грн у 2024 році, а середньомісячна заробітна плата підвищилася на 40 % і досягла 9138,9 грн. Це вказує на певну відповідність зростання доходів працівників покращенню показників виробництва. Водночас продуктивність праці в розрахунку на одного працівника зросла з 78,2 тис. грн до 264,7 тис. грн, а середньогодинний виробіток збільшився із 38,8 грн до 127,7 грн за одну людину-годину. Така позитивна динаміка свідчить про значне підвищення ефективності використання робочої сили та оптимізацію виробничих процесів.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства є ключовим інструментом для оцінки його ефективності та стабільності функціонування. Таблиця 2.6, яка відображає основні економічні показники діяльності ТОВ «Білопільські джерела» у 2022–2024 роках, демонструє складну фінансово-господарську ситуацію, зумовлену як внутрішніми факторами, так і загальнонаціональними викликами, пов'язаними із запровадженням воєнного стану в Україні.

Таблиця 2.6 - Основні економічні показники діяльності ТОВ «Білопільські джерела»

Показник	Рік			Динаміка	
	2022	2023	2024	абсолютна	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	234,5	271,5	794,2	559,7	238,7
Разом доходи	234,5	271,5	794,2	559,7	238,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	76,5	128,8	618,9	542,4	709,0
Інші операційні витрати	468,8	605,6	911,4	442,6	94,4
Разом витрати	545,3	734,4	1530,3	985,0	180,6

Продовження таблиці 2.6

Показник	Рік			Динаміка	
	2022	2023	2024	абсолютна	відносна, %
Фінансовий результат до оподаткування	-310,8	-462,9	-736,1	-425,3	136,8
Чистий збиток	310,8	462,9	736,1	425,3	136,8
Рівень збитковості, %	406,3	359,4	118,9	-	-287,3

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Білопільські джерела»

Чистий дохід підприємства від реалізації продукції у 2022 році становив 234,5 тис. грн, у 2023 році зріс до 271,5 тис. грн, а у 2024 році – різко підвищився до 794,2 тис. грн, що свідчить про суттєве зростання обсягів продажів та розширення ринкових можливостей навіть у складних умовах. Водночас разом з доходами значно зросли й витрати: собівартість реалізованої продукції піднялася з 76,5 тис. грн у 2022 році до 618,9 тис. грн у 2024 році, що пояснюється інфляційними процесами, подорожчанням сировини, перебоями у логістиці та зростанням енергетичних витрат, характерних для воєнного періоду. Інші операційні витрати також зросли, хоча динаміка їхнього збільшення є менш стрімкою, ніж у випадку із собівартістю, що свідчить про намагання підприємства раціоналізувати управлінські та адміністративні витрати. У результаті сукупні витрати у 2024 році досягли 1530,3 тис. грн, що перевищує рівень доходів і зумовило формування чистого збитку у розмірі 736,1 тис. грн. Це стало наслідком складної економічної кон'юнктури, де навіть активне зростання обсягів реалізації не здатне компенсувати вплив підвищених витрат, які суттєво зросли в умовах воєнного стану.

2.2 Аналіз показників ефективності ведення бізнесу підприємства

Ефективність ведення бізнесу є комплексною характеристикою, що відображає здатність підприємства досягати поставлених цілей за оптимального використання наявних ресурсів.

Аналіз ефективності ведення бізнесу передбачає дослідження декількох ключових напрямків, серед яких особливе значення мають показники рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів. Комплексний підхід до оцінки цих параметрів дозволяє не лише констатувати поточний стан справ, а й прогнозувати перспективи розвитку підприємства, враховуючи динаміку ключових індикаторів. Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Білопільські джерела», яке здійснює виробництво хлібобулочних виробів та роздрібну торгівлю продуктами харчування, особливої уваги потребують показники оборотності активів, рентабельності продажів та ефективності використання трудових ресурсів.

Аналіз показників рентабельності є відправною точкою для оцінки ефективності бізнесу, оскільки саме ці індикатори демонструють здатність підприємства генерувати прибуток від своєї діяльності. Дані таблиці 2.7 свідчать про складну фінансову ситуацію на підприємстві протягом досліджуваного періоду. Рентабельність продажів демонструє негативну динаміку, що вказує на збитковість основної діяльності. У 2022 році цей показник становив мінус 132,5%, у 2023 році ситуація погіршилася до мінус 170,5%, а у 2024 році зафіксовано мінус 92,7%. Незважаючи на покращення показника у 2024 році порівняно з 2023 роком, підприємство залишається збитковим, що свідчить про суттєві проблеми у ціноутворенні або контролі витрат.

Таблиця 2.7 – Показники збитковості ТОВ «Білопільські джерела»

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022, п.п.
	2022	2023	2024	
Збитковість продажів, %	-132,5	-170,5	-92,7	39,8
Збитковість активів, %	-144,4	-203,8	-336,9	-192,5
Збитковість власного капіталу, %	-353,2	-1856,7	-736,1	382,9
Збитковість виробництва, %	-406,3	-359,4	-118,9	287,4
Збитковість операційної діяльності, %	-213,4	-270,4	-192,7	20,7

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Білопільські джерела»

Збитковість активів демонструє ще більш тривожну тенденцію, погіршившись з мінус 144,4% у 2022 році до мінус 336,9% у 2024 році. Це

означає, що на кожен гривню активів підприємство генерує збиток у розмірі 3,37 гривень, що є критичним показником неефективності використання майна підприємства. Збитковість власного капіталу показує екстремальні значення, що пов'язано з від'ємним значенням власного капіталу внаслідок накопичених збитків. У 2024 році цей показник становить 736,1%, що математично відображає ситуацію, коли збитки перевищують власний капітал. Збитковість виробництва покращилася з мінус 406,3% у 2022 році до мінус 118,9% у 2024 році, що свідчить про певне зниження рівня збитковості, однак підприємство все ще далеке від точки беззбитковості.

Аналіз показників ділової активності дозволяє оцінити швидкість обороту різних елементів капіталу та ефективність управління ними. Як видно з таблиці 2.8, коефіцієнт оборотності активів зріс з 1,09 обороту у 2022 році до 3,63 обороту у 2024 році, що свідчить про інтенсифікацію використання майна підприємства. Це позитивна тенденція, яка вказує на те, що підприємство почало генерувати більший обсяг доходів на одиницю активів. Тривалість обороту активів скоротилася відповідно з 329,4 днів до 99,0 днів, що означає прискорення циклу перетворення активів у грошові кошти.

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності ТОВ «Білопільські джерела»

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	1,09	1,20	3,63	2,54
Тривалість обороту активів, днів	329,4	300,0	99,0	-230,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	4,69	2,71	13,24	8,55
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	76,7	132,6	27,2	-49,5
Коефіцієнт оборотності запасів, оборотів	14,92	11,45	33,19	18,27
Тривалість обороту запасів, днів	24,1	31,4	10,8	-13,3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	2,45	2,38	5,24	2,79
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	146,9	151,3	68,6	-78,3

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Білопільські джерела»

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився з 4,69 обороту до 13,24 обороту, що відображає покращення політики управління дебіторською заборгованістю. Період погашення дебіторської заборгованості

скоротився з 76,7 днів до 27,2 днів, що є надзвичайно позитивною динамікою, адже швидше повернення коштів від покупців покращує ліквідність підприємства. Оборотноість запасів також прискорилося з 14,92 обороту до 33,19 обороту, а тривалість їх обороту зменшилася з 24,1 дня до 10,8 дня. Це свідчить про ефективніше управління товарними запасами та зменшення витрат на їх зберігання.

Особливої уваги заслуговує співвідношення періоду погашення дебіторської та кредиторської заборгованості. У 2024 році підприємство отримує кошти від дебіторів через 27,2 дня, тоді як розраховується з кредиторами через 68,6 дня. Це створює позитивний фінансовий цикл, коли підприємство має можливість використовувати кошти кредиторів протягом певного періоду для фінансування своєї операційної діяльності. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс з 2,45 до 5,24 обороту, що вказує на прискорення розрахунків з постачальниками, однак навіть за таких умов підприємство зберігає певний запас фінансової гнучкості.

Аналіз фінансової стійкості підприємства базується на оцінці структури джерел фінансування та здатності підприємства підтримувати фінансову рівновагу. Дані таблиці 2.9 демонструють критичний стан фінансової стійкості ТОВ «Білопільські джерела». Коефіцієнт автономії є від'ємним протягом усього досліджуваного періоду, що означає повну втрату фінансової незалежності. У 2024 році він становить мінус 0,46, що свідчить про те, що накопичені збитки перевищили власний капітал, і фактично підприємство функціонує виключно за рахунок залучених коштів.

Таблиця 2.9 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Білопільські джерела»

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт автономії	-0,41	-0,11	-0,46	-0,05
Коефіцієнт фінансової залежності	1,41	1,11	1,46	0,05
Коефіцієнт фінансування	-2,44	-9,09	-2,18	0,26
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,41	-0,11	-0,46	-0,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,94	10,60	2,39	0,45

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Білопільські джерела»

Коефіцієнт фінансової залежності перевищує одиницю, досягаючи 1,46 у 2024 році, що підтверджує критичну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансування також має від'ємне значення мінус 2,18, що є аномальним показником і свідчить про те, що підприємство не має достатнього власного капіталу для покриття зобов'язань. Коефіцієнт фінансової стабільності дублює негативну тенденцію коефіцієнта автономії, підтверджуючи нестабільний фінансовий стан. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує екстремальні значення через від'ємну величину власного капіталу, що унеможливорює коректну інтерпретацію цього показника в традиційному розумінні.

Така структура капіталу створює значні ризики для підприємства, оскільки будь-яке погіршення відносин з кредиторами або вимога негайного погашення заборгованості може призвести до неплатоспроможності. Від'ємний власний капітал означає, що балансова вартість зобов'язань перевищує балансову вартість активів, що формально відповідає ознакам банкрутства згідно з чинним законодавством. Однак продовження діяльності підприємства свідчить про певну лояльність кредиторів або наявність неформальних домовленостей щодо реструктуризації заборгованості.

Аналіз операційної ефективності дозволяє оцінити здатність підприємства контролювати витрати та оптимізувати бізнес-процеси. Так, чистий дохід від реалізації зріс з 234,5 тис. грн. у 2022 році до 794,2 тис. грн. у 2024 році, що становить зростання на 238,7%. Це свідчить про суттєве розширення обсягів діяльності підприємства, яке може бути пов'язане як зі зростанням фізичних обсягів реалізації, так і з підвищенням цін на продукцію. При цьому собівартість реалізованої продукції зросла ще стрімкіше – з 76,5 тис. грн. до 618,9 тис. грн., що становить приріст на 709,0%. Таке різке зростання собівартості при менш динамічному зростанні доходів призвело до скорочення валового прибутку в доходах з 67,4% до 22,1%. Валовий прибуток в абсолютному вираженні зріс незначно – з 158,0 тис. грн. до 175,3 тис. грн., що становить лише 11,0% приросту. Це вказує на серйозні проблеми з ціноутворенням або закупівельною

політикою, коли підприємство не може перенести зростання собівартості на кінцевих споживачів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники операційної ефективності ТОВ «Білопільські джерела»

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022 абс.	Відхилення 2024/2022, %
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	234,5	271,5	794,2	559,7	238,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	76,5	128,8	618,9	542,4	709,0
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	158,0	142,7	175,3	17,3	11,0
Інші операційні витрати, тис. грн.	468,8	605,6	911,4	442,6	94,4
Операційний збиток, тис. грн.	-310,8	-462,9	-736,1	-425,3	136,8
Частка валового прибутку в доходах, %	67,4	52,6	22,1	-45,3	-67,2
Частка собівартості в доходах, %	32,6	47,4	77,9	45,3	138,9
Частка інших операційних витрат в доходах, %	199,9	223,1	114,8	-85,1	-42,6

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Білопільські джерела»

Інші операційні витрати також продемонстрували зростання з 468,8 тис. грн. до 911,4 тис. грн., що становить 94,4% приросту. Однак у відносному вираженні їх частка в доходах скоротилася з 199,9% до 114,8%, що свідчить про певне покращення контролю над операційними витратами відносно обсягу діяльності. Операційний збиток збільшився з 310,8 тис. грн. до 736,1 тис. грн., що на 136,8% більше. Така динаміка підтверджує, що незважаючи на суттєве зростання обсягів діяльності, підприємству не вдалося досягти операційної прибутковості через непропорційне зростання витрат.

Ключовою проблемою є те, що частка собівартості в доходах зросла з 32,6% до 77,9%, що означає критичне звуження маржі та обмежує можливості підприємства покривати операційні витрати за рахунок валового прибутку. Враховуючи, що інші операційні витрати становлять 114,8% від доходів, стає очевидним, що підприємство потребує кардинального перегляду бізнес-моделі або суттєвого скорочення витрат для виходу на прибутковість.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна констатувати неоднозначну картину стану ефективності ведення бізнесу ТОВ «Білопільські джерела». З одного боку, підприємство демонструє позитивну динаміку за низкою операційних показників. Зокрема, спостерігається зростання обсягів реалізації, що збільшилися більш ніж втричі за досліджуваний період. Показники ділової активності також покращилися, про що свідчить прискорення оборотності активів у 3,3 рази, скорочення періоду погашення дебіторської заборгованості більш ніж удвічі та значне прискорення оборотності запасів.

З іншого боку, всі ці позитивні тенденції не призвели до покращення фінансового результату підприємства. Навпаки, абсолютна величина збитку зросла більш ніж удвічі, досягнувши 736,1 тис. грн. у 2024 році. Основною причиною такої ситуації є непропорційне зростання собівартості реалізованої продукції, яка збільшилася на 709,0%, тоді як доходи зросли лише на 238,7%. Це призвело до критичного звуження валової маржі з 67,4% до 22,1%, що робить неможливим покриття операційних витрат навіть при їх відносному скороченні.

Фінансовий стан підприємства характеризується критичною втратою фінансової стійкості, про що свідчить від'ємна величина власного капіталу та аномально високі значення коефіцієнтів фінансової залежності. Підприємство фактично функціонує виключно за рахунок залучених коштів, що створює значні ризики неплатоспроможності у випадку погіршення відносин з кредиторами. Показники рентабельності залишаються глибоко негативними за всіма напрямками, хоча спостерігається певне покращення рентабельності виробництва.

Позитивним моментом є формування сприятливого фінансового циклу, коли період обороту дебіторської заборгованості значно коротший за період погашення кредиторської заборгованості, що дозволяє підприємству використовувати кошти кредиторів для фінансування поточної діяльності. Також слід відзначити значне зростання продуктивності праці при помірному збільшенні витрат на оплату праці, що свідчить про ефективне використання обмеженого людського ресурсу.

Головним викликом для підприємства залишається необхідність виходу на беззбитковість шляхом оптимізації структури витрат, перегляду цінової політики або пошуку нових джерел доходів. Критичне зростання собівартості у співвідношенні з доходами вимагає негайного втручання менеджменту для ідентифікації причин такого зростання та розробки заходів з його стримування. Високий рівень інших операційних витрат, які перевищують доходи на 14,8%, також потребує оптимізації.

2.3 Оцінка конкурентної позиції та наявних конкурентних переваг підприємства

Сучасні умови функціонування малого бізнесу в Україні характеризуються високим рівнем конкуренції, особливо у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування та супутніми товарами. ТОВ «Білопільські джерела» змушене постійно адаптуватися до мінливих ринкових умов та визначати власні конкурентні переваги для забезпечення стійкості бізнесу. Оцінка конкурентної позиції підприємства є критично важливою для розуміння поточного стану справ, виявлення потенційних загроз та можливостей, а також для формування ефективної стратегії розвитку.

Для комплексного дослідження конкурентної позиції ТОВ «Білопільські джерела» доцільно застосувати кілька взаємодоповнюючих методів аналізу. Модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера дозволяє системно оцінити зовнішнє конкурентне середовище, у якому функціонує підприємство, виявити основні джерела конкурентного тиску та визначити привабливість галузі. SWOT-аналіз надає можливість збалансовано поглянути на сильні та слабкі сторони підприємства у контексті зовнішніх можливостей і загроз.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Білопільські джерела», його розмір та характер ринку, найбільш релевантним підходом є комбінація методу п'яти сил Портера для аналізу зовнішнього середовища та SWOT-аналізу для оцінки внутрішніх можливостей підприємства у контексті ринкових умов.

Аналіз конкурентних сил за моделлю Портера починається з оцінки інтенсивності суперництва між існуючими конкурентами на ринку роздрібно́ї торгівлі продовольчими товарами. У сегменті, де працює ТОВ «Білопільські джерела», конкуренція є досить інтенсивною через наявність як невеликих магазинів, так і великих торговельних мереж. Проте підприємство має певні конкурентні переваги завдяки власній випічці хлібобулочних виробів, що створює унікальну торговельну пропозицію. За даними проведеного аналізу, доходи від продажу хлібобулочних виробів зросли з 51,6 тис. грн. у 2022 році до 182,7 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст 254,1% і свідчить про успішність цього напрямку діяльності.

Таблиця 2.11 - Аналіз п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ «Білопільські джерела»

Конкурентна сила	Рівень впливу	Фактори впливу	Оцінка для підприємства
Суперництво між існуючими конкурентами	Високий	Наявність численних невеликих магазинів, присутність торговельних мереж, низькі бар'єри переключення покупців	Середня конкурентна позиція завдяки власній випічці та широкому асортименту
Загроза входження нових конкурентів	Середній	Відносно низькі капітальні вимоги, відсутність значних регуляторних бар'єрів, легкість копіювання бізнес-моделі	Обмежений захист через специфіку локального ринку та встановлені відносини з клієнтами
Загроза товарів-замінників	Високий	Наявність альтернативних каналів покупки (супермаркети, інші пекарні)	Диференціація через свіжість продукції власної випічки знижує загрозу
Ринкова влада постачальників	Низький	Велика кількість постачальників борошна, цукру та інших інгредієнтів, можливість зміни постачальників	Сприятлива ситуація для підприємства
Ринкова влада покупців	Середній	Чутливість до ціни, наявність альтернатив, проте цінність свіжої випічки	Збалансована позиція через унікальність пропозиції

Джерело: складено автором

Аналізуючи загрозу входження нових конкурентів на ринок, слід зазначити, що бар'єри входу у сегмент невеликої роздрібно́ї торгівлі з власною випічкою є

відносно низькими. Початкові капітальні вкладення для відкриття подібного бізнесу не є надмірно великими, що підтверджується даними про вартість основних засобів ТОВ «Білопільські джерела». Проте локальний характер бізнесу, встановлені відносини з постійними клієнтами та репутація можуть слугувати певним захистом від нових конкурентів. Крім того, наявність досвіду у виробництві хлібобулочних виробів та налагоджених технологічних процесів створює додаткові переваги для діючих гравців.

Щодо загрози товарів-замінників, слід визнати, що вона є досить значною. Споживачі мають широкий вибір альтернативних місць для придбання продуктів харчування, включаючи великі супермаркети, спеціалізовані пекарні тощо. Однак свіжість продукції власної випічки, локальне розташування та можливість щоденного придбання свіжого хліба створюють певну нішу, яку важко замінити повністю. Зростання обсягів продажу хлібобулочних виробів, яке спостерігається у динаміці за 2022-2024 роки, підтверджує існування стійкого попиту на цю продукцію.

Ринкова влада постачальників у випадку ТОВ «Білопільські джерела» є відносно низькою. Основні інгредієнти для випічки та товари для перепродажу можуть бути придбані у різних постачальників, ринок є досить конкурентним, що дає підприємству можливість вибору та ведення переговорів про сприятливі умови постачання. Водночас, у періоди економічної нестабільності або коливань валютного курсу можуть виникати складнощі з ціноутворенням постачальників, що впливає на собівартість продукції. Згідно з аналітичними даними собівартість реалізованої продукції зросла з 76,5 тис. грн. у 2022 році до 618,9 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст 709%, що значно перевищує зростання доходів та може свідчити про вплив зовнішніх факторів на ціни постачальників.

Ринкова влада покупців знаходиться на середньому рівні. З одного боку, споживачі продуктів харчування є чутливими до ціни, особливо у сегменті товарів першої необхідності, та мають багато альтернативних варіантів для здійснення покупок. З іншого боку, цінність свіжої випічки, зручність розташування магазину та персоналізований сервіс, який може забезпечити

невелике підприємство, створюють певну лояльність покупців. Важливо відзначити, що збільшення асортименту продукції, що дозволяє підприємству задовольняти ширші потреби споживачів та зменшувати їх мотивацію до пошуку альтернативних торгових точок.

Таблиця 2.12 - SWOT-аналіз ТОВ «Білопільські джерела»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Власне виробництво свіжих хлібобулочних виробів	Обмежена кількість персоналу (3 особи)
Широкий асортимент продукції (7 основних категорій)	Високий рівень зносу основних засобів (60% у 2024 р.)
Значне зростання доходів (238,7% за 2022-2024 рр.)	Систематична збитковість діяльності
Багаторічний досвід роботи на ринку	Обмежені фінансові ресурси для розширення
Локальна присутність та знання потреб клієнтів	Низький рівень автоматизації та цифровізації
Гнучкість у прийнятті рішень завдяки невеликому розміру	Відсутність маркетингової стратегії та просування
Диверсифікація асортименту товарів	Залежність від обмеженої кількості ключових працівників
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростаючий попит на свіжу місцеву випічку	Інтенсифікація конкуренції з боку торговельних мереж
Розширення каналів збуту (онлайн-замовлення, доставка)	Економічна нестабільність та інфляція
Розвиток додаткових категорій власного виробництва	Зростання цін на сировину та енергоносії
Співпраця з локальними кафе та ресторанами	Зміни у споживчих перевагах
Впровадження програм лояльності для постійних клієнтів	Регуляторні зміни у сфері торгівлі та виробництва
Оптимізація витрат та покращення рентабельності	Загроза входження нових конкурентів
Використання соціальних мереж для просування	Технологічні зміни у галузі

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Білопільські джерела»

SWOT-аналіз, представлений у таблиці 2.12, дозволяє комплексно оцінити стратегічну позицію ТОВ «Білопільські джерела». Серед сильних сторін підприємства особливо виділяється наявність власного виробництва хлібобулочних виробів, що створює унікальну конкурентну перевагу порівняно з простими торговельними точками. Динаміка зростання доходів свідчить про успішну адаптацію до ринкових умов та зростаючий попит на продукцію

підприємства. Широкий асортимент дозволяє задовольняти комплексні потреби покупців та збільшувати середній чек.

Водночас підприємство має суттєві слабкі сторони, які обмежують його розвиток. Обмежена кількість персоналу – лише три працівники – створює ризики операційної діяльності та обмежує можливості розширення. Високий рівень зносу основних засобів, який досяг 60% у 2024 році, свідчить про необхідність оновлення обладнання та інфраструктури. Найбільш серйозною проблемою є систематична збитковість діяльності – чистий збиток у 2024 році склав 736,1 тис. грн., що на 425,3 тис. грн. більше, ніж у 2022 році. Це пов'язано з тим, що зростання витрат (180,6% за період) значно випереджає зростання доходів, що робить бізнес-модель нестійкою у довгостроковій перспективі.

Серед можливостей, які відкриваються перед підприємством, слід відзначити зростаючий тренд на локальну продукцію та свіжу випічку. Сучасні споживачі все більше цінують якість, свіжість та автентичність продуктів, що створює сприятливі умови для невеликих виробників. Розширення каналів збуту через впровадження онлайн-замовлень та доставки може значно збільшити охоплення аудиторії та покращити зручність для клієнтів. Співпраця з локальними закладами громадського харчування могла б забезпечити стабільні обсяги збуту та диверсифікувати джерела доходу. Оптимізація витрат є критично важливою для виходу на прибутковість – аналіз структури витрат може виявити резерви для економії без втрати якості продукції та обслуговування.

Загрози, з якими стикається ТОВ «Білопільські джерела», є численними та різноплановими. Інтенсифікація конкуренції з боку великих торговельних мереж, які мають переваги у закупівельних цінах та маркетингових бюджетах, створює постійний тиск на малий бізнес. Економічна нестабільність та інфляційні процеси впливають як на купівельну спроможність населення, так і на вартість сировини та операційні витрати. Зростання цін на енергоносії особливо критично для підприємства, що займається випічкою, оскільки енергоспоживання є значною складовою витрат. Зміни у споживчих перевагах,

включаючи можливий перехід до онлайн-покупок у великих магазинах, можуть зменшити потік відвідувачів невеликих торговельних точок.

Бенчмаркінговий аналіз, представлений у таблиці 4, дозволяє позиціонувати ТОВ «Білопільські джерела» відносно різних типів конкурентів на ринку (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Бенчмаркінговий аналіз конкурентних позицій ТОВ «Білопільські джерела»

Критерій порівняння	ТОВ «Білопільські джерела»	Типовий невеликий магазин	Локальна пекарня	Мережевий супермаркет
Власне виробництво	Наявне (хлібобулочні вироби)	Відсутнє	Наявне (широкий асортимент випічки)	Частково (власні цехи у великих магазинах)
Широта асортименту	Висока (7+ категорій)	Середня	Низька (фокус на випічці)	Дуже висока
Свіжість продукції	Висока (щоденна випічка)	Середня	Дуже висока	Середня
Рівень цін	Середній	Середній-високий	Середній-високий	Низький-середній
Розташування	Локальне	Локальне	Локальне	Стратегічне
Зручність покупки	Висока (близькість до клієнтів)	Висока	Середня	Висока (парковка, графік)
Персоналізація сервісу	Висока	Висока	Середня	Низька
Маркетинг та просування	Слабкий	Слабкий	Середній	Сильний
Програми лояльності	Відсутні	Відсутні	Рідко	Наявні
Онлайн-присутність	Відсутня або мінімальна	Відсутня	Мінімальна	Сильна

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Білопільські джерела»

Підприємство займає проміжну позицію між спеціалізованими пекарнями та звичайними продуктовими магазинами, поєднуючи переваги обох форматів. Наявність власного виробництва хлібобулочних виробів є конкурентною перевагою порівняно з типовими невеликими магазинами, які обмежуються лише перепродажем. Водночас широта асортименту, що включає сім основних

категорій товарів, дозволяє конкурувати з універсальними магазинами за обслуговування комплексних потреб покупців.

Порівняння зі спеціалізованими локальними пекарнями показує, що ТОВ «Білопільські джерела» має ширший асортимент товарів, але можливо поступається у спеціалізації та різноманітності саме випічки. Проте комбінація власної випічки з широким асортиментом інших продуктів створює синергію та збільшує зручність для покупців, які можуть задовольнити більшість своїх потреб в одному місці. Щодо конкуренції з мережевими супермаркетами, основними перевагами підприємства є локальне розташування, свіжість продукції власного виробництва та можливість персоналізованого обслуговування, що особливо цінується у невеликих населених пунктах.

Оцінка конкурентних переваг за ключовими факторами успіху дає кількісну характеристику позиції підприємства відносно типового конкурента у сегменті (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Оцінка конкурентних переваг за ключовими факторами успіху

Фактор успіху	Вага фактора	Оцінка ТОВ «Білопільські джерела» (1-5)	Зважена оцінка	Оцінка основного конкурента ТОВ «Оптіма Вайн»	Зважена оцінка конкурента	Конкурентна позиція
Якість продукції	0,20	4	0,80	3	0,60	Переважна
Свіжість випічки	0,15	5	0,75	2	0,30	Переважна
Широта асортименту	0,15	4	0,60	4	0,60	Паритетна
Рівень цін	0,10	3	0,30	4	0,40	Слабша
Зручність розташування	0,10	4	0,40	3	0,30	Переважна
Якість обслуговування	0,10	4	0,40	3	0,30	Переважна
Репутація та довіра	0,10	4	0,40	3	0,30	Переважна
Маркетинг та просування	0,05	2	0,10	3	0,15	Слабша
Інновації та оновлення	0,05	2	0,10	3	0,15	Слабша
Загальна зважена оцінка	1,00	-	3,85	-	3,10	Переважна

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Білопільські джерела»

Загальна зважена оцінка 3,85 проти 3,10 свідчить про переважну конкурентну позицію ТОВ «Білопільські джерела», проте перевага не є домінуючою, що вказує на необхідність постійного вдосконалення та зміцнення позицій. Найбільш значущі переваги підприємство має у факторах, пов'язаних з якістю та свіжістю продукції, особливо власної випічки. Оцінка 5 балів за критерієм свіжості випічки відображає ключову конкурентну перевагу підприємства, яка важко відтворюється конкурентами, що не мають власного виробництва. Якість продукції, яка оцінена у 4 бали, також є сильною стороною, що підтверджується лояльністю клієнтів та зростанням обсягів продажу.

Зручність розташування та якість обслуговування, кожен з яких отримав оцінку 4 бали, є важливими конкурентними перевагами для невеликого локального бізнесу. Персоналізоване обслуговування, знання індивідуальних переваг постійних клієнтів, можливість швидкого та комфортного здійснення покупок створюють додаткову цінність, яку важко забезпечити великим торговельним мережам. Репутація та довіра, накопичені протягом багаторічної діяльності підприємства, також є суттєвими нематеріальними активами, які сприяють утриманню клієнтської бази навіть в умовах цінової конкуренції.

Водночас аналіз виявляє критичні області, де підприємство поступається конкурентам. Рівень цін отримав оцінку лише 3 бали, що відображає обмежені можливості цінової конкуренції з великими мережами, які мають переваги економії на масштабі. Це особливо проблематично в умовах зростання витрат, коли підприємство змушене підвищувати ціни для збереження мінімальної маржинальності. Найслабшими позиціями є маркетинг і просування, а також інновації та оновлення, кожен з яких оцінений у 2 бали. Це вказує на недостатню увагу до стратегічного розвитку та комунікації з клієнтами, що може призвести до втрати конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Аналіз динаміки формування конкурентних переваг дозволяє простежити еволюцію стратегічних позицій підприємства протягом досліджуваного періоду 2022-2024 років. Найбільшою є динаміка обсягу власного виробництва, який зріс більш ніж у 3,5 рази. Це свідчить про успішну реалізацію стратегії фокусування

на ключовій компетенції – виробництві свіжої випічки. Зростання продуктивності праці майже втричі демонструє значне підвищення ефективності операційної діяльності, хоча слід враховувати, що подальше зростання може бути обмежене фізичними можливостями наявного персоналу та обладнання (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Динаміка формування конкурентних переваг ТОВ «Білопільські джерела»

Конкурентна перевага	Стан у 2022 році	Стан у 2024 році	Динаміка	Потенціал розвитку
Обсяг власного виробництва	51,6 тис. грн.	182,7 тис. грн.	+254,1%	Високий – можливість розширення асортименту випічки
Диверсифікація асортименту	7 категорій товарів	7 категорій товарів	Стабільна	Середній – можливість поглиблення в окремих категоріях
Продуктивність праці	78,2 тис. грн./особу	264,7 тис. грн./особу	+238,7%	Обмежений – досягнуто високого рівня завантаження
Оборотність активів	Висока мобільність активів (3,75)	Висока мобільність активів (3,96)	+5,6%	Середній – оптимізація структури активів
Ефективність використання основних засобів	Низька через високий знос (48%)	Критична через високий знос (60%)	Погіршення	Високий – модернізація підвищить ефективність
Лояльність клієнтів	Базова (оцінка через стабільність доходів)	Зростаюча (оцінка через динаміку зростання)	Покращення	Високий – впровадження програм лояльності

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Білопільські джерела»

Стабільність диверсифікації асортименту на рівні семи категорій товарів може розглядатися як позитивний фактор, оскільки свідчить про збалансований підхід до розвитку без надмірного розпорошення ресурсів. Проте це також може вказувати на недостатність інноваційних зусиль у розширенні товарної пропозиції. Висока мобільність активів, що зросла з 3,75 до 3,96, відображає ефективне управління оборотними коштами та швидку оборотність товарних

запасів, що є важливим для підприємства торгівлі продуктами харчування з обмеженим терміном зберігання.

Серйозною проблемою є погіршення ефективності використання основних засобів через зростання рівня зносу з 48% до 60%. Це створює загрозу для операційної діяльності та якості продукції, оскільки застаріле обладнання може призводити до збоїв у виробництві, підвищення витрат на ремонт та обслуговування, а також до неможливості забезпечення стабільно високої якості випічки. За даними таблиці 2.4, вартість машин і обладнання скоротилася з 16,4 тис. грн. у 2022 році до 13,5 тис. грн. у 2024 році внаслідок амортизації, що вказує на відсутність інвестицій у оновлення виробничих потужностей.

Зростаюча лояльність клієнтів, на яку вказує динаміка збільшення доходів, є позитивним трендом, проте потребує систематичної роботи для закріплення. Відсутність формалізованих програм лояльності означає, що підприємство покладається лише на органічну прихильність клієнтів, яка може бути недостатньою в умовах посилення конкуренції. Впровадження навіть простих механізмів заохочення постійних покупців, таких як картки накопичувальних знижок або бонусні програми, могло б суттєво посилити цю конкурентну перевагу.

Інтеграція результатів різних методів аналізу дозволяє сформувати комплексне бачення конкурентної позиції ТОВ «Білопільські джерела». Модель п'яти сил Портера виявила, що підприємство функціонує в умовах помірно привабливої галузі з високим рівнем конкуренції, середніми бар'єрами входу та значною загрозою субститутів. SWOT-аналіз продемонстрував наявність чітких конкурентних переваг у вигляді власного виробництва та широкого асортименту, проте також виявив критичні слабкості у вигляді збитковості та обмежених ресурсів. Бенчмаркінговий підхід підтвердив, що підприємство займає проміжну нішу між спеціалізованими пекарнями та універсальними магазинами, що дає можливості для диференціації.

Ключові конкурентні переваги ТОВ «Білопільські джерела» можна класифікувати на кілька категорій. Операційні переваги включають власне

виробництво свіжої випічки, яке забезпечує унікальність пропозиції та контроль якості. Ринкові переваги пов'язані з локальним розташуванням, знанням потреб місцевого населення та сформованою клієнтською базою. Організаційні переваги полягають у гнучкості прийняття рішень завдяки невеликому розміру та можливості швидкої адаптації до змін ринкової ситуації. Нематеріальні переваги включають репутацію, довіру клієнтів та багаторічний досвід роботи на ринку.

Водночас конкурентні недоліки підприємства є не менш очевидними. Фінансова нестійкість, що проявляється у систематичних збитках, обмежує можливості інвестування у розвиток та створює ризики для довгострокової життєздатності бізнесу. Структура витрат потребує оптимізації – співвідношення між собівартістю реалізованої продукції та іншими операційними витратами вказує на наявність резервів для покращення ефективності.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Білопільські джерела» має чітко виражені конкурентні переваги у вигляді власного виробництва свіжої випічки, широкого асортименту продукції, локальної присутності та лояльної клієнтської бази. Ці переваги забезпечили підприємству значне зростання доходів протягом досліджуваного періоду та дозволили зміцнити ринкову позицію. Водночас критичні проблеми, пов'язані з фінансовою нестійкістю, застарілим обладнанням, обмеженими людськими та фінансовими ресурсами, створюють серйозні загрози для довгострокової життєздатності бізнесу.

Конкурентна позиція підприємства може бути охарактеризована як стійка, але вразлива. Стійкість забезпечується унікальною комбінацією власного виробництва та широкого асортименту, що створює цінність для клієнтів. Вразливість пов'язана з фінансовою нестабільністю та залежністю від обмеженої кількості ресурсів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТОВ «БІЛОПІЛЬСЬКІ ДЖЕРЕЛА» ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

3.1 Виявлення резервів підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства

Виявлення резервів підвищення ефективності бізнес-процесів є ключовим етапом стратегічного розвитку будь-якого підприємства, особливо в умовах зростаючої конкуренції та економічної нестабільності.

Для ТОВ «Білопільські джерела», яке демонструє значне зростання обсягів реалізації на тлі систематичної збитковості, питання виявлення та мобілізації внутрішніх резервів набуває критичного значення. Резерви підвищення ефективності бізнес-процесів розглядаються як невикористані можливості оптимізації виробничих, управлінських, фінансових та маркетингових процесів, реалізація яких дозволить підприємству досягти беззбиткової діяльності та забезпечити сталий розвиток.

Аналіз поточного стану підприємства свідчить про наявність значних внутрішніх резервів у всіх ключових сферах діяльності. По-перше, спостерігається критичне протиріччя між динамікою зростання доходів та погіршенням фінансових результатів, що вказує на неефективність управління витратами. По-друге, високий рівень зносу основних засобів обмежує виробничий потенціал та негативно впливає на якість продукції. По-третє, обмежена чисельність персоналу при зростаючих обсягах діяльності створює ризики перевантаження працівників та зниження якості обслуговування. Відтак, комплексний підхід до виявлення резервів повинен охоплювати всі напрями діяльності підприємства, від оптимізації виробничих процесів до вдосконалення системи управління та маркетингу.

Для систематизації виявлення резервів доцільно розглянути основні групи бізнес-процесів підприємства та проаналізувати потенціал їх оптимізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Класифікація бізнес-процесів ТОВ «Білопільські джерела» за пріоритетністю оптимізації

Група бізнес-процесів	Ключові процеси	Поточний стан ефективності	Потенціал оптимізації	Пріоритет
Основні виробничі процеси	Виробництво хлібобулочних виробів, формування асортименту	Високий рівень зростання обсягів (+254,1%), але зростання собівартості (+709,0%)	Високий - модернізація обладнання, оптимізація рецептур	1
Процеси закупівель	Закупівля сировини, товарів для перепродажу	Низька ефективність - високі витрати відносно доходів	Високий - консолідація постачальників, оптові знижки	2
Процеси продажу	Роздрібна торгівля, обслуговування клієнтів	Середня ефективність - обмежені канали збуту	Середній - розширення каналів, онлайн-продажі	3
Управління запасами	Управління товарними запасами, контроль термінів придатності	Висока оборотність (33,19 обороту у 2024 р.)	Середній - подальше скорочення терміну зберігання	4
Фінансові процеси	Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю	Покращення показників, але дисбаланс у термінах	Високий - оптимізація платіжної дисципліни	2
Управлінські процеси	Планування, контроль, координація діяльності	Низька ефективність через обмежені кадрові ресурси	Середній - впровадження систем управління	4
Маркетингові процеси	Просування, робота з клієнтами, формування лояльності	Критично низька (оцінка 2 бали)	Високий - розробка маркетингової стратегії	2

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Білопільські джерела»

Наведені дані свідчать про те, що найбільший потенціал оптимізації мають основні виробничі процеси, де спостерігається значне зростання обсягів виробництва при непропорційному збільшенні собівартості. Процеси закупівель та фінансового управління також характеризуються високим потенціалом

покращення, оскільки оптимізація цих напрямів може принести швидкий ефект без значних капітальних вкладень. Маркетингові процеси, незважаючи на низьку поточну оцінку, мають великий потенціал для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Детальний аналіз виробничих резервів дозволяє виявити конкретні можливості для оптимізації операційної діяльності. Основні виробничі резерви пов'язані з підвищенням ефективності використання виробничих потужностей, зниженням матеріаломісткості продукції та оптимізацією виробничого циклу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Резерви оптимізації виробничих процесів ТОВ «Білопільські джерела»

Напрямок оптимізації	Поточні втрати/неефективність	Джерело резерву	Можливий вплив	Складність реалізації
Модернізація пекарського обладнання	Знос 60%, підвищені витрати енергії та сировини	Оновлення основних засобів, енергоефективні технології	Зниження собівартості на 12-15%, підвищення якості	Висока - потребує інвестицій
Оптимізація рецептур хлібобулочних виробів	Імовірне використання застарілих технологій	Перегляд складу, заміна дорогих компонентів без втрати якості	Зниження собівартості на 5-8%	Середня
Впровадження системи контролю якості на всіх етапах	Можливі втрати через браковану продукцію	Систематизація контролю, навчання персоналу	Зниження втрат на 3-5%	Низька
Оптимізація графіку виробництва	Можливі простой обладнання, нерівномірне завантаження	Планування виробництва відповідно до попиту	Підвищення продуктивності на 8-10%	Низька
Розширення асортименту власного виробництва	Обмеження лише хлібобулочними виробами	Додавання кондитерських виробів, випічки преміум-якості	Зростання доходів на 15-20%	Середня
Зменшення відходів виробництва	Середні втрати 3-5% від обсягу виробництва	Впровадження технологій переробки	Економія сировини 2-3%	Низька

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Білопільські джерела»

Представлені резерви виробничої оптимізації демонструють, що найбільший ефект може бути досягнутий через модернізацію обладнання та

розширення асортименту власного виробництва. Водночас, реалізація цих резервів вимагає значних інвестицій та часу. Більш доступними для швидкої реалізації є резерви оптимізації рецептур, впровадження системи контролю якості та зменшення відходів, які не потребують значних капітальних вкладень, але можуть забезпечити суттєву економію витрат.

Важливою складовою резервів підвищення ефективності є оптимізація структури витрат підприємства. Аналіз динаміки показує, що зростання операційних витрат значно випереджає зростання доходів, що є ключовою причиною збитковості (додаток Б).

Аналіз резервів оптимізації витрат показує, що найбільший потенціал економії зосереджений у витратах на сировину та матеріали, утримання основних засобів та комунальні послуги. Загальний потенціал економії витрат становить від 137,2 до 197,0 тис. грн., що може скоротити рівень збитковості з 118,9% до 69-93%. Це свідчить про те, що навіть за умови реалізації всіх резервів оптимізації витрат підприємство потребує додаткових заходів для досягнення беззбиткової діяльності, зокрема, збільшення доходів через розширення ринку збуту та підвищення конкурентоспроможності.

Окремої уваги заслуговують резерви підвищення ефективності використання оборотних активів підприємства. Незважаючи на високі показники оборотності, існує потенціал для подальшої оптимізації управління дебіторською заборгованістю, запасами та грошовими потоками (додаток В).

Представлені резерви оптимізації управління оборотними активами показують, що підприємство має можливість вивільнити від 65,0 до 222,0 тис. грн. оборотних коштів через покращення платіжної дисципліни клієнтів, оптимізацію управління запасами та продовження термінів розрахунків з постачальниками. Це дозволить підвищити фінансову гнучкість підприємства та зменшити потребу у залученні зовнішнього фінансування. Водночас необхідно зберігати баланс між прискоренням обороту та підтриманням належних відносин з клієнтами і постачальниками.

Значний резерв підвищення ефективності бізнес-процесів закладений у розвитку маркетингової діяльності та розширенні каналів збуту (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 - Резерви розвитку маркетингової діяльності та розширення каналів збуту ТОВ «Білопільські джерела»

Напрямок розвитку	Поточний стан	Запланований стан	Потенційний вплив на дохід	Необхідні інвестиції, тис. грн.	Термін реалізації
Створення веб-сайту та організація онлайн-замовлень	Відсутні	Повнофункціональний сайт з каталогом та системою замовлень	+10-15% до доходів (79,4-119,1 тис. грн.)	15,0-25,0	2-3 місяці
Присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram)	Відсутня або мінімальна	Активні сторінки з щоденним контентом	+5-8% до доходів (39,7-63,5 тис. грн.)	3,0-5,0 щомісяця	Поступово
Організація доставки продукції	Відсутня	Доставка власним транспортом у межах міста	+15-20% до доходів (119,1-158,8 тис. грн.)	25,0-40,0	1-2 місяці
Розробка програми лояльності для постійних клієнтів	Відсутня	Система знижок та бонусів	+8-12% до доходів через утримання клієнтів (63,5-95,3 тис. грн.)	5,0-10,0	1 місяць
Співпраця з локальними кафе, ресторанами (B2B)	Можлива точкова співпраця	Систематичні поставки 5-10 закладам	+20-30% до доходів (158,8-238,3 тис. грн.)	10,0-15,0	3-6 місяців
Розробка фірмового стилю та брендингу	Базовий	Професійний фірмовий стиль	Підвищення впізнаваності та іміджу	20,0-30,0	1-2 місяці

Джерело: складено автором

Поточна оцінка маркетингу підприємства становить лише 2 бали із 5 можливих, що свідчить про критичну недооцінку цього напрямку діяльності. Загальний потенціал зростання доходів від реалізації маркетингових резервів становить від 484,3 до 714,7 тис. грн. або 61-90% від поточного рівня доходів. Це свідчить про те, що маркетинговий потенціал підприємства використовується менше ніж наполовину.

Узагальнюючи виявлені резерви підвищення ефективності бізнес-процесів, доцільно сформулювати інтегральну оцінку потенціалу розвитку за всіма напрямками діяльності підприємства. Наступна таблиця консолідує виявлені резерви та визначає пріоритетність їх реалізації.

Таблиця 3.4 - Інтегральна оцінка резервів підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ «Білопільські джерела»

Група резервів	Потенційний ефект, тис. грн.	Необхідні інвестиції, тис. грн.	Складність реалізації	Інтегральна оцінка пріоритетності (1-10)
Оптимізація виробничих процесів	90,0-140,0 (зниження собівартості)	150,0-250,0	Висока	7
Оптимізація операційних витрат	137,2-197,0	20,0-40,0	Середня	9
Оптимізація управління оборотними активами	65,0-222,0 (вивільнення коштів)	5,0-15,0	Низька	10
Розвиток маркетингу та розширення збуту	484,3-714,7 (приріст доходів)	80,0-130,0	Середня	10
Підвищення кваліфікації персоналу	30,0-50,0 (приріст продуктивності)	10,0-20,0	Низька	6
Впровадження цифрових технологій управління	40,0-70,0 (підвищення ефективності управління)	30,0-50,0	Середня	7
Загальний сукупний потенціал	846,5-1393,7	295,0-505,0	Різна	-

Джерело: складено автором

Інтегральна оцінка виявлених резервів показує, що найвищий пріоритет мають заходи з оптимізації управління оборотними активами та розвитку маркетингової діяльності, оскільки вони характеризуються найкращим співвідношенням ефекту до необхідних інвестицій та можуть бути реалізовані у короткостроковій перспективі. Оптимізація операційних витрат також є високопріоритетним напрямом завдяки значному потенціалу економії та відносно низькій складності реалізації більшості заходів. Загальний сукупний

потенціал підвищення ефективності становить від 846,5 до 1393,7 тис. грн., що у 1,06-1,75 рази перевищує поточний обсяг доходів підприємства.

3.2 Розроблення заходів щодо посилення конкурентних переваг підприємства

Формування та посилення конкурентних переваг є стратегічним пріоритетом для підприємств, що функціонують в умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Для ТОВ «Білопільські джерела», яке поєднує функції виробництва хлібобулочних виробів та роздрібно торгівлі широким асортиментом продукції, розробка комплексної системи заходів щодо посилення конкурентних переваг набуває особливого значення в контексті необхідності подолання збитковості та забезпечення сталого розвитку. Результати проведеного SWOT-аналізу та оцінки конкурентної позиції підприємства свідчать про наявність базових переваг у вигляді власного виробництва свіжої випічки, широкого асортименту продукції та локальної присутності, однак ці переваги недостатньо використовуються через відсутність системного підходу до їх розвитку та комунікації з цільовою аудиторією. Відтак, розроблення конкретних заходів щодо посилення конкурентних переваг повинно базуватися на максимальному використанні сильних сторін підприємства, нейтралізації слабких сторін, реалізації можливостей ринкового середовища та мінімізації впливу загроз.

Стратегічний підхід до посилення конкурентних переваг передбачає розробку взаємопов'язаного комплексу заходів, що охоплюють всі ключові аспекти діяльності підприємства. По-перше, необхідно посилити виробничі конкурентні переваги через модернізацію технологічної бази та розширення асортименту власного виробництва, що дозволить диференціюватися від конкурентів за якістю та унікальністю продукції. По-друге, маркетингові заходи повинні забезпечити підвищення впізнаваності бренду, формування лояльної клієнтської бази та ефективну комунікацію наявних переваг до споживачів. По-

третє, операційні заходи мають бути спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів та якості обслуговування клієнтів. По-четверте, фінансові заходи повинні забезпечити оптимізацію структури витрат та ціноутворення для досягнення конкурентоспроможності за співвідношенням ціна-якість. Комплексна реалізація цих заходів дозволить підприємству сформувати стійку конкурентну позицію на ринку та забезпечить основу для довгострокового розвитку.

Систематизація заходів щодо посилення конкурентних переваг потребує чіткого визначення стратегічних пріоритетів та конкретних дій у розрізі ключових напрямів діяльності. Наступна таблиця представляє комплексну програму заходів з посилення конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 3.5 - Програма заходів щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «Білопільські джерела»

Напрямок посилення конкурентних переваг	Конкретні заходи	Очікуваний результат	Відповідальні	Термін реалізації	Пріоритет
Посилення переваги у свіжості та якості випічки	1. Модернізація пекарського обладнання 2. Впровадження системи контролю якості на всіх етапах	Підвищення якості продукції на 20-25%, зниження браку до 1-2%	Директор, пекар-продавець	12-18 місяців	Високий
Розширення асортименту власного виробництва	1. Розробка 5-10 нових видів випічки 2. Впровадження виробництва кондитерських виробів	Збільшення частки власного виробництва до 35-40% доходів	Пекар-продавець, залучений технолог	6-12 місяців	Високий
Підвищення впізнаваності бренду	1. Розробка фірмового стилю 2. Створення веб-сайту	Зростання впізнаваності на 40-50%, формування іміджу	Директор, залучений маркетолог	3-6 місяців	Високий

Продовження таблиці 3.5

Напрямок посилення конкурентних переваг	Конкретні заходи	Очікуваний результат	Відповідальні	Термін реалізації	Пріоритет
Формування програми лояльності	Розробка дисконтної програми для клієнтів	Утримання 60% клієнтів	Директор, продавець	1-2 місяці	Середній
Розвиток каналів збуту	1. Організація доставки продукції. 2. Система онлайн-замовлень 3. Постачання продукції у кафе 4. Участь у ярмарках та заходах	Диверсифікація каналів збуту, зростання обсягів продажу на 50-70%	Директор, продавець-вантажник	6-12 місяців	Високий

Джерело: розроблено автором

Представлена програма заходів охоплює шість ключових напрямів посилення конкурентних переваг, кожен з яких включає конкретні дії для досягнення визначених результатів. Найвищий пріоритет мають заходи з посилення переваги у якості продукції, розширення асортименту власного виробництва, підвищення впізнаваності бренду та розвитку каналів збуту, оскільки саме ці напрями можуть забезпечити найбільший вплив на конкурентну позицію підприємства у короткостроковій та середньостроковій перспективі.

Детальна розробка заходів щодо посилення виробничих конкурентних переваг потребує конкретизації технічних та організаційних аспектів їх реалізації. Модернізація виробництва повинна бути спрямована не лише на оновлення обладнання, але й на впровадження сучасних технологій виробництва, що забезпечать вищу якість продукції при оптимальних витратах ресурсів. Заходи з посилення виробничих конкурентних переваг, представлені в

таблиці 3.6, потребують загальних інвестицій у розмірі 340,0-438,0 тис. грн. та забезпечать комплексну модернізацію виробничої бази підприємства.

Таблиця 3.6 - Заходи з посилення виробничих конкурентних переваг ТОВ «Білопільські джерела»

Захід	Зміст заходу	Необхідні ресурси	Очікувані конкурентні переваги	Показники ефективності
Придбання сучасної ротаційної печі	Заміна застарілого обладнання на енергоефективну модель потужністю 50-70 кг/год з програмним управлінням	Інвестиції 180,0-220,0 тис. грн., навчання персоналу 2 тижні	Підвищення якості випічки, економія енергії 25-30%, збільшення обсягів виробництва	Зниження собівартості на 10-12%, збільшення обсягів на 30-40%
Встановлення тістомісильної машини	Придбання професійної машини місткістю 25-30 л з таймером та автоматичним режимом	Інвестиції 35,0-45,0 тис. грн.	Стандартизація якості тіста, економія часу працівника 2-3 години/день	Підвищення продуктивності праці на 15-20%
Придбання шокової заморозки	Обладнання для швидкої заморозки напівфабрикатів	Інвестиції 60,0-80,0 тис. грн.	Можливість роботи з ранковою випічкою, розширення асортименту	Зростання асортименту на 5-15 позицій
Розробка нових рецептур	Створення 10 нових видів хлібобулочних та кондитерських виробів	Залучення технолога 15,0-20,0 тис. грн., сировина для тестування 5,0-8,0 тис. грн.	Унікальний асортимент, диференціація від конкурентів	Частка нових виробів 15-20% у доходах

Джерело: розроблено автором

Найбільш капіталомісткими є придбання ротаційної печі та обладнання для шокової заморозки, однак саме ці інвестиції забезпечать найбільший вплив на виробничі можливості та якість продукції.

Маркетингові заходи щодо посилення конкурентних переваг повинні забезпечити ефективну комунікацію наявних та нових переваг до цільової аудиторії, формування позитивного іміджу підприємства та залучення нових

клієнтських сегментів. Ключовим завданням маркетингової стратегії є трансформація підприємства від локального магазину до впізнаваного бренду якісної місцевої продукції (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Маркетингові заходи щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «Білопільські джерела»

Маркетинговий інструмент	Бюджет, тис. грн.	Цільова аудиторія	Очікуваний результат	Канали реалізації
Розробка фірмового стилю та брендбуку	25,0-35,0	Всі сегменти споживачів	Впізнаваність 40-50%, формування іміджу професійного бренду	Всі точки контакту з клієнтами
Створення веб-сайту	20,0-30,0	Молода аудиторія 25-45 років, B2B-клієнти	15-20% замовлень через сайт, розширення географії	Інтернет, пошукові системи
SMM-просування	3,0-5,0 щомісяця	Активні користувачі соцмереж 20-50 років	2000-3000 підписників за рік, 10-15% конверсія у покупки	Соціальні мережі
Програма лояльності	10,0-15,0 на старт	Постійні клієнти	Утримання 65-70% клієнтів, зростання частоти покупок на 30%	Торгова точка, мобільний додаток
Партнерство з B2B-клієнтами	5,0-10,0	Заклади харчування, корпоративні клієнти	8-12 постійних контрактів, стабільні замовлення 150-200 тис. грн./рік	Особисті зустрічі, презентації
Контент-маркетинг	2,0-4,0 щомісяця	Свідомі споживачі, прихильники здорового харчування	Позиціювання як експерта, довіра до бренду	Блог на сайті, соцмережі

Джерело: розроблено автором

Представлені маркетингові заходи формують комплексну систему просування, яка охоплює як традиційні, так і цифрові канали комунікації. Загальний річний маркетинговий бюджет становитиме 165,0-250,0 тис. грн., що є прийнятним рівнем інвестицій у розвиток бренду для підприємства з поточним обсягом доходів 794,2 тис. грн. Особливу увагу приділено цифровим каналам просування, оскільки вони забезпечують найкращу вимірюваність результатів та можливість таргетування на конкретні сегменти споживачів. Розвиток B2B-

напрямую через партнерство з локальними закладами харчування відкриває можливості для стабільних обсягів реалізації та диверсифікації клієнтської бази.

Інтеграція всіх розроблених заходів у єдину систему посилення конкурентних переваг потребує чіткого планування послідовності та часових рамок їх реалізації (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Алгоритм впровадження заходів щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «Білопільські джерела»

Етап	Термін	Необхідні інвестиції, тис. грн.	Очікувані результати етапу	Ризики та обмеження
I етап: Швидкі перемоги	1-3 місяць	71,0-112,0	Підвищення впізнаваності, залучення 200-300 нових клієнтів, зростання доходів на 10-15%	Низька активність у соцмережах, опір персоналу змінам
II етап: Цифрова трансформація	4-6 місяців	92,0-138,0	Запуск онлайн-каналу продажів, зростання доходів на 20-25%, оптимізація операцій	Технічні проблеми з інтеграцією систем, недостатність фінансування
III етап: Виробнича модернізація	7-12 місяців	255,0-320,0	Підвищення якості та обсягів виробництва на 30-40%, зниження собівартості на 10-12%	Високі капітальні витрати, тривалість окупності, потреба у кредитуванні
IV етап: Розширення ринку	13-18 місяців	120,0-180,0	Диверсифікація каналів збуту, вихід у преміум-сегмент, зростання доходів на 40-50%	Конкуренція у B2B-сегменті
Загальна програма	18 місяців	538,0-750,0	Подолання збитковості, рентабельність 8-12%, зміцнення конкурентної позиції	Недостатність фінансування, макроекономічна нестабільність

Джерело: розроблено автором

Представлений алгоритм впровадження заходів розрахований на 18 місяців та передбачає поетапну реалізацію взаємопов'язаних заходів. Загальна потреба в інвестиціях становить 538,0-750,0 тис. грн., що може здаватися значною сумою для підприємства з поточною збитковістю, однак поетапний підхід дозволяє розподілити фінансове навантаження в часі та використовувати результати попередніх етапів для фінансування наступних.

Враховуючи поточний фінансовий стан підприємства, доцільно розглянути комбінацію джерел фінансування, включаючи реінвестування прибутків від перших етапів, банківське кредитування під державні програми підтримки малого бізнесу, лізинг обладнання та потенційне залучення стратегічного партнера або інвестора. За умови реалізації першого етапу з очікуваним зростанням доходів на 10-15% та економією витрат, підприємство може генерувати додатково 79,4-119,1 тис. грн. доходів та 25,0-35,0 тис. грн. економії, що частково покриває потреби другого етапу. Для фінансування капіталомістких етапів модернізації виробництва доцільно розглянути програми пільгового кредитування малого бізнесу з державною підтримкою, які передбачають компенсацію частини відсоткової ставки та надають пільговий період погашення.

Важливою складовою успішного впровадження заходів є організаційне забезпечення та розподіл відповідальності. З огляду на обмежену чисельність персоналу підприємства, необхідно чітко визначити роль кожного працівника у реалізації програми. Директор підприємства повинен взяти на себе функції стратегічного планування, координації всієї програми, комунікації з постачальниками обладнання, фінансовими установами та потенційними B2B-клієнтами. Пекар-продавець має бути залучений до всіх виробничих аспектів модернізації, розробки нових рецептур та впровадження системи контролю якості. Продавець-вантажник відповідатиме за організацію доставки, оптимізацію логістичних процесів та управління запасами. Водночас, для реалізації окремих спеціалізованих задач, зокрема розробки фірмового стилю, створення веб-сайту, налаштування цифрових систем управління, доцільно залучати зовнішніх виконавців або консультантів на проектній основі.

Інтеграція розроблених заходів у загальну стратегію розвитку підприємства потребує узгодження з довгостроковими цілями бізнесу. Посилення конкурентних переваг не є самоціллю, а інструментом досягнення стратегічних орієнтирів підприємства, якими можуть бути подолання збитковості та досягнення стійкої рентабельності діяльності, зміцнення ринкових позицій у

сегменті якісної місцевої продукції, створення передумов для масштабування бізнесу через відкриття нових точок продажу. Відтак, кожен захід повинен розглядатися не ізольовано, а як елемент довгострокової стратегії трансформації підприємства від локального магазину до регіонального бренду якісної продукції власного виробництва.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів є завершальним етапом стратегічного планування розвитку підприємства, що дозволяє обґрунтувати доцільність інвестування ресурсів у реалізацію програми посилення конкурентних переваг. Економічна ефективність характеризує співвідношення між отриманими результатами від впровадження заходів та витратами на їх реалізацію, враховуючи як прямі фінансові показники, так і якісні ефекти, що мають опосередкований вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Для ТОВ «Білопільські джерела», яке перебуває у стані систематичної збитковості, питання економічного обґрунтування інвестицій у розвиток набуває критичного значення, оскільки кожна гривня вкладених коштів повинна забезпечити максимальний ефект у контексті подолання негативних тенденцій та формування передумов для рентабельної діяльності. Комплексна оцінка економічної ефективності передбачає розрахунок прогностичних показників діяльності підприємства після впровадження заходів, визначення приросту фінансових результатів, обчислення показників рентабельності інвестицій, терміну окупності вкладених коштів та інтегральної оцінки впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Методологія оцінки економічної ефективності базується на порівнянні базових показників діяльності підприємства за 2024 рік з прогностичними показниками після повної реалізації програми заходів щодо посилення конкурентних переваг. Базовий сценарій передбачає збереження поточних

тенденцій розвитку підприємства без впровадження запропонованих заходів, що характеризується помірним зростанням доходів на рівні 10-15% щорічно при збереженні високого рівня операційних витрат та збитковості діяльності. Оптимістичний сценарій реалізації програми передбачає успішне впровадження всіх запланованих заходів протягом 18 місяців з досягненням верхньої межі прогнозних показників ефективності. Реалістичний сценарій враховує можливі затримки у реалізації окремих заходів, часткове недосягнення цільових показників та необхідність коригування стратегії у процесі впровадження (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Прогнозний вплив заходів на фінансово-економічні показники ТОВ «Білопільські джерела»

Група заходів	Вплив на доходи	Приріст доходів, тис. грн.	Термін досягнення
Виробнича модернізація	Збільшення обсягів власного виробництва на 35-40%, розширення асортименту	119,1-158,8	12-18 місяців
Маркетингові заходи та розвиток збуту	Зростання доходів на 50-70% через нові канали, підвищення впізнаваності	397,1-555,9	6-12 місяців
Операційні заходи	Зростання продаж на 18-22%, збільшення частоти покупок на 25-30%	158,8-198,5	3-9 місяців
Оптимізація операційних витрат	Мінімальний вплив	0	3-6 місяців
Цифрова трансформація	Онлайн-канал 15-20% від доходів	119,1-158,8	6-12 місяців
Загальний сукупний ефект	Зростання на 100-150%	794,1-1072,0	18 місяців

Джерело: розраховано автором

Представлені прогнозні дані свідчать про значний потенціал підвищення фінансових результатів діяльності підприємства внаслідок реалізації запропонованої програми заходів. Загальний приріст доходів прогнозується на рівні 794,1-1072,0 тис. грн., що означає зростання з базового рівня 794,2 тис. грн. до 1588,3-1866,2 тис. грн., тобто подвоєння обсягів реалізації. Найбільший внесок у зростання доходів забезпечують маркетингові заходи та розвиток нових

каналів збуту, що підтверджує висновки попереднього аналізу про критичну важливість цього напрямку для підприємства.

Детальний розрахунок прогностичних фінансових результатів діяльності підприємства передбачає формування прогностичного звіту про фінансові результати з урахуванням впливу всіх запропонованих заходів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - Прогнозні фінансові результати діяльності ТОВ «Білопільські джерела» після впровадження заходів

Показник	Базовий 2024 р., тис. грн.	Прогноз (реалістичний сценарій), тис. грн.	Прогноз (оптимістичний сценарій), тис. грн.	Абсолютне відхилення (реалістичний), тис. грн.	Відносне відхилення (реалістичний), %
Чистий дохід від реалізації	794,2	1588,3	1866,2	794,1	100,0
Собівартість реалізованої продукції	618,9	1017,6	1175,0	398,7	64,4
Валовий прибуток	175,3	570,7	691,2	395,4	225,5
Валова рентабельність, %	22,1	35,9	37,0	+13,8 п.п.	-
Інші операційні витрати	911,4	1028,0	1095,7	116,6	12,8
Фінансовий результат від операційної діяльності	-736,1	-457,3	-404,5	+278,8	-37,9
Чистий фінансовий результат	-736,1	-457,3	-404,5	+278,8	-37,9
Рентабельність продажу, %	-92,7	-28,8	-21,7	+63,9 п.п.	-

Джерело: розраховано автором

Розрахункові дані демонструють суттєве покращення фінансових результатів діяльності підприємства, хоча повного подолання збитковості не досягається навіть в оптимістичному сценарії протягом першого року після завершення впровадження заходів. Це пояснюється значними додатковими операційними витратами, зокрема на маркетинг, оплату праці додаткового персоналу та амортизацію нового обладнання. Проте валовий прибуток зростає

більш ніж удвічі - з 175,3 до 570,7 тис. грн. у реалістичному сценарії, а валова рентабельність підвищується з 22,1% до 35,9%, що свідчить про ефективність заходів з оптимізації виробничих процесів та управління собівартістю. Рівень збитковості знижується з 92,7% до 28,8%, що наближає підприємство до точки беззбитковості та створює передумови для досягнення рентабельної діяльності у наступному році за умови збереження темпів зростання доходів при стабілізації рівня операційних витрат.

Важливим аспектом оцінки економічної ефективності є аналіз змін у структурі витрат та доходів підприємства. Реалізація запропонованих заходів призведе до значної трансформації операційної моделі бізнесу, що відобразиться у зміні співвідношень основних показників (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Зміна структури та ефективності діяльності ТОВ «Білопільські джерела» після впровадження заходів

Показник	Базовий 2024 р.	Прогноз (реалістичний сценарій)	Відхилення	Інтерпретація
Частка собівартості у доходах, %	77,9	64,1	-13,8 п.п.	Суттєве покращення ефективності виробництва
Частка операційних витрат у доходах, %	114,8	64,7	-50,1 п.п.	Оптимізація операційних процесів
Частка витрат на оплату праці у доходах, %	41,4	27,5	-13,9 п.п.	Зростання продуктивності праці
Частка маркетингових витрат у доходах, %	2,3	12,5	+10,2 п.п.	Стратегічна інвестиція у розвиток ринку
Частка власного виробництва у доходах, %	23,0	35,0	+12,0 п.п.	Посилення виробничої складової бізнесу
Продуктивність праці, тис. грн./особу	264,7	317,7	+53,0	Зростання на 20,0%
Середньомісячна заробітна плата, грн.	9138,9	10936,1	+1797,2	Підвищення на 19,7%
Коефіцієнт оборотності активів	3,63	5,24	+1,61	Інтенсифікація використання активів
Коефіцієнт оборотності запасів	33,19	42,45	+9,26	Покращення управління запасами
Рентабельність активів, %	-32,77	-15,08	+17,69 п.п.	Наближення до позитивних значень

Джерело: розраховано автором

Структурні зміни свідчать про комплексну трансформацію операційної моделі підприємства у бік підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів. Зниження частки собівартості у доходах на 13,8 процентних пункти підтверджує ефективність заходів з виробничої модернізації та оптимізації закупівельних процесів. Збільшення частки маркетингових витрат з 2,3% до 12,5% відображає стратегічну переорієнтацію підприємства на активний розвиток ринку, що є нормою для підприємств на етапі зростання та відповідає середнім показникам для роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Зростання продуктивності праці на 20,0% при одночасному підвищенні середньомісячної заробітної плати на 19,7% демонструє збалансований підхід до розвитку кадрового потенціалу, коли зростання винагороди працівників супроводжується адекватним зростанням їх продуктивності.

Оцінка інвестиційної ефективності програми заходів передбачає розрахунок показників окупності інвестицій, чистої приведеної вартості проекту та внутрішньої норми рентабельності. Для цього необхідно детально структурувати інвестиційні витрати та прогнозні грошові потоки за періодами реалізації програми (додаток В).

Показники інвестиційної ефективності свідчать про економічну доцільність реалізації запропонованої програми заходів. Простий термін окупності інвестицій становить 2,3-2,7 року у реалістичному сценарії, що є прийнятним для проектів розвитку малого бізнесу у сфері роздрібної торгівлі. Дисконтований термін окупності з урахуванням вартості грошей у часі за ставкою 15% становить 2,8-3,2 року, що також знаходиться у межах прийнятних значень. Показник рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 42,5-55,3% за трирічний період означає, що кожна інвестована гривня принесе від 0,43 до 0,55 грн. чистого прибутку, що суттєво перевищує альтернативну вартість капіталу. Позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV) у розмірі 127,4-185,6 тис. грн. підтверджує, що проект створює додаткову вартість для підприємства. Внутрішня норма рентабельності на рівні 28,3-32,5% значно перевищує середньозважену вартість капіталу та

середню рентабельність у галузі, що робить проект високоатрактивним з інвестиційної точки зору.

Комплексна оцінка економічної ефективності повинна враховувати не лише прямі фінансові ефекти, але й якісні переваги від реалізації програми, які мають опосередкований вплив на довгострокову конкурентоспроможність та вартість підприємства (3.12).

Таблиця 3.12 - Якісні ефекти від впровадження програми заходів щодо посилення конкурентних переваг

Напрямок якісних ефектів	Вплив на конкурентоспроможність	Довгостроковий ефект
Зміцнення конкурентної позиції	Високий - стійка перевага над конкурентами	Утримання та розширення частки ринку
Підвищення впізнаваності бренду	Високий - перевага у свідомості споживачів	Формування нематеріального активу бренду
Формування бази лояльних клієнтів	Середній - передбачувані доходи	Стабільність доходів, зниження витрат на залучення
Диверсифікація каналів збуту	Високий - зниження залежності від одного каналу	Стійкість до ринкових шоків
Підвищення якості продукції	Високий - об'єктивне підтвердження якості	Репутаційний капітал, можливість преміальних цін
Розвиток організаційних компетенцій	Середній - підвищення ефективності управління	Масштабованість бізнесу, готовність до розширення
Соціальна відповідальність	Середній - покращення репутації у громаді	Лояльність локальної спільноти, підтримка у критичних ситуаціях
Інноваційність та адаптивність	Високий - швидкість реакції на зміни ринку	Довгострокова конкурентоспроможність у динамічному середовищі

Джерело: розроблено автором

Якісні ефекти мають суттєвий вплив на довгострокову конкурентоспроможність та вартість підприємства. Зміцнення конкурентної позиції створює бар'єри для входу нових конкурентів та утримання частки ринку у довгостроковій перспективі. Формування бренду з високою впізнаваністю є нематеріальним активом, який може становити 20-30% від ринкової вартості успішного підприємства у сфері роздрібної торгівлі. База лояльних клієнтів забезпечує передбачуваність доходів та знижує витрати на маркетинг, оскільки утримання існуючого клієнта коштує у 5-7 разів дешевше, ніж залучення нового. Диверсифікація каналів збуту підвищує стійкість бізнесу до локальних шоків у

окремих сегментах ринку. Розвиток організаційних компетенцій створює передумови для масштабування бізнесу через відкриття нових точок продажу або франчайзингову модель у майбутньому.

Аналіз чутливості фінансових результатів до зміни ключових параметрів проекту дозволяє оцінити ризики та визначити критичні фактори успіху. Найбільший вплив на ефективність програми мають темпи зростання доходів, рівень додаткових операційних витрат та обсяг необхідних інвестицій. За песимістичним сценарієм, коли зростання доходів становитиме лише 60-70% замість прогнозованих 100%, додаткові операційні витрати зростуть на 15-20% понад плановий рівень, а інвестиції перевищать бюджет на 10-15%, фінансовий результат першого року покращиться лише на 150,0-180,0 тис. грн., що продовжить термін досягнення беззбитковості до 2,5-3 років, а термін окупності інвестицій - до 3,5-4 років. Проте навіть у такому песимістичному сценарії проект залишається економічно доцільним, оскільки забезпечує суттєве покращення фінансових результатів порівняно з базовим сценарієм без впровадження заходів.

Порівняльний аналіз ефективності альтернативних стратегій розвитку підтверджує перевагу запропонованої комплексної програми заходів. Альтернативна стратегія фокусування виключно на скороченні витрат без інвестицій у розвиток могла б забезпечити економію до 200,0-250,0 тис. грн., що зменшило б збиток до 486,1-536,1 тис. грн., проте не створило б передумов для довгострокового зростання та посилення конкурентної позиції. Стратегія органічного зростання без значних інвестицій у модернізацію та маркетинг забезпечила б зростання доходів на 15-20% щорічно, але зберегла б високий рівень операційних витрат та збитковість діяльності протягом 3-4 років. Відтак, запропонована комплексна програма заходів щодо посилення конкурентних переваг є найбільш ефективною стратегією з точки зору співвідношення термінів досягнення результатів, обсягу необхідних інвестицій та довгострокових перспектив розвитку підприємства.

Фінансування реалізації програми у реалістичному сценарії потребує залучення 644,0 тис. грн. інвестицій, що може бути забезпечено через комбінацію джерел. Власні кошти підприємства можуть становити 100,0-150,0 тис. грн. за рахунок реінвестування результатів від швидких перемог першого етапу. Банківське кредитування під державні програми підтримки малого бізнесу може забезпечити 300,0-350,0 тис. грн. на термін 3-5 років під ставку 12-15% річних з пільговим періодом погашення. Лізинг обладнання дозволить розподілити платежі за найбільш капіталомістку частину виробничої модернізації на період 3-4 роки. Потенційне залучення стратегічного партнера або інвестора може забезпечити 150,0-200,0 тис. грн. в обмін на частку у капіталі або майбутніх прибутках. Вартість залученого капіталу за такою структурою фінансування становитиме 13-16% річних, що є нижчим за прогнозовану внутрішню норму рентабельності проекту на рівні 28,3-32,5%, що підтверджує доцільність залучення зовнішнього фінансування для реалізації програми.

Моніторинг економічної ефективності реалізації програми повинен здійснюватися на регулярній основі з використанням системи ключових показників ефективності, які дозволять своєчасно виявляти відхилення від планових траєкторій та вживати коригувальних заходів. До таких показників належать місячна динаміка доходів з розподілом за каналами збуту та категоріями товарів, валова рентабельність у розрізі власного виробництва та товарів для перепродажу, рівень операційних витрат у відсотках від доходів, показники оборотності активів та запасів, кількість нових та постійних клієнтів, середній чек та частота покупок, показники впізнаваності бренду та задоволеності клієнтів. Критичними контрольними точками є завершення кожного етапу програми з оцінкою фактично досягнутих результатів відносно планових показників та прийняттям рішення про доцільність переходу до наступного етапу або необхідність коригування стратегії.

Стратегічна цінність реалізації програми заходів виходить за межі прямих фінансових ефектів та полягає у трансформації бізнес-моделі підприємства від традиційного роздрібного магазину до інтегрованого підприємства з сильною

виробничою складовою, диверсифікованими каналами збуту, впізнаваним брендом та лояльною клієнтською базою. Така трансформація створює передумови для масштабування бізнесу у майбутньому через відкриття нових торгових точок, франчайзингову модель або розширення географії постачань продукції власного виробництва.

Ризики недосягнення прогнозних показників ефективності мають бути враховані при прийнятті рішення про реалізацію програми. До основних ризиків належать недостатність фінансування на окремих етапах, що може призвести до затримок або неповної реалізації запланованих заходів; більш повільне, ніж очікувалося, зростання доходів через посилення конкуренції або недостатню ефективність маркетингових заходів; перевищення бюджету витрат через непередбачені обставини або помилки у плануванні і ін. Для кожного з ризиків доцільно розробити заходи з їх мінімізації.

Узагальнюючи результати оцінки економічної ефективності, можна констатувати, що запропонована програма заходів щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «Білопільські джерела» є економічно обґрунтованою та інвестиційно привабливою. Програма потребує інвестицій у розмірі 644,0-750,0 тис. грн. та забезпечує покращення фінансового результату на 278,8-331,6 тис. грн. вже у першому році після завершення впровадження, досягнення беззбитковості протягом 1,5-2 років та рентабельної діяльності з рівнем рентабельності продажу 6-8% протягом 2-3 років. Термін окупності інвестицій становить 2,3-2,7 року за простим методом та 2,8-3,2 року з урахуванням дисконтування, що є прийнятним для проектів розвитку малого бізнесу. Внутрішня норма рентабельності на рівні 28,3-32,5% суттєво перевищує вартість капіталу та середню рентабельність у галузі, що підтверджує високу інвестиційну привабливість проекту.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження практичних аспектів підвищення ефективності ведення бізнесу торговельного підприємства через формування конкурентних переваг можемо зробити наступні висновки.

1. Досліджено теоретико-методичні аспекти підвищення ефективності ведення бізнесу торговельного підприємства через формування конкурентних переваг.

Встановлено, що для торговельних підприємств джерела конкурентних переваг специфічно пов'язані з якістю обслуговування, асортиментною та ціновою політикою, зручністю розташування та застосуванням цифрових технологій. Узагальнено класифікацію переваг за джерелом виникнення, тривалістю дії, характером впливу та сферою реалізації. Визначено, що стратегічне управління має бути спрямоване на формування стійких довгострокових переваг, зокрема, шляхом освоєння цифрових інновацій та омніканальних моделей продажів. Сформовано систему показників для комплексної оцінки ефективності, що поєднує фінансові, операційні, маркетингові та якісні індикатори.

2. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Білопільські джерела».

Встановлено, що підприємство є малим господарюючим суб'єктом з гібридною бізнес-моделлю, що поєднує власне виробництво хлібобулочних виробів з роздрібною торгівлею товарами першої необхідності. Протягом 2022–2024 рр. спостерігається динамічне зростання доходів від реалізації на 238,7%, що свідчить про наявність ринкового попиту. Однак, паралельно виявлено суттєве погіршення майнового стану, зокрема, зростання зносу основних засобів до 60% та критичне скорочення вартості активів на 24%. Незважаючи на зростання продуктивності праці, фінансово-економічні показники свідчать про системну збитковість діяльності, зумовлену непропорційним зростанням витрат.

3. Здійснено аналіз показників ефективності ведення бізнесу підприємства.

Діагностика виявила суттєве протиріччя між позитивною динамікою ділової активності (прискорення оборотності активів, запасів та дебіторської заборгованості) і погіршенням фінансових результатів. Основною причиною збитковості визнано критичне зростання собівартості реалізованої продукції на 709%, що призвело до звуження валової маржі з 67,4% до 22,1%. Водночас аналіз підтвердив високу ефективність використання трудових ресурсів та формування сприятливого фінансового циклу. Фінансова стійкість підприємства визнана критичною через від'ємний власний капітал та високу залежність від залучених коштів.

4. Проведено оцінку конкурентної позиції та наявних конкурентних переваг підприємства.

Використання інтегрованого інструментарію (модель Портера, SWOT-аналіз, бенчмаркінг) дозволило виявити ключові переваги ТОВ «Білопільські джерела»: власне виробництво свіжої випічки, широкий асортимент, локальну присутність, гнучкість управління. Загальна зважена оцінка за ключовими факторами успіху (3,85 бала) свідчить про переважну, але не домінуючу позицію відносно типових конкурентів. Основними слабкостями визнані системна збитковість, високий знос обладнання, обмеженість людських ресурсів та критично низький рівень маркетингової активності. Конкурентна позиція охарактеризована як стійка, але вразлива.

5. Визначено резерви підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства.

Систематизація виявлених резервів показала, що найбільший сукупний потенціал (846,5–1393,7 тис. грн.) закладений у розвитку маркетингу та розширенні збуту, оптимізації операційних витрат та управління оборотними активами. Встановлено, що для досягнення беззбитковості підприємству необхідно реалізувати як заходи щодо скорочення витрат (потенціал 137,2–197,0 тис. грн.), так і заходи щодо активного нарощування доходів. Найвищий пріоритет пріоритет віддано заходам з оптимізації управління оборотними

активами та маркетинговому розвитку, оскільки вони мають найкраще співвідношення ефекту до необхідних інвестицій.

6. Розроблено заходи щодо посилення конкурентних переваг підприємства.

Запропоновано комплексну програму, що охоплює шість взаємопов'язаних напрямів: посилення переваги у якості випічки, розширення асортименту власного виробництва, підвищення впізнаваності бренду, формування програми лояльності, розвиток каналів збуту та цифрову трансформацію. Для її реалізації розроблено детальний поетапний алгоритм строком на 18 місяців, що передбачає перехід від швидких «перемог» у маркетингу до капіталомісткої виробничої модернізації. Програма потребує інвестицій у розмірі 538,0–750,0 тис. грн. з чітким розподілом ресурсів та відповідальності.

7. Здійснено економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Прогнозні розрахунки підтверджують високу інвестиційну привабливість програми. У реалістичному сценарії очікується подвоєння доходів, зменшення збитку на 278,8 тис. грн. та досягнення беззбитковості протягом 1,5–2 років. Ключові показники ефективності є позитивними: простий термін окупності – 2,3–2,7 року, чиста приведена вартість (NPV) – 127,4–185,6 тис. грн., внутрішня норма рентабельності (IRR) – 28,3–32,5%. Реалізація запропонованих заходів не лише забезпечить подолання кризи збитковості, але й створить основу для стійкого розвитку підприємства через трансформацію його бізнес-моделі та формування стійкого конкурентного профілю на ринку. Аналіз чутливості фінансових результатів до зміни ключових параметрів проекту дозволяє оцінити ризики та визначити критичні фактори успіху. Найбільший вплив на ефективність програми мають темпи зростання доходів, рівень додаткових операційних витрат та обсяг необхідних інвестицій. Навіть за песимістичним сценарієм проект залишається економічно доцільним, оскільки забезпечує суттєве покращення фінансових результатів порівняно з базовим сценарієм без впровадження заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Belitski M., Guenther C., Kritikos A. S., Thurik R. Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*. 2022. Vol. 58(2). P. 593–609. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00544-y>.
2. Guiné, R. P. F., & Florença, S. G. Development and characterisation of functional bakery products. *PhysChem*. 2024. Vol. 4(3). P. 234–257. DOI: <https://doi.org/10.3390/physchem4030017>.
3. Kanellos, N., Karountzos, P., Giannakopoulos, N. T., Terzi, M. C., & Sakas, D. P. Digital marketing strategies and profitability in the agri-food industry: Resource efficiency and value chains. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(14). P. 5889. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16145889>.
4. Marques, P. A., Jorge, D., & Reis, J. Using Lean to improve operational performance in a retail store and e-commerce service: A Portuguese case study. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(10). P. 5913. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14105913>.
5. Nicolosi, A., Laganà, V. R., & Di Gregorio, D. Habits, health and environment in the purchase of bakery products: Consumption preferences and sustainable inclinations before and during COVID-19. *Foods*. 2023. Vol. 12(8). P. 1661. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods12081661>.
6. Utomo, S. T., & Mawardi, W. Optimization of business strategy in improving the efficiency of business capital use. *Corporate & Business Strategy Review*. 2024. Vol. 5(4). P. 76–89. DOI: <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i4art7>.
7. Wolniak, R., Stecula, K., & Aydın, B. Digital transformation of grocery in-store shopping — scanners, artificial intelligence, augmented reality and beyond: A review. *Foods*. 2024. Vol. 13(18). P. 2948. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods13182948>.
8. Zarzycki, P., Wirkijowska, A., & Pankiewicz, U. Functional bakery products: Technological, chemical and nutritional modification. *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14(24). P. 12023. DOI: <https://doi.org/10.3390/app142412023>.

9. Žáková Kroupová, Z., Trnková, G., & Roman, M. Is market power or efficiency behind economic performance? The case of the Czech food processing industry. *Economies*. 2022. Vol. 10(9). P. 215. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies10090215>.
10. Багорка М. Формування напрямів підвищення ефективності. *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси)*. 2025. PDF: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/download/80/67> (дата звернення: 12.10.2025).
11. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(111). С. 44–50. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50) (дата звернення: 12.10.2025).
12. Городняк І. В., Гнатів Ю. П. Аналіз ринку роздрібної торгівлі України. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-8>.
13. Думанська К., Прокоф'єв Ю. Посилення конкурентної позиції підприємства на ринку торговельних послуг як фактор оптимізації управління операційною діяльністю. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-188>
14. Жовнір В. І., Іщейкін Т. Є., Орлюк І. М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси)*. 2024. № 2. С. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.10>.
15. Івашко Л. М. Оптимізація управління логістичними процесами у торгівлі. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 21, № 3(52). С. 365–389. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275817](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275817).
16. Касьянова Н. В., Загоруйко О. О. Маркетингова стратегія підприємства на віртуальному ринку в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-8>.

17. Капраль О. Р., Струк Н. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. С. 627–632. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>.
18. Ключко Т. А. Особливості конкурентних переваг і конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. С. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-48>.
19. Копиця Р. В. Сучасні підходи до формування конкурентних переваг торговельного підприємства. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки» (Кременчук, 4 квітня 2025 р.). Кременчук : ЦФЕНД, 2025. С. 41-43.
20. Копиця Р. В. Вплив конкурентних переваг на ефективність ведення бізнесу торговельного підприємства. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики» (Кременчук, 10 липня 2025 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2025. С. 92-96.
21. Корнієнко Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. PDF: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364/2285> (дата звернення: 12.10.2025).
22. Коценко М. С. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг органічної продукції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. С. 67–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-26>.
23. Кучанський О. С. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>.
24. Кулініч В., Хмурова В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>.

25. Ніколаєнко С. М., Куліш С. Г., Янченко А. В. Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 3(20). С. 252–257. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-43>.
26. Олійник А., Tolochii O., Shcherbyna Y. (Олійник А., Толочій О., Щербина Ю.) Ефективність проектного менеджменту сучасних підприємств в умовах діджиталізації. *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси)*. 2024. PDF: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/download/40/32> (дата звернення: 12.10.2025).
27. Прожогін Д. О. Конкурентні переваги в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-84>.
28. Рожко В. І., Альошин Д. Д. Дослідження та удосконалення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 1(59). С. 84–89. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-84-89>.
29. Савко О. Я., Загайкевич О. Ю. Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-79>.
30. Савчук К. С. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>.
31. Сарай Н. І., Григорук А. А., Литвин Л. М. Формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1(06). С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>.
32. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 1(57). С. 24–31. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-24-31>.

Додатки

Додаток А

Апробація результатів дослідження



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЇ В НАУЦІ:
МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ
ОСВІТИ, ТЕХНОЛОГІЙ, СУСПІЛЬСТВА ТА ЕКОНОМІКИ

MODERN CHALLENGES AND INNOVATIONS IN
SCIENCE: AN INTERDISCIPLINARY APPROACH
TO THE DEVELOPMENT OF EDUCATION,
TECHNOLOGY, SOCIETY AND ECONOMY

Збірник тез доповідей
Book of abstracts

4 квітня 2025 р.
April 4, 2025

м. Кременчук, Україна
Kremenchuk, Ukraine



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 "Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід
 до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки"

Mohylina L. M., Zhang Jiachang SUSTAINABLE LAND MANAGEMENT: REALIZING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS.....	27
Михайлович О. Ю. ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	29
СЕКЦІЯ 6. ФІНАНСИ, ОБЛІК, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ SECTION 6. FINANCE, ACCOUNTING, BANKING, INSURANCE	31
Керімов П. О. СТРУКТУРА ДЕРЖАВНОГО БОРГУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЙОГО СТІЙКІСТЬ	31
СЕКЦІЯ 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ SECTION 7. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT	33
Сук П. Л. ОБЕРНЕНИЙ МЕТОД АМОРТИЗАЦІЇ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ НА ОСНОВІ ЧИСТОГО ДОХОДУ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ.....	33
СЕКЦІЯ 8. МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ SECTION 8. MANAGEMENT, MARKETING, ENTREPRENEURSHIP AND TRADE	36
Бирченко В. І. СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	36
Єфанов В. А. ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО БІЗНЕСУ	37
Володін О. О. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	39
Копиця Р. В. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	41
Лазаренко О. В. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	43
Лункіна Т. І., Лункіна Є. М. РОЗВИТОК ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	45
Соловійов Б. К. ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ	46
Таран Д. В. ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ТОВАРОВИРОБНИКАМИ	48

Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід
 до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки”

спрямовані на відновлення та реструктуризацію малого бізнесу, зокрема компенсаційні механізми, програми релокації та реінтеграції, спеціальні режими господарювання для постраждалих регіонів. Системне застосування цих інструментів у поєднанні з постійним моніторингом та оцінкою їхньої ефективності дозволить створити сприятливі умови для сталого розвитку малого підприємництва в Україні [2, с. 118-119].

Список літератури

1. Ванькович Д., Кульчицький М. Стратегічні орієнтири фінансового забезпечення розвитку малого інноваційного підприємництва в Україні. *Світ фінансів*. 2019. № 3 (60). С. 53-64.
2. Ніколюк О. В. Стратегічні орієнтири державної політики підтримки конкурентоспроможності малого бізнесу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 114-120. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.1.114

УДК 339.137.2:658.87

Копиця Р. В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
 зі спеціальності 076 “Підприємництво та торгівля”
 Сумський національний аграрний університет

Науковий керівник:

Ковбаса О. М.

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та підприємництва
 імені професора І. М. Брюховецького
 Сумський національний аграрний університет

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
 ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Конкурентні переваги торговельного підприємства в сучасних українських реаліях являють собою комплекс унікальних характеристик, ресурсів та компетенцій, що забезпечують підприємству стійке положення на ринку та здатність успішно протистояти конкурентам протягом тривалого періоду.

В умовах трансформаційних процесів української економіки, посилення євроінтеграційних процесів та воєнного стану сутність конкурентних переваг набуває особливого значення та потребує переосмислення традиційних підходів. Передусім, конкурентна перевага є результатом комплексної взаємодії внутрішніх ресурсів підприємства з можливостями зовнішнього середовища, що дозволяє торговельному підприємству створювати більшу споживчу цінність порівняно з конкурентами. Важливо розуміти, що в умовах нестабільного українського ринку конкурентні переваги мають характеризуватися адаптивністю та динамічністю, оскільки швидкість змін економічного середовища вимагає постійного оновлення підходів до обслуговування та задоволення потреб споживачів.

Класифікація конкурентних переваг торговельних підприємств в Україні охоплює різноманітні параметри, що відображають як традиційні, так і інноваційні аспекти конкурентної боротьби. За джерелом виникнення можна виділити внутрішні переваги, які формуються всередині підприємства (ефективність операційних процесів, компетентність персоналу, унікальність торговельних технологій), та

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
“Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід
до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки”**

зовнішні, що визначаються ринковим середовищем (сприятлива локація торговельних об'єктів, доступ до постачальників, партнерські відносини). За стійкістю доцільно розрізняти короткострокові переваги, які легко копіюються конкурентами (цінові акції, рекламні кампанії), та довгострокові, що ґрунтуються на унікальних організаційних компетенціях та репутації підприємства. Особливого значення для українського ринку набуває класифікація за адаптивністю до кризових умов, де виділяються антикризові конкурентні переваги – здатність швидко перебудовувати бізнес-процеси в умовах енергетичних криз та воєнного стану [2, с. 92-94].

Інноваційні технології радикально трансформують формування конкурентних переваг у торгівлі, дозволяючи підприємствам досягати принципово нових рівнів ефективності та клієнтського досвіду. Через впровадження систем штучного інтелекту та аналітики великих даних торговельні підприємства отримують можливість персоналізувати пропозиції та прогнозувати попит з високою точністю, що значно підвищує лояльність споживачів та оптимізує товарні запаси. Технології доповненої реальності та віртуальних примірок створюють унікальний досвід взаємодії з брендом, чим суттєво диференціюють підприємство на ринку. Системи автоматизації логістичних процесів та роботизовані склади дозволяють мінімізувати операційні витрати та підвищити швидкість обслуговування клієнтів, а впровадження омніканальних рішень забезпечує безшовний перехід між різними каналами взаємодії, що відповідає сучасним очікуванням споживачів. Таким чином, інноваційні технології стають не просто інструментами оптимізації, а стратегічними активами, що формують стійкі конкурентні переваги через створення принципово нових бізнес-моделей та ціннісних пропозицій у сфері торгівлі [1, с. 52-54].

Важливим аспектом сучасного розуміння конкурентних переваг українських торговельних підприємств є їх людиноцентричність та ціннісна орієнтація. В цьому контексті доцільно класифікувати переваги за способом створення споживчої цінності: раціональні (економія часу та коштів споживача), емоційні (створення позитивного споживчого досвіду), соціальні (відповідальність бізнесу, екологічність, підтримка української армії та благодійних ініціатив). У світлі європейської інтеграції особливої уваги заслуговують конкурентні переваги, пов'язані з дотриманням міжнародних стандартів якості та сертифікації товарів, що відкриває для українських торговельних підприємств нові перспективи на ринку ЄС.

Підсумовуючи, сутність конкурентних переваг торговельного підприємства в сучасних українських реаліях полягає в їх комплексному, адаптивному та динамічному характері, здатності забезпечувати стійкість бізнесу в умовах невизначеності та створювати унікальну споживчу цінність. Розуміння різноманітних аспектів конкурентних переваг дозволяє торговельним підприємствам формувати ефективні стратегії конкурентної боротьби та забезпечувати сталий розвиток навіть в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Список літератури

1. Дишкантук О., Власюк К., Анастасія М. Інноваційні технології штучного інтелекту в ресторанному бізнесі.. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*. 2024. № 2. С. 50-57.
2. Волосов А. М. Класифікація конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі. *Economic strategy and prospects of trade and services sector development*. 2018. № 2 (28). С. 88-100. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.2535266>

Продовження додатку А

Апробація результатів дослідження



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ РОЗВИТОК НАУКИ,
ОСВІТИ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА СОЦІОГУМАНІТАРНОЇ
СФЕРИ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ І ВИКЛИКИ

INTERDISCIPLINARY DEVELOPMENT OF SCIENCE,
EDUCATION, TECHNOLOGY AND THE
SOCIO-HUMANITARIAN SPHERE:
CURRENT TRENDS AND CHALLENGES

Збірник тез доповідей
Book of abstracts

10 липня 2025 р.
July 10, 2025

м. Кременчук, Україна
Kremenchuk, Ukraine



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та
 соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики”

Голобородько М. В. ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ	77
Іншин Б. І. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	81
Ковтуненко Є. В. АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	85
Колесник Д. К. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ	89
Копиця Р. В. ВПЛИВ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	92
Лазаренко О. В. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	96
СЕКЦІЯ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ SECTION 9. PUBLIC MANAGEMENT, ADMINISTRATION AND PUBLIC ADMINISTRATION...	100
Захарін А. А. СОЦІАЛЬНА РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	100
СЕКЦІЯ 10. ПСИХОЛОГІЧНІ НАУКИ SECTION 10. PSYCHOLOGICAL SCIENCES	105
Дуб В. Г., Николаїшин М. І. ЕМОЦІЙНІ ПЕРЕЖИВАННЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ПРОБЛЕМА.....	105
Лісніченко Т. В. ПСИХОЛОГІЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПСИХОЛОГІЧНО-СОЦІАЛЬНА ПІДТРИМКА РОБІТНИКІВ.....	108
Потапов С. О. ФЕНОМЕН РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ: ВІКОВІ, ГЕНДЕРНІ ТА ПРОФЕСІЙНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЧИННИКИ	110
СЕКЦІЯ 11. МЕДИЧНІ ТА ФАРМАЦЕВТИЧНІ НАУКИ SECTION 11. MEDICAL AND PHARMACEUTICAL SCIENCES.....	115
Єхалов В. В., Романюта І. А., Миронов Д. В. ТЕРМІЧНІ ОПІКИ РОТОВОЇ ПОРОЖНИНИ В ДОРΟΣЛИХ І ДІТЕЙ	115

Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та
 соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики”

УДК 339.137.2:658.87:005.52

Копиця Р. В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
 зі спеціальності 076 “Підприємництво та торгівля”
 Сумський національний аграрний університет

Науковий керівник:

Ковбаса О. М.

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та підприємництва
 імені професора І. М. Брюховецького
 Сумський національний аграрний університет

**ВПЛИВ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
 ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки питання формування та підтримки конкурентних переваг набуває особливої актуальності для торговельних підприємств. Конкурентні переваги являють собою унікальні характеристики компанії, які дозволяють їй успішно конкурувати на ринку та досягати кращих результатів порівняно з конкурентами. Для торговельних підприємств, які функціонують у висококонкурентному середовищі, наявність стійких конкурентних переваг є критичним фактором не лише виживання, але й процвітання на ринку.

Конкурентні переваги торговельних підприємств можна класифікувати на декілька основних категорій. Цінові переваги передбачають можливість пропонувати товари та послуги за нижчими цінами завдяки оптимізації витрат, ефективному управлінню ланцюгами поставок або масштабу діяльності. Такі переваги особливо важливі для підприємств, які орієнтуються на цінночутливих споживачів та прагнуть захопити значну частку ринку. Переваги у сфері якості та сервісу включають пропозицію високоякісних товарів, професійне обслуговування клієнтів, додаткові послуги та індивідуальний підхід до кожного

Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та
 соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики”

взаємовідносин з клієнтами на основі конкурентних переваг забезпечує стабільну клієнтську базу та створює передумови для органічного зростання бізнесу.

Для максимізації ефективності ведення бізнесу торговельним підприємствам необхідно систематично працювати над розвитком та підтримкою своїх конкурентних переваг, адаптуючи їх до змін ринкового середовища та потреб споживачів. Тільки комплексний підхід до формування та використання конкурентних переваг може забезпечити стійкий успіх торговельного підприємства в довгостроковій перспективі.

Список літератури

1. Кравчук І. Вплив інноваційної діяльності на фінансову ефективність підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 1(3). С. 172-178.
2. Білоусько Т. Ю., Білоусько Р. С., Химич О. В. Оцінка впливу інноваційних технологій на ефективність ринкової конкуренції в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13268380> (дата звернення: 04.07.2025).
3. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02> (дата звернення: 04.07.2025).

Додаток Б

Резерви оптимізації операційних витрат ТОВ «Білопільські джерела»

Стаття витрат	Витрати 2024 р., тис. грн.	Частка у загальних витратах, %	Резерв економії, %	Потенційна економія, тис. грн.	Заходи для реалізації
Собівартість реалізації (сировина, матеріали)	618,9	40,4	8-12	49,5-74,3	Оптимізація закупівель, пошук альтернативних постачальників
Витрати на оплату праці	329,0	21,5	0	0	Оптимізація недоцільна через малу чисельність
Комунальні послуги та енергія	136,7 (15% від інших операційних витрат)	8,9	15-20	20,5-27,3	Енергозберігаючі технології, контроль споживання
Оренда приміщення	91,1 (10% від інших операційних витрат)	6,0	5-10	4,6-9,1	Перегляд умов оренди, оптимізація площ
Транспортні витрати	68,3 (7,5% від інших операційних витрат)	4,5	10-15	6,8-10,2	Оптимізація маршрутів, консолідація поставок
Витрати на утримання основних засобів	136,7 (15% від інших операційних витрат)	8,9	20-25	27,3-34,2	Планово-попереджувальний ремонт, модернізація
Адміністративні витрати	91,1 (10% від інших операційних витрат)	6,0	10-12	9,1-10,9	Цифровізація документообігу, оптимізація процесів
Інші операційні витрати	387,5 (42,5% від інших операційних витрат)	25,3	5-8	19,4-31,0	Аудит усіх статей витрат, усунення нерациональних
Загальний потенціал економії	1530,3	100,0	7-10	137,2-197,0	Комплексна програма оптимізації

Додаток Б

Резерви оптимізації управління оборотними активами ТОВ
«Білопільські джерела»

Показник	Значення 2024 р.	Еталонне значення для галузі роздрібної торгівлі	Резерв покращення	Очікуваний ефект
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	27,2	20-25	Скорочення на 2-7 днів	Вивільнення оборотних коштів на 12,0- 42,0 тис. грн.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,24	14-18	Підвищення на 0,76-4,76 обороту	Прискорення обороту капіталу
Тривалість обороту запасів, днів	10,8	8-10	Скорочення на 0,8-2,8 днів	Зменшення імобілізації коштів на 15,0- 53,0 тис. грн.
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	68,6	75-90	Подовження на 6,4-21,4 днів	Додаткове використання коштів кредиторів на 38,0-127,0 тис. грн.
Співвідношення періоду дебіторської до кредиторської заборгованості	0,40	0,25-0,30	Зменшення до 0,25-0,30	Покращення ліквідності
Коефіцієнт поточної ліквідності	Недостатньо даних для розрахунку	1,5-2,0	Підвищення через оптимізацію структури	Забезпечення фінансової стійкості

Додаток В

Розрахунок показників інвестиційної ефективності програми заходів ТОВ
«Білопільські джерела»

Показник	Значення (реалістичний сценарій)	Значення (оптимістичний сценарій)	Методика розрахунку
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн.	644,0	750,0	Сума всіх капітальних та одноразових витрат на впровадження
в т.ч. виробнича модернізація	287,5	320,0	Обладнання, впровадження систем контролю
в т.ч. маркетинг та брендинг	125,5	155,0	Розробка бренду, веб-сайт, початкове просування
в т.ч. цифровізація	85,5	103,0	ПЗ, обладнання, впровадження систем
в т.ч. операційні покращення	95,5	125,0	Навчання, обладнання торгової точки
в т.ч. резервний фонд (10%)	50,0	47,0	Страховий запас на непередбачені витрати
Покращення фінансового результату (1-й рік), тис. грн.	278,8	331,6	Зменшення збитку відносно базового року
Прогноз досягнення беззбитковості	2-й рік після завершення програми	1,5 року після завершення	За умови збереження темпів зростання 25-30%
Прогнозний чистий прибуток (2-й рік), тис. грн.	95,3-119,1	158,8-198,5	При зростанні доходів на 25-30%, стабілізації витрат
Простий термін окупності, років	2,3-2,7	2,0-2,3	Інвестиції / середньорічний прибуток після досягнення беззбитковості
ROI (за 3 роки), %	42,5-55,3	65,8-82,4	(Сукупний прибуток за 3 роки - Інвестиції) / Інвестиції × 100%
Дисконтований термін окупності, років	2,8-3,2	2,4-2,8	З урахуванням ставки дисконтування 15%
Чиста приведена вартість (NPV, 3 роки), тис. грн.	127,4-185,6	218,3-295,7	Дисконтовані грошові потоки мінус інвестиції
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	28,3-32,5	35,7-41,2	Ставка, за якої NPV = 0

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІЛОПІЛЬСЬКІ
ДЖЕРЕЛА"
СУМСЬКА ОБЛ., М. СУМИ, ВУЛ. ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ, БУД. 21
(ТОВ "БІЛОПІЛЬСЬКІ ДЖЕРЕЛА")
Код за ЄДРПОУ: 34932377

Дата звіту	23.01.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA59080270010111002
Кількість працівників	3

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	50.20	43.30
первісна вартість	1011	108.90	108.90
знос	1012	58.70	65.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	50.20	43.30
II. Оборотні активи Запаси:	1100	394.30	146.60
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	12.20	8.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	34.10	5.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	0.60	11.30
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	441.20	171.60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	491.40	214.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
-------------	--------------	--	--

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 000.00	3 000.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 196.20	-4 020.80
Неоплачений капітал	1425	485.20	277.60
Усього за розділом I	1495	-681.40	-1 298.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	12.80	15.90
розрахунками з бюджетом	1620	0.60	1.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	4.10
розрахунками з оплати праці	1630	2.60	15.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 156.80	1 476.80
Усього за розділом III	1695	1 172.80	1 513.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	491.40	214.90

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	794.20	271.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	618.90	128.80
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	911.40	605.60
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	794.20	271.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 530.30	734.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-736.10	-462.90
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-736.10	-462.90