

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

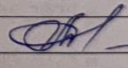
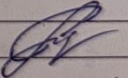
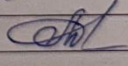
Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента _____ Амельченкова Іллі Мстиславовича _____
(прізвище, ім'я, по батькові)
академічної групи _____ 073 – 21 - 2 _____
(шифр)
спеціальності 073 Менеджмент

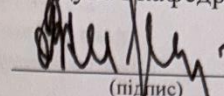
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Дудник А.В.	75	добре	
Рецензент	Тимошенко І.В.	75	добре	
Нормоконтролер	Дудник А.В.	75	добре	

Дніпро
2025

ЗТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

 Швец В.Я.
(підпис)

« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

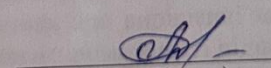
студенту Амельченкову І.М. академічної групи 073-21-2
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретично-методологічні основи формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «КРАШ»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Розробка рекомендацій щодо обґрунтування управлінських рішень в сфері формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

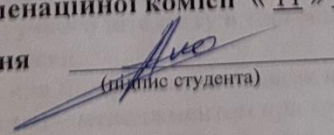
Завдання видано


(підпис керівника)
Дудник А.В.

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 11 » червня 2024 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)
Амельченков І.М.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-21-2
НТУ «Дніпровська політехніка»
Амельченкова Іллі Мстиславовича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГ, ОБҐРУНТУВАННЯ, АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 80 сторінок комп'ютерного тексту; 10 рисунків; 8 таблиць; 45 джерел посилання.

Об'єктом розроблення виступають процеси маркетинговою стратегією підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування й розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективності управлінських рішень у сфері формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому:

- проаналізовано теоретичні засади формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства; визначено основні проблеми виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та прогнозу умов розвитку діяльності; обґрунтовано рекомендації щодо формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та доцільності реалізації інноваційного проекту впровадження системи штучного інтелекту в мережі торгівельного підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження було застосовано такі методи: монографічний – для вивчення теоретичних основ управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств та опису процесів оцінки конкурентоспроможності; графічний – для наочного зображення викладених положень; статистичний аналіз – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних досліджуваного підприємства; метод порівняльного аналізу – для зіставлення існуючих підходів до формування стратегії діяльності вітчизняних підприємств на продуктово орієнтованих внутрішніх і зовнішніх ринках.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання великих і середніх підприємствах при вирішенні завдань формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сфера застосування – планування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Розрахунковий ефект від впровадження системи штучного інтелекту в торговій мережі складатиме 6,5 млн. грн при терміні окупності 2,6 місяці.

ABSTRACT

qualification work of the bachelor
student group 073-21-2
Dnipro University of Technology
Amelchenkov Ilya Mstislavovich

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of forming a marketing strategy to increase the competitiveness of an enterprise

MANAGEMENT DECISION, COMPETITIVENESS, STRATEGY, MARKETING, SUBSTITUTION, ANALYSIS, EFFICIENCY.

Structure of the work: 80 pages of computer text; 10 figures; 8 tables; 45 reference sources.

The object of development is the processes of marketing strategy to increase the competitiveness of an enterprise.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of recommendations for ensuring the effectiveness of management decisions in the field of forming a marketing strategy to increase the competitiveness of an enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows:

- the theoretical principles of forming a marketing strategy to increase the competitiveness of an enterprise are analyzed; the main problems of the production and economic activities of the studied enterprise were identified based on an assessment of the market environment, technical and economic indicators and a forecast of the conditions for the development of activities; recommendations were substantiated regarding the formation of a marketing strategy to increase the competitiveness of the enterprise and the feasibility of implementing an innovative project to introduce an artificial intelligence system in the network of a trading enterprise.

Research methods. The following methods were used in the research process: monographic - to study the theoretical foundations of managing the foreign economic activities of enterprises and describe the processes of assessing competitiveness; graphic - for a visual representation of the stated provisions; statistical analysis - to study, group, compare, evaluate and interpret the actual data of the studied enterprise; comparative analysis method - to compare existing approaches to forming a strategy for the activities of domestic enterprises in product-oriented domestic and foreign markets.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use in large and medium-sized enterprises when solving the tasks of forming a marketing strategy to increase the competitiveness of the enterprise.

Scope of application - planning a marketing strategy to increase the competitiveness of the enterprise.

Economic or socio-economic efficiency. The estimated effect of implementing an artificial intelligence system in a retail chain will be 6.5 million UAH with a payback period of 2.6 months.

The significance of the work for the enterprise lies in the fact that the developed proposals can be used by top management when planning a marketing strategy to increase the competitiveness of the enterprise.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретично-методологічні основи формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	6
1.1 Конкурентоспроможність як мета розвитку підприємства	6
1.2 Маркетингова стратегія як чинник впливу на конкурентоспроможність підприємства	9
1.3 Маркетингові можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі штучного інтелекту	14
2 Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «ТРАШ»	20
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ТРАШ» та його внутрішнього середовища	20
2.2 Аналіз економічних та фінансових результатів виробничо господарської діяльності ТОВ «ТРАШ»	24
2.3 Аналіз конкурентного середовища та споживацьких настроїв у сфері діяльності ТОВ «ТРАШ».....	32
3 Розробка рекомендацій щодо обґрунтування управлінських рішень в сфері формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	40
3.1 Визначення світових тенденцій розвитку маркетингових стратегій у сфері роздрібної торгівлі	40
3.2 Обґрунтування маркетингових рішень щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТРАШ» в умовах цінового тиску ...	44
3.3 Обґрунтування доцільності та ефективності реалізації інноваційного проєкту з використання штучного інтелекту в діяльності ТОВ «ТРАШ»	52
Висновки	60
Перелік джерел посилання	67
Додаток А. Фінансова звітність ТОВ «ТРАШ».....	72
Додаток Б. Рецензія на кваліфікаційну роботу	83
Додаток В. Відгук керівника кваліфікаційної роботи	84

ВСТУП

В умовах сучасної економіки, яка характеризується високим рівнем конкуренції та постійними змінами в споживчих вподобаннях, підвищення конкурентоспроможності підприємств стало одним із найважливіших завдань для забезпечення їхнього сталого розвитку та успішної діяльності на ринку. Маркетингова стратегія відіграє ключову роль у формуванні іміджу компанії, оптимізації її пропозицій та задоволенні потреб споживачів. Успішна реалізація маркетингових стратегій дозволяє підприємствам не лише залучати нових клієнтів, але й підтримувати лояльність вже існуючих.

Актуальність теми обумовлена необхідністю адаптації до швидко змінюваних умов ринку та технологічних нововведень. У роботі будуть розглянуті основні етапи формування та реалізації ефективної маркетингової стратегії, а також аналіз методів підвищення конкурентоспроможності підприємства через вдосконалення продуктів, послуг і каналів комунікацій з цільовою аудиторією.

Окрім цього, важливою складовою дослідження стане оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність обраної маркетингової стратегії, а також вивчення кращих практик й успішних кейсів з інших галузей.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування й розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективності управлінських рішень у сфері формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

1. Проаналізовано теоретичні засади формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства;
2. Визначено основні проблеми виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та прогнозу умов розвитку діяльності;

3. Обґрунтовано рекомендації щодо формування управлінських рішень у сфері формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та доцільності реалізації інноваційного проєкту впровадження системи штучного інтелекту в мережі торгівельного підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси управління маркетинговою стратегією підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження було застосовано такі методи: монографічний – для вивчення теоретичних основ управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств та опису процесів оцінки конкурентоспроможності; графічний – для наочного зображення викладених положень; статистичний аналіз – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних досліджуваного підприємства; метод порівняльного аналізу – для зіставлення існуючих підходів до формування стратегії діяльності вітчизняних підприємств на продуктоорієнтованих внутрішніх і зовнішніх ринках.

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає у розробці рекомендацій щодо обґрунтування управлінських рішень у сфері формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та доцільності реалізації інноваційного проєкту впровадження системи штучного інтелекту в мережі торгівельного підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкуренентоспроможність як мета розвитку підприємства

Поняття конкурентоспроможності підприємства це складна і багатогранна категорія, яка будується не тільки на основі продукції що виробляється і її основних характеристик, до складу яких входять не тільки якість, актуальність технології виробництва, доступність для кінцевих споживачів, а і економічні та естетичні характеристики, ціна, канали збуту, маркетинг, обслуговування.

Як зазначено в [1], конкурентоспроможність підприємства також характеризується його можливістю забезпечити:

- Низькі витрати на виробництво;
- Унікальність продукції що пропонується;
- Екологічність виробництва та продукції;
- Висока якість продукції;
- Доступний і якісний сервіс;
- Вчасне надходження продукції на ринок.

Формування понять і складових конкурентоспроможності підприємства відбувалося протягом багатьох років. Важливість конкуренції в ринковому середовищі була доведена ще у XVII ст. А. Смітом. Він ототожнював конкуренцію з «чесним суперництвом між продавцями за більш вигідні умови продажу своїх товарів», з «невидимою рукою» ринку - ринковими цінами, що формуються під впливом конкурентних сил. До найбільш важливих теорій конкурентоспроможності можна віднести дослідження М. Портера, який у 80-ті роки XX ст. встановив залежність конкурентних переваг підприємств на внутрішньому та світовому ринках від чинників, які формуються всередині країни: трудового потенціалу, сприятливості ресурсних умов, сприятливості

внутрішньої політики держави, стратегії розвитку та практики управління підприємством. [2]

Е. Чемберлін довів, що кожен конкурент, який прагне виділитися на ринку, перш за все намагається диференціювати свій продукт, що сприяє створенню частини ринку, на якій він виступає як частковий монополіст який регулює ціну. Вперше монополія і конкуренція були розглянуті не як антитези, було введено поняття «монополістична конкуренція» і встановлено, що терміни, які в нього входять не виключають один одного. Цей вчений звернув увагу на те, що диференціація товару призводить до ситуації, коли замість єдиного ринку складається мережа частково відокремлених ринків [3].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства допомагає не тільки визначити його слабкі і сильні сторони, але і чинники, які впливають на ставлення споживачів до підприємства. Чинники конкурентоспроможності можуть викликати як покращення так і погіршення її рівня. Такі чинники сприяють реалізації можливостей, вони визначають яким чином найбільш доцільно використовувати резерви конкурентоспроможності.

Конкурентні переваги на базі наявних чинників залежать від ефективності використання і сфери застосування. До чинників конкурентоспроможності відносять [4]:

- Фінансовий стан підприємства;
- Наявність та стан науково-дослідницьких розробок і витрати на них;
- Використання новітніх технологій;
- Висококваліфіковані кадри;
- Можливість змін асортименту і цін;
- Налагодженість збутової мережі;
- Стан технічного обслуговування;
- Можливість кредитування;
- Дієвість реклами і засобів стимулювання збуту;
- Забезпеченість інформацією,
- Платоспроможність основних покупців.

Необхідність постійної оцінки та управління рівнем конкурентоспроможності підтверджується наступними факторами [5] :

1. Втрата конкурентоспроможності підприємства та продукції яку воно випускає може привести до банкрутства. В сучасних умовах рівень конкурентоспроможності має додатися до основних критеріїв оцінки стану підприємств. Показники конкурентоспроможності можуть демонструвати передкризовий стан.

2. Плани покращення фінансового стану підприємств мають складатися не лише з детального аналізу, але і включати в себе кількісну оцінку конкурентоспроможності підприємства та його продукції чи послуг.

3. Цінова політика підприємства повинна будуватися відповідно рівню конкурентоспроможності продукції, при сучасному стані ринку управління конкурентоспроможністю продукції можливе лише з позиції привабливості для споживача.

4. На рівень ризику інвестиційного проекту значно впливає рівень конкурентоспроможності продукту, в виробництво якого підприємство планує інвестувати, а також від конкурентоспроможності підприємства, яке буде реалізовувати проект.

Рівень конкурентоспроможності підприємств на ринку доцільно визначати за допомогою комплексного аналізу кількісних показників, порівнюючи їх в динаміці з показниками конкурентів. Система оцінки конкурентоспроможності підприємств передбачає її поділ на основні бізнес-процеси.

Найбільш відомі методи і моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства поділяють на дві групи [6]:

- Розрахункові (метод рейтингової оцінки, оцінка на основі розрахунку частки ринку, метод оцінки на основі теорії ефективної конкуренції, метод оцінки на основі споживчої вартості, тощо);

- Теоретичні (матриця БКГ, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти конкурентних сил Портера, метод «багатокутник конкурентоспроможності підприємства», тощо).

Виділимо наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства [7]:

1. Безперервне використання нововведень.
2. Пошук найбільш досконалих форм, що випускається.
3. Випуск продукції, що задовольняє вимоги державних і світових стандартів якості.
4. Використання сировини і матеріалів найвищої якості.
5. Навчання і перепідготовка персоналу.
6. Поліпшення умов праці та мотивування працівників.
7. Проведення маркетингових досліджень ринку.
8. Аналіз діяльності конкурентів.
9. Використання найбільш ефективних каналів реклами.
10. Реєстрація товарної марки.

Використовуючи дані шляхи, підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність, і разом з тим зміцнити свою фінансову стійкість.

1.2 Маркетингова стратегія як чинник впливу на конкурентоспроможність підприємства

Для успішної конкурентної боротьби на ринку будь-якому підприємству необхідно вміти раціонально управляти конкурентоспроможністю і визначати її основні напрямки, для цього необхідно не тільки оновлювати технології і устаткування, а і вести маркетингові дослідження, вивчати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, виявляти можливості, власні слабкі сторони і слабкі сторони конкурентів.

Сучасні умови роботи підприємств диктують необхідність розробки ефективних маркетингових стратегій. Це можна пояснити впливом маркетингу на фінансові показники діяльності підприємства в умовах зростаючої конкуренції на ринку. Ефективне функціонування маркетингової системи сприяє розробці нових підходів до управління, які спрямовані на підвищення

конкурентного статусу підприємства. Така концепція управління передбачає стратегічну орієнтацію підприємства на довгострокове перебування на ринку.

Від маркетингової стратегії підприємства залежить вибір ринку і поведінки на ньому. Маркетингова стратегія допомагає визначити як підприємству покращити свої конкурентні переваги і які стратегії розвитку необхідно запровадити для цього. Таким чином можна зробити висновок, що при управлінні конкурентоспроможністю для ефективної роботи підприємства на ринку обов'язково необхідно враховувати маркетингову стратегію.

Такі чинники як складність зовнішнього середовища, насиченість ринку товарами, високі вимоги споживачів до їх якості та асортименту визначили необхідність пошуку нових форм і методів управління виробництвом і реалізацією товарів, які відповідають високому рівню економічного розвитку. «Маркетинг», або «ринкова концепція управління» по-новому відображає бачення проблематики управління та його орієнтацію на досягнення ринкового успіху організації. На сучасному етапі існує таке поняття як «маркетинговий менеджмент», що означає концентрацію зусиль організації на завоювання і утримання високої позиції на ринку.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо використовувати комплекс тактичних і стратегічних методів та інструментів служби маркетингу. Забезпечення конкурентоспроможності це певна модель роботи в ринкових умовах, спрямована на [8]:

- Знання потреб споживачів і прогнозування їх розвитку;
- Знання і розуміння поведінки і можливостей конкурентів;
- Постійний моніторинг ринку;
- Знання навколишнього середовища і тенденцій його розвитку;
- Здатність розробити таку продукцію і таку систему збуту та стимулювання споживачів, щоб вони вважали краще його аналогу;
- Здатність реалізувати це в довгостроковій перспективі.

Розглядаючи маркетинг і конкурентоспроможність підприємства, можна зробити висновок, що маркетинг займає важливе місце в системі управління

конкурентоспроможністю підприємства. Від того, як на підприємстві розробляється і дотримується власна маркетингова стратегія залежить конкурентоспроможність, як продукції, так і підприємства в цілому.

Маркетингова стратегія підприємства зазвичай складається з товарної, цінової, збутової стратегії, а також стратегії просування товару на ринку [9]. Схематично основні структурні елементи маркетингової стратегії зображено на рисунку 1.1

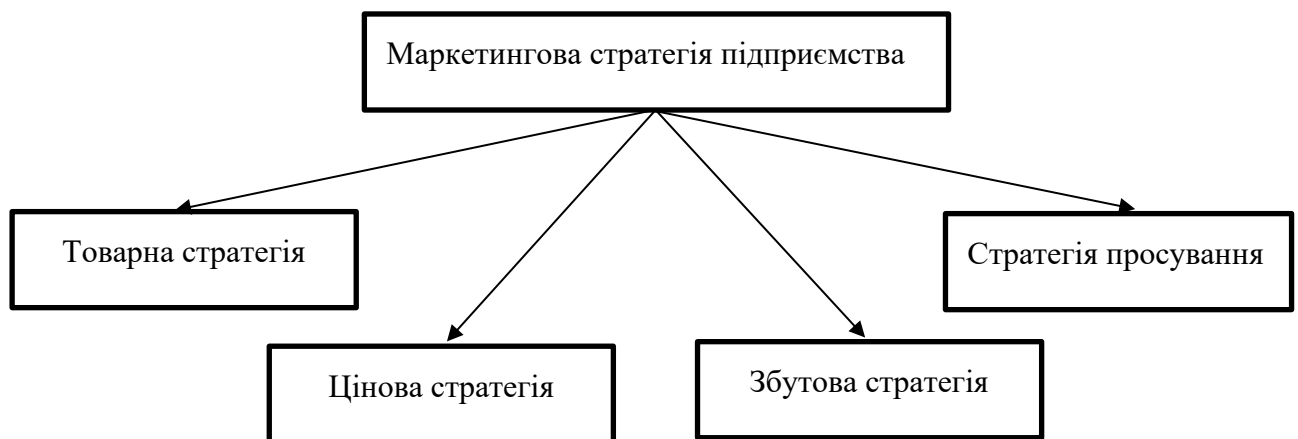


Рисунок 1.1 – Основні структурні елементи маркетингової стратегії підприємств

На основі [9] розглянемо ці елементи більш детально:

- Товарна стратегія - це політика підприємства в сфері управління асортиментом. Вона визначає правила і принципи роботи від моменту формування ідеї виробництва продукту до введення його на ринок з усіма майбутніми змінами і виведенням з асортименту після переходу товару або послуги на етап спаду життєвого циклу. Основними цілями стратегії є збереження задоволеності і збільшення попиту на наявну та нову продукцію у існуючих споживачів, а також залучення нових споживачів за рахунок змін існуючої продукції і впровадження нової. Товарна стратегія допомагає забезпечити формування конкурентоспроможного асортименту продукції і керувати їм відповідно до змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі. За

відсутності товарної стратегії асортимент продукції підприємства може бути сформований невдало. Товарна стратегія включає в себе не тільки формування та управління асортиментом продукції, а і контроль різних чинників, які впливають на весь життєвий цикл продукції.

- Цінова стратегія підприємства так само має значний вплив на конкурентоспроможність. Під ціновою стратегією підприємства розуміється управління цінами продукції підприємства. Її метою є встановлення конкурентоспроможних цін на нову продукцію та коригування відповідно до необхідності цін на існуючу продукцію. Цінова політика підприємства визначає методи ціноутворення, цінові акції, цінове позиціонування, співвідношення «ціна-якість» і порядок перегляду цін. У тій ситуації, коли конкуренти підвищують або знижують ціни, стратегія підприємства повинна дозволяти переглядати свої ціни в рамках обраного позиціонування. Це дозволяє уникнути втрати прибутковості, якщо ціни підприємства будуть нижчі за ціни конкурентів, або скорочення продажів, якщо ціни залишаться вище конкурентних.

- Збутова стратегія визначає, яким чином здійснюється діяльність підприємства в сфері збуту. У ній фіксуються принципи вибору каналів продажу, пріоритетні регіони, схема взаємодії з посередниками, технології роботи з клієнтами, логістичні ланцюги та інші моменти, що стосуються управління продажами. До збутової стратегії підприємств також можуть входити стандарти обслуговування клієнтів, вимоги до клієнтського персоналу і стандарти оформлення торгових приміщень. Ця стратегія повинна бути спрямована на задоволення потреб споживачів, при цьому має враховувати фактори впливу конкурентів, які відчужаються в їх збутовій політиці. У випадку коли стратегія збуту конкурентів ефективніша, то підприємству слід вжити заходи для підвищення ефективності і конкурентоспроможності власної стратегії.

- Стратегія просування включає в себе все, що пов'язано з наданням цільовій аудиторії інформації про підприємство та його продукцію. Інструментами даної стратегії є різні способи і підходи, які дозволяють проінформувати споживачів, наприклад реклама, PR, стимулювання продажів,

сувенірна продукція, рекламна поліграфія, інтернет-маркетинг. Стратегія просування допомагає підприємству вирішувати такі завдання як формування іміджу на ринку, виконання плану продажів, привернення уваги споживачів до нової продукції, інформування наявних та потенційних споживачів про існуючий асортимент, регулювання попиту, реагування на дії конкурентів, комунікації зі споживачами. Від того, наскільки на підприємстві ефективно організована стратегія просування залежить те, як виконуються її задачі, що значною мірою впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Вибір маркетингової стратегії підприємства так само вимагає контролю, це дозволить визначити чи правильно була обрана стратегія, а також проконтролювати реалізацію цілей компанії. Для найбільш повного контролю необхідно аналізувати такі складові [10]:

- Збут продукції. Аналізуються канали продажів, а також попит з боку цільової аудиторії. Визначаються сильні і слабкі ринки, нові місця реалізації товарів, обсяги збуту. Крім того, маркетологи аналізують чинники, які впливають на активність продажів.

- Співвідношення обсягу замовлень до отриманого доходу. Аналіз даних дозволяє визначити найбільший ефект від продажу товарів. Крім того, визначається середній чек по ринку і конкретної групи продукції.

- Задоволеність цільового сегмента покупців. Досліджуються показники, які показують рівень попиту і обсяги збуту продукції основній групі покупців. Відповідно до закону 20/80 задоволення потреб цільового сегменту приносить максимальну вигоду компанії.

- Частки ринку. Аналізується співвідношення обсягів продажів до розподілу товарів за сегментами ринку. Це дозволяє визначити найбільш значущі категорії продукції, які приносять основний дохід в ніші.

- Витрати і прибуток. Цей аналіз допомагає знайти шляхи зниження витрат, а також визначити найпопулярніші товари на ринку за статтею доходів.

Таким чином можна спостерігати, що маркетингова стратегія відіграє важливу роль в конкурентоспроможності підприємства, оскільки маркетингова

діяльність орієнтується на виявлення потреб споживачів, враховує зміни уподобань споживачів, оцінює потенційні можливості підприємства, сприяє розробці і впровадженню стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Основними напрямками маркетингової діяльності підприємств є маркетингові стратегії, за допомогою дотримання яких підприємство може досягати поставлені маркетингові цілі. Основними завданнями маркетингових стратегій є їх теоретичне і практичне обґрунтування, можливість вирішення поставлених перед організацією завдань і посилення позиції підприємства на ринку. Маркетингова стратегія відображає структуру маркетингу підприємства, а також те, наскільки вдало вона сформована для того, щоб досягати поставлених цілей. Тому її головним завданням є правильне планування асортименту продукції, цінової політики, каналів збуту та просування продукції, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

1.3 Маркетингові можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі штучного інтелекту

Використання штучного інтелекту (ШІ) значно змінило практику бізнесу, особливо в маркетингу, надаючи маркетологам нові інструменти для підвищення ефективності, персоналізації пропозицій і стратегічного прийняття рішень. Згідно з оцінками McKinsey [11], потенційна цінність ШІ в маркетингу і продажах може призвести до зростання продуктивності на 5-15% від загальних витрат у розмірі близько 463 млрд доларів щорічно. Підприємства, що інвестують в ШІ, відзначають зростання доходу на 3–15% і рентабельності продажів на 10-20% [12].

Опитування Salesforce Research 2022 року [13] показало, що 87% фахівців з маркетингу використовують ШІ для інтеграції онлайн- і офлайн-досвіду, 87% – для визначення особистості клієнта, а 88% – для автоматизації процесів, як-от

звітність. Ці дані свідчать про зростаючу залежність маркетингу від ШІ і потребу в дослідженні нових можливостей, які він може надати.

Дослідження вчених, як зарубіжних (F. Bonetti [14], A. De Bruyn [15], S. Puntoni [16] та ін.), так і вітчизняних (І.В. Іванова [17], Н.Ф. Стеблюк [18], С.О. Лебеденко [19] та ін.), охоплюють різні аспекти впливу ШІ на споживання, етичні проблеми, автономні торговельні системи та інструменти ШІ в маркетинговій діяльності. Зусилля вчених сприяють глибшому розумінню ефективного використання ШІ у бізнесі.

Штучний інтелект (ШІ) — це здатність системи інтерпретувати зовнішні дані, навчатися на їх основі та використовувати ці знання для досягнення конкретних цілей, адаптуючи свої дії. ШІ має можливість самонавчання і постійного вдосконалення, що дозволяє підвищувати продуктивність і ефективність у виконанні як рутинних, так і нестандартних операцій, імітуючи людське мислення та аналізуючи складні набори даних [20].

Використання ШІ у маркетингу відкриває нову еру трансформацій у бізнес-середовищі, змінюючи традиційний підхід до залучення клієнтів, аналізу даних і стратегічного прийняття рішень. Дослідники Kumar, Rajan, Venkatesan і Lecinski виділяють три основні види маркетингових можливостей, що виникають завдяки ШІ [21]:

1. Аналітичні маркетингові можливості: Здатність використовувати ШІ для аналізу великих обсягів даних про клієнтів, ринкові тенденції і поведінку споживачів, що підвищує ефективність маркетингових стратегій.

2. Технологічні маркетингові можливості: Інтеграція та застосування ШІ для покращення пропозицій бренду, автоматизації маркетингових процесів і створення інтелектуального контенту в етичному контексті.

3. Можливості стратегічної ефективності: Ініціативи для підвищення гнучкості та оперативності маркетингових операцій, що дозволяє адаптуватися до змін у ринковому середовищі і вподобаннях споживачів, включаючи нові технології, як-от метавсесвіт.

Штучний інтелект (ШІ) відкриває нові аналітичні маркетингові можливості, зосереджуючи увагу на даних клієнтів і охоплюючи два основні напрямки: аналіз клієнтів та вимірювання ефективності маркетингу [22-24].

1. Аналіз клієнтів:

- Прогнозна аналітика (CRM): Системи CRM на базі ШІ допомагають підприємствам покращувати взаємовідносини з клієнтами через різні канали комунікації та ідентифікувати потенційних клієнтів, оптимізуючи маркетингові ініціативи.

- Сегментація та персоналізація: ШІ дозволяє сегментувати клієнтів за різними характеристиками та аналізувати їх емоції та потреби. Алгоритми машинного навчання коригують маркетингові стратегії в реальному часі, враховуючи відгуки та огляди продуктів.

- Відстеження продуктивності в реальному часі: Використання ШІ дозволяє швидко аналізувати відгуки клієнтів, коригуючи продукти і стратегії в режимі реального часу. Це підвищує довіру та лояльність споживачів, а також виявляє ризики.

2. Вимірювання ефективності маркетингу:

- Використання аналітичних інструментів ШІ для відстеження реалізації маркетингових ініціатив забезпечує гнучкість у прийнятті рішень на основі даних. ШІ використовує технології, такі як обробка природної мови (NLP), машинне навчання, нейронні мережі та глибоке навчання, для сучасного аналізу даних, виявлення настроїв споживачів і точних прогнозів.

Технологічні можливості маркетингу, на основі застосування штучного інтелекту (ШІ), сприяють посиленню маркетингових зусиль підприємств та вирішенню етичних питань. Вони поділяються на два основні напрямки: автоматизовані маркетингові стратегії та етичні наслідки [16, 25].

1. Автоматизовані маркетингові стратегії:

- Програмна реклама: Цей вид реклами включає залучення рекламодавців, видавців та платформи для управління рекламними кампаніями. Програмна реклама охоплює цільових споживачів через різні цифрові канали,

такі як медійна, відеореклама та інші формати. У 2023 році витрати на програмну рекламу зросли до 558 млн дол. США.

- Чат-боти та віртуальні помічники на базі ШІ: Ці інструменти сприяють двосторонньому спілкуванню з клієнтами, що підвищує обсяги продажів. Чат-боти розвиваються в здатності розпізнавати емоції споживачів, пропонуючи швидкість, зручність та персоналізацію, що відповідає очікуванням цифрових споживачів. Вони також дозволяють економічно ефективно розширювати охоплення та управління взаємодією з клієнтами.

2. Можливості стратегічної ефективності:

- Покращення взаємодії з клієнтами: Використання ШІ для оптимізації клієнтського досвіду через підтримку в режимі реального часу. Напрямки включають використання розширеної реальності, комп'ютерного зору та генеративного ШІ для забезпечення більш інтерактивного середовища.

- Допомога клієнтам у режимі реального часу: ШІ підтримує клієнтів, використовуючи технології опису зображень, голосової навігації та персоналізації контенту, що дозволяє обробляти великі дані та навчатися на основі взаємодії. Поєднання ШІ з віртуальною і доповненою реальністю дозволяє створити інтерактивні середовища, що покращують досвід користувача.

Слід зауважити, що використання штучного інтелекту (ШІ) супроводжується різноманітними етичними та конфіденційними викликами, які впливають не лише на окремих користувачів, а й на суспільство в цілому. Етичні наслідки ШІ можна поділити на дві основні сфери [26]:

1. Конфіденційність і безпека даних: Системи ШІ накопичують великі обсяги даних, які не повинні порушувати конфіденційність, якщо вони не пов'язані з конкретними особами. Підприємства створюють бази даних з анонімними ідентифікаторами, щоб запобігти зв'язуванню даних з окремими індивідами.

2. Алгоритмічна упередженість та дискримінація: Це систематичні помилки в комп'ютерних системах, які можуть призвести до спотворених

результатів через помилки розробників або упередженість у процесах прийняття рішень. Алгоритми рекомендацій можуть посилювати соціальний і економічний дисбаланс, рекомендуючи низькоякісні продукти особам з нижчими доходами або виключаючи користувачів на основі їхніх інтересів або етнічності.

Незважаючи на ці виклики, впровадження ШІ представляє потенціал для стимулювання зростання, інновацій і конкурентних переваг підприємств у цифровій економіці. Однак, з огляду на широку доступність ШІ, яка не забезпечує постійної конкурентної переваги, важливими є такі фактори [27, 28]:

- Переваги раннього впровадження: Підприємства, які перші почали використовувати ШІ, мають конкурентні переваги завдяки можливості отримувати дані, що значно полегшують прийняття оптимальних рішень.

- Довгострокові переваги: Роль ШІ як конкурентної переваги зростає завдяки базам даних, обробка яких може покращити продуктову пропозицію підприємства. Забезпечення довгострокової переваги через ШІ залежить від ефективного управління даними, їх стратегічного використання та формування довіри споживачів.

В цілому можна констатувати, що штучний інтелект є потужним інструментом, що радикально трансформує сучасний маркетинг. Введення ШІ в маркетингові стратегії відкриває нові можливості для аналізу даних, автоматизації процесів, покращення взаємодії з клієнтами та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Основні аспекти включають:

1. Маркетингові можливості низки видів: ШІ пропонує аналітичні, технологічні та стратегічні можливості, які змінюють традиційні підходи до залучення клієнтів і прийняття рішень на основі даних. Аналітичні можливості забезпечують глибокий аналіз клієнтських даних, тоді як технологічні можливості сприяють автоматизації маркетингових процесів.

2. Етичні та конфіденційні виклики: Із зростанням використання ШІ виникають проблеми етики, зокрема в питаннях конфіденційності даних та алгоритмічної упередженості. Це вимагає від підприємств ретельного підходу до обробки даних та усвідомлення соціальних наслідків своїх дій.

3. Стратегії раннього впровадження: Підприємства, які швидко інтегрують ІІІ, отримують конкурентні переваги через доступ до критично важливих даних, що дозволяють приймати обґрунтовані рішення. Довгострокові переваги вимагають стратегічного управління даними та побудови довіри зі споживачами.

4. Покращення клієнтського досвіду: Впровадження технологій, таких як чат-боти, віртуальні асистенти та рішення на базі розширеної реальності, призводить до значного покращення досвіду клієнтів. Ці рішення дозволяють швидко реагувати на потреби споживачів, персоналізуючи взаємодію.

5. Необхідність етичного підходу: Успіх у використанні ІІІ в маркетингу визначається не лише технологічними аспектами, але й етичним управлінням даними, що вкрай важливо для підтримки довіри та лояльності клієнтів.

В цілому, ефективне використання ІІІ для підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає системного підходу, що включає інновації, стратегічне управління, етичні роздуми та увагу до соціальних аспектів, забезпечуючи підприємствам можливість досягати довгострокового успіху в динамічному цифровому середовищі.

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТРАШ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ТРАШ» та його внутрішнього середовища

Компанія Fozzy Group вивела на ринок ритейлу України мережу «жорстких дискаунтерів» Thrash! в 2016 році. Гаслом мережі тоді було «Трощимо ціни!» [29]:

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТРАШ"
Скорочена назва	ТОВ "ТРАШ"
Код ЄДРПОУ	40688123
Дата реєстрації:	26.07.2016
Уповноважена особа	Безкоровайний Артем Дмитрович – керівник Діхтяренко Костянтин Анатолійович - бухгалтер
Основний вид діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Види діяльності	47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання І ще понад 20 видів
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 02152, місто КИЇВ, проспект ТИЧІНИ ПАВЛА, будинок 1-В, кабінет 183

Тим, як зазначали в компанії, хотіли підкреслити безпрецедентно низькі ціни в магазинах. І вже за перший рік було відкрито 30 дискаунтерів Thrash! – зазвичай, на місті найменших за площею супермаркетів іншого бренду Fozzy

Group – Сільпо. Проте проект «не злетів», тому пізніше від концепції відмовилися, а в 2020 р., ритейлер почав відкриватися у новому форматі – Маркет Super. При цьому, компанія свідомо використовує двомовність в назві, вона про ключову ідею — комбінацію українського та імпортного асортименту. Незмінна продуктова класика від молочки до Кока-Коли — це «маркет». А «super» — це щось особливе, що підприємство само привозить з різних країн світу [30].

Перші 2 магазини мережі було відкрито в 2016 році в Харкові по вул. Сталінграда, 171, і вул. Дружби Народів, 279А. Станом на квітень 2018 року налічувала вже 37 магазинів. До 2019 року мережа магазинів працювала у форматі «продукти за низькими цінами», але це не приносило жодної додаткової цінності покупцям. Станом на кінець 2024 року мережа налічує 144 маркети по всій Україні (рисунок 2.1). Також у нових магазинах з'явилися зони: свіжої випічки, їжі на виніс, піца, кава, зона, де продукти готують тут же, у магазині.

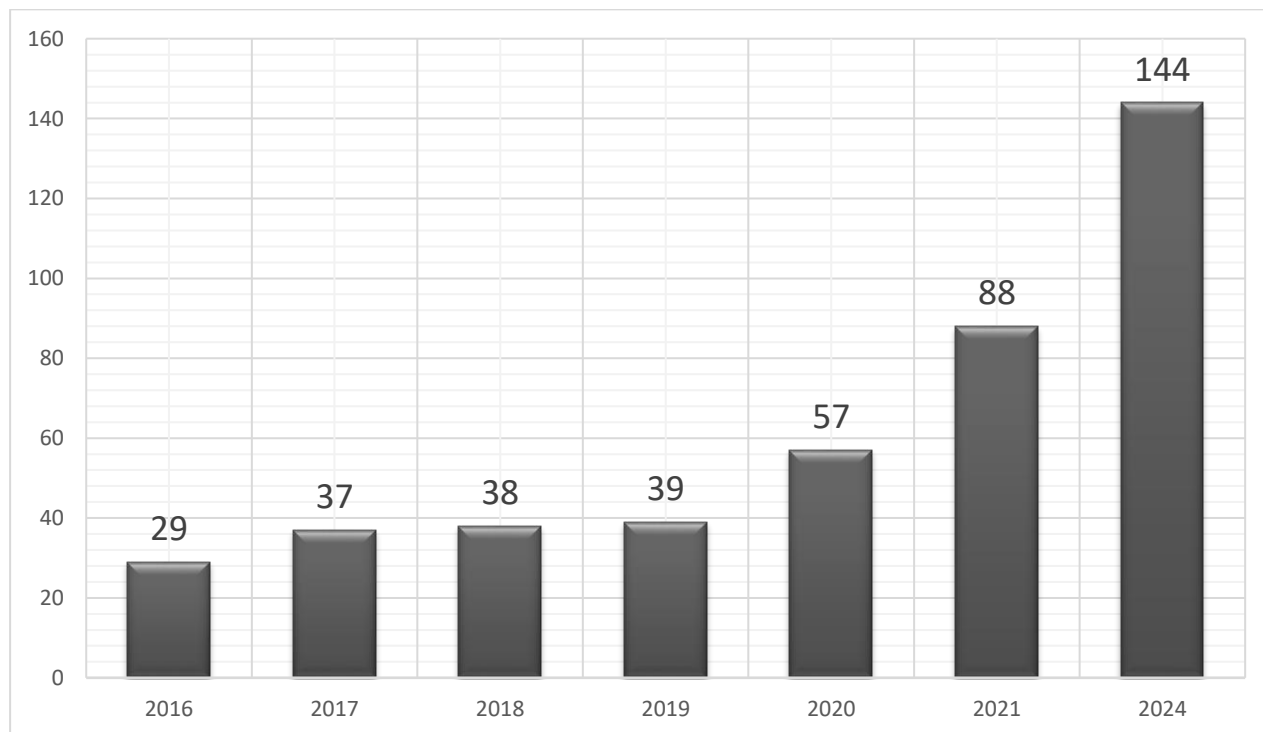


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості магазинів в мережі ТОВ «ТРАШ»

Зведені показники діяльності ТОВ «ТРАШ» представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Показники діяльності ТОВ «ТРАШ» за 2020-2024 рр. [31].

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу, осіб	-	919	1 137	1 183	1 560
Дохід (тис грн)	1 706 107	2 534 345	2 546 985	3 840 079	6 211 052
Чистий прибуток (тис грн)	2 402	7 408	26 640	132 419	26 876
Активи (тис грн)	312 793	982 501	1 535 469	2 150 600	2 419 363
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	34 853	64 438	63 683	130 609	240 729
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	124	388 576	405 142	494 664	673 514
Поточні зобов'язання (тис грн)	578 353	792 937	1 304 350	1 543 198	1 609 681
Власний капітал (тис грн)	-265 684	-199 012	-174 023	112 738	136 168

ТОВ «ТРАШ» визначає загальне управління якістю на основі восьми принципів:

- Фокус на задоволенні споживача.
- Лідерство.
- Залучення персоналу.
- Процесний підхід.
- Системний підхід до управління.
- Постійне поліпшення.

- Прийняття рішень на основі фактів.
- Взаємовигідні стосунки з постачальниками.

ТОВ «ТРАШ» прагне досягнути своїх цілей через свою діяльність та високу якість продукції. Вони мають такі мети:

- Зайняти провідні позиції на ринках України та країн ближнього й далекого зарубіжжя.
- Бути визнаними й впізнаваними в багатьох країнах.
- Постійно вдосконалювати системи якості відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2008.
- Підтримувати репутацію ТОВ «ТРАШ» як постачальника продукції найвищої якості.

Головний принцип, яким керується ТОВ «ТРАШ», полягає в тому, що задоволення споживача приводить до успіху підприємства та щасливого персоналу, а також приносить користь суспільству.

В ТОВ «ТРАШ» всі співробітники дотримуються правила, що стверджує, що якість є найважливішою, і жодних компромісів на користь якості не приймається.

Однією з ключових інновацій, яку впровадило ТОВ «ТРАШ» протягом свого існування, була модернізація системи якості згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2008.

Національний стандарт ISO 9001 встановлює вимоги до системи управління якістю. З метою підтвердження відповідності цьому стандарту, у 2004 році підприємство пройшло процедуру сертифікації та отримало сертифікат за системою менеджменту якості. Для підтримки цього сертифіката, щороку проводяться наглядові аудити, а кожні 3 роки - ресертифікація.

Для забезпечення подальшого ефективного функціонування, підприємство ТОВ «ТРАШ» застосовує стратегію лідерства за витратами. Ця стратегія передбачає здобуття більшої частки ринку за допомогою зниження собівартості продукції. Підприємство продовжує пошуки можливостей для зниження витрат, при цьому не втрачаючи досягнутого високого рівня якості.

2.2 Аналіз економічних та фінансових результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «ТРАШ»

Для характеристики динаміки розраховано техніко-економічні показники: абсолютні відхилення (базисні), темп приросту (базисний), середній абсолютний приріст, середній темп приросту [32-34]. Вихідними даними для розрахунків є показники звітності ТОВ «ТРАШ» [31], представлені в Додатку А .

Абсолютний приріст (або зменшення) Δi розраховується як різниця рівнів ряду [32]:

$$\text{а) базисний} \quad \Delta^{\text{б}} = y_i - y_0 \quad (2.1)$$

де y_i – базовий рівень ряду динаміки, $y_i = y_0$.

Темп приросту T_i виражається в процентах і показує, на скільки рівень y_i більший (менший) від рівня, взятого за базу порівняння [32]:

$$\text{а) базисний} \quad T_{\text{б}}^{\text{пр}} = \frac{y_i - y_0}{y_0} * 100\% \quad (2.2)$$

Середній абсолютний приріст $\bar{\Delta}$ характеризує середню зростання (або зменшення) n рівнів ряду динаміки та обчислюється за формулою [32]:

$$\bar{\Delta}_{\text{б}} = \frac{y_m - y_0}{m} \quad (2.3)$$

де m – число ланцюгових абсолютних приростів ($m = n - 1$).

Середній темп приросту показує на скільки в середньому збільшується (зменшується) цей рівень порівняно з попереднім. Його обчислюють за формулою [32]:

$$\bar{T}_{\text{пр}}^{\text{б}} = \sqrt[m]{\frac{y_n}{y_0}} * 100\% - 100\% \quad (2.4)$$

де m – число ланцюгових абсолютних приростів ($m = n - 1$);

y_n, y_0 – початковий та кінцевий рівні ряду динаміки.

Їх динаміку за 2022 - 2024 роки представлено у таблиці 2.2 та на рисунках 2.2 - 2.3.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «ТРАШ»

№	Показники	Од. виміру	Роки		
			2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	2546985	3840079	6211052
	Δ^b	тис. грн	-	1293094	3664067
	$T_{пр}^b$	%	-	50,8	143,8
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн	1832044		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	71,9		
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1738863	2776636	4766894
	$\Delta б$	тис. грн	-	1037773	3028031
	$T_{прб}$	%	-	59,7	174,2
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн	1514016		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	87,1		
3	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	808122	1063443	1444158
	Δ^b	тис. грн	-	255321	636036
	$T_{пр}^b$	%	-	31,6	78,8
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн	318018		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	39,4		
4	Чистий прибуток	тис. грн.	26 640	132 419	26 876
	Δ^b	тис. грн.	-		
	$T_{пр}^b$	%	-		
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн.			
	$\overline{T}_{пр}^b$	%			

З таблиці 2.2 можна зробити висновки, що обсяг реалізації за цей період має тенденцію до зростання, що пов'язано з активізацією споживчого попиту на продукти харчування в умовах воєнного стану.

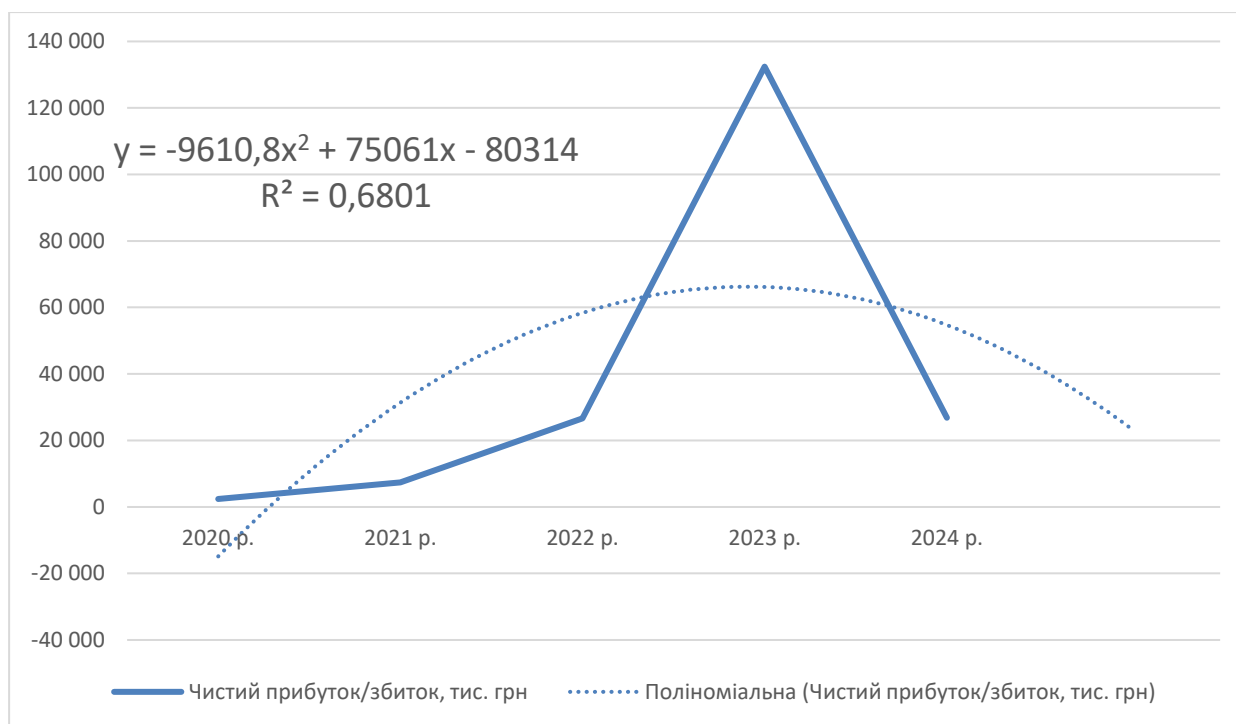


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ТРАШ», тис. грн

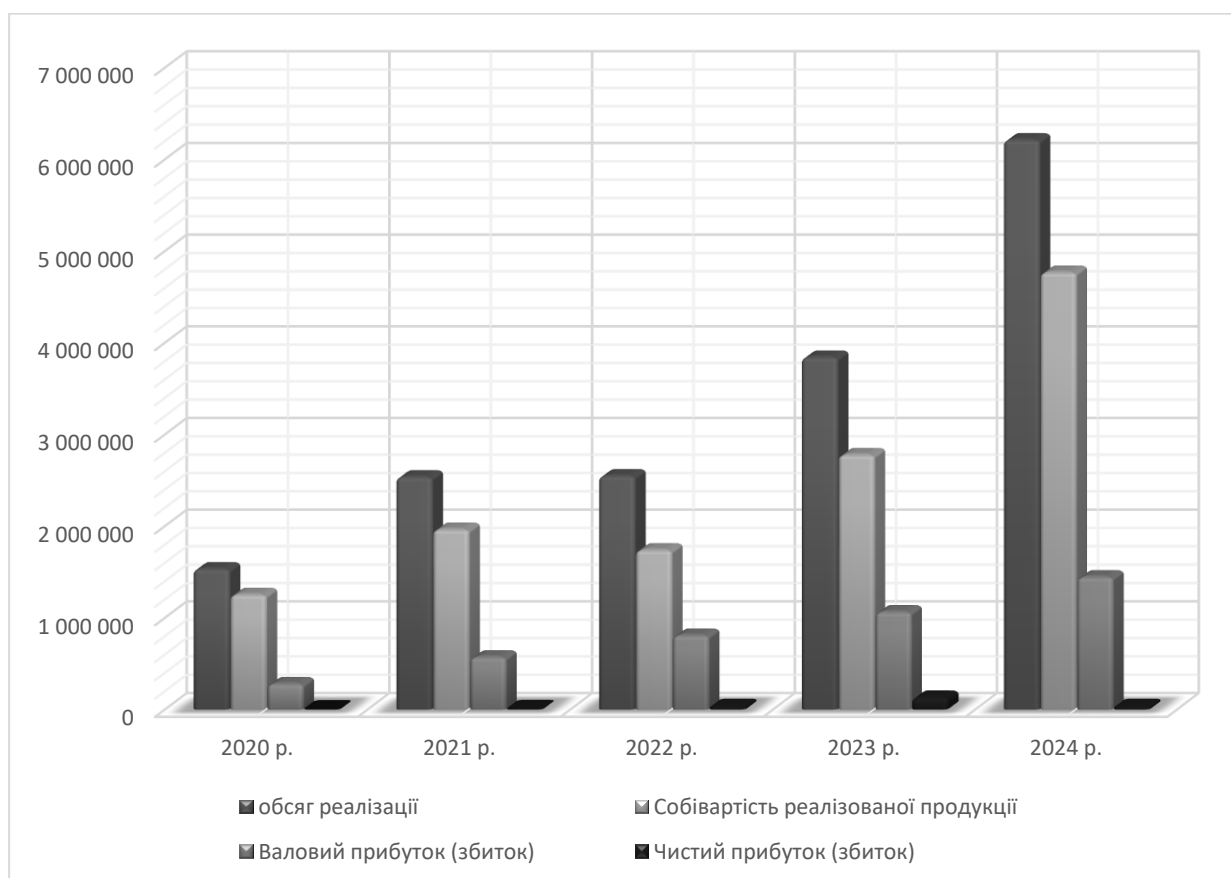


Рисунок 2.3 – Динаміка вартісних показників діяльності ТОВ «ТРАШ», тис. грн

Аналіз основних показників дохідності підприємства і структури прибутку (рис. 2.2, 2.3) вказують на те, що за період, який аналізується, спостерігалось збільшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 2 402,0 тис. грн. у 2020 році до 132 419,0 тис. грн. у 2023 р., що являло собою позитивну тенденцію й характеризує діяльність підприємства за аналізований період з кращого боку.

Цьому сприяло декілька факторів:

- Збільшення виручки від реалізації продукції внаслідок з активізацією споживчого попиту на продукти харчування в умовах воєнного стану.
- Зростанням протягом 2020-23 рр. валового прибутку з 279 690,0 тис. грн до 1 444 158,0 тис. грн.

Однак у 2024 році відбувається падіння результативних показників діяльності, зокрема значення чистого прибутку повернулось до величини 2022 року. Для розуміння причин цього доцільно виконати аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ТРАШ». З огляду на це важливим є відокремлювання за окремими ознаками відповідних видів ефективності, кожен з яких має певне практичне значення для системи господарювання (табл. 2.3).

Поточна ліквідність є важливим фінансовим показником, який характеризує здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Для оцінки ліквідності підприємства використовують коефіцієнт поточної ліквідності, який розраховується як відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань.

На основі аналізу коефіцієнта поточної ліквідності підприємства можна зробити висновок, що ситуація з ліквідністю має тенденцію до покращення у період з 2022 до 2023 року, але в 2024 році спостерігається зниження показника. Хоча підприємство все ще не досягає критичного рівня ліквідності (100%), покращення з 2020 року по 2023 рік свідчить про позитивні зміни. Водночас, падіння у 2024 році підкреслює необхідність ретельного моніторингу фінансового стану та можливої корекції стратегії управління оборотними активами для забезпечення стабільності ліквідності в майбутньому.

Таблиця 2.3 – Показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «ТРАШ»

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	39.52%	38.63%	65.19%	84.05%	67.03%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	6.03%	8.13%	14.05%	8.46%	14.96%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	19.35%	14.94%	51.42%	60.09%	33.29%
Коефіцієнт автономії	-84.94%	-20.26%	-11.33%	5.24%	5.63%
Рентабельність активів (ROA)	0.77%	0.75%	1.73%	6.16%	1.11%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-0.90%	-3.18%	-14.22%	-378.7%	21.60%
Чиста маржа	0.14%	0.29%	1.05%	3.45%	0.43%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-315.4%	-29.43%	-25.40%	13.21%	10.16%
Коефіцієнт заборгованості	184.90%	80.71%	84.95%	71.76%	66.53%

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних активів (грошові кошти та їх еквіваленти) до короткострокових зобов'язань. Цей показник відображає здатність підприємства швидко погасити свої поточні борги, не вдаючись до продажу запасів або інших активів. Протягом аналізованого періоду коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє коливання, з експансивним зростанням у 2022 році, потім падіння у 2023 році, а в 2024 році — відновлення. Підприємство має певні труднощі в підтриманні стабільної ліквідності, що підкреслює важливість ефективного управління ліквідними активами та короткостроковими зобов'язаннями.

Подальший моніторинг і аналіз забезпечать можливість своєчасно виявляти проблеми та адаптувати стратегії управління фінансами.

Аналіз коефіцієнта швидкої ліквідності показує, що підприємство демонструє значну варіативність у здатності покривати свої поточні зобов'язання за рахунок ліквідних активів, за виключенням запасів. Перші роки аналізу (2020-2021) відзначаються низькими значеннями, що свідчить про проблеми з ліквідністю. Проте у 2022 та 2023 роках спостерігається суттєве покращення, яке свідчить про підвищення фінансової стійкості та спроможності підприємства обслуговувати короткострокові борги. У 2024 році коефіцієнт знову знижується, що може вказувати на ризики зниження ліквідності. Загалом, підприємству варто зосередитися на підтримці стабільного рівня ліквідності для збереження фінансової стабільності в довгостроковій перспективі.

Сумарний аналіз показників ліквідності, включаючи коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності, демонструє змішану динаміку стану ліквідності підприємства за останні роки.

1. Тенденції ліквідності: протягом аналізованого періоду відзначається певне покращення ліквідності, особливо у 2022 і 2023 роках, що вказує на зростання спроможності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Проте останній рік (2024) демонструє спад в кількох коефіцієнтах, що може свідчити про виникнення потенційних фінансових труднощів.

2. Фінансова стабільність: незважаючи на позитивні результати у 2022 і 2023 роках, зниження показників у 2024 році викликає занепокоєння. Підприємству важливо звернути увагу на управління ліквідністю, щоб уникнути ризиків, пов'язаних із недостатньою ліквідністю.

3. Рекомендації: для поліпшення фінансового стану рекомендовано зосередитися на оптимізації управління оборотними активами, контролю витрат та моніторингу короткострокових зобов'язань. Це дозволить підвищити ліквідність і забезпечити стабільність у виконанні фінансових зобов'язань.

В цілому, підприємству варто активно працювати над вдосконаленням ліквідності, щоб залишатися фінансово стійким у умовах ймовірних ринкових коливань.

Аналіз коефіцієнта автономії показує значні зміни в структурі фінансування підприємства. Протягом перших трьох років (2020-2022) коефіцієнт мав негативні значення, що свідчить про високу залежність підприємства від стороннього фінансування та потенційні фінансові труднощі. Проте в 2023 і 2024 роках спостерігається перехід до позитивних значень, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства та зростання частки власного капіталу в загальному фінансуванні.

Це свідчить про зростаючу фінансову стійкість і зменшення ризиків, пов'язаних із зовнішнім боргом. Однак підприємству слід продовжувати працювати над підвищенням автономії, щоб зберегти фінансову стабільність і знизити залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз рентабельності активів (ROA) вказує на значні коливання ефективності використання активів підприємства протягом аналізованого періоду. Після періоду низької рентабельності в 2020 та 2021 роках спостерігається значне зростання у 2022 та 2023 роках, що свідчить про ефективніше утилізування активів і покращення фінансових показників. Однак у 2024 році спостерігається зниження рентабельності, що може вказувати на повернення до менш ефективного використання ресурсів.

Загалом, підприємству слід вжити заходів для стабілізації та підвищення рентабельності активів, фокусуючись на оптимізації управлінських і виробничих процесів для забезпечення стійкого зростання у довгостроковій перспективі.

Аналіз рентабельності власного капіталу (ROE) демонструє серйозні проблеми підприємства в управлінні власними ресурсами протягом більшості аналізованого періоду. Негативні значення у 2020-2023 роках свідчать про значні втрати та низьку ефективність використання власного капіталу. Однак у 2024 році підприємство нарешті продемонструвало позитивне значення ROE, що вказує на покращення фінансової стійкості та здатності генерувати прибуток на

інвестований капітал. Тим не менш, підприємству слід зосередити зусилля на підтримці та збільшенні рентабельності власного капіталу, щоб забезпечити стабільний фінансовий результат в майбутньому.

Аналіз чистої маржі свідчить про поступове поліпшення ефективності підприємства в управлінні витратами та формуванні прибутку з виручки протягом більших частин аналізованого періоду. Після значного зростання у 2022 і 2023 роках, яке свідчить про покращення фінансових показників, у 2024 році спостерігається зниження чистої маржі, що може вказувати на зростання витрат або зменшення прибутковості.

Загалом, підприємству важливо вжити заходів для підтримання високих показників чистої маржі, оптимізуючи витрати та поліпшуючи стратегії продажів, щоб забезпечити стабільність і зростання прибутковості в майбутньому.

Аналіз коефіцієнта заборгованості показує поступове зниження рівня фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування протягом розглянутого періоду. Початково високі значення у 2020 році свідчили про надмірну заборгованість, однак з часом спостерігається зменшення цього показника, що свідчить про покращення фінансової стабільності та зменшення ризиків, пов'язаних із борговими зобов'язаннями.

Таким чином, підприємству варто продовжувати працювати над зниженням коефіцієнта заборгованості, прагнучи до більш збалансованої структури капіталу, що дозволить забезпечити стійкість та фінансову незалежність в майбутньому.

В цілому, підприємство демонструє позитивні тенденції у зменшенні фінансових ризиків і покращенні ефективності, але залишаються виклики, зокрема, гарантоване підтримання рентабельності та управління витратами. Для забезпечення стійкого розвитку підприємству варто продовжувати оптимізацію управлінських процесів, контролювати витрати та знаходити нові можливості для зростання прибутковості.

2.3 Аналіз конкурентного середовища та споживацьких настроїв у сфері діяльності ТОВ «ГРАШ»

Згідно з регулярним опитуванням Retail Association of Ukraine [36], станом на листопад 2024 року в Україні працювало 22 557 торговельних точок у восьми основних галузях ритейлу, що свідчить про зріст у порівнянні з 17 396 магазинами до початку повномасштабного вторгнення (рис. 2.4). Основні категорії ритейлу включають продовольчий і непродовольчий ритейл, аптечну торгівлю, fashion, техніку і електроніку, АЗК, ювелірні магазини та DIY-мережі.

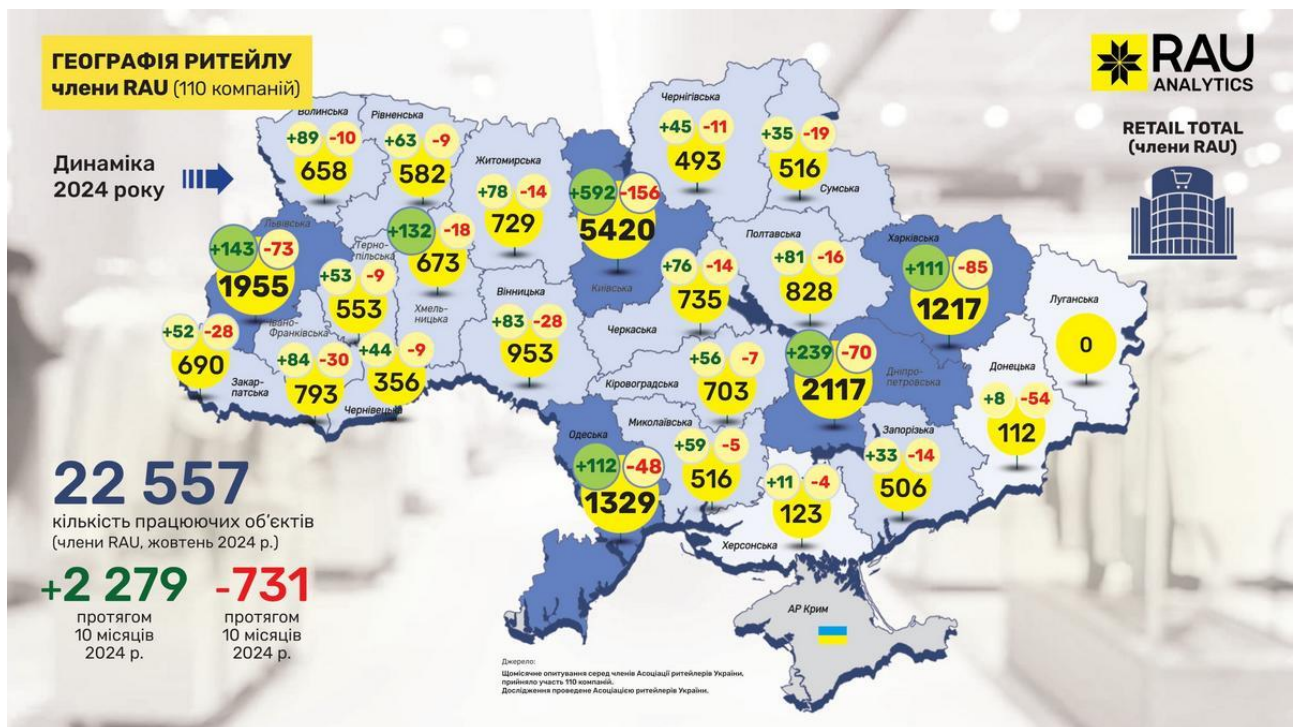


Рисунок 2.4 – Розподіл точок усіх видів роздрібної торгівлі (ритейлу) в 2024 році у порівнянні з періодом до повномасштабного вторгнення [37]

У 2024 році найбільш значне розширення мереж спостерігалось у трьох галузях:

1. Аптечний ритейл: на нього припадає 43% нових об'єктів (977 нових локацій), зокрема мережа аптек Подорожник відкрила 370 нових точок.
2. Непродовольчий ритейл: охоплює мережі drogerie та one dollar store, де відкрито 578 нових магазинів, з яких 340 – мережа Аврора у форматі dollar store.

3. Продовольчий ритейл: становить 17% усіх нових магазинів з 379 відкриттями, зокрема мережа Домашній маркет, яка трансформувалася в Mashket, відкрила 67 нових точок.

Сегмент продовольчого ритейлу має значну частку у роздрібній торгівлі (близько 22%), з 5119 магазинами різного формату по всій Україні у грудні 2024 року, кількість яких зросла на 310 з урахуванням 189 закритих (рис. 2.5). Найбільша концентрація food-ритейлерів зареєстрована в Києві та області (1542 точки), з меншими показниками у Львівській (538) та Дніпропетровській (365) областях [37].

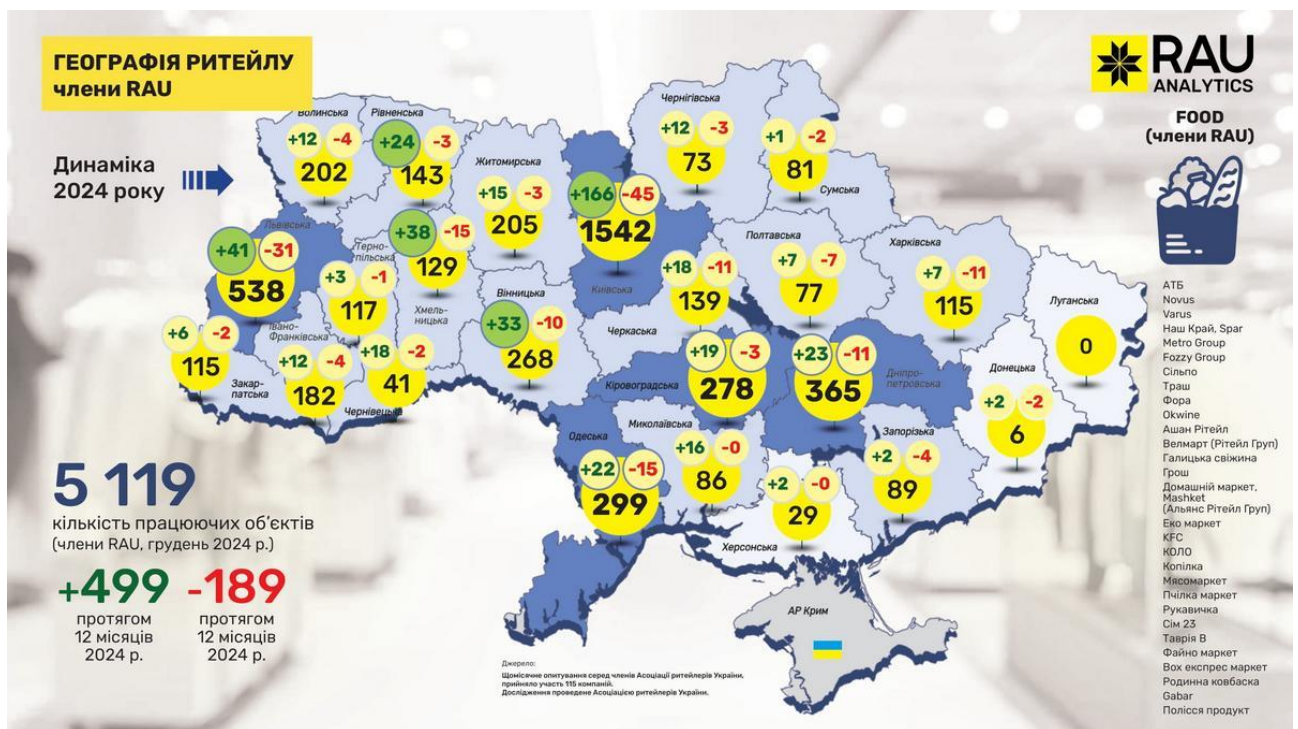


Рисунок 2.5- Розподіл точок продовольчого ритейлу в 2024 році у порівнянні з періодом до повномасштабного вторгнення [37]

Згідно з даними аналітиків Retail Association of Ukraine, на 31 грудня 2024 року в Україні змінилась трійка лідерів серед FMCG-операторів. Хоча АТБ (Дніпро) та Fozzy Group (Київ) залишаються на перших місцях, третє місце зайняла компанія Клевер Сторс із Луцька, яка розвиває мережу convenience store Сім23 та новий бренд Сімі. Клевер Сторс продемонструвала найбільше зростання у топ-10, відкривши 87 нових торгових точок, загальна кількість яких досягла 315 [38].

Географічний розподіл нових локацій свідчить про те, що більшість нових магазинів відкрилися на заході України (36,8%), що можна пояснити відносною безпекою регіонів та збільшенням споживачів через міграцію населення. Основними форматами є невеликі магазини, орієнтовані на місцевих покупців.

Київ та Київська область є другим найпопулярнішим місцем для нових магазинів, де відкрилася майже чверть усіх нових локацій (24%), завдяки концентрації фінансових ресурсів і щільності населення. Столиця стала домом для двох третин нових магазинів Фора та половини маркетів Thrash! Траш!.

Центральні регіони також показали активність, з 22% відкриттів, завдяки розвитку ритейлерів з цих територій, таких як вінницький Mashket та Файно маркет з Кропивницького (рис. 2.3.3).

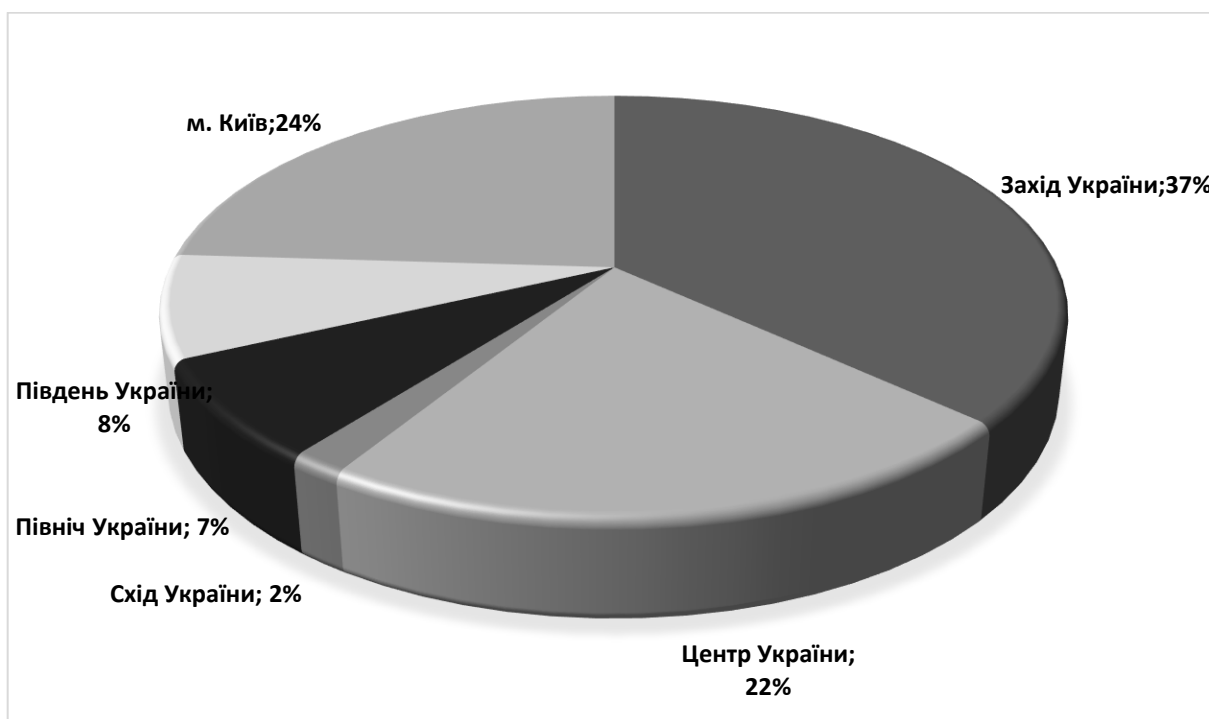


Рисунок. 2.6 – Регіони України в яких відкривались FMCG магазини в 2024 році, % [38]

Проте північні та південні регіони, що піддаються обстрілам, мають найбільш низькі показники: 7,6% і 7,9% нових магазинів відповідно. Найгірша ситуація спостерігається на сході України, де в 2024 році відкрилися лише шість нових магазинів з топ-10 мереж із загальною часткою 1,7%.

Станом на кінець 2024 року беззаперечним лідером ринку FMCG в Україні є мережа АТБ з 1257 магазинами, що включає 47 нових точок та 11 реконструкцій у 2024 році. На другому місці розташована Fozzy Group, яка відкрила 84 нові магазини та закрила 32, в результаті чого загальна кількість магазинів становить 826, що перевищує довоєнні показники.

Третє місце зайняла компанія Клевер Сторс, що розвиває мережі Наш Край та SPAR, з приростом у 28 магазинів, що довело загальну кількість до 276. На четвертому місці знаходиться агрохолдинг МХП з мережею М'ясомаркет, яка відкрила 32 нові магазини, незважаючи на закриття одного з магазинів, що підвело загальні показники до 273 торгових точок.

В п'ятірці також столична мережа Коло (246 точок), Файно маркет із Кропивницького (198 точок), і Альянс Рітейл Груп (184 точки), що включає кілька брендів, таких як Домашній маркет та Mashket.

Найвищий темп зростання продемонструвала мережа Сім23 та Сімі, яка додала 87 нових магазинів, завдяки концепції зручних маркетів. Також значну динаміку продемонструвала мережа Mashket, відкривши 67 нових точок, частина з яких була франчайзинговими, а інші – переформатовані магазини.

Файно маркет відкрив 27 нових магазинів і розширив свою присутність у кількох нових областях, досягнувши 198 торгових точок у грудні 2024 року [38].

Через війни та економічну нестабільність українці переглянули свої споживчі звички і пріоритети. Відзначено зростання витрат на основні товари, зокрема продукти харчування та медикаменти: 37% опитаних повідомили про збільшення витрат на ці категорії. Загальні витрати на базові потреби (продукти, охорону здоров'я та транспорт) становлять 77% бюджету, що істотно перевищує середні показники інших країн, таких як Польща (46%) і Німеччина (51%).

У 2024 році українці витрачали 34% на продукти харчування, 30% на комунальні платежі і оренду, 8% на охорону здоров'я і 5% на транспорт. В Україні частка витрат на продукти харчування перевищує третину загальних витрат громадян, що є унікальним серед порівнюваних країн.

В звичайних магазинах споживання залишилося стабільним з помірним зростанням середнього чека на 17% (до 1032 грн). 44% українців продовжують купувати продукти про запас.

Інфляція в Україні досягла 12%, що вплинуло на споживче поведінку, зокрема на зростання середнього чека. Онлайн-покупки продуктів харчування стали популярнішими, і середній чек зріс на 54%, досягнувши 1273 грн, особливо серед молоді (18-27 років), де він зріс на 90%.

На основі даних Similarweb, понад 90% українців користуються інтернетом, тоді як доля e-commerce у ритейлі склала лише 10%. За 2024 рік близько 11 млн українців здійснили онлайн-покупки на суму 239 млрд грн, що на 25% більше, ніж у 2023 році [39].

У категорії "Продукти та алкоголь" відзначено помітне зростання онлайн-продажів. Витрати на рекламу зросли на 39% в доларах, тоді як вартість кліку — лише на 9% [39].

Незважаючи на зростання онлайн-шопінгу, традиційні магазини залишаються основним форматом для покупок. 72% споживачів обирають офлайн для купівлі продуктів харчування, 64% — для побутової хімії, а 59% — для ліків, що зумовлено необхідністю швидкого доступу до товарів та довірою до їх якості (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Категорії товарів, які купують в ритейлі найбільше [40]

72 %	Продукти харчування	17%	Електроніка та побутова техніка
59%	Лікарські засоби	15%	Одяг та взуття
64%	Товари домашнього вжитку та побутова хімія	15%	Косметичні засоби та парфумерія

Для задоволення таких потреб споживачів та з метою підвищення своєї конкурентоспроможності основні гравці ринку продовольчого ритейлу у 2024 році проводили наступні заходи:

1. Розширення мережі магазинів:

- АТБ відкрила 47 нових магазинів.

- Mashket відкрила 67 нових точок і планує відкриття понад 100 нових у 2025 році.

- Файно Маркет відкрила 27 нових магазинів у 2024 році та планує ще 30 у 2025 році.

2. Реконструкція та капітальні інвестиції:

- АТБ провела реконструкцію в 11 об'єктах.

- Файно Маркет повністю реконструював один з нових магазинів.

3. Інвестиції в енергетичну безпеку:

- Більше 1200 магазинів АТБ обладнано генераторами.

- У 40 магазинах АТБ вже встановлено сонячні електростанції, ще 180 магазинів перебувають на стадії облаштування.

4. Впровадження екологічних ініціатив:

- Зміна тари на багатооборотну пулінгову тару для зменшення відходів в логістичних компаніях АТБ.

5. Цифрові інновації:

- Запуск мобільного додатку АТБ 2.0, який включає новий сервіс "Гаманець АТБ" для накопичення та використання балів.

- Впровадження сервісу "Е-чек" для зручності покупців.

6. Франчайзингові стратегії:

- Mashket відкрила половину нових магазинів за франчайзинговою моделлю.

7. Оцінка ефективності роботи магазинів:

- Закриття невдалих магазинів, які не показують операційний прибуток протягом 2-3 місяців.

8. Розширення територіальної присутності:

- Файно Маркет розширила свою мережу у нові регіони, включаючи Миколаївську та Дніпропетровську області.

9. Додаткові сервіси у магазинах:

- Введення зон для приготування їжі (хот-доги, піца, кава) у магазинах ритейлерів.

Ці заходи сприяли покращенню бізнес-процесів, підвищенню ефективності операцій та адаптації компаній до потреб споживачів в умовах змінюваного ринку.

Таким чином, на основі проведеного аналізу конкурентного середовища та споживацьких настроїв населення України можна сформулювати наступні загальні висновки.

1. Адаптація ритейлу до нових умов:

- Український ринок ритейлу продемонстрував значну здатність до адаптації в умовах війни та економічної нестабільності. Компанії активно розширюють свою мережу, відкривають нові магазини та реконструюють існуючі об'єкти, намагаючись задовольнити потреби споживачів.

2. Зростання витрат споживачів:

- Споживачі в Україні стали більше витратити на основні товари, такі як продукти харчування та медикаменти, адже ці категорії витрат займають більшу частину їхнього бюджету. Це свідчить про зміну пріоритетів у виборі товарів і послуг.

3. Цифрові інновації та онлайн-продажі:

- Впровадження цифрових технологій та онлайн-покупок стає ключовим фактором для ритейлерів. Це видно на прикладі запуску мобільних додатків і збільшення споживання електронної комерції, зокрема у категорії продуктів харчування.

4. Екологічні ініціативи:

- Ритейлери почали активно впроваджувати екологічні ініціативи, такі як використання багатооборотної тари та оснащення магазинів альтернативними джерелами енергії, що сприяє підвищенню екологічної відповідальності бізнесу.

5. Зміна стратегії та моделей бізнесу:

- Компанії, такі як Mashket, демонструють динамічний підхід до розширення через франчайзинг та ребрендинг, що дозволяє їм швидко адаптуватися до ринку та розширювати свою територіальну присутність.

6. Конкуренція та зростання:

- Конкуренція серед ритейлерів зростає, зокрема, регіональні мережі активно нарощують свою кількість магазинів і використовують нові формати для залучення клієнтів.

7. Фінансові результати та інвестиції:

- Незважаючи на економічні виклики, ритейлери, такі як АТБ і Альянс Рітейл Груп, показують зростання виторгу та інвестицій, що свідчить про стійкість та перспективність ринку.

В цілому, в умовах невизначеності та змін український ритейл продовжує демонструвати гнучкість та інноваційність, адаптуючи свої стратегії до нових реалій. Компанії реалізують різноманітні заходи, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності та задоволення потреб споживачів, що, в свою чергу, забезпечує стабільність та зростання в умовах сучасних викликів. І завдання розвитку ТОВ «ГРАШ» в таких умовах полягає у підтриманні здатності ведення конкурентної боротьби за рахунок розробки та реалізації ефективної маркетингової стратегії.

3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Визначення світових тенденцій розвитку маркетингових стратегій у сфері роздрібної торгівлі

У 2025 році ритейлери в усьому світі оптимістично налаштовані щодо збільшення доходу та чистого прибутку, незважаючи на політичні та економічні виклики. Близько 90% ритейлерів очікують зростання виручки від 1% до 9%, причому європейські компанії прогнозують збільшення доходу від 5% до 9%. Відзначається, що сповільнення інфляції та позитивна динаміка основних економік створюють умови для глобального відновлення, а 74% ритейлерів передбачають помірне зростання [41].

Однак безпосередні рішення, які ритейлери приймуть у 2025 році щодо інвестицій у технології і нові бізнес-моделі, можуть суттєво вплинути на їхню фінансову стабільність в довгостроковій перспективі. Основними факторами, що стимулюють зростання рентабельності, є зорієнтованість на електронну комерцію та пошук джерел прибутку з вищою рентабельністю.

Електронна комерція виступає ключовим фактором зростання доходів, однак ритейлери з низькою маржою стикаються з проблемами, пов'язаними з витратами на доставку та логістику. В Європі ці труднощі викликані необхідністю удосконалення інфраструктури поставок "останньої милі". При цьому інновації в доставці, такі як дрони і автономні транспортні засоби, не є безпосередніми рішеннями.

Поведінка споживачів також впливає на прибутковість, зокрема питання безкоштовного повернення товарів. Ритейлери можуть зменшити ризики, покращуючи інформацію про продукти і використовуючи штучний інтелект для

оптимізації процесів. У підсумку, заходи, які ритейлери вживають у 2025 році, відіграють вирішальну роль для їхнього успіху в майбутньому.

У 2025 році ритейлери ставлять перед собою завдання сформувати фундамент для майбутнього успіху, зосереджуючи увагу на п'яти ключових пріоритетах:

1. Подолання інфляційного тиску: зниження витрат через запровадження нових технологій, зокрема штучного інтелекту, незважаючи на можливе збільшення періоду окупності.

2. Підвищення стійкості ланцюга поставок: багато ритейлерів прагнуть покращити логістичні процеси, зокрема через придбання логістичних активів.

3. Екологічна стійкість: ритейлери звертають увагу на стандарти ESG у відповідь на зростаючий інтерес споживачів до екологічності.

4. Збільшення частки ринку: компанії прагнуть розширити свій бізнес та зміцнити позиції на ринку.

5. Збереження або збільшення операційної маржі: ритейлери реінвестують у свої бізнеси, щоб адаптуватися до змін у ринковій ситуації.

Третина опитаних відзначили управління інфляційним тиском та зниження витрат як головний пріоритет, адже споживачі змушені переходити на дешевші бренди через зростання цін.

Ритейлери стикаються з декількома системними проблемами:

1. Зміна клімату: кліматичні зміни впливають на витрати ведення бізнесу, і ритейлери повинні стратегічно реагувати на нові регуляції.

2. Брак робочих рук: спад чисельності працездатного населення спонукає ритейлерів автоматизувати процеси та інвестувати в підвищення кваліфікації працівників, зокрема в Європі.

3. Тиск на ланцюги постачання: ритейлери відчують зростання витрат і незахищеність ланцюгів постачання, що веде до інвестицій у їхню диверсифікацію та адаптацію до нових умов.

Можливості для розвитку

Попри виклики, ритейлери бачать нові можливості для розвитку, які можуть бути реалізовані в поточній економічній ситуації.

У наступні роки в роздрібній торгівлі прогнозується декілька ключових тенденцій, що будуть формувати ринок (рис. 3.1)[41]:

1. Розширення можливостей безшовної торгівлі: зручність у клієнтському досвіді стає критично важливою. Близько 40% споживачів готові платити більше за швидкість і комфорт. Популяризація кас самообслуговування та автономних розрахунків, таких як технологія Just Walk Out від Amazon, підтверджує цю тенденцію. Очікується, що до 2027 року кількість магазинів без кас зросте на 91%.

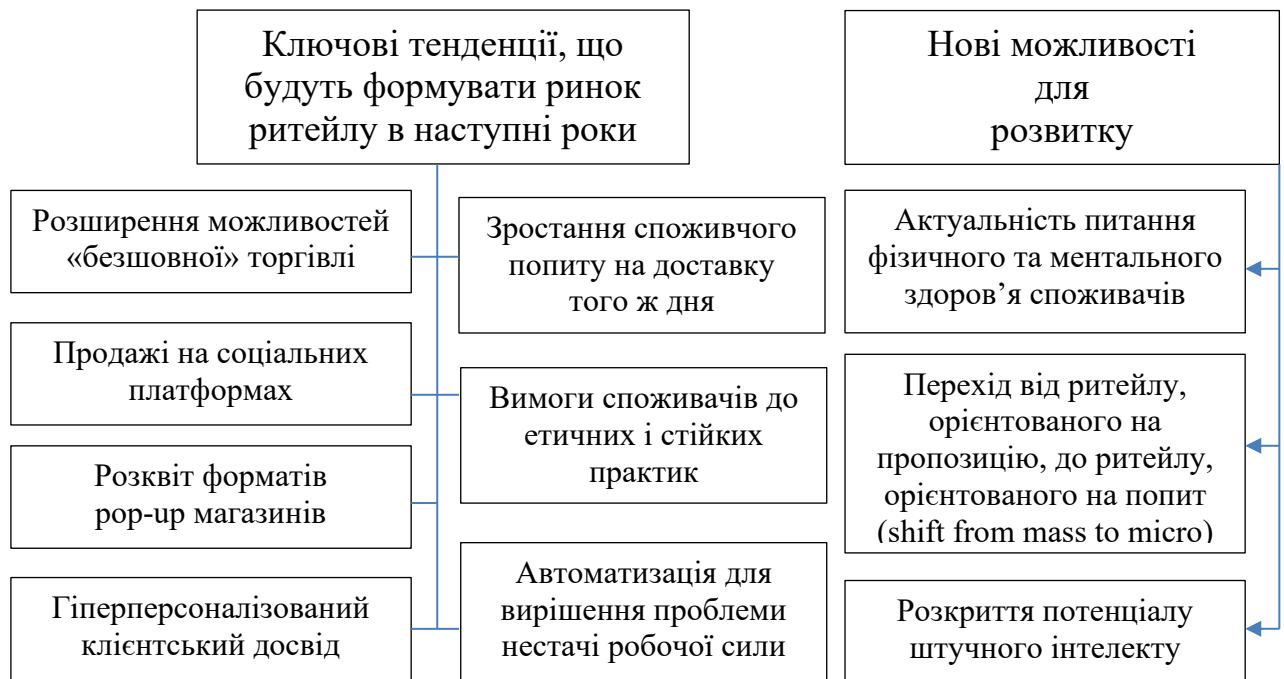


Рисунок 3.1 – Основні світові тенденції та можливості розвитку ритейлу

2. Продажі на соціальних платформах: майже 90% ритейлерів вже використовують соціальні мережі для продажів. За прогнозами, до 2025 року продажі через соціальну комерцію можуть досягти \$1,2 трлн, що майже потроєє рівень 2021 року. Особливо популярними платформами залишаються Facebook та Instagram.

3. Зростання споживчого попиту на доставку того ж дня: швидка доставка стає стандартом, з очікуваним зростанням ринку швидкої доставки до \$34 млрд до 2030 року. Близько 80% споживачів хочуть, щоб їх замовлення були доставлені в той же день, а 88% готові доплатити за цю швидкість.

4. Автоматизація для вирішення проблеми нестачі робочої сили: через прогнози про 85 мільйонів незаповнених вакансій до 2030 року роздрібна торгівля активно впроваджує автоматизацію для підвищення ефективності. Одночасно, лише 44% працівників у сфері задоволені своєю роботою, що загострює проблему з утриманням кадрів.

5. Розквіт форматів рор-уп магазинів: повернення покупців до фізичних магазинів сприяє зростанню рор-уп форматів. Близько третини брендів планують розширити використання таких магазинів, що дозволяє їм тестувати нові ринки та продукти без довгострокових зобов'язань. Очікується, що до 2025 року доходи від рор-уп магазинів перевищать \$95 млрд. Цей формат забезпечує новизну та ексклюзивність, що приваблює споживачів.

6. Гіперперсоналізований клієнтський досвід: клієнти очікують високоякісного обслуговування, а 96% готові залишити бренд при поганій якості сервісу. Використання даних та ШІ для прогнозування потреб споживачів стає нормою. Рітейлери інвестують у персоналізацію, і 80% клієнтів, які отримують персоналізовані пропозиції, ймовірно здійснять покупку. Прикладом є Sephora, яка пропонує персоналізовані рекомендації та віртуальний макіяж як частину свого сервісу.

7. Вимоги споживачів до етичних і стійких практик: Споживачі все більше звертають увагу на вплив компаній на довкілля та етичність їхньої діяльності. Майже 50% споживачів вважають стійкість і екологічну відповідальність важливими. Очікується, що до 2025 року 75% рітейлерів внесуть зміни до своїх ланцюгів поставок для зменшення викидів вуглекислого газу, що може підвищити лояльність клієнтів на 45%.

Разом із поточними викликами рітейлери вбачають і нові можливості. Експерти консалтингової компанії Deloitte виділяють три основних [41]:

Актуальність питання фізичного та ментального здоров'я споживачів. Ритейлери очікують збільшення використання споживачами носіїв для моніторингу свого здоров'я та додатків для персоналізованого підбору харчування. Така тенденція може бути мотивацією для ритейлерів інвестувати в цифрові функції, щоб допомогти споживачам робити більш здоровий вибір під час здійснення покупок.

Перехід від ритейлу, орієнтованого на пропозицію, до ритейлу, орієнтованого на попит (shift from mass to micro). Цей перехід означає створення персоналізованого досвіду для клієнтів по всьому світу. Очікується, що асортимент, представлений у цифровому та реальному форматах, точніше відповідатиме індивідуальним потребам споживача. Ритейл сконцентрується навколо персоналізованих запитів споживачів (наприклад, швидкість доставки товарів, їхня вартість, можливості швидкого розрахунку тощо). Перехід від масового до мікро означає створення персоналізованого досвіду для клієнтів і режимів обслуговування в каналах.

Розкриття потенціалу штучного інтелекту. Завдяки текстам, зображенням, маркетинговим кампаніям, товарним пропозиціям, створеним за допомогою штучного інтелекту, ритейлери зможуть краще комунікувати з цільовою аудиторією. Крім того, генеративний ШІ може поліпшити та пришвидшити аналіз великих масивів даних, а також надавати прогнози, виокремлювати тенденції тощо. На думку ритейлерів, пріоритети можуть включати використання ШІ для покращення видимості наскрізного ланцюжка поставок (46% респондентів), надання персоналізованих рекомендацій щодо продукту (42%) та покращення управління персоналом, найму та навчання (41%) [41].

3.2 Обґрунтування маркетингових рішень щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТРАШ» в умовах цінового тиску

Ціновий тиск стає серйозним викликом для ТОВ «ТРАШ», змушуючи шукати баланс між конкурентоспроможністю і прибутковістю. У контексті

підвищення конкурентоспроможності ціновий тиск є важливою проблемою, оскільки конкуренція часто будується навколо цінової політики, а не якості продукції.

Ціновий тиск визначається як вимога знижувати ціни під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів. Це може призвести до кількох негативних наслідків, включаючи:

- Зниження рентабельності: компанії, намагаючись зберегти конкурентоспроможність, можуть скорочувати витрати або ж знижувати прибуток.
- Погіршення сервісу: для компенсації втрат ритейлери можуть закладати економію на сервісі, що вплине на якість обслуговування.
- Девальвація цінності бренду: часті акції і знижки можуть знизити сприйняття бренду, змушуючи споживачів сумніватися в його якості.
- Складнощі з довгостроковим плануванням: постійні коливання цін ускладнюють стратегічне планування компаній.

Причинами цінового тиску є такі (рис. 3.2)[42]:

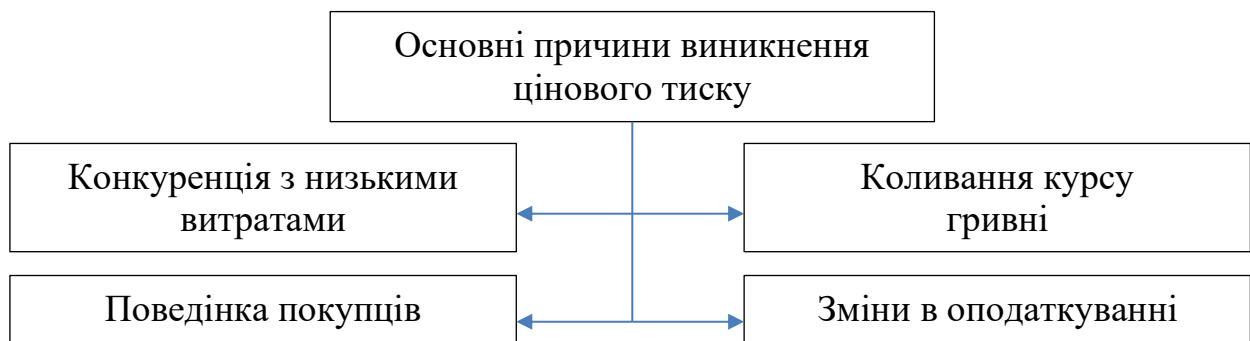


Рисунок 3.2 – Основні причини цінового тиску

1. Конкуренція з низькими витратами: компанії зі стратегією низьких витрат застосовують оптимізацію ланцюгів постачання, дозволяючи пропонувати нижчі ціни.

2. Колівання курсу гривні: зміни в валютному курсі прямо впливають на закупівельну вартість імпортової продукції, що утворює тиск на ритейлерів,

змушуючи їх компрометувати вартість для споживачів з метою збереження маржі.

3. Зміни в оподаткуванні: підвищення військового збору та акцизів на паливо впливають на собівартість товарів, що безпосередньо позначається на цінах для кінцевих споживачів.

4. Поведінка покупців: підвищені вимоги покупців, які стали більш інформованими і вибагливими, змушують ритейлерів враховувати співвідношення «ціна — якість» при формуванні цінової політики.

В таких умовах для ТОВ «ТРАШ» слід відзначити важливість застосування системного підходу до справи – не просто реагувати на ціновий тиск, але й шукати інноваційні рішення для збереження прибутковості, враховуючи інтереси споживачів та ринкові умови. Він має поєднувати короткострокові та довгострокові заходи для ефективного реагування на зміни в ринкових умовах.

Короткострокові заходи [42]:

- Аналіз конкурентів: компанії повинні ретельно вивчати стратегії своїх конкурентів і прогнозувати їх наступні кроки на ринку.
- Оптимізація витрат: зменшення витрат без шкоди для якості продукту чи обслуговування, що може суттєво вплинути на збереження рентабельності.
- Тимчасове зниження цін: рекламні акції і знижки можуть використовуватися для утримання клієнтів у періоди цінового тиску.

Довгострокові стратегії:

- Адаптація до ринкових змін: включає репозиціонування бренду для поліпшення ціннісної пропозиції та трансформацію продуктового асортименту.
- Інвестиції в інновації: компанії повинні інвестувати у нові технології та продукти, щоб залишатися конкурентоспроможними.
- Нове стратегічне партнерство: оптимізація ланцюгів постачання за рахунок співпраці з іншими компаніями.

Залежно від поточної ринкової ситуації ТОВ «ТРАШ» може використовувати такі одну з чотирьох стратегій:

1. Атака: якщо пропозиція компанії сприймається як цінна, а прибуток високий, варто активно залучати нових клієнтів за допомогою активних дій.

2. Захист: у випадках, коли прибуток високий, але пропозиція не є привабливішою за конкурентів, слід зосередитися на утриманні клієнтів, наприклад, пропонуючи знижки.

3. Згладжування: якщо прибуток не високий, проте пропозиція цінна для клієнтів, компанія може брати участь у ціновій конкуренції для захисту частки ринку без надмірних цінових поступок.

4. Підлаштування: коли прибуток низький, а сприйняття пропозиції негативне, варто тимчасово адаптуватися до ринку, зосередившись на підвищенні цінності пропозиції в майбутньому.

Короткострокові тактики протидії ціновому тиску зазвичай допомагають виграти час для розробки та впровадження довгострокових стратегій. Вони включають такі заходи [42]:

1. Фокус на диференціації продукту:

• Переваги:

- Уникнення прямого цінового порівняння з конкурентами.
- Концентрація маркетингових зусиль на основних перевагах продукту,

що підвищує його цінність.

- Полегшення комунікації з клієнтами.

• Недоліки:

- Ризик невдачі, якщо унікальні характеристики продукту не будуть оцінені споживачами.

- Потреба в збільшенні маркетингових витрат на просування диференційованої пропозиції.

- Складність негайної реалізації в умовах високої конкуренції.

2. Звуження аудиторії:

• Переваги:

- Оптимізація ресурсів на більш перспективні сегменти ринку, що може призвести до підвищення маржі.

- Можливість позбутися менш прибуткових клієнтів.
- Вигідний крок у ситуаціях, коли конкуренти зосереджені на малоприбуткових сегментах.

- Недоліки:

- Втрати гнучкості через звуження ринкової ніші.
- Потенційна втрата клієнтів, які могли б приносити більше прибутку в майбутньому.
- Зменшення бази покупців і обмеження можливостей для продажу додаткових послуг.

3. Зниження ціни або пропозиція додаткових бонусів:

- Переваги:

- Підвищення лояльності клієнтів через відчуття вигоди, що може зміцнити позиції компанії на ринку.
- Можливість використання цього підходу, коли конкуренти не можуть ефективно підтримувати грошовий потік через обмеження своїх ресурсів.
- Підвищення обсягів продажу для покриття фіксованих витрат.

- Недоліки:

- Зменшення маржі, що знижує загальну прибутковість.
- Імовірність виникнення цінових війн, що може призвести до зниження цінової стабільності на ринку.
- Ризик формування у клієнтів сприйняття знижених цін як стандарту, що ускладнює повернення до попередніх цін.
- Зниження загальної цінності в ніші, що може посилити позиції конкурентів.

Довгострокові стратегії для протидії ціновому тиску, вимагають від компаній переосмислення та адаптації свого підходу до ринкових умов. Розглянуто кілька ключових стратегій, а також попередження, чого слід уникати.

1. Фокус на диференціації продукту або преміум-сегменті:

- Переваги:

- Можливість зосередитися на сильних сторонах продукту, що підвищує його цінність.

- Орієнтація на найцінніших клієнтів, що сприяє побудові лояльності.

- Створення емоційного зв'язку між брендом і споживачем.

- Недоліки:

- Ризик втрати потенційно прибуткових сегментів аудиторії.

- Необхідність перебудови бізнес-процесів для задоволення вузьких запитів.

- Високі інвестиції в маркетинг і дослідження та розробку для підтримки преміального статусу.

2. Розширення асортименту товарів:

- Переваги:

- Збільшення присутності бренду на ринку.

- Диверсифікація продуктового портфелю, що знижує ризики.

- Зменшення залежності від одного продукту чи ринку.

- Недоліки:

- Потреба у ретельному оцінюванні ризиків у нових ринках та категоріях.

- Необхідність додаткових ресурсів для вивчення та запуску нових продуктів.

3. Перехід до стратегії з низькими витратами:

- Переваги:

- Підвищення ефективності компанії.

- Збереження преміальних елементів бренду при запуску дешевших версій продуктів.

- Охоплення нових сегментів клієнтів, які раніше не могли дозволити собі продукт.

- Недоліки:

- Ризик канібалізації продажів через нові дешевші версії.

- Потенційне зниження якості продуктів.

- Складність в управлінні сприйняттям бренду.

4. Створення бандлів із додатковими товарами та сервісами:

- Переваги:

- Розширення пропозиції та нові можливості для підвищення середнього чека.

- Створення додаткової цінності для клієнтів.

- Недоліки:

- Необхідність трансформації компанії та її процесів.

- Потреба у ретельному управлінні змінами, що можуть виникнути внаслідок бандлінгу.

Чого не варто робити під ціновим тиском:

1. Ігнорування аналізу ринку: компанії повинні постійно контролювати конкурентів і ринкове середовище.

2. Безпланова реакція на ціновий тиск: розробка чіткої стратегії перед діями необхідна для уникнення хаосу.

3. Фокус тільки на поточних конкурентів: необхідно враховувати нові напрями конкуренції.

4. Обмеження стратегії лише на зниженні цін: це може призвести до зменшення маржі та цінових війн.

На основі матеріалів наведених вище матеріалів, а також результатів аналізу ринкової ситуації, виконаного в п. 2.3 даної роботи, можна сформувати комплексну програму маркетингових заходів для ТОВ «ТРАШ» з метою ефективної протидії ціновому тиску, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного росту бізнесу (табл. 3.1).

Імплементація цієї програми зосереджена на комплексному підході, що поєднує маркетингову стратегію з гнучким адаптуванням до умов ринку. Важливо, щоб ТОВ «ТРАШ» залишалося відкритим до змін і постійно адаптувало свої стратегії на основі глибокого аналізу ринку і потреб споживачів. Це дозволить бізнесу не тільки зберегти свої позиції на ринку, а й розширити їх, навіть в умовах серйозного цінового тиску.

Таблиця 3.1 - Комплексна програма маркетингових заходів ТОВ «ТРАШ» для протидії ціновому тиску та підвищення конкурентоспроможності

Заходи	Змістовність заходів
1. Аналіз ринку та конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярний моніторинг ринкових трендів: використання аналітичних інструментів (як Pricer24) для відстеження цін, асортименту і стратегії конкурентів • Аналіз відгуків клієнтів: збір та аналіз відгуків клієнтів для виявлення сильних і слабких сторін продуктів та послуг.
2. Диференціація продукту під торговою маркою «ТРАШ»	<ul style="list-style-type: none"> • Інвестиції в маркетинг та R&D: розробка унікальних характеристик продукту, які відрізняють його від конкурентів. Фокус на створення емоційного зв'язку з клієнтами. • Концентрація на преміум-сегменті: визначення конкретних цільових аудиторій та адаптація пропозицій відповідно до їх потреб і вподобань
3. Стратегії промоцій та пропозицій	<ul style="list-style-type: none"> • Тимчасові акції та знижки: впровадження обмежених за часом знижок для підвищення лояльності і стимулювання продажів у періоди цінового тиску. • Бандли продуктів: створення пакетних пропозицій, які включають кілька товарів або послуг за зниженою ціною – це підвищить середній чек клієнтів.
4. Розширення асортименту	<ul style="list-style-type: none"> • Диверсифікація продуктів: запуск нового асортименту в суміжних або підпорядкованих категоріях товарів з метою залучення нових сегментів ринку. • Адаптація до попиту: вивчення ринку і потреб клієнтів для запуску нових продуктів у відповідь на зміни в споживчих вимогах.
5. Комунікації з клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> • Покращення обслуговування клієнтів: підвищення стандартів обслуговування, щоб забезпечити кращий досвід для покупців і підвищити їх задоволеність. • Освіта споживачів: запуск інформаційних кампаній, які підкреслюють цінність та унікальність продуктів, що допоможе споживачам усвідомити переваги вашої пропозиції.
6. Довгострокове планування	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічне планування: розстановка пріоритетів на основі аналізу ринку та запитів клієнтів, включаючи гнучкість для адаптації до змін. • Управління витратами: постійний моніторинг витрат і їх оптимізація для підтримки маржі та доходності.
7. Розробка Плану уповільнення неефективних стратегій	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз і корекція: регулярна оцінка більш ранніх заходів і їх результатів, щоб уникнути хаотичного реагування на ціновий тиск.

3.3 Обґрунтування доцільності та ефективності реалізації інноваційного проєкту з використання штучного інтелекту в діяльності ТОВ «ТРАШ»

В сучасному світі роздрібно́ї торгівлі, де здобуття конкурентної переваги має вирішальне значення, торговельні мережі все частіше шукають інноваційні рішення для оптимізації стратегій ціноутворення та максимізації прибутковості.

Завдяки швидкому розвитку технологій Штучного Інтелекту (ШІ), роздрібні продавці отримали безпрецедентну можливість революціонізувати свої кампанії знижок та досягти нових рівнів ефективності та точності. Сьогодні ШІ-технології в ритейлі — це не просто модний тренд, а потужний інструмент, який може допомогти ритейлерам підвищити ефективність, поліпшити обслуговування клієнтів і знизити витрати.

За оцінкою фахівців Штучний інтелект важливо впроваджувати, тому що це дозволяє [43]:

- Збільшити середню вартість замовлення;
- Підвищити рентабельність основної групи товарів;
- Скоротити кількість покинутих кошиків;
- Покращити персоналізацію та клієнтський досвід;
- Економити час маркетолога та поліпшити ефективність процесів;
- Підвищити рівень утримання клієнтів.

Як бачимо, проєкти з ШІ змінюють роздрібний ринок і допомагають ефективно протистояти складним викликам, пов'язаним із ціновим тиском, порушенням ланцюга постачання та надмірним запасом. І зараз – саме час для впровадження технологій ШІ для оптимізації знижок та здобування переваги у роздрібній індустрії. Тому вважаємо за доцільне розглянути можливість впровадження інноваційного проєкту з використання штучного інтелекту в діяльності ТОВ «ТРАШ».

Потенційно проєктом передбачається оптимізація наступних 5 бізнес-функцій ТОВ «ТРАШ».

1. Аналіз споживачів

Дані, одержувані в результаті щоденних транзакцій, включно з історією покупок, демографічними даними, відвідуваністю магазинів і тепловими картами, можуть стати золотою жилою, але аналізувати їх вручну може бути непросто. Використовуючи штучний інтелект, ритейлери можуть вирішити цю проблему і проаналізувати величезну кількість даних у найкоротші терміни. Щоб максимізувати переваги стратегій, заснованих на даних, ритейлери можуть інвестувати в міні-граничні сервери UBX-510SL для кожного магазину мережі ТОВ «КРАШ», щоб підвищити операційну ефективність і запобігти втратам.

2. Персоніфікація покупок

ШІ можна використовувати для створення більш цікавого досвіду для кожного покупця. Наприклад, просто проаналізувавши історію покупок і поведінку людини в браузері, ШІ може скласти персоналізований список пропозицій товарів, позбавивши покупця необхідності переглядати товари по одному.

3. Автоматичне обслуговування клієнтів

За даними Statista, до 48 % ритейлерів по всьому світу використовують ШІ для обслуговування клієнтів [44]. Це пов'язано з тим, що ШІ може оптимізувати підтримку клієнтів, надаючи їм допомогу 24/7 різними каналами. Одними з найпоширеніших форм такого підходу є чат-боти або віртуальні помічники. ресурси. Також використовують кіоски самообслуговування з голосовим штучним інтелектом для допомоги покупцям у пошуку товарів, перевірці цін і отриманні інформації про додаткові послуги. Завдяки інтеграції універсального сенсорного комп'ютера Advantech UTC і прикладного програмного забезпечення віртуального помічника ці кіоски зі штучним інтелектом можуть відповідати на запитання покупців, давати рекомендації щодо товарів і допомагати оформляти замовлення, забезпечуючи безперебійне обслуговування клієнтів.

4. Управління виробництвом і запасами

Традиційно управління запасами спиралося на дані про минулі продажі та інтуїцію. З іншого боку, інтеграція штучного інтелекту в управління запасами може підвищити точність, ефективність та операційну результативність. Завдяки

прогнозуванню попиту на основі штучного інтелекту, автоматизованому поповненню запасів і моніторингу запасів у режимі реального часу ритейлери можуть оптимізувати рівень запасів, скоротити надлишкові запаси та запобігти їхньому дефіциту.

5. Безпека магазину

Ритейлери постійно стикаються з проблемою захисту своїх запасів і активів. Дослідження, проведене Національним громадським радіо, показало, що втрати ритейлерів від крадіжок оцінюються в 112 мільярдів доларів [44]. Відеоаналітика на основі штучного інтелекту пропонує потужне рішення, забезпечуючи інтелектуальне відеоспостереження, що не обмежується простим записом, а аналізує відеопотік у режимі реального часу, щоб виявити підозрілі дії, такі як крадіжка в магазині або вандалізм. Крім того, ШІ може використовуватися для запобігання шахрайству на касі, оскільки він здатний аналізувати відеозаписи та розпізнавати підозрілі дії, такі як підміна купюр або неправильне використання купонів, допомагаючи касирам відзначати потенційні спроби шахрайства, щоб запобігти фінансовим втратам [44].

Для обґрунтування та прийняття рішення щодо доцільності реалізації проєкту впровадження системи ШІ передбачаються наступні дії:

1. Фахівці технічного супроводу ТОВ «ТРАШ» здійснюють розробку рекомендацій щодо впровадження системи ШІ.
2. Керівництво підприємства детально вивчає пропозицію, аналізує її та виносить спільне рішення щодо розробленої пропозиції.
3. Фінансово-економічний відділ ТОВ «ТРАШ» також розглядає можливість впровадження пропозиції, а також надає детальну оцінку пропозиції, розраховує її економічну ефективність.
4. Керівництво ТОВ «ТРАШ» складає робочу групу щодо інновації по впровадженню системи ШІ та затверджує її на основі виданого наказу.
5. Вже затверджена робоча група здійснює аналіз, розробляє та затверджує стратегію розвитку ТОВ «ТРАШ» з урахуванням інноваційних рішень.

6. Вже затверджена робоча група пакет документів щодо системи управління відносинами зі споживачами.

7. Робоча група розробляє проект по впровадженню стандарту обслуговування.

Наступна діяльність пов'язана вже безпосередньо з впровадженням проекту і може бути представлена послідовністю наведеною на рис. 3.3.

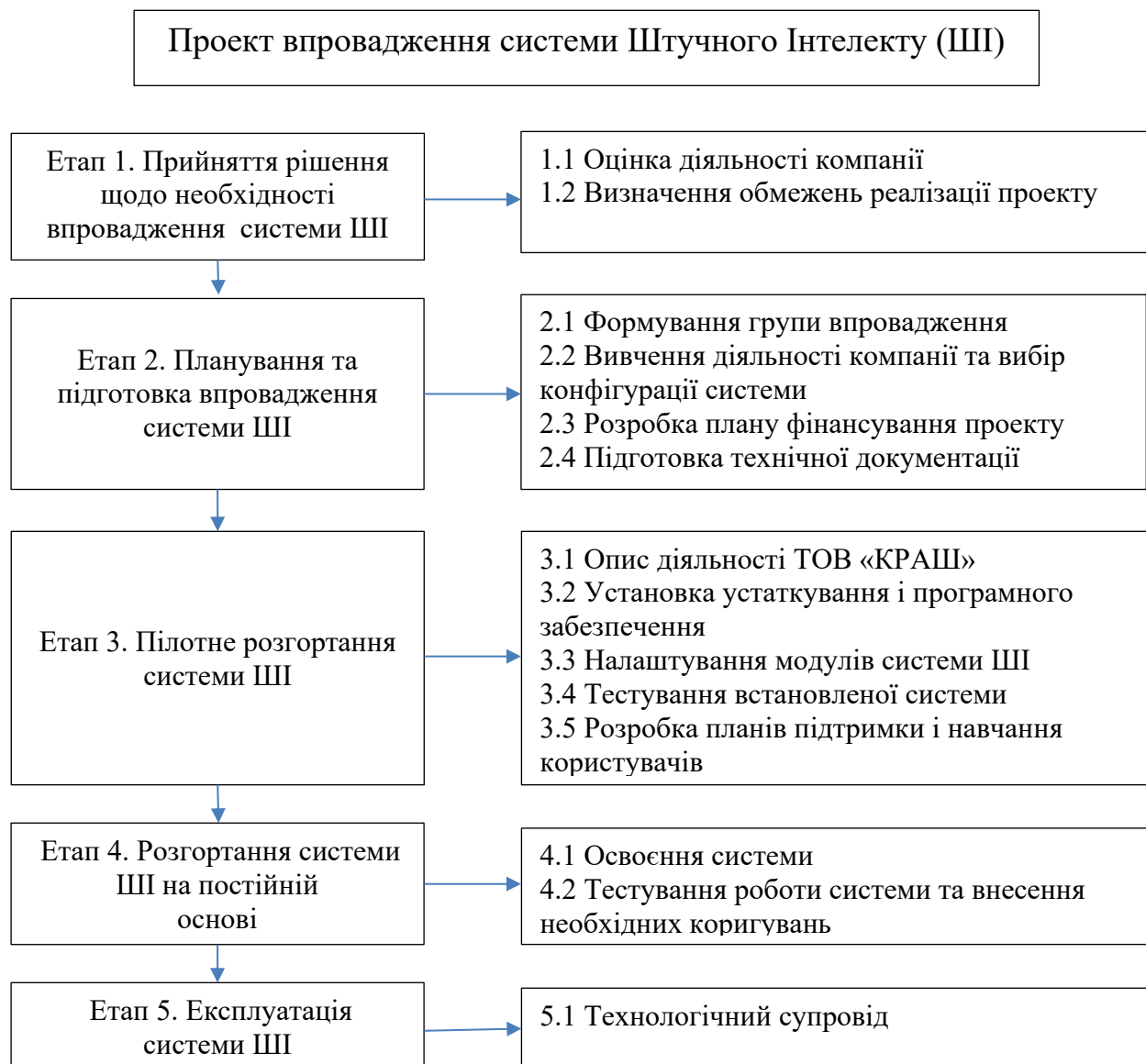


Рисунок 3.3 - Основні етапи впровадження системи ШІ у ТОВ «ТРАШ»

Як свідчить практика впроваджень, застосування рішення ШІ дозволяє ритейлерам досягнути таких результатів [43]:

- до 50% – скорочення витрат та часу на переоцінку;
- 6% – середній приріст маржі;
- до 8% – відшкодування від раніше втраченого доходу;
- до 98% – точність відповідності отриманих даних про ціни конкурентів у режимі реального часу.

Розглянемо витратну частину проєкту.

В першу чергу нам необхідно забезпечити готовність персоналу до роботи з відповідними інструментами, провести відповідне навчання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Розрахунок витрат на підготовку персоналу ТОВ «ТРАШ»

	Модуль ІІІ та фахівці	Кількість, осіб	Вартість індивідуального навчання, грн	Вартість групового навчання, грн	Сума, грн
1. Аналіз споживачів					
2. Персоніфікація покупок					
1	Фахівці	3		3 000	9 000
2	Адміністратор модуля	1	5 000		5 000
3. Автоматичне обслуговування клієнтів					
1	Фахівці	2		3 000	6 000
2	Адміністратор модуля	1	5 000		5 000
4. Управління виробництвом і запасами					
1	Фахівці (по регіонам)	10		3 000	30 000
2	Адміністратор модуля	1	5 000		5 000
5. Безпека магазину					
1	Фахівці (по магазинам)	160		1 000	160 000
2	Адміністратор модуля	1	5 000		5 000
	ВСЬОГО:	179	20 000		225 000

Наступною статтею витрат є закупівля необхідного нового або удосконалення (оптимізація) існуючого обладнання, а також необхідних ліцензій на експлуатацію відповідних модулів ІІІ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Розрахунок витрат на обладнання та ліцензії

№	Стаття витрат	Кількість	Сума, грн
Модуль: Аналіз споживачів			
1	Комп'ютерна техніка	2	40 000
2	Комплектуючі		5 000
3	Ліцензія користувача	2	18 000
Модуль: Персоніфікація покупок			
1	Комп'ютерна техніка	1	20 000
2	Комплектуючі		5 000
3	Ліцензія користувача	1	9 000
Модуль: Автоматичне обслуговування клієнтів			
1	Комп'ютерна техніка	1	20 000
2	Комплектуючі		5 000
3	Ліцензія користувача	2	18 000
Модуль: Управління виробництвом і запасами			
1	Комп'ютерна техніка	1	20 000
2	Комплектуючі		5 000
3	Ліцензія користувача	2	18 000
Модуль: Безпека магазину			
1	Комп'ютерна техніка	1	20 000
2	Комплектуючі		80 000
3	Ліцензія користувача	160	800 000
Серверна			
1	Комп'ютерна техніка	1	30 000
2	Комплектуючі		2 000
3	Серверна ліцензія	1	60 000
	ВСЬОГО:		1 122 000

Додаткові витрати на стороннє обслуговування модулів ІІІ представлені в табл. 3.3

Таблиця 3.3. Розрахунок витрат на стороннє обслуговування

№	Стаття витрат	Кількість	Вартість одиниці, грн	Сума, грн
1	Консалтинг, установка та настройка	5 днів	2 000	10 000
2	Доробка	2 дні	7 500	15 000
3	Оновлення	10% вартості ліцензій		26 000
4	Технічна підтримка	20% вартості ліцензій		52 000
	ВСЬОГО:			103 000

Таким чином, сумарні витрати на запуск системи ІІІ в мережі ТОВ «ТРАШ» складатимуть:

$$225\,000 + 1\,122\,000 + 103\,000 = 1\,450\,000 \text{ грн}$$

Очікуваний ефект від впровадження інноваційного проєкту буде складатися із збільшення чистого прибутку на 6% ($132\,419\,000 \times 0,06 = 7\,945\,140$ грн.) за виключенням витрат на запуск системи:

$$7\,945\,140 - 1\,450\,000 = 6\,495\,140 \text{ грн на рік}$$

Термін окупності витрат на запуск проєкту складатиме:

$$1\,450\,000 : 6\,495\,140 = 0,22 \text{ року} = 2,6 \text{ місяці}$$

Зведені показники економічної ефективності впровадження інноваційного проєкту з використання штучного інтелекту в діяльності ТОВ «ТРАШ» наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Зведені показники ефективності впровадження ІІІ в мережі ТОВ «ТРАШ»

№	Показник	Значення
1	Зростання чистого прибутку (6%)	7 945 140 грн
2	Витрати на підготовку персоналу	225 000 грн
3	Витрати на обладнання та ліцензії	1 122 000 грн
4	Витрати на стороннє обслуговування	103 000 грн
5	Економічний ефект по проєкту	6 495 140 грн
6	Термін окупності витрат на запуск проєкту	0, 22 роки

Таким чином, запропонований проєкт є доцільним та ефективним, розрахунковий ефект складатиме 6,5 млн. грн при терміні окупності 2,6 місяці.

Окрім того, за результатами подальшої експлуатації системи ІІІ в мережі ТОВ «КРАШ» слід очікувати наступних покращень в результатах виробничо-господарської діяльності [45]:

1) Ефект бізнесу. Збільшення прибутку досягається скороченням витрат на певний процес або його етап.

2) Прискорення бізнес-процесів. Після впровадження ІІІ значно прискорюється час виконання операцій.

3) Вплив людського фактору. Штучний інтелект знижує ризик людських помилок. Фахівець менше втомлюється, не страждає від ефекту «замилених очей», не має когнітивних спотворень, не хворіє, не йде у відпустку, його не переманяють конкуренти.

4) Персоналізація. Штучний інтелект у бізнес-процесах працює як другий пілот. При цьому він «знає», в якому інформаційному полі обертається, і тому точний у своїх підказках, враховує особливості контенту кожної окремої компанії.

5) Самонавчання. Система в процесі своєї роботи донавчається та самовдосконалюється. Процес можна порівняти із найманням нового співробітника – спочатку йому треба адаптуватися, а потім він впевнено користується набутими знаннями та навичками.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра узагальнено, систематизовано та проаналізовано світовий досвід теорії та практики підвищення конкурентоспроможності підприємств, а також розроблені рекомендації сучасним вітчизняним підприємствам щодо обґрунтування управлінських рішень в сфері формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В теоретичному розділі розглянуто теоретично-методологічні основи формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: розглянуті найважливіші теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства; проаналізовано визначення маркетингової стратегії як чинника впливу на конкурентоспроможність підприємства; визначені маркетингові можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі штучного інтелекту.

В аналітичному розділі кваліфікаційної роботи було наведено загальну характеристику підприємства ТОВ «ТРАШ», яка включає в себе відомості про місцезнаходження, форму власності, основні етапи розвитку, вид економічної діяльності. Компанія Fozzy Group вивела на ринок ритейлу України мережу магазинів Thrash! в 2016 році. Станом на квітень 2018 року налічувала вже 37 магазинів, а на кінець 2024 року мережа налічувала вже 144 маркети по всій Україні.

Аналіз основних показників дохідності підприємства і структури прибутку показав, що за період з 2020 по 2024 рік, спостерігалось збільшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 2 402,0 тис. грн. у 2020 році до 132 419,0 тис. грн. у 2023 р., що являло собою позитивну тенденцію й характеризує діяльність підприємства за аналізований період з кращого боку.

Цьому сприяло декілька факторів:

– Збільшення виручки від реалізації продукції внаслідок з активізацією споживчого попиту на продукти харчування в умовах воєнного стану.

– Зростанням протягом 2020-23 рр. валового прибутку з 279 690,0 тис. грн до 1 444 158,0 тис. грн.

Однак у 2024 році відбувається падіння результативних показників діяльності, зокрема значення чистого прибутку повернулось до величини 2022 року. Для розуміння причин цього було виконано аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ТРАШ».

Аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства свідчить про зміни у його фінансовому стані та ефективності діяльності протягом аналізованого періоду. Хоча підприємство зазнало значних фінансових труднощів, особливо у 2020-2023 роках, останні показники демонструють певне покращення:

1. Коефіцієнт автономії показує перехід від негативних значень до позитивних, що свідчить про зростання частки власного капіталу в загальному фінансуванні.

2. Рентабельність активів (ROA) показала значне покращення у 2022-2023 роках, але знижена рентабельність у 2024 році вказує на нестабільність у використанні активів.

3. Рентабельність власного капіталу (ROE) залишалась негативною до 2024 року, коли спостерігається перше позитивне значення, що говорить про початок відновлення прибутковості власного капіталу.

4. Чиста маржа значно зросла до 2023 року, але спад у 2024 році вказує на потенційні виклики в збереженні прибутковості.

5. Коефіцієнт заборгованості знижувався, що свідчить про покращення фінансової стабільності та зменшення залежності від боргових зобов'язань.

В цілому аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «ТРАШ» показав, що підприємство демонструє позитивні тенденції у зменшенні фінансових ризиків і покращенні ефективності, але залишаються виклики, зокрема, гарантоване підтримання рентабельності та управління витратами. Для забезпечення стійкого розвитку підприємству варто продовжувати оптимізацію

управлінських процесів, контролювати витрати та знаходити нові можливості для зростання прибутковості.

Аналіз конкурентного середовища та споживацьких настроїв у сфері діяльності ТОВ «ТРАШ» показав, що сегмент продовольчого ритейлу має значну частку у роздрібній торгівлі (близько 22%), з 5119 магазинами різного формату по всій Україні у грудні 2024 року, кількість яких зросла на 310 з урахуванням 189 закритих. Географічний розподіл нових локацій свідчить про те, що більшість нових магазинів відкрилися на заході України (36,8%), що можна пояснити відносною безпекою регіонів та збільшенням споживачів через міграцію населення. Основними форматами є невеликі магазини, орієнтовані на місцевих покупців.

В цілому аналіз показав, що в умовах невизначеності та змін український ритейл продовжує демонструвати гнучкість та інноваційність, адаптуючи свої стратегії до нових реалій. Компанії реалізують різноманітні заходи, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності та задоволення потреб споживачів, що, в свою чергу, забезпечує стабільність та зростання в умовах сучасних викликів. І завдання розвитку ТОВ «ТРАШ» в таких умовах полягає у підтриманні здатності ведення конкурентної боротьби за рахунок розробки та реалізації ефективної маркетингової стратегії.

У рекомендаційному розділі визначено світові тенденції розвитку маркетингових стратегій у сфері роздрібної торгівлі, однією з найбільш перспективних вважається розкриття потенціалу штучного інтелекту. На думку ритейлерів, пріоритети можуть включати використання ШІ для покращення видимості наскрізного ланцюжка поставок (46% респондентів), надання персоналізованих рекомендацій щодо продукту (42%) та покращення управління персоналом, найму та навчання (41%)

В рамках дослідження визначено, що серйозним викликом для ТОВ «ТРАШ» стає ціновий тиск, змушуючи шукати баланс між конкурентоспроможністю і прибутковістю. У контексті підвищення

конкурентоспроможності ціновий тиск є важливою проблемою, оскільки конкуренція часто будується навколо цінової політики, а не якості продукції.

З урахуванням виявлених основних причин цінового тиску запропоновано Комплексну програму маркетингових заходів ТОВ «ТРАШ» для протидії ціновому тиску та підвищення конкурентоспроможності, на основі якої рекомендовано до реалізації інноваційний проєкт з використання штучного інтелекту в діяльності ТОВ «ТРАШ».

Потенційно проєктом передбачається оптимізація наступних 5 бізнес-функцій ТОВ «ТРАШ».

1. Аналіз споживачів
2. Персоніфікація покупок
3. Автоматичне обслуговування клієнтів
4. Управління виробництвом і запасами
5. Безпека магазину

Визначено основні етапи реалізації проєкту, а також розраховано основні витратні статті проєкту, які передбачають зокрема: витрати на підготовку персоналу, витрат на обладнання та ліцензії, а також витрат на стороннє обслуговування модулів системи штучного інтелекту.

Розрахунково доведено, що запропонований проєкт є доцільним та ефективним, розрахунковий ефект складатиме 6,5 млн. грн при терміні окупності 2,6 місяці.

Окрім того, за результатами подальшої експлуатації системи ШІ в мережі ТОВ «ТРАШ» слід очікувати наступних покращень в результатах виробничо-господарської діяльності:

1) Ефект бізнесу. Збільшення прибутку досягається скороченням витрат на певний процес або його етап.

2) Прискорення бізнес-процесів. Після впровадження ШІ значно прискорюється час виконання операцій.

3) Вплив людського фактору. Штучний інтелект знижує ризик людських помилок. Фахівець менше втомлюється, не страждає від ефекту «замилених

очей», не має когнітивних спотворень, не хворіє, не йде у відпустку, його не переманять конкуренти.

4) Персоналізація. Штучний інтелект у бізнес-процесах працює як другий пілот. При цьому він «знає», в якому інформаційному полі обертається, і тому точний у своїх підказках, враховує особливості контенту кожної окремої компанії.

5) Самонавчання. Система в процесі своєї роботи донавчається та самовдосконалюється. Процес можна порівняти із найманням нового співробітника – спочатку йому треба адаптуватися, а потім він впевнено користується набутими знаннями та навичками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / Кузьмін О.Є. та ін. Івано-Франківськ. 2011. 180с.
2. Історія економічних учень: підручник / за ред. Базилевича В.Д. 3-тє вид. випр. I доп. Київ : Знання, 2006. 582 с.
3. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. Київ : Кондор, 2009. 470 с.
4. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства : Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса. 2013. Вип. 4. С. 183 – 188.
5. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2019. 256 с.
6. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. / Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 352 с.
7. Легкий В.І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення : Науково-інформаційний вісник. Івано-Франківськ. 2015. № 11 С. 267 – 273.
8. Хрущ Н.А., Желіховська М.В. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації : монографія / За наук. ред. д.е.н., проф. Н. А. Хрущ. Київ. Освіта України, 2016. 316 с.
9. Турченко М.О. Швець М.Д. Маркетинг: підручник. Київ : Знання, 2011. 318 с.
10. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
11. McKinsey. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#introduction>.

12. Deveau R. AI-powered marketing and sales reach new heights with generative AI. URL: <https://www.brandknewmag.com/ai-powered-marketing-and-sales-reach-new-heights-with-generative-ai/>.
13. Salesforce. What Is AI Marketing And How To Incorporate It In Your Marketing Strategy 2023. URL: <https://www.salesforce.com/in/resources/guides/role-of-ai-in-marketing>.
14. Bonetti F., Montecchi M., Plangger K., Schau H.J. Practice co-evolution: Collaboratively embedding artificial intelligence in retail practices. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2023. № 51(4). Pp. 867–888.
15. De Bruyn A., Viswanathan V., Beh Y.S., Brock J.K.U., Von Wangenheim F. Artificial intelligence and marketing: Pitfalls and opportunities. *Journal of Interactive Marketing*. 2020. № 51(1). P. 91–105.
16. Puntoni S., Reczek R.W., Giesler M., Botti S. Consumers and artificial intelligence: An experiential perspective. *Journal of Marketing*. 2021. № 85(1). P. 131–151.
17. Іванова І.В., Боровик Т.М., Залозна Т.Г., Руденко А.Ю. Використання штучного інтелекту в маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Том 7. № 2. С. 32–42.
18. Стеблюк Н.Ф., Копейкіна Є.В. Технології штучного інтелекту в маркетингу. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С. 462–466.
19. Лебеденко С.О. Штучний інтелект в маркетингу. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1447/1457> (дата звернення 10.05.2024).
20. Заячківська, Г. Маркетингові можливості підприємств на основі штучного інтелекту. *Трансформаційна економіка*, (2 (07) 2024, С. 17–22. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-3>
21. Kumar V., Rajan B., Venkatesan R., Lecinski J. Understanding the Role of Artificial Intelligence in Personalized Engagement Marketing. *California Management Review*. 2019. № 61(4). Pp. 135–155.

22. Chatterjee S., Ghosh S.K., Chaudhuri R., Nguyen B. Are CRM systems ready for AI integration? A conceptual framework of organizational readiness for effective AI-CRM integration. *The Bottom Line*. 2019. № 32(2). P. 144–157.
23. Mariani M.M., Perez-Vega R., Wirtz J. AI in marketing, consumer research and psychology: A systematic literature review and research agenda. *Psychology & Marketing*. 2022. № 39(4). P. 755–776
24. Huang M., Rust R. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. 49. P. 30–50.
25. Chen J.S., Le T.T.Y., Florence D. Usability and responsiveness of artificial intelligence chatbot on online customer experience in e-retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2021. № 49(11). P. 1512–1531.
26. Mudgal Y., Burt A., Puri R., Hall P., Schmidt N., Dandapani A., Prakash A., Lewins N., Lemos A., Lodge B., Hosanagar K., Kaganovich M. Artificial Intelligence Risk & Governance. URL: <https://ai.wharton.upenn.edu/white-paper/artificial-intelligence-risk-governance/>
27. Kumar V., Dixit A., Javalgi R.G., Dass M. Research framework, strategies, and applications of intelligent agent technologies (IATs) in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2016. № 44. P. 24–45.
28. Bhalla A. Why building consumer trust is the key to unlocking AI's true potential. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/08/consumer-trust-ai-potential>
28. Маранчак М. Директор мережі Thrash!Траш: Формат жорсткого дискаунтера поки неактуальний в Україні, Асоціація ритейлерів України, 2021/ [Електронний ресурс]: – URL: <https://rau.ua/?s=Thrash%21Траш>
30. Офіційний сайт ТОВ «ТРАШ» [Електронний ресурс]: – URL: <https://thrash.ua/>
31. Фінансова звітність ТОВ «ТРАШ» за 2021 -2024 роки. [Електронний ресурс]: – URL: <https://clarity-project.info/edr/40688123>
32. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посібник / В. М. Микитюк, Т. М. Паламарчук, О. П. Русак [та ін.]; за ред. В. М. Микитюка. – Житомир: Рута, 2018. – 440 с.

33. Гурова К. Д., Ганін К. Д. Економічний аналіз: методологія, організація, методика, практикум : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Харків: Вид-во Іванченка І. С. 2019. 328 с
34. Черниш С.С. Економічний аналіз : навчальний посібник. – Київ : ЦУЛ. 2019. 312 с.
35. Шандова Н. В. Сценарний підхід до визначення напрямків розвитку підприємства / Н. В. Шандова // Вісник ЖДТУ. – 2017. – № 1 (79). – С. 165–169.
36. RAU Analytics, Асоціація ритейлерів України, 2025/ [Електронний ресурс]: – URL: <https://rau.ua/rau-analytics/>
37. Єрмакова Я., Симоненко К. Географія ритейлу за 2024 рік: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України, Асоціація ритейлерів України, 2025/ [Електронний ресурс]: – URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2024-12/>
38. Симоненко К. , Єрмакова Я. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2024 році, Асоціація ритейлерів України, 2025/ [Електронний ресурс]: – URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-magaziniv-2024/>
39. Дослідження українського ринку e-commerce. Друге півріччя 2024 року. [Електронний ресурс]: – URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2>
40. Симоненко К. Дослідження Deloitte: які товари та способи купівлі домінують в Україні та як змінилися купівельна поведінка в 2024 році, Асоціація ритейлерів України, 2025/ [Електронний ресурс]: – URL: <https://rau.ua/novyni/deloitte-kupivelna-povedinka-2024/>
41. Симоненко К. Прогноз розвитку світового ритейлу в 2025 році – дослідження Deloitte, Асоціація ритейлерів України, 2025/ [Електронний ресурс]: – URL: <https://rau.ua/novyni/prognoz-ritejlu-2024-deloitte/>
42. Гра на виживання: як ціновий тиск впливає на стратегію бізнесу, Асоціація ритейлерів України, 2025/ [Електронний ресурс]: – URL: <https://rau.ua/novyni/gra-na-vizhivannja/>

43. Штучний інтелект та роздрібна торгівля: нова ера оптимізації знижок. [Електронний ресурс]: – URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/shtuchnij-intelekt-retail/>
44. ШІ в роздрібній торгівлі: 5 способів розширити можливості бізнесу. [Електронний ресурс]: – URL: <https://www.proxis.ua/uk/show-article/702/>
45. Посібник генерального директора з генеративного штучного інтелекту. Матеріали Інституту бізнес-цінності ІВМ. [Електронний ресурс]: – URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/ceo-generative-ai>

Додаток А - Фінансова звітність ТОВ «ТРАШ» за 2024 рік

Дата звіту	26.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Діхтяренко Костянтин Анатолійович
КАТОТГГ	UA80000000000479391
Кількість працівників	1 560

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	572.00	4 570.00
первісна вартість	1001	1 615.00	7 668.00
накопичена амортизація	1002	1 043.00	3 098.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17 191.00	33 872.00
Основні засоби	1010	763 795.00	1 172 418.00
первісна вартість	1011	1 174 828.00	1 789 408.00
знос	1012	411 033.00	616 990.00
Інвестиційна нерухомість	1015	30 517.00	29 581.00
первісна вартість	1016	44 563.00	51 455.00
знос	1017	14 046.00	21 874.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	10 066.00	14 441.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	31 435.00	85 501.00
Усього за розділом I	1095	853 576.00	1 340 383.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	369 683.00	543 133.00
Виробничі запаси	1101	6 720.00	9 057.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Товари	1104	362 962.00	534 076.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	150 000.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	50 665.00	168 284.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	9 860.00	19 679.00
з бюджетом	1135	397.00	246.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	581 130.00	102 954.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	130 609.00	240 729.00
Готівка	1166	22 357.00	30 030.00
Рахунки в банках	1167	101 483.00	170 528.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових	1180	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
резервах			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	4 680.00	3 955.00
Усього за розділом II	1195	1 297 024.00	1 078 980.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 150 600.00	2 419 363.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	223 010.00	223 010.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-110 272.00	-86 842.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	112 738.00	136 168.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	39 141.00	43 825.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	455 523.00	629 689.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	494 664.00	673 514.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	172 968.00	201 761.00
товари, роботи, послуги	1615	1 280 700.00	1 256 637.00
розрахунками з бюджетом	1620	9 263.00	17 602.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 936.00	3 080.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 090.00	10 686.00
за одержаними авансами	1635	8 373.00	10 858.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	16 777.00	33 679.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	46 091.00	75 378.00
Усього за розділом III	1695	1 543 198.00	1 609 681.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 150 600.00	2 419 363.00

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	6 211 052.00	3 840 079.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 766 894.00	2 776 636.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	1 444 158.00	1 063 443.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків	2112		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
в інших страхових резервах			
Інші операційні доходи	2120	59 350.00	39 918.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	163 526.00	115 246.00
Витрати на збут	2150	1 222 062.00	758 440.00
Інші операційні витрати	2180	748.00	3 247.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	117 172.00	226 428.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	59 731.00	51 752.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші доходи	2240	10 892.00	5 009.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	163 934.00	148 849.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 360.00	6 679.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	22 501.00	127 661.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4 375.00	4 758.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	26 876.00	132 419.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	55 813.00	28 329.00
Витрати на оплату праці	2505	463 341.00	239 184.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Відрахування на соціальні заходи	2510	101 093.00	52 237.00
Амортизація	2515	275 743.00	190 112.00
Інші операційні витрати	2520	490 346.00	367 071.00
Разом	2550	1 386 336.00	876 933.00

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавр

студента Амельченкова Іллі Мстиславовича
академічної групи 073-21-2
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Актуальність роботи зумовлена сучасним станом управлінської діяльності на вітчизняних підприємствах, яка за часто характеризується невмінням керівників використовувати передові досягнення науки та практики. Відстороненість менеджера від розуміння методологічної бази управління призводить до низької його здатності щодо аналітичної оцінки маркетингової стратегії свого підприємства і, як наслідок ефективного використання його потенціалу конкурентоспроможності.

Матеріали роботи викладені правильно, обґрунтовано, обмірковано і характеризують наявність концептуальних знань, але має певні недоліки з позиції критичного осмислення основних теорій, принципів, методів і понять за обраною тематикою роботи

В процесі роботи Амельченков І.М. показав уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію. Є певні недоліки з точки зору обирання адекватних методів та інструментальних засобів дослідження, а також використання інноваційних підходів до розв'язання завдання.

Студент добре володіє проблематикою галузі. Мова зрозуміла, правильна та логічна. Демонструє наявність доречної аргументації та її відповідності відстоюваним положенням, а також здатність робити висновки та формулювати пропозиції. Має недоліки з точки зору наявності логічних власних суджень.

Амельченков І.М. добре володіє компетенціями менеджменту особистості, орієнтованих на управління комплексними проектами, відповідальність за прийняття рішень в непередбачуваних умовах відповідальність за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб та має здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності. Має недоліки щодо ступеню володіння фундаментальними знаннями та самостійності оцінних суджень

Оцінка роботи добре (75 балів)

Керівник кваліфікаційної роботи, _____
к.е.н, доцент _____
(науковий ступінь, посада)

(підпис)

Дудник А.В. _____
(прізвище, ініціали)

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавр

студента Амельченкова Іллі Мстиславовича
академічної групи 073-21-2
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування
маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності
підприємства

В роботі висвітлено актуальну проблему забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на основі удосконалення їх маркетингової стратегії. В процесі аналізу тематики використано наукові та навчальні джерел, що дало змогу достатньо об'єктивно висвітлення стану питання.

Обґрунтованість висновків і пропозицій підтверджуються логічністю побудови бази суджень та результатами аналітичних розрахунків.

В роботі використані сучасні методи теоретичного обґрунтування, економічного і статистичного аналізу при вирішенні завдання оцінки результатів діяльності досліджуваного підприємства та пошуку шляхів їх поліпшення.

Матеріали пояснювальної записки органічно пов'язані з графічною частиною роботи.

Посилання на джерела інформації наявні та правильно оформлені.

Відсутні дублювання, зайва описовості матеріалу та стереотипні рішення, що не впливають на суть і висвітлення отриманих результатів.

При виконанні розрахунків використано стандартні прикладні пакети комп'ютерних програм, зокрема MS Word та MS Excel.

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено грамотно і правильно оформлено, висновки та запропоновані заходи обґрунтовані.

Формалізація проблеми, постановка завдань, виконання аналітичних процедур, формулювання висновків та наукового положення здійснені студентом самостійно.

Робота має недоліки, які незначно впливають на загальну оцінку роботи, але мали б підсилити її, зокрема: використання економіко-математичних методів моделювання та більш детального критичного огляду наукових матеріалів за темою роботи.

В цілому кваліфікаційна робота студента групи 073-21-2 Амельченкова І.М. заслуговує оцінки добре, 75 балів і може бути рекомендована до захисту в ЕК за спеціальністю Менеджмент.

Рецензент:

к.т.н., доц.
к.ср. ПЕДЛУ

Тимошенко П.В.