

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

До захисту допускається
Завідувач кафедри економіки підприємства
д.е.н., професор Михасюк І.Р.
„___“ _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Виконала студентка групи ЕкпМ-21с
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»
Чорна Роксолана Володимирівна

Керівник роботи
доцент кафедри економіки підприємства
к.е.н. Максимець Ю. В.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ	9
1.1. Економічна суть, принципи, методи та особливості управління діяльністю торговельного підприємства.....	9
1.2. Методологія оцінки ефективності управління діяльністю торговельного підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ (на прикладі ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»)	26
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД».....	26
2.2. Аналіз економічних показників ефективності управління діяльністю торговельного підприємства.....	35
2.3. Оцінювання конкурентного статусу ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД».....	41
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ	49
3.1. Розробка конкурентної стратегії діяльності торговельного підприємств.....	49
3.2. Формування організаційно-економічного механізму управління товарооборотом ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД».....	57
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Сучасні тенденції розвитку економічних процесів в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень у діяльності торговельних підприємств. Карантин та COVID-19 стали безпрецедентним каталізатором змін, які торкнулися усіх сфер та суб'єктів підприємницької діяльності. В цих умовах ключову роль у задоволенні потреб споживачів у високоякісних товарах і послугах відіграє торгівля, яка формує економічний потенціалу. Основним завданням торговельних підприємств є найбільш повне задоволення платоспроможного попиту споживачів та забезпечення умов для прибуткової діяльності підприємства. При цьому важливо сконцентрувати управління на ефективні рішення для всебічного задоволення потреб споживачів на товари та послуги, високоякісне обслуговування та отримання прибутку у довгостроковому періоді, що сприятиме зростанню ринкової вартості підприємства. Разом з тим, загострення конкурентної боротьби на вітчизняних ринках збуту внаслідок фінансово-економічної кризи для торговельних підприємств зумовлює потребу вибору адекватної управлінської моделі, яка б забезпечувала їх конкурентні позиції на ринку.

Зазначені явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів управління діяльністю торговельних підприємств, інструментами яких виступають стратегія їх розвитку та ефективний організаційно-економічний механізм управління товарооборотом.

Наукові дослідження особливостей управління діяльністю торговельних підприємств відображені у працях багатьох іноземних та вітчизняних науковців. Зокрема, серед таких вчених варто відзначити Балабанова Л., Бланка І., Васильціва Т., Качмарика Я., Котлера Ф., Куцика П., Лупака Р., Мазаракі А., Марцина В., Міщенко Н, Портера М., Тучковської І., Шевельова С. та ін.

Метою магістерської є дослідження особливостей управління, аналізу та напрямів удосконалення процесів управління діяльністю торговельного підприємства в умовах конкуренції.

Для реалізація поставленої мети виникає необхідність визначення і розв'язання наступних завдань:

- дослідити економічний зміст та особливості управління діяльністю торговельного підприємства;
- здійснити узагальнення та критичний аналіз методології оцінки ефективності управління діяльністю торговельного підприємства;
- охарактеризувати господарську діяльності ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»;
- проаналізувати економічні показники ефективності управління діяльністю торговельного підприємства;
- оцінити конкурентний статус ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»;
- формувати пріоритетні напрями удосконалення управління діяльністю торговельного підприємства;
- обґрунтувати організаційно-економічний механізм управління товарооборотом ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» як основи для забезпечення конкурентного статусу підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси та інструментарій, що сприяють підвищенню ефективності управління діяльністю торговельного підприємства ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі магістра відповідно до мети та встановлених завдань є методологія, особливості та організація управління діяльністю торговельного підприємства в існуючих умовах господарювання.

У кваліфікаційній роботі магістра для досягнення поставленої мети було використано такі методи та підходи, як: наукового абстрагування, аналізу, синтезу, експертна оцінка, графічний і табличний методи, порівняльний аналіз тощо.

Інформаційною базою проведеного дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи, статистичні дані Державного комітету статистики України, фінансово-облікова звітність ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», матеріали періодичних видань, конференцій і круглих столів, інформація з офіційних сайтів Internet.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні основи управління діяльністю торговельного підприємства в умовах конкуренції. В межах розділу обґрунтовано сутність та особливості управління діяльністю торговельного підприємства, а також розглянуто методологічні підходи до оцінки торговельної діяльності суб'єкта господарювання.

Другий розділ роботи присвячений практичним аспектам управління діяльністю ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» в конкурентних умовах господарювання. Охарактеризовано діяльність торговельного підприємства, використовуючи основні економічні показники, а також оцінено конкурентний статус ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

У третьому розділі запропоновано пріоритетні напрями вдосконалення управління діяльністю торговельного підприємства в умовах конкуренції. Значну увагу приділено розробці конкурентної стратегії ля підприємства та формуванню організаційно-економічного механізму управління його товарооборотом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Економічна суть, принципи, методи та особливості управління діяльністю торговельного підприємства

Управління сучасною діяльністю торговельного підприємства є складним процесом, реалізація якого потребує глибоких теоретичних знань та практичного досвіду. Як одна із галузей діяльності, поєднує та координує багатоаспектну роботу працівників підприємства з метою досягнення стійких конкурентних переваг та високих показників результативності діяльності. Управління торговельними підприємствами характеризується особливостями, які зумовлені місцем галузі у системі економічних процесів.

Суб'єкти торговельної діяльності виступають посередниками, які забезпечують взаємодію між виробниками та споживачами товарів. Відповідно, це зумовлює необхідність формування вимог щодо організації роботи з суб'єктами зовнішньої взаємодії, специфіки розміщення торгових структур, їх дизайну, технологій формування асортименту, організацію процесу придбання товарів та їх після продажного обслуговування.

Своєрідність управління суб'єктами сфери торгівлі визначається його спрямованістю на забезпечення товарної пропозиції в потрібному місці та у потрібний час. Результативність торговельної діяльності в основному

визначається особистими якостями торгового персоналу, його відповідними знаннями в галузі психології поведінки особистості, сприйняття та формування відношення клієнтів до пропонованого товару, які в сукупності визначають лояльність споживчого ринку до бізнесу. Відповідно виділяють торговельне підприємство, яке розглядають як «певний специфічний вид господарської діяльності, метою якої є отримання прибутку за допомогою проведення товарно-грошових та торговельно-обмінних операцій. Такий вид підприємства забезпечує постійний обіг різних видів товарів, їх рух зі сфери виробництва до сфери споживання, саме тому його тлумачать як діяльність, яка пов'язана з купівлею-продажем товарів й наданням певних послуг. В основі торговельного підприємства лежать товарно-грошові та торговельно-обмінні операції» [4, с. 9].

Підприємницька діяльність суб'єктів сфери торгівлі базується на реалізації наступних етапів:

1. Вибір перспективних напрямів, форм та методів продажу товарів, які забезпечують фінансово вигідне вкладення капіталу.

2. Обґрунтування доцільності започаткування та організації цієї діяльності - підготовка бізнес-плану.

3. Пошук та залучення необхідних фінансових ресурсів.

З метою ефективної організації господарської діяльності підприємствами сфери торгівлі потрібно насамперед враховувати зміни чинників зовнішнього середовища, оцінювати позитивні й негативні тенденції у здійсненні власної діяльності та діяльності підприємств-конкурентів, а також проводити дослідження та постійно відстежувати рейтингові позиції на ринку.

Акцентуючи увагу на особливостях сформованого середовища конкурентного середовища в сфері торгівлі, необхідно враховувати такі його умови:

- наявність торговельних підприємств, які виступають на ринок як потенційні конкуренти;
- зростання чисельності учасників конкурентного процесу та ключових аспектів їхньої співпраці;

- постійна зміна існуючих форм і видів конкурентної боротьби;
- зростання потенціалу та впливу споживача на прийняття управлінських рішень;
- наявність конкуренції за межами ринку, на якому представляє свої інтереси торговельне підприємство, та посилення дії ринкової сили.

У вітчизняних наукових дослідженнях традиційно під управлінням розуміється процес впливу на ту чи іншу систему для досягнення певних цілей.

Науковці Є.М. Суєтєнков та Н. І. Пасько тлумачать ефективність управління як здатність системи управління забезпечити досягнення кінцевих результатів, відповідних поставленої мети, які відповідають конкретній потребі людини, суспільства, держави і створюють умови для сталого розвитку підприємницької структури [31]. Проте таке розуміння є досить загальним, та не враховує особливості бізнес-процесів, які мають місце на підприємстві.

З позиції розгляду соціальних систем наука управління займається відносинами, які виникають між людьми та стосується управління різними сторонами людської діяльності.

З позиції підприємницької діяльності найбільш загальними ознаками управління є:

- особиста ініціатива здійснення;
- розробка бізнес-ідеї, створення власної справи з метою отримання прибутку;
- відповідальність, передусім фінансова, яка в основному спрямована на результати діяльності бізнес-структури.

Характеризуючи категорію «управління підприємством», необхідно насамперед розглянути її сутність.

Так, управління розглядають як процес розподілу й руху ресурсів у бізнес-структурі з попередньо сформованою метою, за розробленим планом і з безперервним контролем за результатами господарської діяльності [5, с. 14].

Заслуговує на увагу тлумачення управління «як певного елемента, функції організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, підтримку

режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. При цьому управління охоплює такі компоненти, як: уміння організувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції» [7, с. 376]

Досліджуючи різноманіття тлумачень поняття «управління» у сучасній економічній літературі, запропонованих науковцями, дає змогу нам виділити низку ознак:

- сукупність впорядкованих знань щодо інструментарію управління – відповідних принципів, способів методів, інструментів засобів тощо;
- конкретний вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію, мотивацію й контроль за діяльністю підприємства, що забезпечує цілеспрямоване та раціональне функціонування суб'єкта підприємницької діяльності в ринкових умовах;
- цілеспрямована, інформаційно скоординована дія суб'єкта управління на об'єкти управління;
- система взаємопов'язаних і взаємоузгоджених управлінських дій представників адміністративного апарату підприємства, метою яких є підвищення ефективності господарювання, максимальне використання ресурсного та кадрового потенціалу, а також реалізація генеральної мети бізнесу;
- сукупність елементів (окремих виконавців, груп, функціональних підрозділів) управління, що забезпечують роботу підприємства як єдиної, комплексної системи.

Для розуміння алгоритму управління торговельним підприємством важливо чітко розподіляти різні чинники, які мають місце в цьому процесі.

Особливість будь якої системи та створення її цілісної характеристики полягає в здатності виділяти основні частини та формувати основні взаємозв'язки між ними. Систему управління торговельним підприємством часто розділяють на дві основні частини (рис. 1.1):

- 1) система, яка управляє (управлінська);
- 2) система, якою управляють (виконавча).

Управлінська
система



Рис. 1.1. Система управління підприємством

Джерело: складено автором

Враховуючи зазначені особливості, на систему управління діяльністю торговельного підприємства впливають ряд факторів:

- товарооборот, який має бути достатньо гнучким, що дозволить швидко оновлювати існуючий асортимент продукції;
- застосування більш нових форм контролю та організації бізнес-процесів;
- наявність конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;
- рівень якості обслуговування тощо.

Доведено, що управлінська діяльність торговельних підприємствах на основі процесного підходу є безперервним виконанням комплексу окремих видів діяльності, які взаємопов'язані між собою та загальних функцій управління. Однак виконання окремих операцій, робіт і функцій управління також розглядається у вигляді процесу, тобто загальний процес є сукупністю взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють входи ресурсів у відповідні виходи – тобто конкретні результати, спрямовані на задоволення вимог споживачів.

Сутність управлінської діяльності характеризують функції управління, які поділяються на:

- загальні – взаємопов'язані універсальні види діяльності щодо управління, що є однотипними для всіх підприємств, незалежно від сфери їх діяльності й особливостей функціонування (розміру, організаційно-правової форми тощо), наявності або відсутності того чи іншого об'єкта або процесу в його керуванні;

– конкретні – це ті різновиди управлінської діяльності, спрямовані на конкретний об’єкт управління й зумовлені галузевою приналежністю підприємства.

Так, загальними функціями управління є планування, організація, координація, мотивація та контроль, змістова характеристика і взаємозв’язок яких достатньо повно розкрито як у вітчизняній, так і в зарубіжній економічній літературі.

Щодо конкретних функції управління, то їх класифікують за такими критеріями [44, с. 134]:

- за процесами управління (управління постачанням, розподілом, просуванням, збутом);
- за структурними підрозділами управління (управління функціональним підрозділом, відділом, службою тощо);
- за напрямками діяльності підприємства (функції управління маркетинговою, постачальницькою, збутовою, інноваційною, фінансово-економічною діяльністю);
- за елементами торговельної діяльності (функції управління персоналом, інноваціями, інвестиціями тощо);
- за економічними категоріями (функції управління асортиментним портфелем, якістю продукції, фінансовими результатами, підприємницькими ризиками тощо) та іншими ознаками.

Процес управління діяльністю торговельного підприємства повинен забезпечуватися відповідно до принципи управління, тобто базових положень, загальних правил, основоположних ідей та орієнтирів. Управлінські рішення, які визначають характерні особливості реальної управлінської практики торговельного підприємства, приймаються відповідно до сформованих якісних та кількісних параметрів апарату управління.

Сучасні принципи управління торговельним підприємством поділяються на універсальні та специфічні (рис. 1.2). Саме специфічні принципи управління

враховують сферу та особливості діяльності конкретного суб'єкта підприємницької діяльності.

Важливе значення в управлінні діяльністю торговельного підприємства мають методи, які використовуються для прийняття ефективних рішень. Методи управління – це способи та засоби впливу на процеси організації господарської діяльності.

Враховуючи специфіку діяльності торговельного підприємства, виділяють такі методи управління, як: адміністративні, економічні та правові.

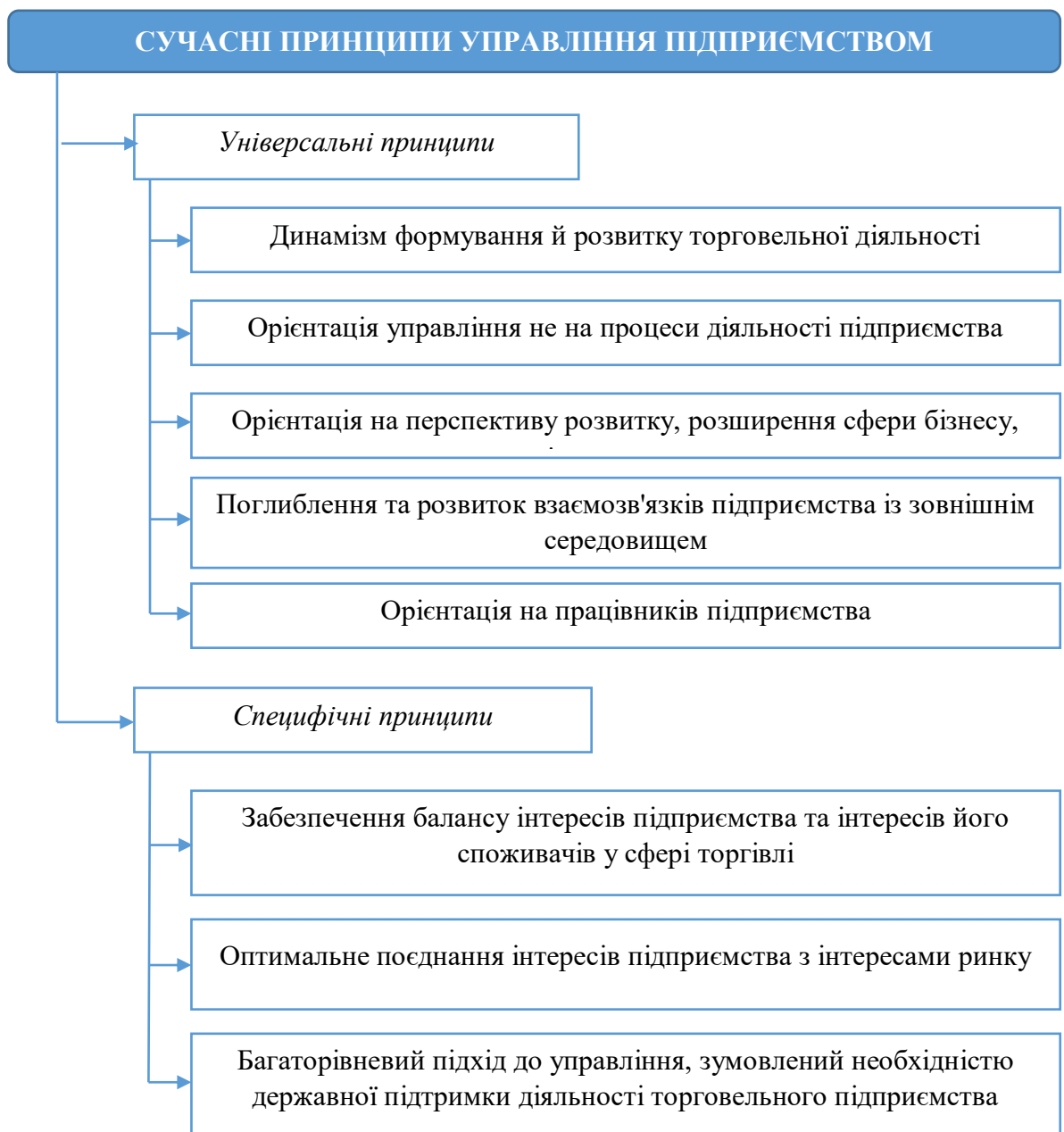


Рис. 1.2. Сучасні принципи управління торговельним підприємством

Джерело: складено автором на основі [44]

– адміністративні – визначаються сферою діяльності і конкретними умовами, в яких функціонує торговельне підприємство. Важливо враховувати також альтернативні варіанти управління, вибір і реалізація яких визначається передбаченням цільових результатів підприємства. організаційні – базуються на організаційному, розпорядчому, методичному та нормативному забезпеченнях, чітко регламентують ключові вимоги, що є передумовами формування управлінських рішень торговельного бізнесу;

– економічні – орієнтовані на формування економічної стратегії розвитку торговельного підприємства, його ресурсний потенціал, а також економічне становище ринку. Рівень впливу економічних методів зумовлюється окремими інструментами бізнес-середовища;

– правові – використовують правовий механізм, який базується на прийнятих нормативно-правових документах, відповідних положеннях і розпорядженнях, юридичному регулюванні бізнесових процесів з урахуванням цільових завдань торговельного підприємства в ринкових умовах господарювання.

Виділяють ряд економічних методів управління діяльністю торговельного підприємства, зокрема:

- планування та прогнозування діяльності торговельного підприємства;
- підприємницький (комерційний) розрахунок;
- економічне стимулювання діяльності торговельного підприємства.

Планування – це процес розробки і встановлення системи кількісних і якісних показників розвитку підприємства, в яких визначаються темпи, пропорції і тенденції розвитку як в поточному періоді, так і на перспективу.

Прогнозування – науково-обґрунтоване передбачення ймовірності подій або явищ на перспективу на основі використання статистичних, економічних, соціальних та інших досліджень.

Особливістю та ключовим завданням планування є прийняття відповідних рішень, реалізація альтернативних рішень в умовах існуючих ресурсних обмежень, збалансованих за виконавцями, часом і ресурсами.

Варто зазначити, що ієрархічна побудова системи управління та сутність управлінських функцій багато в чому залежать від сформованих позицій керівництвом торговельного підприємства, які можуть містити безліч компромісних рішень.

Представлені методи управління доповнюють один одного та реалізуються у взаємодії. Поєднання деяких методів залежить як від ринкового середовища, так і конкретних умов функціонування торговельного підприємства.

За результатами критичного аналізу наукових публікацій, представлено модель управління діяльністю торговельного підприємства, яка розроблена на основі функціонального і системного підходів до управління. Так, системний підхід розглядає таку діяльність як взаємопов'язану сукупність відповідних елементів, відповідно ж функціональний підхід – циклічний процес реалізації загальних управлінських функцій в діяльності торговельного підприємства. Основні елементами запропонованої моделі управління торговельною діяльністю підприємств виступають: суб'єкт, об'єкт, методи та засоби управління. Потрібно також зазначити, що за функціональним підходом управління діяльністю торговельного підприємства – це сукупність основних функцій, що об'єднані за такими блоками, як обґрунтування, реалізація та оцінка управління торговельною діяльністю підприємства (рис. 1.3)



Рис. 1.3. Структурно-функціональна модель управління діяльністю торговельного підприємства [15]

Розглядаючи систему управління діяльністю торгового підприємства як процес прийняття управлінських рішень, у ньому потрібно виділити такі основні етапи:

- 1) виявлення та формулювання проблеми;
- 2) обробка (збір, систематизація) необхідної інформації про існуючу проблему та прийняття рішення;
- 3) реалізація та контроль прийнятого рішення.

Варто зазначити, що система управління діяльністю торговельного підприємства за своїм змістом є складною, динамічною та стохастичною соціально-економічною системою. Головним чинником, що стимулює прийняття рішень щодо процесу управління виступає наявність певної проблеми. Такою проблемою може бути розбіжність досягнутих результатів та бажаного стану торговельного підприємства. Такі проблемні ситуації не завжди є очевидними для менеджера, який приймає певні рішення, тому важливо здійснювати відповідний аналіз, який характеризуватиме поточний стан суб'єкта господарювання. При

цьому інформаційна система торговельного підприємства повинна систематично фіксувати значення показників його діяльності та встановлювати факт відповідності (невідповідності) встановленого критерію запланованим цілям (нормам, прогнозам тощо).

1.2. Методологія оцінки ефективності управління діяльністю торговельного підприємства

Ефективна господарська діяльність торговельного підприємства здійснюється як організаційно впорядкована сукупність об'єктів, процесів і людей, що виступають їх активними учасниками.

Разом з тим, сьогодні торговельне підприємство, незалежно від його розмірів, організаційно-правової форми, чисельності і кваліфікаційної підготовки персоналу, розглядається як складна система, що взаємодіє з ринковим середовищем. Особливість оцінки ефективності управління діяльністю торговельного підприємства в умовах ринкової економіки полягає в тому, що суб'єкти торговельного бізнесу змушені самостійно створювати для себе вихідну базу, формувати ключові управлінські пріоритети та найважливіші показники для оцінювання рівня управління основною діяльністю підприємства.

На думку відомого італійського економіста Вільфредо Парето, ефективність це «такий стан ринку, при якому ніхто не може покращити свій особистий стан, не погіршуючи при цьому становище інших учасників ринку. Таке тлумачення ефективності називають Парето-оптимальним станом» [9, с. 92].

Заслуговує на увагу позиція маркетолога Пітера Дойля, що «кожне підприємство має специфічні джерела вартості, а отже, потребує особливої системи показників». Набір та основні цілі оціночних показників доцільно формувати з врахуванням певного етапу життєвого циклу суб'єкта господарювання. Так, на стадії зростання основною фінансовою метою компаній є збільшення обсягів реалізації продукції. Деякі інші показники є важливими на стадії зрілості, зокрема: показники прибутковості, ефективна додана вартість і

маржа операційного прибутку. Проте на стадії спаду грошові потоки є основним фінансовим показником діяльності компанії [10, с.208].

Для оцінки ефективності управління діяльністю торговельного підприємства використовують в основному систему показників, розподіленими за конкретними блоками. На вибір необхідної системи показників ефективності управління діяльністю торговельного підприємства, що характеризують якісні та кількісні аспекти, впливають ряд основних вимог, яким вони мають відповідати:

- обґрунтована кількість параметрів, яка обумовлюється конкретною метою аналізу;
- чіткість та однозначність тлумачення економічного змісту кожного показника;
- об'єктивне інформаційне забезпечення кожного показника, підтвержене даними управлінського, бухгалтерського, а також статистичного обліку.

При виборі показників оцінювання діяльності торговельного підприємства та його цільових рівнів важливо враховувати не лише його специфічні умови функціонування, етап життєвого циклу, але й специфіку його діяльності, тобто торгівлі, яка вимагає відповідної системи показників.

Важливим показником, що характеризує розвиток та ефективність управління торговельним підприємством є роздрібний товарооборот.

«Роздрібний товарооборот розглядається як реалізація товарів населенню для особистого споживання в обмін на його грошові доходи, а також продаж товарів ринкового фонду організаціям і установам для колективного споживання та задоволення їх господарських потреб. Зазначений вид продаж ще називається дрібним оптом. Відповідно обсяг товарообороту як основний показник діяльності торговельного підприємства за своїм економічним призначенням дозволяє оцінити результативність його діяльності в таких напрямках, як: залучення купівельних засобів споживачів; формування економічного підґрунтя для нагромадження в необхідних обсягах доходів та прибутку. В цілому формує передумови для реалізації стратегічних перспектив діяльності торговельного підприємства» [21].

Враховуючи сучасні тенденції, в яких функціонують торговельні підприємства, кожне із них на правах автономності визначає необхідний розмір товарообороту, який вони планують отримати; враховують ключові чинники, що здійснюють вплив на нього та сприяють оптимізації показника товарообороту. Важливим є розуміння прямої залежності обсягу товарообороту насамперед від ринкової позиції суб'єкта підприємницької діяльності. А це зумовлює потребу розроблення торговельним підприємством плану роздрібного товарообороту, який є виступає регулюючим чинником формування ресурсного потенціалу торговельного бізнесу. Сформовані вимоги щодо ефективності використання матеріальних, інформаційно-технічних, трудових та фінансово-економічних ресурсів підприємства обумовлюються обсягом та структурою товарообороту торговельного підприємства.

Формування показників оцінювання управління продажем товарів доцільно здійснювати за такими трьома основними напрямками:

- 1) показники оцінювання діяльності торговельного підприємства (персонал, технологія, фінанси, маркетинг);
- 2) показники оцінювання торговельних посередників (торговельний асортимент, мерчандайзинг, обслуговування),
- 3) показники оцінювання споживача (задоволення потреб, лояльність покупців, імідж торгової марки).

Доцільно також враховувати і основне функціональне призначення торговельного підприємства – закупівля товарів у різних постачальників з метою задоволення потреб покупців на його цільовому ринку. Склад таких покупців є дуже різноманітний, що зумовлює постійну діагностику оцінки своєї діяльності як зі сторони різних груп оптових покупців, так і кінцевих споживачів. Важливе місце при оцінюванні ефективності продажу товарів має оцінка конкурентоспроможності товарів, що будуть формувати асортиментний портфель торговельного підприємства. У цьому контексті пропонується широкий набір різних показників, які дозволять оцінити як ефективність окремого товару, так і товарного асортименту підприємства в цілому. Такий підхід для оцінювання

сформує оптимальну структуру товарного асортименту, який буде пропонуватися для реалізації клієнтам.

З метою забезпечення стійкості асортименту продукції торговельного підприємства важливо враховувати споживчі цінності покупців, з якими підприємством налагодженні договірні відносини. Реалізація такого завдання передбачає концентрації уваги не лише основним товарам, але й супутнім з метою підтримання комплексності товарної пропозиції, що буде відображати коефіцієнт гармонійності товарного асортименту. Для закріплення постійних покупців та залученню нових необхідно працювати в напрямку постійного оновлення асортименту товарів, тобто концентрувати увагу збільшення частки нових товарів в загальному обсязі товарних надходжень.

На думку Н.І. Трішкіної, для характеристики і оцінки асортименту торговельного підприємства доцільно використовувати комерційні, операційні та інноваційні показники. Разом з тим науковець відзначає, що сьогодні не кожне торговельне підприємство в змозі здійснювати таку ґрунтовну оцінку показників ефективності продажу товарів. Тому, виходячи з реальних умов, пропонується використовувати найпростіші показники, результати яких дозволять оцінити, а за необхідності й скоригувати отриманий результат. До таких показників належать: 1) коефіцієнт зміни оптових покупців; 2) коефіцієнт зміни кількості укладених договорів поставки тощо [35, с.133].

Дослідження характеру і обсягів реалізації товарів, рівня їх прибутковості як один із підходів оцінювання ефективності продажу товарів доцільно проводити з використанням метод структурного аналізу. Основними і найбільш поширеними є такі методи, як ABC-аналіз і XYZ-аналіз, що базуються на ранжуванні об'єктів за певними показниками. Так, в основі ABC-аналізу закладено вартісні оцінки, а в XYZ-аналізу – оцінки щодо кількості чи частоти попиту на конкретне найменування товару.

Методика В основі ABC-аналізу закладена методика, яка полягає у тому, що асортимент товарів, який підлягав аналізу та реалізовувався торговельним підприємством у досліджуваному часовому періоді, розміщується у вигляді

таблиці. При цьому отримані результати у вигляді вартісних оцінок представляються в порядку їх зменшення. Це дає змогу здійснити поділ асортименту товарів на групи:

- ✓ А – найбільш ходові, які складають 10-15% номенклатури товарів та 75-80% загального товарообігу;
- ✓ В – середньоходові товари з часткою в номенклатурі 20-25% і в товарообігу – 15-10%;
- ✓ С – товари обмеженого попиту, які складають 60-70% номенклатури і 5-10% загальною питомою вагою в товарообігу.

В цілому сумарні частки можуть бути іншими, залежно від цілей аналізу. Проте вони наближаються до відомого закону Парето, який свідчить, що 20% товарів (або інших об'єктів аналізу) забезпечують 80% обсягів збуту (прибутку або інших показників аналізу) торговельного підприємства [9, с.91].

Як підтверджує велика кількість наукових досліджень, управління політикою торговельного підприємства потрібно розглядати як комплексна сукупність заходів і рішень, спрямованих на формування оптимальної товарної номенклатури, розроблення та управління асортиментом, забезпечення та підтримки належної якості та високої конкурентоспроможності товарів, створення упаковки та маркування товарів тощо [39].

У своїй науковій праці Бланк І.А. відзначає, що управління товарами здійснюється на трьох основних рівнях, зокрема:

- 1) на рівні марки – здійснюється вибір сегменту та позиціонування для марки, а також розробляються певні маркетингові заходи для даної марки;
- 2) на рівні асортименту – здійснюється вибір сегменту для товарного асортименту та його позиціонування, розробляється комплекс маркетингу для товарного асортименту, формується структура та координація марок у межах даного асортименту;
- 3) на рівні номенклатури товарів – проводиться оцінювання товару та портфеля товарів, здійснюється розподіл ресурсів між товарними асортиментами, корегування асортиментних груп, а також їх доповнення новими [3].

Для оцінювання ефективності управління діяльністю торговельного підприємства найчастіше використовують 2 підходи, зокрема, потенційний і витратний. Варто зазначити, що потенційний підхід застосовується для оцінки рівня інвестиційної привабливості торговельного підприємства, а також для визначення його ефективності на основі прогнозних розрахунків. Поточне оцінювання ефективності діяльності торговельного підприємства здійснюється за витратним підходом. Зазначений підхід дозволяє провести реальну оцінку ефективності діяльності торговельного підприємства, визначити фактичні обсяги кількості спожитих ресурсів, які були віднесені на витрати. Крім того, витратний підхід до оцінки ефективності діяльності торговельного підприємства сприяє визначенню тенденцій ефективності спожитих ресурсів, проте не оцінює однієї із найважливіших характеристик ефективності діяльності торговельного підприємства, – прибутковості.

Варто зазначити, що при оцінюванні рівня ефективності управління діяльністю торговельного підприємства важливе значення мають також показники рентабельності (прибутковості) підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Показники оцінки управління діяльністю торговельного підприємства

Назва показника	Характеристика показника	Формула розрахунку
Коефіцієнт рентабельності продажів	Характеризує питому вагу прибутку в обсязі виручки від реалізації продукції. Отриманий показник дозволяє спрогнозувати рівень зростання чистого прибутку підприємства при підвищенні обсягу збуту на 1 грн	$K_{p.p.} = \frac{\Pi}{BP}$ де Π – обсяг прибутку від реалізації продукції; BP – виручка від реалізації продукції
Коефіцієнт рентабельності продукції	Характеризує рівень доходність від реалізації товарів та показує необхідний обсяг реалізувати готової продукції з метою отримання 1 грн прибутку	$K_{p.p.} = \frac{\Pi}{C}$ де Π – обсяг прибутку від реалізації продукції; C – собівартість реалізованої продукції підприємства
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Збільшення даного показника показує підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства, а зменшення – погіршення ситуації на підприємстві.	$K_{p.d.} = \frac{ЧП}{ЧВ}$ де $ЧП$ – обсяг чистого прибутку; $ЧВ$ – величина чистої виручки від реалізації

		продукції підприємства
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Як показник ділової активності підприємства характеризує ефективність управління дебіторською заборгованістю. Показує кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто регулярність погашення дебіторами своїх зобов'язань перед підприємством.	$K_{o.d.z.} = \frac{ЧВ}{ДЗ}$ де ДЗ – обсяг середньорічної дебіторської заборгованості, який дорівнює величині дебіторської заборгованості на кінець кожного робочого дня, поділений на загальну кількість робочих днів.
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	Показує кількість днів для погашення дебіторської заборгованості. Чим менше це значення, тим швидше дебіторська заборгованість перетворюється в грошові кошти, тобто підвищується рівень ліквідності оборотних коштів підприємства. Високе значення коефіцієнта підтверджує труднощі зі стягненням коштів з дебіторських рахунків.	$T_{обор.д.з.} = \frac{360}{K_{o.d.z.}}$
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Коефіцієнт показує кількість оборотів, які здійснили оборотні активи за фінансовий період. Високе значення показника у досліджуваному періоді свідчить про постійну роботу підприємства в напрямку вдосконалення політики управління виробничими запасами, дебіторською заборгованістю, а також наявними товарами на підприємстві.	$K_{o.d.z.} = \frac{ЧВ}{ПА}$ де ПА – величина поточних активів підприємства.

Джерело: складено автором на основі [41]

Таким чином, дослідження методологія оцінювання управління діяльністю торговельного підприємства є безперервним процесом, від ефективності якого залежить прибутковість суб'єкта сфери торгівлі, що формує необхідність постійного перегляду такої діяльності на кожному із етапів функціонування підприємства. На наш погляд, використання розглянутих показників допоможе на як на рівні підприємства, так і на рівні його окремих функціональних підрозділів оцінити стан управління його діяльністю. Правильно зроблені висновки допоможуть оперативно реагувати на виявлені недоліки та ризики в діяльності підприємства, що сприятиме його успішному функціонуванню в умовах існуючої конкуренції.

РОЗДІЛ 2
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ
(на прикладі ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»)

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФОЗЗІ-ФУД» – структурна одиниця Fozzy Group, яка є однією з найбільших торгово-промислових груп України. Fozzy Group також належить до лідерів українських ритейлерів,



оскільки охоплює більше 680 торговельних об'єктів, які розміщені по всій території країни. Орім цього, мережа бізнесу Групи компаній містить такі напрями, як виробництво продуктів харчування, банківський і ресторанный бізнеси. Сформований логотип для FOZZY GROUP сьогодні є впізнаним для великої кількості споживачів (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Логотип групи **FOZZY GROUP**

Цей напрям діяльності, який належить до торгівлі, забезпечується значною кількістю торгових точок, які за своїми характеристиками є різноманітними реалізовується різноманітними торговими точками.

1. Торгівля продуктами і товарами для дому: супермаркети «Сільпо», делікатес-маркети Le Silpo, оптові гіпермаркети Fozzy, магазини біля дому «Фора» та дискаунтери thrash!. Для посилення конкурентних позицій у своїх мережах Fozzy Group реалізує товари під власними торговими марками, зокрема: ТМ «Премія», ТМ «Premiya Select», ТМ «Повна чаша», EXTRA! та інші. У мережах «Сільпо», Le Silpo діє програма лояльності для постійних клієнтів «Власний Рахунок», яка використовується із системою винагороди споживачів і водночас як маркетинговий інструментарій, який допомагає досліджувати запити споживачів.

2. Торгівля непродовольчими товарами: фармацевтичні супермаркети «Біла ромашка», персональна електроніка ringoо.

Варто зазначити, що Fozzy Group постійно розробляє і впроваджує сучасні рішення в усіх напрямках бізнесу. Для утримувати конкурентних позиції на ринку ритейлу, Група вкладає інвестиції насамперед в удосконалення основних та допоміжних бізнес-процесів допомагають. Завдяки логістиці торговельних мереж Використовуючи власні розподільні центри, які сформовані завдяки логістиці торговельних мереж, налагоджено своєчасне постачання магазинам продуктів харчування по всій території України. Крім того, Fozzy Group застосовує власну систему контролю якості, яка забезпечує дотримання стандартів зберігання, транспортування і продажу товарів.

З початку свого заснування у 1997 році Fozzy Group основну увагу концентрує на вдосконаленні бізнесової діяльності, використовує інноваційні підходи та створює нові можливості для ринку, стимулюючи розвиток торговельної сфери в цілому.

Однією з дочірніх компаній найбільших торгово-промислових груп Fozzy Group є ТОВ «Фоззі-Фуд». Ця мережа містить 9 гіпермаркетів, які поєднують характеристики оптової бази і роздрібного магазину.

Товариство функціонує в сфері роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Головний офіс ТОВ «Фоззі-Фуд» знаходиться в Києві. Місце знаходження підприємства: 08132, Київська обл., Києво-Святошинський р-н, м. Вишневе, вул. Промислова, 5.

Свою діяльність ТОВ «Фоззі-Фуд» на території України здійснює вже більше 10 років. За останні роки компанія виступає одним із найбільших платників податків, а також одним із найбільших експортерів та імпортерів в державі.

До основних видів діяльності ТОВ «Фоззі-Фуд» належать:

- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, де переважають продукти харчування, напої та тютюнові вироби;
- виробництво готових страв та страв;
- виробництво хліба; виробництво свіжих кондитерських виробів та тортів;
- оптова торгівля напоями;
- оптова торгівля тютюновими виробами;
- наукова діяльність;
- роздрібна торгівля хлібом, тортами, борошняними кондитерськими виробами та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах;
- інший роздрібний продаж, в основному на торгових майданчиках та на ринках;
- інша транспортна допомога.

Одним із видів діяльності, який забезпечує вагому частку доходу підприємства, є операції, пов'язані з роздрібною торгівлею в неспеціалізованих магазинах, у яких в асортиментному портфелі продукції переважають продукти харчування, напої та тютюнові вироби.

Крім того, ТОВ «Фоззі-Фуд» – це структурна одиниця Fozzy Group, що розвиває мережу продуктових супермаркетів «Сільпо» та делікатес-маркетів Le Silpo.

Особливим видом діяльності компанії є власний імпорт Fozzy Group. Цей стратегічний напрямок спрямований на розширення асортименту в торгових мережах та забезпечення конкурентної переваги шляхом доставки унікальної продукції на український ринок. Багато брендів, імпортованих безпосередньо компанією, представлені виключно в комерційних мережах компаній.

В мережах Fozzy Group представлена продукція під такими власними ТМ:

✓ ТМ «Премія» (перша ВТМ Fozzy Group) запущена в 2006 році в мережах «Сільпо», «Фора» і Fozzy. Сьогодні «Премія» охоплює асортимент товарів більше 2 571 найменування і представлена у 435 категоріях продовольчих і непродовольчих товарів.

✓ ТМ «Премія Рікі Тікі» була розроблена в 2013 році як торгова марка для дітей, яка представлена яскравими товарами з веселим героєм-мангустром для дітей віком 3-12 років та їхніх батьків. При цьому підприємство переконує своїх клієнтів у високій якості продуктів, оскільки виробниками товарів дитячого бренду ТМ «Премія Рікі Тікі» є найкращі вітчизняні та іноземні підприємства. Асортимент ВТМ «Премія Рікі Тікі» складає 114 позицій; 44 категорії (продовольчі та непродовольчі товари), а саме: овочева консервація (горошок і кукурудза), крупи та сухі сніданки, ароматні чаї, печиво затишне та здобне фігурне, сирки; серветки, шампунь, розвиваючі книги і м'які іграшки та інше.

✓ ТМ «Повна Чаша» – це продукція низького цінового сегмента, досить відомого серед клієнтів. Асортимент товарів Повної Чаші охоплює 971 найменування у 251 категорії продовольчих і непродовольчих товарів.

✓ торгова марка EXTRA з'явилася у 2011 році виключно в мережі

гіпермаркетів Fozzy. Продукція цієї торгової марки розрахована як на оптових покупців, так і на кінцевого роздрібного споживача. Асортимент ТМ EXTRA, представлений в економ-сегменті, налічує 577 найменувань, серед яких продукти харчування і товари непродовольчої групи соціального сегмента у 182 категоріях в цілому.

До однієї з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів України належить мережа супермаркетів «Сільпо». У 2020 році ця мережа охоплювала 264 супермаркети, в тому числі 4 делікатес-маркети Le Silpo та інтернет-магазин shop.silpo.ua. Особливістю функціонування супермаркетів «Сільпо» є використання торговельної концепції на основі самообслуговування, асортимент якої включає до 20 тис. найменувань продуктів харчування і супутніх товарів). Разом з тим, супермаркети «Сільпо» ідентифікуються як продуктові супермаркети, в яких 80% товарного асортименту припадає на продовольчі товари і лише 20% – на супутні та побутові товари широкого вжитку. За розміром торговельної площі всі супермаркети є різними, середня торговельна площа становить 1 426 м² [48].

По впровадженню інноваційних технологій обслуговування саме супермаркети «Сільпо» виступають флагманами на ринку. Підтвердженням цього є програма для постійних клієнтів «Власний Рахунок», яку було впроваджено ще у 2006 році.

Варто відзначити безліч досягнень мережі супермаркетів «Сільпо», зокрема неодноразові перемоги у багатьох номінаціях у сфері ритейлу. Значною подією для супермаркету було отримання у 2019 році Премії року в загальнонаціональному конкурсі Retail Awards «Вибір споживача». При чому перемогу супермаркети отримали в 4-х номінаціях, а саме: «Мережа супермаркетів України», «Мережа супермаркетів Києва», «Мережа супермаркетів Львова», «Мережа супермаркетів Одеси».

Ключовою та унікальною особливістю супермаркетів «Сільпо» є індивідуальний підхід у створенні дизайну інтер'єру для кожного магазину на різні тематики. На сьогодні на території України в мережі вже функціонує 52

тематичних дизайнерські супермаркети і 4 делікатес-маркети Le Silpo з власним дизайном. Для своїх співробітників «Сільпо» створює тематичну атмосферу, а саме кімнати для персоналу, які оформляються також у стилі магазинів. У мережі «Сільпо» є супермаркети в стилі всесвіт Мавки, музичний, ямайський, муркотиковий та ін. У 2020 році 3 дизайнерські супермаркети «Сільпо» вчетверте увійшли в Europe's Finest Store, тобто до переліку найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів за версією European Supermarket Magazine [48].

Широкого поширення набув проєкт підтримки та розвитку малих українських виробників під назвою «Лавка традицій». Продукція цієї групи є представлена і продається в «Сільпо», а також в делікатес-маркетах Le Silpo.

Варто зазначити, що «Сільпо» тричі було визнаним найінноваційнішим ритейлером в Україні. У 2019 році мережа супермаркетів отримала відзнаки «Інноваційність у роботі з клієнтами» за дослідженнями, проведеними Mind Innovation Index 2019 разом із KMPG. Ще однією номінацією у цьому році була «Сільпо» № 1 з інновацій у ритейлі в Україні.

Перемогу супермаркети «Сільпо» отримали в такі рейтингах, як: «ТОП-20 інноваційних компаній України», «ТОП-50 інноваційних компаній України», за версією журналу «ТОП-100» і Delo.ua (Ekonomika Communication Hub).

Le Silpo Delicatessens – це мережа делікатесів зі стильним дизайном, особливим асортиментом та високим рівнем персонального обслуговування. На прилавках переважають найякісніші товари, зібрані з різних континентів, і продукція власних майстрів кулінарії. Надихнувшись гастрономічними форматами різних країн, команда створила багатофункціональну концепцію: окрім покупки їжі, гості можуть відвідати фірмовий ресторан Le Grill з меню фірмового шеф-кухаря Марко Черветті, випити кави чи вина та попросити приготувати вибрані страви: стейк чи морепродукти з акваріума або улюблена страва зі свіжими делікатесами. У 2013 році було відкрито 3 Le Silpo: у Києві, Дніпрі та Харкові. У 2017 році в Одесі відкрився IV Le Silpo: на ринку делікатесів є сухі камери витримки для різних видів м'яса, власний сир і пекарня з дров'яною

піччю, дегустаційні зали, кафе та Bar de la Marine, де можна скуштувати страви зі свіжої риби та устриць без термічної обробки, ресторан Le Grill на 80 місць [48].

Середня торгова площа магазину делікатес-маркету становить 1794 кв. м. Як і в «Сільпо», у Le Silpo постійні гості можуть скористатися перевагами програми «Власний рахунок».

У 2018 році Le Silpo в Одесі увійшов до списку найкращих інноваційних проєктів European's Finest Store за версією журналу European Supermarket Magazine (ESM).

Персонал ТОВ «Фоззі-Фуд» відповідно до характеру виконуваних функцій охоплює такі категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники. У 2019 році на підприємстві спостерігалось скорочення чисельності працівників на 62 особи, при цьому фонд оплати праці у цьому році скоротився на 1668,00 тис. грн. У 2020 році середньооблікова чисельність штатних працівників дорівнювала 4 особи, а середня чисельність позаштатних працівників – 2 особи. Фонд оплати праці на підприємстві у 2020 році складав 1047 тис. грн що на 526 тис. грн менше попереднього року. ТОВ «Фоззі-Фуд» всебічно сприяє розвитку професійної підготовки працівників шляхом навчання та підвищення кваліфікації.

Забезпечення ефективної господарської діяльності товариства залежить від наявності чіткої управлінської структури. Адже саме вона спрямована на чіткий розподіл завдань та обов'язків в системі організації бізнесу.

Управління ТОВ «Фоззі-Фуд» здійснюють Загальні збори учасників – вищий орган товариства. Елементами управлінської структури є як окремі працівники, служби, так і окремі ланки апарату управління, між якими підтримуються горизонтальні і вертикальні зв'язки. Такі зв'язки носять лінійний і функціональний характер.

Безпосереднє управління підприємством здійснює директор ТОВ «Фоззі-Фуд», який приймає управлінські рішення для організації поточної діяльності та роботи товариства загалом. Команду ТОВ «Фоззі-Фуд» сформовано з досвідчених професіоналів та молодих перспективних працівників, які добре орієнтуються в реаліях сучасного бізнесу. Варто зазначити, що підприємство немає у своєму

складі філій та дочірніх підприємств товариства, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів.

З метою отримання більш достовірної інформації про бізнесову діяльність товариства в сфері торгівлі, проаналізуємо окремі показники.

Так, аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Фоззі-Фуд» проведемо за такими напрямками, як: оцінка складу, структури та динаміки активів і пасивів підприємства; коефіцієнтний аналіз показників господарської діяльності підприємства.

Очевидним є те, що будь який вид діяльності компанії супроводжується витратами трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, а також застосуванням основних і оборотних засобів. Тому важливо здійснити оцінку стану операційних витрат підприємства протягом 2019 – 2020 років (табл. 2.1).

Як ілюструють дані таблиці, елементи операційних витрат на підприємстві у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросли на 91 168 тис. грн, що свідчить про наявність позитивних тенденцій розвитку ТОВ «Фоззі-Фуд». Так, за аналізований період витрати на оплату праці зменшилися на 961 тис. грн, відрахувань на соціальні заходи – на 233 тис. грн, на амортизацію – на 27 тис. грн. Така динаміка витрат свідчить про те, що на підприємстві спостерігається незначне скорочення оплати праці, яке сприяє відтоку кадрів на підприємстві. Разом з тим, інші операційні витрати зросли на 92 389 тис. грн, що мало вплив на скорочення прибутковості підприємства в останні роки.

Таблиця 2.1

**Аналіз структури та динаміки елементів операційних витрат
ТОВ «Фоззі-Фуд» у 2019-2020 рр.**

Елементи витрат	Витрати, тис. грн		Частка, %		2020р. до 2019р.	
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	тис. грн	%
Матеріальні затрати	–	–	–	–	–	–
Витрати на	1573	612	0,55	0,16	-961	38,9

оплату праці						
Відрахування на соціальні заходи	395	162	0,14	0,03	-233	41,0
Амортизація	78	51	0,01	0,01	-27	65,4
Інші операційні витрати	282 630	375 019	99,3	99,8	92 389	132,7
Разом	284 676	375 844	100	100	91 168	132,0

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності

У структурі витрат ТОВ «Фоззі-Фуд» за 2019-2020 рр. найбільшу питому вагу займають інші операційні витрати – 99,8 %, а найменшу – амортизація (0,01%) та відрахування на соціальні заходи (0,03 %).

Аналіз вищенаведених даних свідчить про те, що 2020 рік, незважаючи на зростання операційних витрат, виявився продуктивним. Проте доцільно зосередити більше уваги на оптимізації структури витрат з метою покращення результатів діяльності торговельного підприємства. У цьому контексті важливо насамперед проаналізувати основні економічні показники функціонування бізнесу ТОВ «Фоззі-Фуд».

Показники фінансово-економічних результатів діяльності підприємства представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Фоззі-Фуд»
у 2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Відхилення			
				2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	тис. грн	%	тис. грн	%
Чистий дохід від реалізованої продукції	–	–	–	–	–	–	–
Собівартість реалізованої продукції	–	–	–	–	–	–	–
Валовий: прибуток	–	–	–	–	–	–	–
Інші операційні доходи	42 140	179 634	28 867	137 494	326,28	-150 767	16,1
Адміністративні витрати	7 030	70 657	7 869	63 627	905,08	-62 788	11,1

Витрати на збут	11 746	21 306	646	9 560	81,39	-20 660	3,0
Інші операційні витрати	212 350	192 713	367 329	-19 637	-9,25	+174 616	190,6
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток, (збиток)	-188 986	-105 042	-346 977	-83 944	55,6	+241 935	330,3
Інші фінансові доходи	221 032	1 266 927	203 552	1 045 895	473,19	-1 063 375	16,1
Інші доходи	33 649	13 261	–	-20 388	-60,6	–	–
Фінансові витрати	271 380	391 328	–	119 948	44,2	–	–
Інші витрати	31 970	8 304	204 770	-23 666	-74,03	196 466	25 рази
Фінансові результати до оподаткування: прибуток, (збиток)	-237 655	775 514	-348 195	1013 169	–	-1123 709	–
Витрати (дохід) з податку на прибуток	27 978	666	64 735	-27 312	-97,62	64 069	97 разів
Чисти фінансовий результат: прибуток, (збиток)	-209677	776 180	-283 460	+985857	+470	-1059 640	–

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток) у 2019 році склав 105 042 тис. грн, що на 83 944 тис. грн, або на 44,4% менше показника 2018 року. Темп приросту збитку товариства у 2020 році становив 220,3 %. Таке негативне явище у бізнесовій діяльності зумовлене зростанням інших операційних витрат (на 90,6%), а також свідчить про нерентабельну основну діяльність та відсутність можливостей фінансування інших видів діяльності, що не відноситься до операційної.

У 2017 році збиток до оподаткування складав 237 655 тис. грн, проте у 2019 році цей показник був прибутковим і становив 775 514 тис. грн, величина зростання якого дорівнювала 1013 169 тис. грн.

Щодо чистого прибутку ТОВ «Фоззі-Фуд», то у 2019 році цей показник дорівнював 776 180 тис. грн, враховуючи, що попередньому році його діяльність була збитковою, розмір збитку дорівнював 209677 тис. грн. Аналогічна ситуація склалася у 2020 році, в якому чистий збиток товариства складав 283 460 тис. грн, а величина його зросла у порівнянні з попереднім роком на 1059 640 тис. грн.

Таким чином, проведений аналіз фінансово-економічного стану підприємства дає змогу констатувати, що ТОВ «Фоззі-Фуд» активно розвивалося до 2017 року, оскільки в наступні роки спостерігаємо негативні коливання в діяльності підприємства, які в більшій мірі були викликані світовою пандемією та карантинними умовами.

2.2. Аналіз економічних показників ефективності управління діяльністю торговельного підприємства

В сучасних нестабільних умовах господарювання для підприємств України аналіз фінансового стану є необхідною складовою процесу управління підприємством. Для того, щоб підприємства розвивали свою діяльність та змогли тримати свої позиції на ринку, необхідна реальна оцінка фінансового стану.

Під фінансовим станом розуміють сукупність показників, які відображають здатність (спроможність) підприємства розрахуватися за борговими зобов'язаннями. Він характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, які необхідні для нормального функціонування підприємства, доцільністю їх розміщення та ефективністю використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними та фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю. Фінансовий стан визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку, його імідж, потенціал у діловому співробітництві [34].

Вивчення проблем торговельних підприємницьких структур, пізнання їх особливостей дозволяє визначити характерні риси функціонування підприємницької структури в системі ринкових відносин, дає відповіді на питання побудови загальних принципів торговельної діяльності, орієнтації в ринковому середовищі, знаходження способів найефективнішого використання потенціалу підприємницької структури.

Використовуючи Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Фоззі-Фуд» та Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), доцільним є проведення

аналізу його фінансового стану. До основних груп показників оцінки фінансового стану відносяться:

1. Показники оцінки ліквідності.
2. Показники оцінки фінансової стійкості.
3. Показники оцінки ділової активності (оборотності).
4. Показники оцінки рентабельності.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Фоззі-Фуд» у 2018-2020 рр. представлена у табл. 2.3.

Важливим показником ліквідності ТОВ «Фоззі-Фуд» є коефіцієнт покриття або коефіцієнт поточної ліквідності. Він визначається співвідношенням обсягу всіх поточних активів до загального обсягу короткострокових зобов'язань і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів у фінансовому році.

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) в 2018 році дорівнював 0,35, а це означає, що на кожну 1 гривню поточних зобов'язань (боргів) підприємство мало лише 35 копійок поточних активів; у 2019 р. – 2 грн 91 коп., 2020 р. – 1 грн 97 коп., відповідно. Протягом останніх двох років значення коефіцієнта було більшим одиниці, що свідчить про те, що баланс підприємства – ліквідний. У 2020 році цей показник зменшився на 94 копійки.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ТОВ «Фоззі-Фуд» у 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2019 р. до 2018 р., +/-	Відхилення 2020 р. до 2019 р., +/-
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,35	2,91	1,97	2,56	-0,94
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,35	2,91	0,20	2,56	-2,71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,006	0,004	0,003	-0,002	-0,001

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,34	2,75	0,18	2,41	-2,57
--	------	------	------	------	-------

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що на кожну гривню поточної заборгованості торговельного підприємства припадало у 2018 р. – 35 коп., 2019 р. – 2 грн 91 коп., а у 2020 р. – лише 20 коп. ліквідних активів.

Показники абсолютної ліквідності на ТОВ «Фоззі-Фуд» характеризує здатність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Зазначені показники не суттєво перевищують нормативне значення > 0 , хоча у 2020 році цей показник скоротився на 0,001 і дорівнював 0,003. Проте важливішим є не високе значення цього показника, а наявність на підприємстві грошових коштів на дату відповідних платежів. Таким чином, підприємство є неплатоспроможним у короткостроковому періоді.

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про можливість підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та показує рівень політики комерційного кредитування. Значення цього коефіцієнта на ТОВ «Фоззі-Фуд» характеризується тенденцією до зменшення. Слід зазначити, що у 2020 році підприємство отримало менші можливості розширювати подальшу діяльність, що показує його значення, яке дорівнювало 0,18 (рис. 2.2).

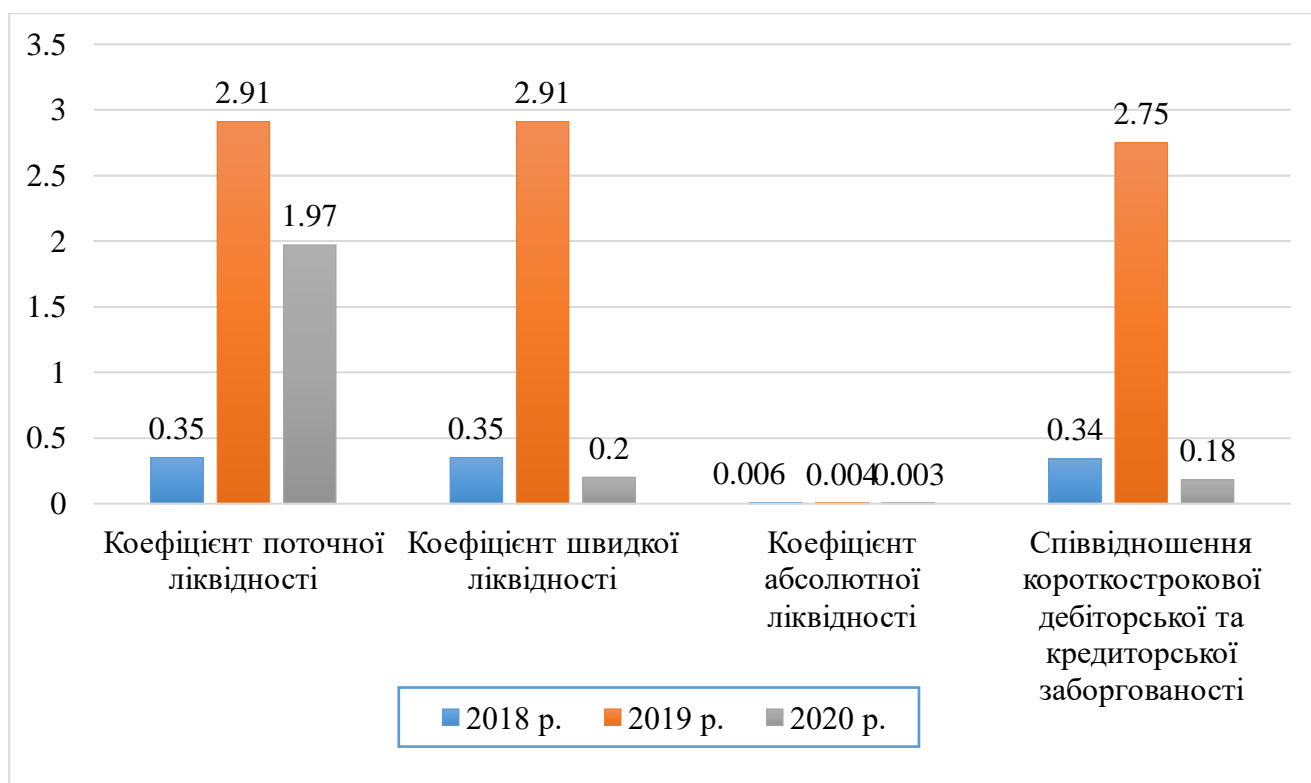


Рис. 2.2. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Фоззі-Фуд» у 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

Фінансова стійкість ТОВ «Фоззі-Фуд» – це такий стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Показник фінансової стійкості підприємства передбачає, що ресурси, які вкладені в певний вид бізнесу, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від його організації, а отриманий прибуток – забезпечувати самофінансування та фінансову незалежність суб'єкта господарювання від зовнішніх джерел формування активів.

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «Фоззі-Фуд» представлений у табл. 2.4.

Як показують дані таблиці, власні обігові кошти ТОВ «Фоззі-Фуд» (робочий, функціонуючий капітал) у 2020 році становив 71 621 тис. грн, що на 966 274 тис. грн менше 2019 року. Таке скорочення обігових коштів показує негативну динаміку для товариства і підтверджує послаблення його фінансової свободи.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Фоззі-Фуд» у 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютні відхилення	
				2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал)	540 417	1 037 895	71 621	497 478	-966 274
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,6	1,6	0,51	1,0	-1,09
Коефіцієнт фінансової залежності	0,4	-0,6	0,49	-1,0	1,09
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,94	1,05	0,53	0,11	-0,52
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,36	2,16	1,05	2,52	-1,11
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,57	2,59	0,49	1,02	-2,1
Показник фінансового левериджу	-0,06	-0,005	0	0,055	-
Коефіцієнт фінансової стійкості	-1,57	0,68	0,51	2,25	-0,17

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) показує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. У 2020 років підприємство не мало можливості покривати короткострокові платежі тим, що є в наявності, оскільки коефіцієнт платоспроможності був меншим одиниці. Показник фінансової незалежності показує, що у 2020 році ТОВ «Фоззі-Фуд» на 49% було залежним від позикових коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2020 році зменшився на -0,52 і дорівнював 0,53, що показує зменшення частини капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності, тобто необоротних і частини оборотних активів.

Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування) зменшився на 1,11, що свідчить про зменшення забезпеченості заборгованості власними коштами.

За досліджуваний період коефіцієнт фінансового левериджу ТОВ «Фоззі-Фуд» свідчить про фінансовий ризик.

Коефіцієнт фінансової стійкості зменшився до 0,51, що означає зниження здатності підприємства підтримувати належний рівень виконання своїх перш за все довгострокових зобов'язань.

Важливим фінансовим результатом діяльності підприємства виступає рентабельність. Цей відносний показник комплексно характеризує ефективність використання підприємством матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Аналіз основних показників рентабельності ТОВ «Фоззі-Фуд» за 2018-2020 рр. наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз основних коефіцієнтів рентабельності (збитковості)

ТОВ «Фоззі-Фуд» у 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2019 р. до 2018 р., +/-	Відхилення 2020 р. до 2019 р., +/-
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0,22	1,92	-1,33	1,7	-3,25
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,22	1,92	-1,08	1,7	-3,0
Рентабельність власного капіталу	-0,14	2,81	-2,11	2,95	-4,92
Період окупності капіталу	4,5	0,52	-0,49	-10,62	-1,01
Період окупності власного капіталу	7,13	0,36	-0,51	-6,77	-0,87

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Як показують дані таблиці, у 2018-2019 році діяльність торговельного підприємства ТОВ «Фоззі-Фуд» була прибутковою. Так, аналіз рентабельності активів за прибутком підприємства за цей період підтверджує ефективність використання активів компанії з метою генерування прибутку. Рівень ефективності процесу управління діяльністю компанії залежить від рівня даного показника. У 2019 році коефіцієнт рентабельності активів за прибутком від

звичайної діяльності до оподаткування ТОВ «Фоззі-Фуд» дорівнював 1,92, тобто величина прибутку 1,92 коп припадає на 1 гривню вартості активів. Відповідно торговельне підприємство отримує прибуток (за чистим прибутком/збитком) у 1,92 коп на 1 гривню вартості капіталу у 2019 році. Проте у 2020 році цей показник дорівнював -1,33, що підтверджує рівень збитковості підприємства. Аналогічна ситуація є характерною для інших показників, що показують збитковість підприємства.

Аналіз рентабельності ТОВ «Фоззі-Фуд» показує його прибутковість у 2018-2019 рр., проте у 2020 році – високий рівень збитковості компанії.

Отже, торговельне підприємство характеризується високими результатами у 2018 році, а у 2020 році відбулось значне зниження ефективності його господарювання, зумовлене високим рівнем збитковості діяльності підприємства.

2.3. Оцінювання конкурентного статусу ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

В сучасних динамічних умовах сфера торгівлі характеризується значною різноманітністю та складними умовами розвитку. Торгівлю продуктами харчування поділяють за такими двома напрямками: 1) реалізація товарів через супермаркети; 2) реалізація товарів у невеликі торгових точках. Варто зазначити, що за своєю спеціалізацією ТОВ «Фоззі-Фуд» працює за першим напрямом.

На початку 2021 року на вітчизняному продуктовому ритейлі за кількістю магазинів лідером залишається продуктова мережа «АТБ-маркет», яка об'єднує у своєму складі 1215 магазинів (табл. 2.6).

Fozzy Group на відміну від лідера ринку «АТБ-маркет» розвиває об'єкти різних форматів і брендів. Сюди потрібно віднести такі: магазини біля дому Фора, супермаркети Сільпо, дискаунтери Thrash!, гіпермаркети Fozzy Gcash & Carry, а також преміальні маркети Le Silpo і Favore. З початку 2021 року Fozzy Group відкрила 9 торгових точок, проте кількість магазинів зросла лише до 621 одиниць.

Таблиця 2.6

Рейтингові позиції вітчизняних продуктових операторів

за кількістю торгових точок

№	Компанія	Мережа	Центральний офіс	Кількість торгових точок, 2020 р.	Кількість торгових точок, березень 2021 р.
1.	«АТБ-маркет»	АТБ, АТБ-експрес	м. Дніпро	1201	1215
2.	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Thrash!, Le Silpo і Favore.	м. Київ	612	621
3.	VolWest Retail	Наш Край, SPAR	м. Луцьк	281	273
4.	ПрАТ «АРИТЕЙЛ»	КОЛО	м. Київ	221	245
5.	ТНК «Львівхолод»	Рукавичка	м. Львів	179	180
6.	ПрАТ «ЕКО»	Еко маркет, Симпатик	м. Київ	145	143
7.	ПрАТ «ОПТТОРГ-15»	Делві	м. Київ	1345	141
8.	ПрАТ «ЛК-Транс»	ЛотОК	м. Київ	103	104
9.	ПрАТ «Омега»	VARUS	м. Дніпро	102	103
10.	ПрАТ «Модерн-Трейд»	Копійка	м. Одеса	96	97

Джерело: складено автором на основі [32]

Значна увага групи приділяється розвитку роздрібних проєктів. Так, у 2020 році флагманська мережа Fozzy Group – Сільпо відкрила 18 нових супермаркетів, збільшивши їх кількість до 272 магазинів (з урахуванням чотирьох Le Silpo) (рис. 2.3). Мера Фора в цьому ж році відкрила 19 нових торгових точок, а кількість її об'єктів зростає до 262. Враховуючи такий розвиток бізнесу, у 2020 році під управлінням Fozzy Group було 9 гіпермаркетів Fozzy і один преміальний маркет Favore [25].

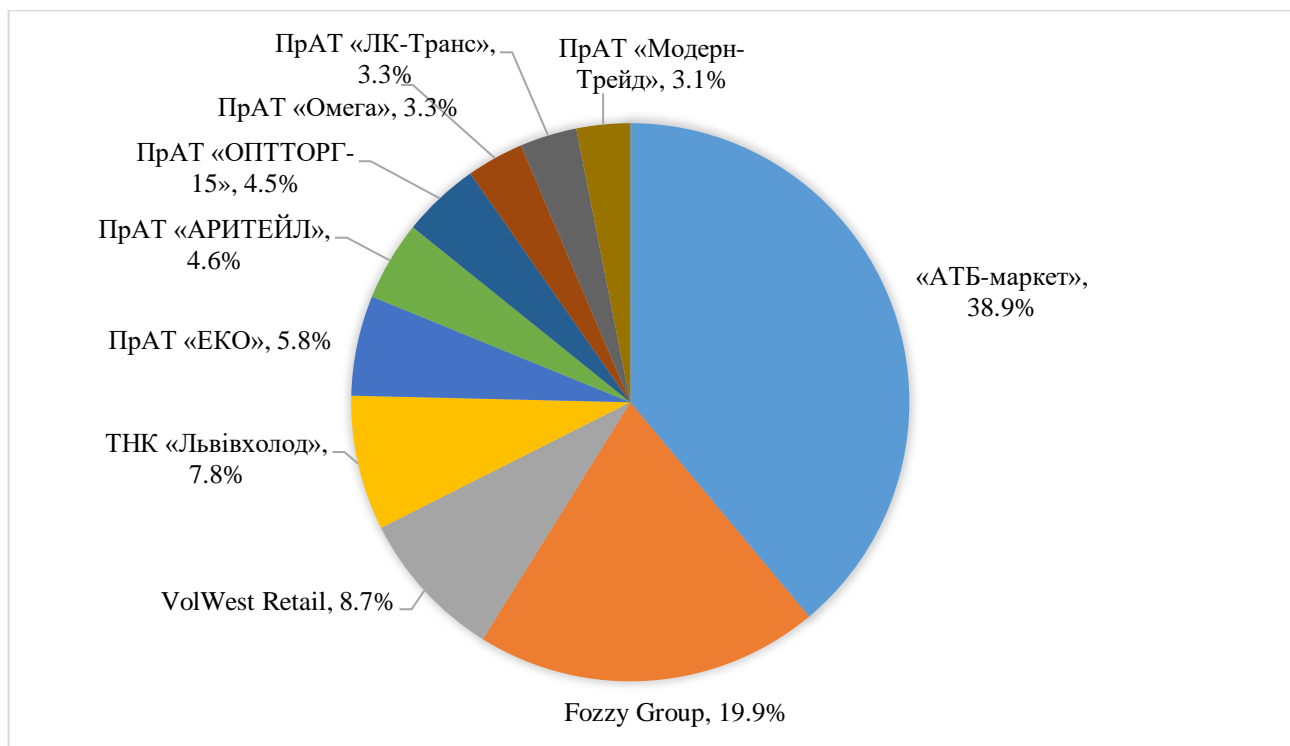


Рис. 2.3. Структура продуктового ритейлу за кількістю торгових точок у березні 2021 році

Джерело: побудовано автором на основі [25]

Варто зазначити, що швидкий розвиток показали Varus і мережа Делви, кожна з яких мають по 10 нових торгових точок. Новим швидкозростаючим торговим оператором є також ВОХ Експрес, якою за 3 місяці було відкрито 7 торгових магазинів. Разом з тим, незважаючи на швидку появу нових торгових точок невеликих операторів залишається незмінною перша п'ять провідних операторів, зокрема за таким критерієм, як загальна кількість магазинів. Отже, передові позиції займають такі оператори: АТБ, Fozzy, Volwest Group, Рукавичка, ЕКО маркет (рис. 2.4).

У рейтингових позиціях за кількістю об'єктів домінує також західноукраїнська компанія Volwest Group, яка представляє бренди Наш Край і Spar. Варто зазначити, що Volwest Group працює в різних форматах та виступає одним із невеликої кількості операторів FMCG-роздробу, що активно пропонують як звичайний, так і поворотний франчайзинг (йдеться про те, що мережевий гравець не є власником локальних торгових точок, а лише ними управляє).

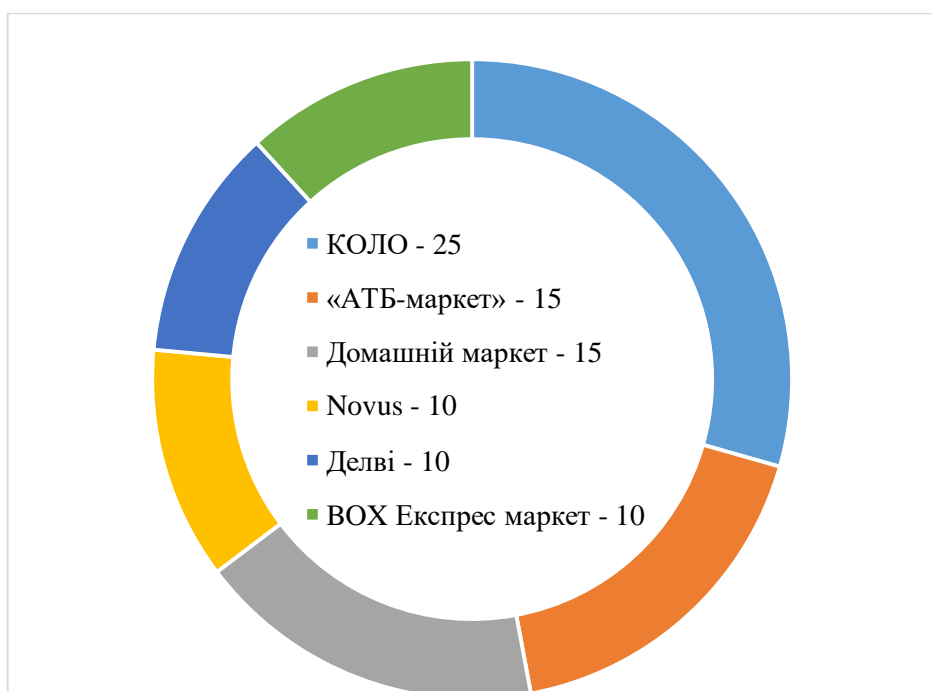


Рис. 2.4. Топ 6 FMCG операторів України за кількістю відкритих магазинів у першому кварталі 2021 року

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Так, у 2020-році компанія Volwest Group разом зі своїми франчайзі-партнерами відкрила 34 нових магазини, у тому числі: 26 торгових об'єктів міжнародної мережі Spar і 8 маркетів під вивіскою Наш Край. На кінець 2020 року загальна кількість магазинів компанії збільшилася до 283 торговельних точок [25].

Мережа Рукавичка в Західному регіоні України в основному відкриває «магазини біля дому» невеликої площі, саме тому займає четверте місце за кількістю магазинів. У 2020 році ЕКО маркет скоротив свою мережу на 3 торгові точки, проте загальна їх кількість складає 180 магазини, що дозволяє займати п'яту позицію за кількістю торговельних точок.

Варто зазначити, що найшвидшими темпами розвивається мережа магазинів біля дому «Коло». За 2020 рік було відкрито 40 нових точок. За останній рік «Коло» зросло майже вдвічі і тепер наздоганяє «Наш Край» та Spar. Список лідерів за темпами зростання доповнили Novus і «Домашній маркет». Швидкий розвиток Novus пов'язаний з переформатуванням магазинів мережі Billa.

«Домашній маркет» з 15 новими торговими точками зрівнявся в темпах розвитку з найбільшим продовольчим ритейлером – «АТБ».

Оцінюючи конкурентний статус підприємства доцільно спочатку розглянути поточний стан справ на ринку ритейлерів продуктів харчування, тобто проаналізувати конкурентів підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика основних конкуренти ТОВ «Фоззі-Фуд»

<p>«АТБ-маркет» (АТБ, АТБ-експрес)</p>	<p>Провідний український ритейлер продуктів харчування. Виступає лідером за кількістю торгових точок. Серед споживачів позиціонується як магазин з низьким ціновим сегментом. Поширений і набуває популярності у «спальних» районах великих та середніх міст України.</p>
<p>VolWest Retail (Наш Край, SPAR)</p>	<p>Єдиний в Україні великий представник роздробної торгівлі продуктами харчування, функціонування та розвиток торговельної мережі якого базується на умовах франчайзингу, що дає змогу успішно масштабувати бізнес. Протягом останніх років, завдяки активному розширенню мережі зростає товарообіг підприємства. Найбільш успішно ритейлер розвивається у Західній Україні, а також у Полтавській, Вінницькій, Сумській, Дніпропетровській області</p>
<p>ТНК «Львівхолод» (Рукавичка)</p>	<p>Це найбільша компанія з виготовлення, постачання, переробки й продажу продуктів харчування й промислових товарів у Західній Україні. Компанії належить найбільша у Львівській області мережа магазинів самообслуговування «Рукавичка», виробничі потужності, лабораторія, власний логістичний центр. Співпрацює з понад 500 постачальниками, пропонує своїм клієнтам широкий асортимент продукції різної якості за низькими цінами. З-посеред них – понад 130 позицій під власною ТМ «Кухарочка».</p>

Джерело: складено автором

Серед прямих конкурентів ТОВ «Фоззі-Фуд» варто відзначити таких продуктових ритейлерів, яких належать: «АТБ-маркет» (АТБ, АТБ-експрес), VolWest Retail (НашКрай, SPAR), ТНК «Львівхолод» (Рукавичка).

Рівень ефективності діяльності торговельного підприємства можна оцінити за допомогою SWOT-аналізу як одного із найефективніших методів стратегічного управління (табл. 2.8).

SWOT-аналіз ТОВ «Фоззі-Фуд»

<i>Внутрішні сильні сторони (S):</i>	<i>Внутрішні слабкі сторони (W):</i>
<p>Належність до одного із найбільших продуктових операторів Fozzy Group; Торгівля продуктами харчування та товарами першої необхідності; Широкий і унікальний асортимент товарів; Наявність декількох власних ТМ, під якими продається продукція; Доступна цінова політика; Використання програм лояльності для клієнтів</p>	<p>Висока собівартість окремих видів продукції, що реалізується; Зростання інфляційних процесів в економіці; Наявність кредиторської заборгованості та її щорічне зростання; Несприятливі економічна і політична ситуації в країні.</p>
<i>Зовнішні сприятливі можливості (O):</i>	<i>Зовнішні загрози (T):</i>
<p>Нарощування товарообороту; Удосконалення кадрової політики на підприємстві; Розширення асортименту продукції та послуг, які надаються підприємством; Залучення інвестицій.</p>	<p>Наявність значної кількості конкурентів; Великий рівень плинності персоналу; Нестабільність у прийнятті урядових рішень; наявність військового конфлікту на Сході України.</p>

Джерело: складено автором

Провівши аналіз бізнесу товариства за ключовими критеріями, визначено позитивні та негативні сторони діяльності ТОВ «Фоззі-Фуд». На основі результатів SWOT-аналізу підприємство може обрати пріоритетні напрями, які потребують вдосконалення та сформувавши стратегію його розвитку.

Для аналізу конкурентного статусу ТОВ «Фоззі-Фуд» використано також і експертний метод, результати якого представлені у табл. 2.9 та рис. 2.5.

Особливість проведення експертного методу полягає в здійсненні таких логічно послідовних етапів як:

1. Відбір найбільших конкурентів у сфері торгівлі продовольчими товарами.
2. Визначення основних критеріїв оцінювання конкурентної позиції торговельного (якість, ціна, безпечність тощо).
3. Визначення для кожному із обраних критеріїв вагового коефіцієнта.

4. На основі проведеного аналізу підприємства присвоюємо їм певний ранг.
5. Формуємо загальну оцінку.
6. Усі зведені оцінки сумуємо та визначаємо групу, до якої будуть належати обрані підприємства.

Таблиця 2.9

Матриця конкурентного профілю основних

Підприємство	Якість		Ціна		Безпеч- ність		Естетичні характери- стики		Умови зберігання		Розмі- щення		Заг. оцін- ка
	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	
Fozzy Group	5	1	4	0,8	5	1	4	0,8	5	0,5	4	0,4	4,5
«АТБ- маркет»	5	1	5	1	4	0,8	5	1	5	0,5	5	0,5	4,8
VolWest Retail	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,4	4	0,4	4
ТНК «Львівхолод»	5	1	4	0,8	5	1	4	0,8	5	0,5	4	0,4	4,5
Ваговий коефіцієнт	0,2		0,2		0,2		0,2		0,1		0,1		

продуктових операторів України

Джерело: складено автором

Отже, проаналізувавши конкурентні позиції діяльності торговельного підприємства прослідковуємо наявність лише одного домінуючого лідера ринку «АТБ-маркет», оскільки сприятлива цінова політика компанії зорієнтована на дещо нижчий рівень цін (рис. 2.5).

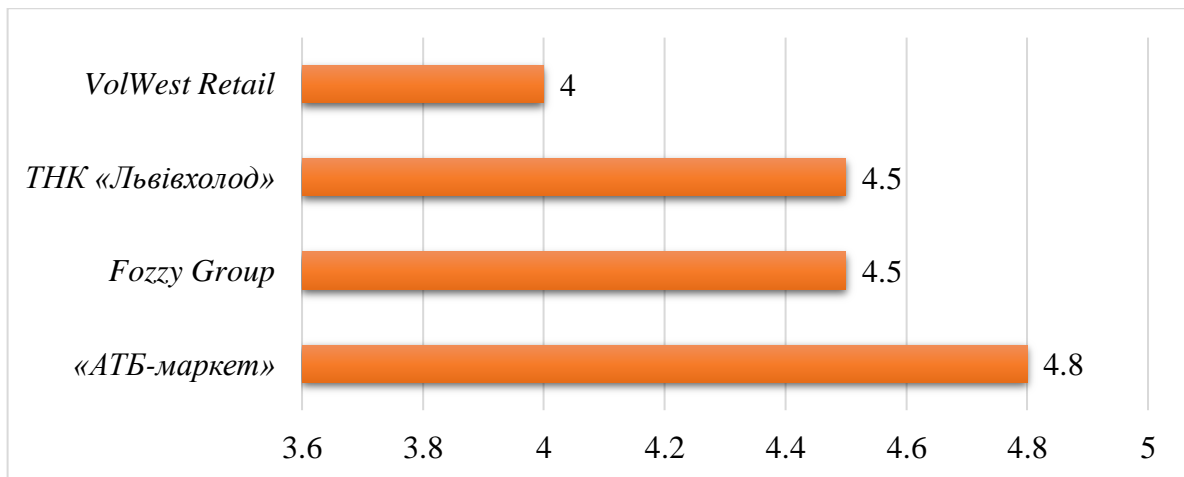


Рис. 2.5. Рейтингові конкурентні позиції основних операторів продуктового ритейлу України

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.9.

Така тактика є особливо актуальною у період пандемії та низьких доходів населення, що і є конкурентною перевагою «АТБ-маркет». Поза тим, ще однією перевагою головного конкурента є значно більша кількість торгових мереж, а також більш щільніше охоплення територій магазинами

Проведене комплексне дослідження ринку продуктового ритейлу дало змогу проаналізувати ситуації конкурентного середовища та визначити ключові позиції основних торговельних компаній та їх мереж на ринку. Разом з тим, особливу увагу доцільно спрямувати важливості конкурентного статусу товариства, враховуючи велику кількість великих та малих торговельних мереж, які реалізують продовольчі товари, створюючи на ринку відповідне конкурентне середовище. Саме аналіз конкурентної позиції дозволяє визначити найбільш домінуючі торговельні підприємства, що знаходяться в тренді та які, відповідно мають високі конкурентні переваги порівняно з іншими, а відтак можуть ефективніше організувати свою господарську діяльність.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Розробка конкурентної стратегії діяльності торговельного підприємств

Ключовим завданням удосконалення управління діяльністю торговельних підприємств в умовах ринкової економіки виступає формування конкурентної стратегії, спрямованої на забезпечення їх стійких конкурентних переваг. В умовах структурної економічної трансформації та зростання рівня невизначеності факторів зовнішнього середовища ускладнюються процес вирішення даного завдання. Загострення рівня конкуренції зумовлює посилення потреби у збереженні наявних і створенні якісно нових конкурентних переваг. Останні мають характеризуватися високим рівнем адаптивності до змін, а вдосконаленням системи стратегічного управління, повинні бути спрямовані на пошук нових та підтриманні розвитку наявних механізмів і технологій управління діяльністю торговельного підприємства.

Успішне функціонування і розвиток будь-якого суб'єкта господарювання в сучасній економіці вимагає відповідного підходу до формування його

конкурентної стратегії. Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства торгівлі за сучасних умов підвищеної невизначеності в основному здійснюється не лише під впливом внутрішньої керуючої системи, але більшою мірою під впливом зовнішнього середовища.

Потрібно враховувати, що розробку стратегії необхідно поєднувати з її реалізацією. Такий підхід є важливим через дуже оперативне використання наявних можливостей в сформованому конкурентному середовищі. При цьому пропонується підприємницький підхід навіть для великих компаній, який повинен базуватись на:

- оперативному дослідженні можливостей та вилучення безперспективних;
- аналізі ідеї та концентрації на декількох основних;
- поєднанні конкретних дій та аналізу.

Потреба підвищення економічної ефективності торговельних підприємств ставить перед ними важливі завдання, насамперед пов'язані з вибором ефективного підходу до формування стратегії підвищення конкурентного статусу, що дає змогу максимально використовувати існуючий потенціал.

Саме тому процес розроблення і реалізації конкурентних стратегій представляє собою систему, яка охоплює логічну послідовність таких дій:

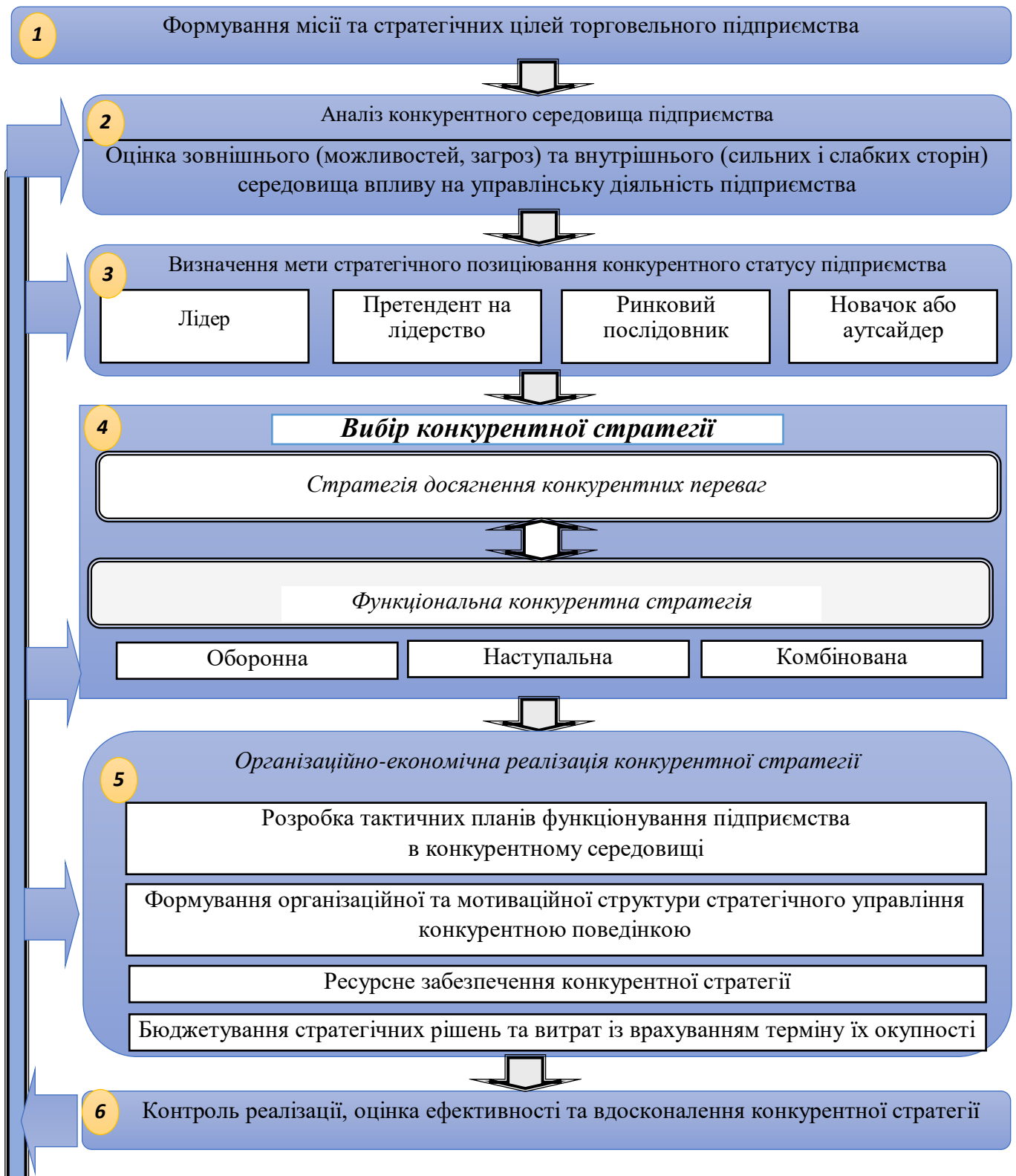
- 1) формування місії та стратегічних цілей торговельного підприємства;
- 2) дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з можливістю його прогнозування в майбутньому періоді;
- 3) визначення стратегічної конкурентної мети, яка узгоджується з корпоративною, а також визначення стратегічного конкурентного позиціонування;
- 4) аналіз стратегічних альтернатив та формування стратегії конкуренції;
- 5) організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії;
- 6) оцінка ефективності реалізації стратегії, її контроль та корегування.

Враховуючи функціональні та економічні особливості стратегічного планування торговельної діяльності підприємства, представлено логічну схему розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства (рис. 3.1).

Процес розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства повинен відповідати принципам системності та комплексності. Варто зазначити, що запропонована модель є універсальною для підприємства торговельної сфери, проте вимагає врахування при кожному реальному прийнятті рішення впливу на нього факторів зовнішнього конкурентного середовища.

До факторів зовнішнього середовища, які здійснюють вплив на розробку конкурентної стратегії торговельного підприємства належать: політико-правові – формують правові засади використання конкурентних інструментів; організаційно-економічні – визначають купівельну спроможність потенційних ринків та впливають на економічну стійкість підприємства; соціальні –

визначають рівень прав та свобод на ринку, формують цінності споживачів; стан комунікаційної інфраструктури – визначає потенційні комунікаційні можливості,



якими володіють торговельні підприємства для зміцнення конкурентного статусу [Тучковська І., с. 274].

Рис. 3.1. Розробка та реалізація конкурентної стратегії

торговельного підприємства

Джерело: побудовано автором

Формування місії та визначення основних стратегічних цілей торговельного підприємства здійснюється з врахуванням таких чинників, як: причини та концепція створення підприємницької структури; інструменти та засоби формування системи управління торговельною діяльністю підприємства; основні чинники, які впливають на оптимізацію економічних процесів; стратегічний цикл бізнесу.

Стратегічна мета торговельного підприємства повинна передбачати:

- 1) максимізацію товарообороту,
- 2) прискорення швидкості оборотності, збільшення частки цільового сегмента ринку,
- 3) мінімізацію витрат та зменшення ціни збуту продукції.

При розробці конкурентної стратегії торговельного важливу увагу доцільно приділити згрупуванню та систематизації сформованих стратегічних цілей. При цьому визначають рівні їх виконання, а також з визначенням їх пріоритетності та використання відповідних методичних підходів здійснюють побудову дерева цілей.

Система цілей торговельного підприємства охоплює економічні та соціальні цілі комерційної діяльності, особливість яких полягає у забезпеченні рівноваги між попитом та пропозицією у стратегічному періоді.

Важливим засобом реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства виступає насамперед ефективна реалізація його сформованого потенціалу, основними складовими якого є: товарний, технічний, кадровий, просторо-локальний, фінансовий, репутаційний, інформаційний тощо. Варто зазначити, що за обсягами виручки від реалізації товарів за версією Forbes Ukraine [34] п'ятірку лідерів вітчизняного ритейлу сформували такі компанії як АТБ, Fozzy Group, Епіцентр К, Metro Cash&Carry та Ашан (табл. 3.1). При цьому, 4 компанії належать до найбільш відомих торговельних продовольчих мереж. Як показують дані таблиці, сукупна виручка всіх учасників рейтингу дорівнює 2,15

трлн грн, що приблизно відповідає двомісячному обсягу продажів компанії Walmart.

Таблиця 3.1

ТОП-5 найбільших ритейлерів за версією Forbes Ukraine у 2020 році

№ п/п	Місце в топ100 Forbes	Назва компанії	Виторг	Річний приріст виручки, %	Фінансовий результат
1.	2	АТБ	104,9 млрд грн	+22	+4,4 млрд грн
2.	3	Fozzy Group	78,2 млрд грн	+18	-5 млн грн
3.	10	Епіцентр К	45,7 млрд грн	+10	+3,7 млрд грн
4.	29	Metro Cash&Carry	19,8 млрд грн	+14	+1,3 млрд грн
5.	38	Ашан	14,2 млрд грн	-8	-563 млн грн

Джерело: складено автором на основі [34]

При стратегічному позиціонуванні конкурентного статусу ТОВ «Фоззі-Фуд» обрала позицію претендента на лідера, а у деяких нішах – лідера. Кожен конкурентний статус на ринку вимагає впровадження комплексної системи заходів по захопленню або втриманню обраних конкурентних позицій. Таке завдання належить до категорії найважчих, оскільки в значній мірі залежить від дій конкурентів, їхньої стратегічної реакції на зміни в торговельному бізнесі та чинників конкурентного середовища, які не піддаються контролю.

Ще одним важливим етапом є вибір конкурентної стратегії торговельного підприємства з наявних стратегій, зокрема, стратегій досягнення конкурентних переваг та функціональних конкурентних стратегій.

Стратегії досягнення конкурентних переваг можуть базуватися тільки на перевагах вищого рівня, які сформовані на підприємстві. Ці стратегії поєднують максимізацію охоплення цільового ринку, оптимізацію структури та мінімізацію витрат. В більшості випадків націлені на максимізацію цільового прибутку та широку диверсифікацію. Процес використання конкурентних переваг передбачає забезпечення оптимізації обсягу та структури економічних витрат, збалансування товарного попиту і пропозиції з врахуванням цінової еластичності.

З наявних функціональних конкурентних стратегій оборонна стратегія виражається у захисті конкурентної позиції торговельного підприємства, збереженні його пріоритетів, а також у запобіганні виникнення ризику втрат та зниження частки цільового сегмента ринку. Дещо іншою є оборонна стратегія, яка може використовувати на зменшення конкурентних втрат та не є агресивною щодо конкурентів.

Наступальна стратегія торговельного підприємства є найбільш динамічною та інтенсивною щодо конкурентів. Її завдання полягають у захопленні нових конкурентних позицій, забезпечення умов для зростання цільового сегмента ринку та підвищення ефективності використання фінансово-економічного та ресурсного потенціалу підприємства. Разом з тим, наступальна стратегія передбачає агресивні дії щодо конкурентів, і відповідно їх усунення шляхом поглинання інших компаній.

За сучасних динамічних умов та обмежених можливостях ринкового середовища часто доцільно застосовувати комбіновану конкурентну стратегію, яка здатна швидко адаптуватись до нових реалій. В її основі лежить методика поєднання інструментарію оборонної та наступальної стратегії, які застосовують в залежності від ситуації у конкурентному середовищі. Така стратегія вимагає значної гнучкості та адаптивності, наявності широкої інформаційної бази та системи забезпечення та обробки нових даних для швидкого прийняття рішень.

На етапі організаційно-економічної реалізації конкурентної стратегії здійснюється деталізація та конкретизація визначених стратегічних завдань торговельного підприємства. Це передбачає розробку та виконання тактичних планів торговельного підприємства; перевірка ресурсного забезпечення конкурентної стратегії та бюджетування заходів стратегії з визначенням часових параметрів всіх завдань та термінів їх окупності.

Контроль реалізації та оцінка ефективності конкурентної стратегії виступає заключним етапом розробки стратегії торговельного підприємства.

В умовах цифровізації економіки все більше торговельних підприємств мають можливості використовувати маркетинг у соціальних мережах,

пропонувати свої варіанти вирішення поставлених завдань збільшення конверсії, лідогенерації та отримання прибутку. При розробці маркетингової стратегії торговельних підприємств в соціальних мережах доцільно враховувати такі фактори: високу конкуренцію, відсутність бар'єрів для входу на медіа-майданчик, високу інформованість покупців. Важливо налагоджувати контакт зі споживачами, вибудовувати довгострокові відносини, залучати клієнтів, які користуються довірою в інших, підтримувати репутацію та авторитет бренду у соціальних мережах, що впливає на отримання економічного і соціального ефекту в діяльності торговельного підприємства.

Особливе місце у розробці концепції розвитку торговельного підприємства як було вже зазначено, займає аналіз чинників формування зовнішнього середовища, яке включає: параметри демографічного розвитку населення, галузевої структури зайнятості населення, розвитку транспортної та складської інфраструктури тощо. У контексті базових маркетингових стратегій торговельне підприємство акцентує увагу на своїх конкурентних перевагах або через реалізацію стратегії контролювання витрат, або через впровадження стратегії диференціації, або через стратегію фокусування [8].

Складовими маркетингових стратегій підприємств є маркетингові конкурентні стратегії. Однією із них є маркетингова стратегія ринкового лідера, позиція якого забезпечує йому дивіденди (через високу ринкову частку) й водночас зумовлює цілий ряд труднощів. Наявність конкуруючого підприємства, що намагається зайняти лідируючі позиції на ринку, а також підприємств, які намагаються скопіювати стратегію лідера є характерною для такого типу стратегії. При цьому, утримання лідерських позицій торговельним підприємством на ринку забезпечує йому використання трьох основних різновидів маркетингових стратегій: 1) розширення місткості ринку; 2) захист позицій; 3) підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку [12].

Виділяють три способи реалізації маркетингової стратегії торговельним підприємством розширення ємності ринку:

1) пошуком нових споживачів, акцентуючи увагу на тому, що кожен товар має своїх потенційних споживачів, які не знають про його існування;

2) визначенні нових потреб, а це, в свою чергу, орієнтує підприємство на виявлення нових сфер і засобів застосування свого товару;

3) збільшенням частоти та обсягів споживання товару, шляхом активної рекламної діяльності. Певною мірою пошук нових споживачів і нових потреб є відтворенням стратегії розвитку ринку, а збільшення обсягів споживання – стратегії глибокого проникнення на ринок.

З таких тенденцій підприємства повинні разом із традиційними каналами збуту активно використовувати канали digital-маркетингу та продажів.

До основні цифрових каналів, інструментів та технології, що впливають на ефективність маркетингової стратегії просування продукції торговельного підприємства належать [42]:

- можливість управління контентом: візуальна та пізнавальна веб-сторінка, яка направляє замовника до відповідної інформації;

- використання електронного маркетингу та цифрових інформаційних бюлетенів для надання спеціальної інформації та залучення трафіку на веб-сайт торговельної компанії, а також з можливістю продовження спілкування та взаємодії з клієнтом;

- маркетинг та оптимізація пошукових систем (SEM/SEO): інструменти та стратегії, які використовуються для позиціонування веб-сайту торговельного підприємства в найвищих результатах при користуванні пошуковими системами;

- електронна комерція та онлайн-ринок: продаж товарів через веб-сторінку торговельної компанії або на платформах електронної комерції;

- соціальні медіа: соціальні платформи, які дозволяють компаніям неофіційно працювати з аудиторією та формувати амбасадорів бренду торговельного підприємства серед клієнтів, партнерів, а також працівників;

- цифрові інструменти для сегментації клієнтів: інструменти та програми для збору та аналізу поведінки клієнтів та переваг на ринках за рахунок «big data», які спрямовані на підвищення ефективності продажів та маркетингу.

Запропоновані заходи по розробці конкурентної та цифрової маркетингової стратегій торговельного підприємства можуть скласти фундаментальну основу для посилення конкурентного статусу ТОВ «Фоззі-Фуд» та вдосконалення управління його діяльністю.

3.2. Формування організаційно-економічного механізму управління товарооборотом ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

Світові тенденції розвитку торгівельної сфери в останні роки висувають ряд вимог українським торговельним мережам щодо забезпечення їхнього ефективного функціонування та отримання ними вищого рівня конкуренції. В найбільшій мірі це стосується процесів формування та впровадження у практичну діяльність адекватного до сучасних ринкових умов господарювання організаційно-економічного механізму управління товарооборотом мереж гіпермаркетів.

Управління ефективною діяльністю торговельних підприємств, в яких домінуючими ознаками виступають динамічність та невизначеність, і для яких існують високі ризики втрати капіталу при здійсненні фінансово-економічних операцій, вимагає концентрації значної уваги на випередження очікуваних у майбутньому змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Важливим також є врахування зниження рівня купівельної спроможності покупців. Врахування ключових аспектів дозволить забезпечити досяжний рівень ефективної діяльності торговельного підприємства.

Розробка організаційно-економічного механізму управління товарооборотом повинна бути адаптивною до існуючих умов функціонування торговельних підприємств та здійснюватися контекстно реально досяжним для цих підприємств критерієм управління. В цьому напрямку акцентується на проблематиці вироблення контексту управлінських концепцій, які передбачають впроваджених економічних та організаційних механізмів для підвищення ефективності управління діяльністю підприємств торговельної сфери.

Організаційно-економічний механізм – як системне поєднання окремих елементів цілісної структури підприємства в основному тлумачиться в наукових дослідженнях, як сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних економічних структур, форм та методів діяльності, важелів і засобів регулювання економічних процесів для підвищення ефективності функціонування підприємства [14, с. 97].

У сучасній практиці діяльність великих торговельних підприємств (великих торгових комплексів) порівняно з підприємницькими структурами інших галузей економіки, піддається негативному впливу зовнішнього середовища. Наявність значної кількості дестабілізуючих факторів впливу на їх діяльність, а також динамічність існуючих бізнес-моделей робить більш уразливою торговельну сферу. Будь-який існуючий механізм через порушення в існуючому державному механізмі, у політичній системі не дає бажаних результатів. Особливості діяльності сучасних торговельних підприємств зі своїми численними функціями, розгалуженою матеріально-технічною базою, кадровим потенціалом, інфраструктурою є складним утворенням, яке вимагає ґрунтовної розробки організаційно-економічного механізму для управління їхньою діяльністю.

Саме тому, *основна ціль сформованого організаційно-економічного механізму* має розглядатися як процес прийняття рішень, а також впровадження у практику доцільних організаційних структур на всіх управлінських рівнях з чіткими інструментами виміру та контролю за визначеними факторами впливу на результативність окремих процесів і ефективність діяльності торговельного підприємства в цілому. Відповідно, завданнями механізму полягають у сприянні забезпеченню основної мети функціонування суб'єктів господарювання.

У практичній діяльності торговельного підприємства чітко проявляються організаційно-управлінський, фінансово-економічний і правові (регулятивні) аспекти [13].

Враховуючи тенденції останніх років торговельні підприємства змушені здійснювати різноманітні організаційно-економічні заходи, які спрямовані на збільшення обсягів збуту товарів, оновлення складу товарного асортименту,

оптимізації обігових витрат, раціоналізації техніко-технологічної бази, запровадження сучасних інформаційних технологій у торгівлі, що в сукупності забезпечує підтримку ефективності їхньої господарської діяльності.

У практичній площині управління великою торговельною компанією є складним і широкомасштабним процесом, здійснення якого вимагає чіткої деталізації функцій всіх структурних підрозділів, загальної організації управління на основі сучасних методик і технічних засобів, які в більшості випадках вирішують проблему вдосконалення управління діяльністю підприємства.

Метою управління товарооборотом торговельного підприємства є формування оптимальних розмірів товарних ресурсів відповідної кількості та якості, а також їх реалізація насамперед з метою задоволення потреб клієнтів і максимізації прибутку. Реалізація зазначеної мети водночас забезпечить зростання кількості клієнтів та в достатній мірі задоволення їхні потреби, а також втримає постійних споживачів, які формуватимуть сегмент для збуту продукції.

Разом з тим, для ефективності організаційно-економічного механізму управління товарооборотом ТОВ «Фоззі-Фуд» важливими є правильно визначені завдання, до яких належать:

- визначення обсягів та структури товарообороту на основі проведених маркетингових досліджень стану кон'юнктури споживчого ринку;
- розрахунок обсягів реалізації продукції з метою максимізації прибутку;
- розроблення оптимальної структури товарообороту в межах асортиментного портфелю враховуючи запити та цінності клієнтів, а також наявні ресурсні потужності підприємства;
- раціональне використання ресурсного потенціалу торговельного підприємства з можливістю додаткового залучення існуючих резервних можливостей при плануванні та управлінні товарообороту підприємства.

Важливою складовою функціонування організаційно-економічного механізму управління товарооборотом є наявність чітко сформованих принципів, дотримання яких є важливим у цьому процесі.

Вважаємо, що основними принципами діяльності торговельного підприємства є такі:

Принцип цілеспрямованості полягає в дотримання операційних, тактичних та стратегічних цілей, які формуються для ефективного управління товарооборотом на підприємстві.

Принцип наукової обґрунтованості – це врахування основних економічних концепцій плануванні; методологічний аналіз товарообороту з використанням сучасних прикладних інструментаріїв прогнозування та економіко-математичного моделювання, врахування ризиків та впливу дестабілізуючих факторів, побудову оптимізаційних моделей, що сприятимуть підвищенню стабільності і точності управління товарооборотом на підприємстві.

Принцип комплексності передбачає врахування всіх наявних взаємозв'язків між структурними елементами та налагодження взаємодії в управлінні товарооборотом, узгодження прийнятих рішень із необхідними діями в торговельній діяльності для отримання прибутку підприємством.

Принцип безперервності передбачає постійний моніторинг та узгодження всіх управлінських рішень щодо товарообороту на поточний і перспективний періоди.

Дотримання визначених принципів формування механізму управління товарооборотом підприємства здійснюється через відповідні управлінські функції, кожна з яких наближає до досягнення стратегічної мети активізації торговельного підприємства. Для ефективного виконання управлінських функцій важливе значення має наявність інструментарію. Йдеться про сукупність методів, важелів і способів здійснення управлінського впливу на діяльність в напрямку управління товарооборотом для досягнення поставленої мети через конкретні засоби реалізації.

Інструментальний портфель механізму управління товарооборотом ТОВ «Фоззі-Фуд» виступають певні методи, важелі та засоби управління. Так, до основних методів належать:

- ✓ економічні – забезпечують формування умов для налагодження товарообороту підприємства, оцінювання результатів з урахуванням потенційних ризиків і загроз, прогнозування показників торговельної діяльності підприємства (ресурсний, цільовий, нормативний, балансовий, матричний, трендовий, порівняння, факторний, коефіцієнтний тощо);
- ✓ соціально-психологічні – забезпечують вплив на врегулювання окремих питань із окремими працівниками, які призводять до зниження рівня товарообороту підприємства;
- ✓ адміністративні – забезпечують організацію, реалізацію та регуляцію управлінських функцій у контексті досягнення високого рівня товарообороту підприємства;
- ✓ нормативно-правові – правове регулювання відносин між працівниками та менеджерами, захист прав і законних інтересів підприємства та його персоналу задля формування правового базису в прийнятті управлінських рішень щодо діяльності підприємства.

Модель організаційно-економічного механізму управління товарооборотом наведена на рис. 3.2.

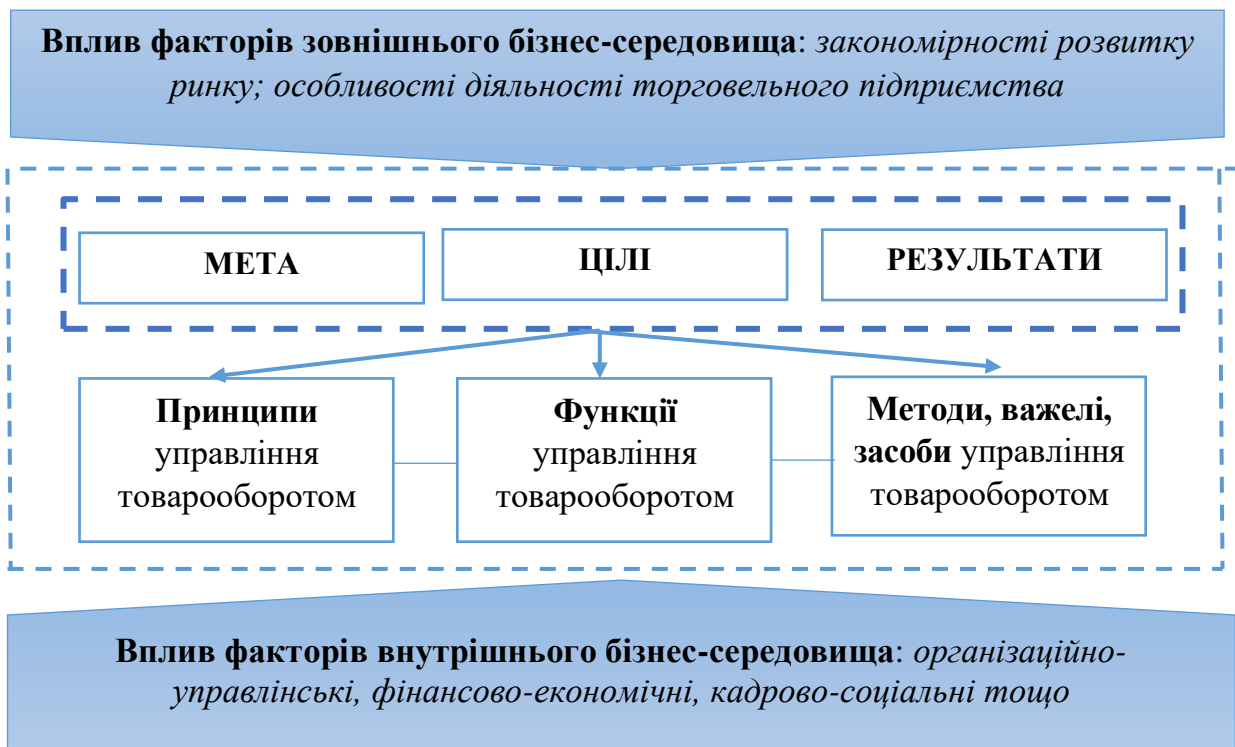


Рис. 3.2. Організаційно-економічний механізм управління

товарооборотом ТОВ «Фоззі-Фуд»

Джерело: побудовано автором

Основних факторами зовнішнього бізнес-середовища, які доцільно враховувати при управлінні товарооборотом підприємства є:

– заходи та дії, які здійснюють конкуренти відповідно до сформованої ними стратегії й тактики торговельної діяльності, товарною, ціновою політиками, засобами просування продукції та їхні конкурентні можливості;

– сформовані тенденції та особливості розвитку ринку, де функціонує торговельне підприємство, враховуючи його кон'юнктуру ринку та життєвий цикл товару;

– асортиментний портфель, який формує пропозицію на ринку, створює можливості для появи аналогів, тобто товарів-замінників, а також імовірність морального старіння товару;

– політика державного регулювання, яка впливає на тенденції на ринку;

– територіальне розміщення торговельного підприємства, враховуючи демографічні, природно-кліматичні, соціальні, інституційні та інші фактори;

– економічний розвиток регіону, який впливає на купівельну спроможність постійних та потенційних клієнтів.

Варто зазначити, що особливості розвитку ринку діяльності торговельного підприємства, а також відповідна стадія життєвого циклу як підприємства, так і його товарного асортименту можуть створюють платформу для реалізації стратегічних цілей управління товарооборотом підприємства. Це допомагає у виборі методики планування обсягу товарообороту підприємства на перспективу.

Враховуючи стратегічну спрямованість управління товарооборотом підприємства, механізм цього процесу орієнтований на досягнення цільових параметрів його розвитку (оптимізація бізнес-процесів, зміцнення життєздатності, економічне зростання в умовах динамічних змін бізнес-середовища і потреб стейкхолдерів, позитивну динаміку показників товарообороту та стійкі конкурентні позиції на ринку).

З позиції процесного підходу управління товарооборотом підприємства торгівлі розглядається як послідовне виконання певних управлінських функцій, спрямованих на досягнення поставлених цілей [11, с. 130].

Поставлені цілі для розвитку товарообороту підприємства на перспективу можуть бути реалізовані лише з використанням комплексного підходу, враховуючи їх тісний взаємозв'язок.

Важливе значення для ТОВ «Фоззі-Фуд» має процес розробки плану асортиментного портфеля товарообороту підприємства, який охоплює систему цілей, спрямованих на:

- 1) формування структури товарообороту та його обсягу з рахуванням запитів та уподобань споживачів;
- 2) максимізація прибутку на основі досягнення оптимальних обсягів та структури товарообороту;
- 3) ефективне використання ресурсних можливостей та потенціалу торговельного підприємства на основі оптимального обсягу та структури товарообороту підприємства.

Стадія життєвого циклу підприємства та товарів, що реалізуються ним, особливості ринку діяльності торговельного підприємства можуть бути основою для реалізації окремих цілей стратегічного управління товарооборотом (табл. 3.3).



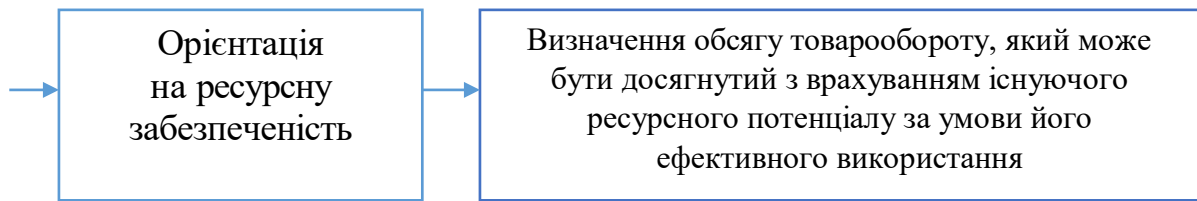


Рис. 3.3. Стратегічні підходи до управління товарооборотом підприємства

Джерело: побудовано автором

Реалізація функцій управління товарооборотом у їх взаємозв'язку та взаємообумовленості відтворює циклічність управлінського процесу та забезпечується відповідним функціональним механізмом (рис. 3.4).

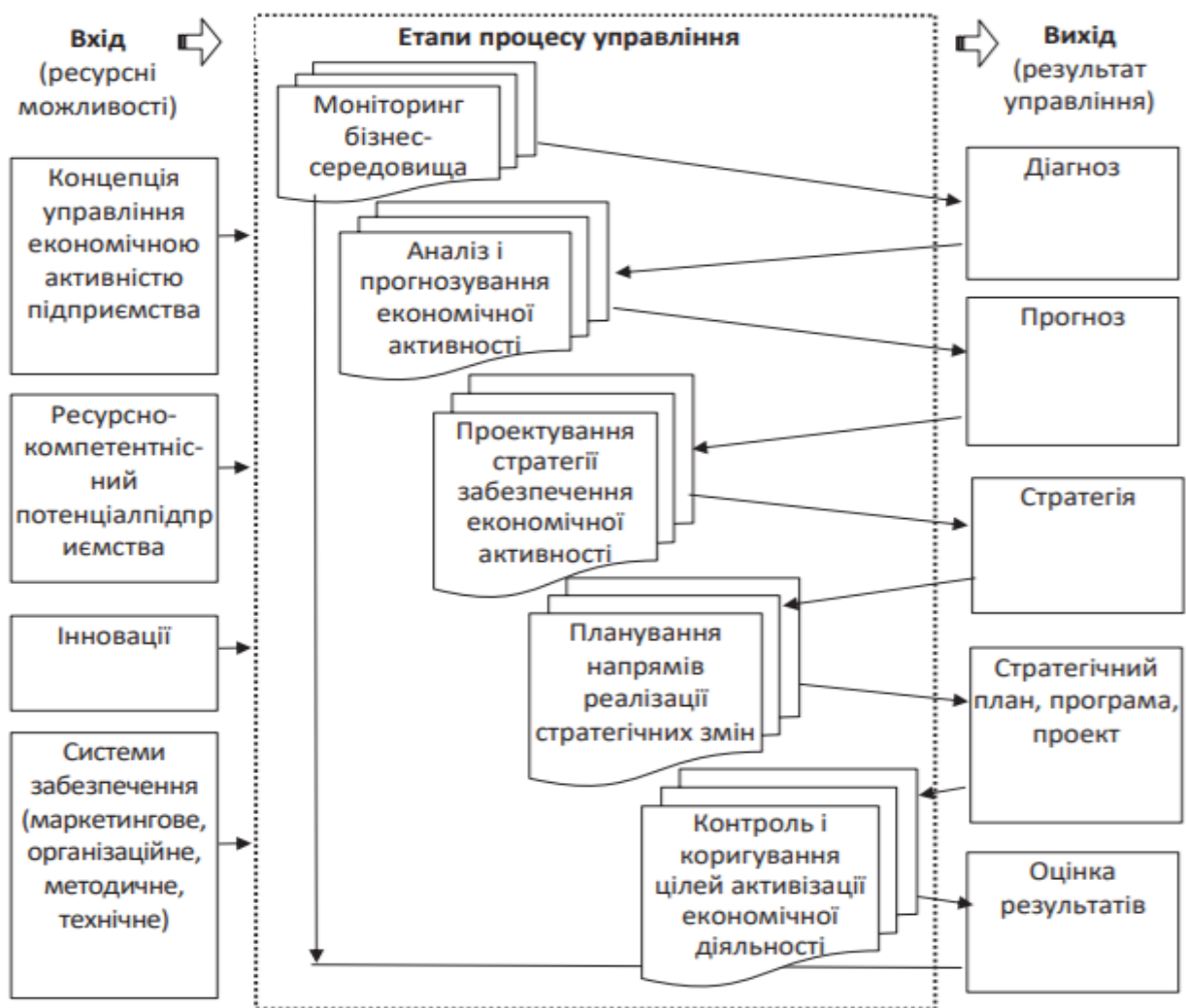


Рис. 3.4. Референтна модель процесу управління товарооборотом

ТОВ «Фоззі- Фуд»

Джерело: побудовано автором на основі [11, с. 164]

З урахуванням головної мети, завдань та принципів управління на ТОВ «Фоззі-Фуд» необхідно побудувати систему управління товарооборотом, визначити конкретний зміст цього управління та послідовність його здійснення.

Широкого поширення й застосування мають новітні концепції управління, зокрема, концепція Business Performance Management (BPM) та Balanced Scorecard (BSC) (рис. 3.5).

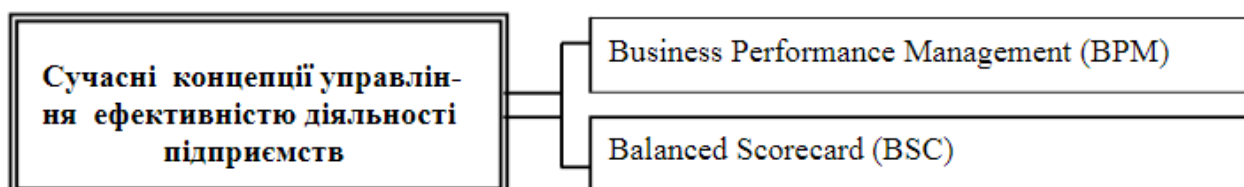


Рис. 3.5. Сучасні концепції управління товарооборотом торговельних підприємств

Джерело: побудовано автором

Відповідно до сучасних концепцій ефективним виступає процесно-орієнтований інструмент управління товарооборотом в межах діяльності підприємства. Це свого роду ретранслятор стратегії розвитку компанії на рівень виконавців в розрізі сформованих ключових чинників. Показовим інструментом у цьому плані є технологія управління результативністю Business Performance Management. Варто зазначити, що BPM сформована на базі систем управління ресурсами компанії (TRP-систем). У своїй структурі BPM охоплює стратегічне управління, фінансовий та операційний менеджмент, консолідовану звітність моделювання, аналіз і моніторинг ключових показників ефективності.

Business Performance Management (BPM) – це методологія, яка спрямована на оптимізацію реалізації стратегії і складається з набору інтегрованих циклічних аналітичних процесів, які підтримуються відповідними технологіями. Технологія управління результативністю дає змогу компанії визначати, вимірювати і управляти ефективністю своєї діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей. Основні фінансові та операційні процеси BPM включають планування, консолідацію та звітність, аналіз ключових показників ефективності.

Важливе значення в управлінні діяльності підприємства має Концепція Balanced Scorecard (BSC). BSC розглядається як система стратегічного управління підприємством на основі виміру й оцінки її ефективності за групами показників (фінансові, виробничі, маркетингові тощо), відбір яких здійснюється для врахування всіх важливих (з позиції стратегії) аспектів його діяльності.

Збалансована система показників, яку доречно впроваджувати в діяльності торговельного підприємства повинна базуватися на таких принципах:

- причинно-наслідковий зв'язок всіх показників;
- взаємозв'язок результатних показників, які можна виміряти в кінці певного планового періоду, і попередніх показників, які можна виміряти миттєво;
- взаємозв'язок усіх показників із фінансовими результатами діяльності підприємства.

Система BSC в деякій мірі трансформує місію й загальну стратегію торговельного підприємства в систему взаємозалежних показників. Разом з тим, дозволить використовувати вимірювані показники, за такими чотирма основними напрямками: фінансовий, що характеризує ефективність діяльності підприємства з позиції віддачі на вкладений капітал; оцінка корисності товарів компанії торговельної сфери з позиції кінцевих споживачів; внутрішня операційна ефективність, що оцінює ефективність організації бізнес-процесів торговельного підприємства; інновації й навчання, тобто здатність підприємства до впровадження інновацій, його постійна гнучкість та орієнтація на постійні вдосконалення.

В останні роки надзвичайного поштовху набув розвиток електронної торгівлі. Із врахуванням цього, вітчизняним торговельним підприємствам доречно усвідомлювати та вміло використовувати переваги різних каналів продажу товарів через такі інтернет-магазини: маркетплейси і прайс-агрегатори, email-маркетинг, Facebook Ads, рекламні сервіси Google, SEO. Сьогодні багато постачальників великих торговельних мереж зазнають з боку останніх дедалі більше нечесних торгових практик (практик, які сильно відхиляються від належної бізнес поведінки і суперечать добросесній діловій практиці) [13].

Йдеться про перекладання ризиків, який має нести одна із сторін договору, на іншу (необґрунтованість відтермінування платежів за поставлені товари, ризики, пов'язані з поверненням нереалізованих товарів тощо) та про нав'язування додаткових послуг однією із сторін своїм контрагентам (плата за «вхід», за просування товару у торговій мережі, за контроль якості товарів тощо). Розглянута ситуація вимагає запровадження кодексу добросовісних практик.

ВИСНОВКИ

В сучасних мовах господарювання об'єктивним критерієм і регулятором розвитку торговельних підприємств виступає ефективне управління, яке своїм впливом за короткий проміжок часу забезпечує максимальні результати при мінімальному використанні ресурсів. Функціонування і розвиток торгівлі суттєво залежить від вдосконалення механізмів і методів управління, які сприяють швидкому насиченню ринку товарами та послугами, розширенню конкуренції, прискоренню інноваційних процесів, забезпеченню належного зростання економічного добробуту в суспільстві.

Результативність діяльності торговельного підприємства в основному визначається особистими якостями торгового персоналу, його знаннями в галузі психології поведінки особистості, сприйняття та формування відношення клієнтів до пропонованого товару. Усі зазначені критерії в сукупності визначають лояльність споживчого ринку до торговельного бізнесу.

Торговельний бізнес підприємницьких структур охоплює ряд етапів, зокрема: вибір перспективних напрямів, форм та методів продажу товарів, які забезпечують фінансово вигідне вкладення капіталу; обґрунтування доцільності започаткування та організації торговельної діяльності, тобто підготовку бізнес-плану, а також пошук та залучення необхідного обсягу фінансових ресурсів.

Категорія управління розглядається як певний елемент, функції організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. При до основних його

компонентів відносяться: уміння організувати, включаючи здатність делегувати повноваження та підприємницької інтуїції.

На систему управління торговельною діяльністю підприємства впливають: товарооборот, який має бути достатньо гнучким, що дозволить швидко оновлювати існуючий асортимент продукції; застосування більш нових форм контролю та організації бізнес-процесів; наявність конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках; рівень якості обслуговування тощо.

Варто відзначити, що сутність управлінської діяльності характеризують загальні (планування, організація, координація, мотивація та контроль) та конкретні функції управління, які класифікуються за процесами управління, за структурними підрозділами, за напрямками діяльності підприємства, за елементами торговельної діяльності та за економічними категоріями.

Процес управління діяльністю торговельного підприємства повинен забезпечуватися відповідно до принципи управління, які поділяються на універсальні та специфічні.

Важливе значення в управлінні діяльністю торговельного підприємства мають такі методи управління, як: адміністративні, економічні та правові.

Дослідження методології оцінювання управлінської діяльності торговельного підприємства є безперервним процесом, від ефективності якого залежить його прибутковість. Це формує необхідність постійного перегляду такої діяльності на кожному із етапів функціонування підприємства. На наш погляд, використання насамперед показників рентабельності допоможе на як на рівні підприємства, так і на рівні його окремих функціональних підрозділів оцінити стан управління його діяльністю.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», яке входить до однієї з найбільших торгово-промислових груп України FOZZY GROUP. Ця група належить до лідерів українських ритейлерів, оскільки охоплює більше 680 торговельних об'єктів, які розміщені по всій території країни. Крім торговельних мереж, група компаній містить такі напрями, як виробництво продуктів харчування, банківський і ресторанний бізнеси. Товариство функціонує в сфері

роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. ТОВ «Фоззі-Фуд» належить до Fozzy Group як підприємницька структура, що розвиває мережу продуктових супермаркетів «Сільпо» і делікатес-маркетів Le Silpo. «Сільпо» - це один із небагатьох у світі великих мережевих продуктових ритейлерів, який створює індивідуальний тематичний дизайн для кожного магазину.

Аналіз господарської діяльності торговельного підприємства ТОВ «Фоззі-Фуд» дає можливість стверджувати про коливання у результативності діяльності підприємства. Так, торговельне підприємство у 2019 році було прибутковим, проте у 2018 році та у 2020 році збитковим. Загалом досліджуване підприємство є фінансово не стійким та збитковим.

Враховуючи специфіку ТОВ «Фоззі-Фуд» як торговельного підприємства, на основі проведеного аналізу виділено ряд факторів, які впливають на його товарооборот. До них належать місце знаходження торгових точок, що завжди сприяє значній відвідуваності магазинів.

На початку 2021 року на вітчизняному продуктовому ритейлі за кількістю магазинів лідером залишається продуктова мережа «АТБ-маркет», яка об'єднує у своєму складі 1215 магазинів. Fozzy Group зайняло 2 місце, оскільки на відміну від лідера ринку «АТБ-маркет», розвиває об'єкти різних форматів і брендів, зокрема, магазини біля дому Фора, супермаркети Сільпо, дискаунтери Thrash!, гіпермаркети Fozzy Gcash & Carry, а також преміальні маркети Le Silpo і Favore.

Провівши аналіз бізнесу товариства за ключовими критеріями, визначено позитивні та негативні сторони діяльності ТОВ «Фоззі-Фуд». Так, на основі результатів SWOT-аналізу торговельне підприємство може обрати пріоритетні напрями, які потребують вдосконалення та сформувавши стратегію його розвитку. Разом з тим, особливу увагу доцільно приділити конкурентному статусу товариства, враховуючи велику кількість великих та малих торговельних мереж, які реалізують продовольчі товари, створюючи на ринку відповідне конкурентне середовище.

Успішне функціонування і розвиток ТОВ «Фоззі-Фуд вимагає відповідного підходу до формування його конкурентної стратегії. Процес розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства повинен відповідати принципам системності та комплексності. Варто зазначити, що запропонована модель є універсальною для підприємства торговельної сфери, проте вимагає врахування при кожному реальному прийнятті рішення впливу на нього факторів зовнішнього конкурентного середовища. До останніх належать політико-правові, організаційно-економічні, соціальні, комунікаційно-інфраструктурні.

Стратегічна мета торговельного підприємства повинна передбачати: максимізацію товарообороту, прискорення швидкості оборотності, збільшення частки цільового сегмента ринку, мінімізацію витрат та зменшення ціни збуту продукції. Важливим засобом реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства виступає насамперед ефективна реалізація його сформованого потенціалу, основними складовими якого є: товарний, технічний, кадровий, просторо-локальний, фінансовий, репутаційний, інформаційний тощо.

В умовах цифровізації економіки все більше торговельних підприємств мають можливості використовувати маркетинг у соціальних мережах, пропонувати свої варіанти вирішення поставлених завдань збільшення конверсії, лідогенерації та отримання прибутку.

Управління ефективною діяльністю ТОВ «Фоззі-Фуд, в якому домінуючими ознаками виступають динамічність та невизначеність, і для яких існують високі ризики втрати капіталу при здійсненні фінансово-економічних операцій, вимагає концентрації значної уваги на забезпеченні досяжного рівня ефективної діяльності торговельного підприємства. За цих умов важливе значення має організаційно-економічний механізм управління товарооборотом. Його основною ціллю є процес прийняття рішень, а також впровадження у практику доцільних організаційних структур на всіх управлінських рівнях з чіткими інструментами виміру та контролю за визначеними факторами впливу на результативність окремих процесів і ефективність діяльності торговельного підприємства в цілому.

Враховуючи стратегічну спрямованість управління товарооборотом ТОВ «Фоззі-Фуд, механізм цього процесу для орієнтований на досягнення цільових параметрів його розвитку (оптимізація бізнес-процесів, зміцнення життєздатності, економічне зростання в умовах динамічних змін бізнес-середовища і потреб стейкхолдерів, позитивну динаміку показників товарообороту та стійкі конкурентні позиції на ринку).

З урахуванням основної мети, завдань та принципів управління на ТОВ «Фоззі-Фуд» необхідно побудувати систему управління товарооборотом, визначити конкретний зміст цього управління та послідовність його здійснення.

Широкого поширення й застосування мають новітні концепції управління, зокрема, концепція Business Performance Management (BPM) та Balanced Scorecard (BSC). Запропонована технологія управління результативністю дасть змогу підприємству визначати, вимірювати і управляти ефективністю своєї діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей. Концепція BSC – це система стратегічного управління підприємством на основі виміру й оцінки її ефективності за групами показників (фінансові, виробничі, маркетингові тощо), відбір яких здійснюється для врахування всіх важливих (з позиції стратегії) аспектів його діяльності. Тобто, система BSC допоможе трансформувати місію й загальну стратегію торговельного підприємства в систему взаємозалежних показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М. та ін. Організація торгівлі: Підручник. – 2-ге вид., перероб. та доп. За ред. В.В. Апопія. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 616 с.
2. Баканов М. И. Рентабельность торговли и резервы ее повышения М.: Экономика, 1978. 216 с.
3. Бланк І.А. Торговий менеджмент. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Ніка-Центр: Ельга, 2009. 789 с.
4. Божкова В.В., Башук Т.О. Мерчандайзинг: Навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2007. 125 с.
5. Большаков А.С. Менеджмент: учеб. пособ. СПб.: Питер, 2000. 160 с
6. Боровських Н.В. Конкурентні стратегії: методологія формування і розвитку. Маркетинг. 2005. № 2. С. 37-49.
7. Вечканов Г.С. Вечканова Г.Р., Пуляев В.Т. Краткая экономическая энциклопедия. СПб. : Петрополис, 1998. – 509 с.
8. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник. К.: Лібра, 2002. 705 с.
9. Голошубова Н.О., Торопков В.М. Оптова торгівля: організація та технологія. Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 265 с.
10. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии: Пер. с англ. 3-е изд. СПб.: Питер, 2002. 544 с.
11. Кащена Н.Б. Механізм управління економічною активністю підприємств торгівлі. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 3, 2020/ С/ 163-169/

12. Ковальчук С.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник Хмельницький: ХНУ, 2010. 291 с.
13. Кузьмин М. Великий роздріб: як навчити український ритейл чесним практикам. URL: <https://voxukraine.org/should-dishonestpractices-in-ukrainian-retail-be-regulated-ua/> (дата звернення: 25.09.2021)
14. Куцик П.О., Гергега Г.Ф. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2014. № 45. С. 96-102.
15. Лисак Г.Г. Управління діяльністю підприємства оптової торгівлі на основі ціннісних пріоритетів. БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2015. № 5. С. 146-151.
16. Лупак Р. Л., Васильців Т.Г. Конкуренентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484с.
17. Мазаракі А.А., Бланк І.О., Лігоненко Л.О. та ін. Внутрішня торгівля України: економічні умови ефективного розвитку: Монографія. За заг. наук. ред. А.А.Мазаракі. К.: КНТЕУ, 2006. 195 с.
18. Мазаракі А.А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с.
19. Маринич І.А., Мартиник В.О. Розроблення конкурентної стратегії торговельного підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.1. С. 141-144
20. Маркіна І.А., Панченко В.А. Управління якістю торговельного обслуговування підприємств роздрібною торгівлі : монографія. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2010. 128 с.
21. Марцин В.С. Економіка торгівлі. Підручник. URL: https://pidru4niki.com/1584072015249/ekonomika/ekonomika_torgivli (дата звернення 15.09.2021)
22. Міценко Н.Г., Міщук І.П. Ефективність і результативність діяльності торговельного підприємства: оцінка та планування. Науковий вісник: зб. наук.-техн. праць. Львів: НЛТУУ, 2012. Вип. 22.8. С. 260-269.

- 23.Мошек Г.Є., Соломко А.С., Ковальчук М.М. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності торговельних підприємств. Бізнес-Інформ. 2013. № 5. С. 264–269.
- 24.Офіційний сайт Fozzy Group URL: <https://fozzy.ua/> (дата звернення: 27.06.2019).
- 25.Підсумки 2020 року в FMCG: поглинання, нові формати, відкриття, злети і падіння. URL: <https://rau.ua/novyni/pidsumky-2020-roku-fmcg/> (дата звернення 12.09.2021)
- 26.Портер М. Конкурентные стратегии. М.: Изд-во «Логос», 2004. 588 с.
- 27.Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1997. 390 с.
- 28.Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. вид. 2-ге, допов. Львів: «Новий Світ-2000», «Альтаір-2002», 2003. 272 с.
- 29.Савицька Н.Л., Мелушова І.Ю., Красноусов А.В. та ін. Торговельне підприємництво: навчально-методичний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2017. 214 с.
- 30.Стрімка діджиталізація: цифрова трансформація ритейлу під час карантину. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/strimka-didzhitalizacziya-czifrova-transformacziya-ritejlu-pid-chas-karantinu/> (дата звернення: 25.09.2021)
- 31.Суєтенков Є.М., Пасько Н.І. Основы менеджмента: Учеб. пособие. Саратов: Поволж. акад. гос. службы им. П.А. Столыпина, 2003. 202 с
- 32.Топ-10 продуктових мереж України за кількістю магазинів і темпами відкриття. URL: <https://ain.business/2021/07/08/top-10-produktovyh-merezh-ukrayiny-za-kilkisty-magazyniv/> (дата звернення: 25.09.2021).
- 33.Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриття. URL: <https://allretail.ua/analytics/66135-top-10-ukrajinskih-produktovyh-merezh-za-kilkisty-magazyniv-i-tempam-vidkrittiv> (дата звернення 12.09.2021).

- 34.Топ-15 найприбутковіших торгових мереж України за версією Forbes. URL: <https://rau.ua/novyni/top-15-torgovyh-merezh-forbes/> (дата звернення: 25.09.2021).
- 35.Трішкіна Н.І. Критерії та показники оцінки ефективності товарної політики оптових підприємств. Підприємництво, господарство і право. 2004. №3. С.133-136.
- 36.Тучковська І.І. Дослідження та вплив чинників на процес формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації України. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2011. Спецвипуск 33. Частина 2. С. 272-275.
- 37.Фатхутдінов Р. Конкуренстоспроможність організацій: економіка, маркетинг, менеджмент. М., 2002. 222 с.
- 38.Фролова Г.І. Ринкове конкурентне середовище торговельних мереж в Україні. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 4 (28). С. 54-59.
- 39.Чеботар С.І., Ларіна Я.С., Луцій О.П. та ін Маркетинг : Навчальний посібник. Київ: «Наш час», 2007
- 40.Шарко В.В., Гавенко М.С. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі. Молодий вчений. Економічні науки. № 4(44), 2017. С. 788-793.
- 41.Школьник І.О., Боярко І.М., Дейнека О.В. та ін. Фінансовий аналіз навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 368 с.
- 42.Шталь Т.В., Проскурніна Н.В. Digital-маркетинг торговельного підприємства в міжнародному бізнесі. Сучасні перетворення міжнародного бізнесу : збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 26 квітня 2018р. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2018. С. 126-128.
- 43.Як працювали українські офлайн-рітейлери в 2020 році URL: <https://nachasi.com/2019/01/15/pidsumky-oflajn-rytejl/> (дата звернення: 27.06.2021).

- 44.Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. № 1 (76). С. 134-136.
- 45.Digital Marketing Tutorial. URL: https://www.tutorialspoint.com/digital_marketing/index.htm (дата звернення: 17.09.2021).
- 46.FOZZY GROUP. URL: https://fozzy.ua/ua/retail_chains/silp (дата звернення: 10.09.2020р.).
- 47.Internationalization through digitalization. URL: https://www.businesssweden.se/contentassets/027f86ad2aa04af8b57e5011deaad53f/internationalisation-throughdigitalisation_final.pdf (дата звернення 02.10.2021р.).
- 48.LE SILPO. URL: https://fozzy.ua/ua/retail_chains/lesilpo/ (дата звернення: 17.09.2021).
- 49.Ukrainian Retail Association. URL: <https://rau.ua/> (дата звернення: 27.09.2021).
- 50.Singh M. Strategic Management and Competitive Advantage. Global India Publications. 2008. Vol.18. P. 88-12.

ДОДАТКИ

