

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**

**КАМІНСЬКИЙ ІВАН ЯРОСЛАВОВИЧ**

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІРМОВОЇ ТОРГІВЛІ**  
**ПІДПРИЄМСТВА**

**спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**  
**освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова**  
**діяльність»**

**Кваліфікаційна робота**

**Виконав студент групи ПТБДм-21**

**І. Я. Камінський\_\_\_\_\_**

**Науковий керівник:**

**д-р екон. наук, проф. О. М. Собко \_\_**

**ТЕРНОПІЛЬ-2023**

ВСТУП .....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності фірмової торгівлі підприємства в сучасних умовах.....	5
1. 1. Організація фірмової торгівлі на підприємстві .....	5
1. 2. Методика оцінки ефективності фірмової торгівлі підприємства	16
Висновки до розділу 1.....	23
Розділ 2. Оцінювання ефективності фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» .....	25
2.1. Дослідження стану розвитку ринку роздрібної торгівлі України.....	25
2.2. Аналіз фінансового стану та ефективно і фірмової торгівлі товариства.....	33
Висновки до розділу 2.....	44
Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності фірмової торгівлі суб'єктів господарювання молокопереробного сектора в умовах цифрової економіки.....	46
3.1 Організація е-торгівлі як перспективна форма розвитку фірмової торгівлі .....	46
3.2. Розробка стратегії розвитку фірмової торгівлі .....	52
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Фірмова торгівля – нова форма організації комерційної діяльності підприємств, яка набуває активного розвитку в сучасних умовах господарювання. Позитивний вплив на розвиток і підвищення ефективності фірмової торгівлі вітчизняних суб'єктів господарювання мають процеси цифровізації, які формують інституційне середовище, технологічне і програмне забезпечення їх реалізації.

Проблеми забезпечення ефективності фірмової торгівлі підприємств стали об'єктом дослідження у працях численних представників економічної науки, зокрема Андрішина О.О., Бойчик І. М., Безус А. М., Безус П. І. Собко О. М., Шаповал В.А., Шевчун М.Б., та ін. Беручи до уваги результати наведених вище наукових досліджень в умовах розвитку цифровізації та розширення ринків збуту для вітчизняних молокопереробних підприємств виникає потреба в пошуку напрямів підвищення ефективності фірмової торгівлі. Зазначені вище проблемні питання зумовили вибір теми і дали змогу визначити мету, об'єкт, предмет та завдання дослідження.

**Мета дипломної роботи** – є систематизація теоретичних положень і практичних рекомендацій в сфері забезпечення ефективності фірмової торгівлі підприємств.

Для досягнення мети дослідження потрібно розв'язати такі завдання:

- уточнити поняття «фірмова торгівля» та «ефективність фірмової торгівлі»;
- вивчити методичні підходи до оцінювання ефективності фірмової торгівлі підприємств;
- провести аналіз ефективності фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- визначити напрями покращення підвищення ефективності фірмової торгівлі суб'єктів господарювання, які функціонують в сфері молокопереробки.

**Об'єкт дослідження** – процеси організації фірмової торгівлі на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні аспекти забезпечення ефективності фірмової торгівлі підприємства.

**Методи дослідження.** При написанні кваліфікаційної роботи застосовано діалектичний метод пізнання економічних явищ і процесів у безперервному їх розвитку і взаємозв'язку. У дослідженні використані загальнонаукові методи аналізу та синтезу, групування і порівняння, а також абстрактно-логічний метод при вивченні теорії і практики управління якістю продукції на підприємстві.

**Наукова новизна** дипломної роботи полягає у тому, що поглиблено поняття «фірмова торгівля як форма організації комерційної діяльності підприємства з метою формування лояльності клієнтів, створення ціннісних конкурентних переваг, що забезпечує пошук продаж та підвищення ефективності господарювання» та «ефективність фірмової торгівлі підприємства – це результативність комерційної діяльності, що вимірюється показником рентабельність продаж».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання пропозицій щодо напрямів підвищення ефективності фірмової торгівлі у комерційній роботі ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Апробація результатів досліджень.** Основні положення і результати, викладені у кваліфікаційній роботі та їх практичне застосування обговорювались на VIII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (26 жовтня 2023 р., м. Тернопіль, ЗУНУ).

**Структура дипломної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаної літератури. Кваліфікаційна робота викладена на 70 сторінках, містить 5 таблиць, 13 рисунків. Список використаних літературних джерел становить 62 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІРМОВОЇ ТОРГІВЛІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### 1.1. Організація фірмової торгівлі на підприємстві

Фірмова торгівля виступає важливою формою і новітнім каналом комерційної діяльності підприємств, яка швидко розвивається із поширенням цифрової економіки. Головною ціллю організації фірмової торгівлі є збільшення обсягів продаж продукції підприємства шляхом проникнення у нові ринкові ніші чи завоювання лояльності нових споживачів в уже діючих сегментах збутового ринку. П. Друкер у своїх дослідженнях стверджував, що «мета бізнесу – створення споживача», а для цього підприємства нині активно застосовують маркетингові інструменти, зокрема і розвиток фірмової торгівлі як новий канал збуту своєї продукції [60, с. 37]. За цього підходу, розвиток фірмової торгівлі не викликає заперечень, а забезпечення її ефективності стає важливим резервом для пошуків продаж, як на внутрішніх, так і міжнародних ринках. Саме фірмова торгівля покращує потенційні можливості підприємства-виробника для розширення ринкових ніш, а також завоювання нових.

Розвиток фірмової торгівлі в Україні відбувається на основі законодавчого регулювання: 1) згідно Господарського Кодексу «господарсько-торговельною є діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг» [17]; 2) згідно Наказу «Про затвердження Рекомендацій щодо організації роботи фірмового магазину», де зазначено, що «фірмова торгівля – це господарська діяльність у сфері

роздрібної торгівлі товарами народного споживання виробництва вітчизняних промислових підприємств та їх господарських об'єднань (підприємств-виробників)» [30]. Отже, можемо стверджувати, що позитивним моментом у забезпеченні розвитку фірмової торгівлі в українських реаліях є те, що законодавчо-нормативна база є прийнятою, а це вже є першим кроком в існуванні регуляторної політики в цій сфері діяльності.

Згідно трактування, прийнятого в «Економічній енциклопедії» визнається, що торгівля «форма обміну продуктами праці й послугами, історично зумовлена виникненням і розвитком товарного виробництва...є самостійною галуззю, що здійснює посередницьку діяльність із купівлі-продажу товарів через двосторонню угоду між продавцем і покупцем в усній або письмовій формі» [19, с. 659].

Беручи до уваги пропоновані дефініції уточними поняття фірмова торгівля як форми організації комерційної діяльності підприємства з метою формування лояльності клієнтів, створення ціннісних конкурентних переваг, що забезпечує поживлення продаж та підвищення ефективності господарювання. Таке трактування дозволяє виділяти кінцевий результат цілеспрямованості організації фірмової торгівлі, а також виокремлювати резерви для забезпечення напрямів її підвищення.

Розвиток фірмової торгівлі в історичній ретроспективі зумовлений трьома причинами, зокрема:

- формування класу торговців;
- розвиток інноваційних форм торгівлі;
- поява інноваційних торгових технологій;
- появою і зростанням попиту на фірмову продукцію;
- цифровізацією комерційних процесів.

Саме зростання попиту на фірмову продукцію став каталізатором її активного розвитку, що спонукало виробників відкривати фірмові магазини та продавати власну продукцію, яка перетворилася згодом на брендову.

Водночас, швидкого поширення фірмова торгівля набуває у ХІХ ст., зокрема це фабрика швейних машин «Singer», фірма «Coca-Cola», «General Motors» тощо. Сьогодні, кількість відомих фірмових брендів є дуже широкою, а фірмова торгівля набула незвично високих темпів розвитку. Доцільно зауважити, що швидкому розвитку фірмової торгівлі сприяла маркетингова концепція Ф. Котлера та підвищення якості життя населення країн, які оговталися від страшних наслідків Другої світової війни.

Організація фірмової торгівлі дозволяє підприємству-виробнику нарощувати обсяги продаж своєї продукції, підвищувати лояльність споживачів до свого бренду, популяризувати свою діяльність тощо. В умовах цифрової економіки створюється позитивне оточення, що додатково сприяє розвитку фірмової торгівлі. Адже, організація комерційної діяльності сучасного підприємства, яка базується на розвитку фірмової торгівлі має додаткові резерви економічного зростання на мікрорівні за рахунок ринкових чинників, які позитивно впливають на формування іміджу та позитивне сприйняття бренду. Відтак, фірмова торгівля нині розглядається багатьма суб'єктами господарювання як важливий напрям розвитку підприємства.

Фірмова торгівля організовується шляхом відкриття низки фірмових магазинів, що дозволяє підприємству забезпечувати вимоги до власної торгівлі шляхом створення власних торгових марок. Організація комерційної діяльності підприємства, яка враховує фірмову торгівлю дозволяє посилити вплив або отримувати синергічні ефекти від функціонування такого маркетингового інструменту як фірмовий бренд (найменування), фірмовий логотип (знакове позначення), а також застосування фірмової упаковки для своєї продукції (рис. 1.1). При вивченні фахових публікацій з організації фірмової торгівлі через врахування переваг інноваційного маркетингу привертають увагу публікації «щодо доцільності наповнення ціннісними ознаками маркетингових інструментів» [28].



Рис.1.1. Цінності для клієнта, сформовані в системі інноваційного маркетингу на підприємстві [28].

Отже, можемо стверджувати, що фірмова торгівля дозволяє підприємству активно застосовувати маркетингові інструменти для створення ціннісних конкурентних переваг, які нині продовжують відігравати важливу роль в стимулюванні продаж. Вплив маркетингових чинників у забезпеченні ціннісних конкурентних переваг доведено у багатьох дослідженнях науковців. Вважаємо за доцільне погодитися, що в нинішніх умовах ведення бізнесу «саме оновлення конкурентних переваг в нинішніх умовах посилення турбулентності та перманентності змін виступає генератором економічного зростання на мікрорівні. Адже, застосування традиційного маркетингу в інноваційних моделях ведення бізнесу, які поступово займають домінуючі позиції у веденні господарювання



виявляється низько ефективним, що зумовлено здатністю інноваційних характеристик краще задовольняє потреби споживачів. Зважаючи на це, можемо стверджувати, що важливість розвитку науково-методичних положень інноваційного маркетингу посилюватиметься, а масштаби їхнього практичного застосування – зростатимуть» пояснює доцільність організації фірмової торгівлі [28].

Однією із форм реалізації фірмової торгівлі є розробка та використання фірмового одягу працівниками, зокрема тими, які зайняті в реалізації продукції через фірмові магазини. Організація фірмової торгівля через фірмові магазини може забезпечуватися через:

- створення структурного підрозділу без надання права юридичної особи;
- через створення самостійного суб'єкта господарювання з правом юридичної особи.

Таким чином, керівництво підприємства повинно прийняти рішення одо правової форми організації фірмової торгівлі, зокрема його приналежністю до певного підприємства-виробника. Відтак, такий напрям вимагає розробку та створення фірмового стилю, обґрунтування вибору фірмової кольорової гами, що матиме прояв в дизайні фірмового магазину та відобразатиметься візуально у фірмовому одязі працівників. При виборі продукції споживач визначається на основі її корисності, тобто тих цінностей, які той чи інший товар має для клієнта. «Цінності для клієнта як нематеріальні ознаки інструментів маркетингу, які функціонують в системі інноваційного маркетингу на підприємстві дозволяють покращувати рівень лояльності, що є основним завданням при управлінні вартістю клієнта» [28]. Систематизацію цінностей для споживачів зроблено у дослідженні, яке, на нашу думку, найбільш повно відображає на нині цей аспект (табл.1.1). Таким чином, сучасним підприємствам при організації фірмової торгівлі доцільно звертати увагу на ціннісний аспект забезпечення конкурентних переваг.

Класифікація цінностей для клієнта, сформованих в межах концепції управління вартістю клієнта [28]

Класифікаційні групи цінностей	Змістове наповнення
Функціональна цінність	Забезпечує індивідуалізацію потреб (підвищує рівень корисності споживача шляхом широкого врахування потреб і очікувань)
Часова цінність	Забезпечує ефективне управління часом (доступність товару в потрібний час)
Інформаційно-комунікаційна цінність	Покращує цифризацію процесів на мікрорівні (на основі модернізації в сфері ІТ, наприкл. застосування хмарних технологій). Забезпечує можливості отримання маркетингової інформації відповідно до індивідуальних інформаційних можливостей (доступних каналів отримання маркетингової інформації).
Просторова цінність	Забезпечує постачання придбаного товару в зручне для клієнта місце
Освітня цінність	Зрівноважує можливості отримання маркетингової інформації для категорій клієнтів із різним рівнем освіти (доступність представлення маркетингової інформації для найкращого розуміння клієнта)
Компетентійна цінність	Підвищує рівень довіри до підприємства та його продукції (високий рівень продажного та після продажного обслуговування)
Екологічна цінність	Забезпечує формування екологічно-чистого оточення
Соціальна цінність	Лежить в основі формування соціально-економічної вартості

Важливе значення при організації фірмової торгівлі має фірмова символіка, яка наочно буде відображатися на товарній упаковці продукції, фірмових цінниках тощо. При цьому, важливо наголосити на прояві фірмового стилю в межах організації рекламної діяльності підприємства та фірмового магазину, зокрема рекламних проспектах та промоційних акціях,

фірмових пакетах тощо. В економічній літературі доведено, що вибір споживача підсвідомо здійснюється через пам'ять фірмового стилю, символіки тощо.

Організація фірмової торгівлі підприємства, що передбачає відкриття нової збутового каналу, вимагає значного фінансового забезпечення, а фінансові ресурси, як відомо, завжди є обмеженими та дорогими. Тобто, прийняття рішення підприємством про організацію фірмової торгівлі вимагатиме значних фінансових вкладень, що вимагає додаткового економічного обґрунтування.

З цією метою, підприємства повинні запроваджувати уніфіковані стандарти, чинні для усіх торгових точок в межах функціонування фірмової торгівлі. При цьому, на усіх етапах організації фірмової торгівлі підприємствам доцільно звернути увагу на важливість ефективності усіх її ланок, зокрема від відкриття фірмової точки, організація постачання, набір та ефективність роботи торгового персоналу, розроблення асортиментної лінійки, мерчендайзин тощо. Крім того, перевагою фірмової торгівлі є можливість щодо широкого застосування переваг сервісного обслуговування товарів підприємства.

Дослідження доводять, що інституційною формою організації фірмової торгівлі є «фірмовий магазин – це торгова організація будь-якої організаційно-правової форми (або її структурного підрозділу), предметом діяльності якої є роздрібна або дрібнооптова торгівля різними товарами певної номенклатури, відповідними виробничим профілем її засновників, постачальників. Фірмовий магазин організовує зразкову торгівлю і сервісне обслуговування товарів своєї номенклатури. Він повинен мати фірмове найменування, фірмовий знак, фірмову упаковку для товарів, що продаються, фірмовий одяг для своїх працівників, виконану в єдиному стилі з рекламним оформленням засновників або комерційної організації, структурним підрозділом якої є магазин» [56]. Таким чином, фірмовий магазин є

інституційним елементом функціонування фірмової торгівлі на роздрібному ринку.

Завдання фірмової торгівлі включають:

- дослідження кон'юнктури ринку;
- вивчення попиту на продукцію підприємства;
- створення потенційного попиту на інноваційну продукцію підприємства;
- внесення змін в формування асортиментної лінійки продукції підприємства;
- забезпечення якості і безпечності своєї продукції;
- забезпечення культури обслуговування;
- розвиток сервісного обслуговування;
- розробка нових каналів продажу;
- проведення рекламної та промоційної політики підприємства.

Виконання цих завдань фірмової торгівлі базується на її основних функціях. Організація фірмової торгівлі на підприємстві повинна забезпечувати виконання нею низки функцій, зокрема:

- ціннісноформуєча – забезпечує створення нових цінностей, які відображаються у корисності продукції для споживача;
- стимулююча – проявляється у її спроможності активізувати продажі, формувати лояльність до фірмової продукції, що посилюватиме мотивацію до її придбання, формуватиме довіру клієнта тощо;
- регулююча – проявляється у регулюючому впливі на обмеження міграції споживачів, націлена на утримання існуючих та пошуку нових клієнтів-споживачів.

Забезпечення ефективності фірмової торгівлі проявляється також частково у межах формування маркетингової та кадрової політики підприємства. Маркетингова політика підприємства повинна охоплювати завдання, які б вирішували проблеми із активізацією продаж.

В сучасних умовах, підприємствам цілком слушно пропонують формувати систему інноваційного маркетингу на підприємстві, який і буде охоплювати організацію фірмової торгівлі, що враховує «ціннісно-наповнений маркетинг-мікс» [28]. Його прийнятна модель подана на рис. 1.2.



Рис. 1. 2. Маркетинг-мікс в межах формування системи інноваційного маркетингу на підприємстві [28].

Так, у дослідженні є розроблена модель системи інноваційного маркетингу, яка може бути застосована для організації ефективної фірмової торгівлі, а «структурно концептуальна модель системи інноваційного маркетингу на підприємстві охоплює усі важливі ланки управління (зокрема управління вартістю клієнта, управління знаннями про клієнта, управління

зв'язками з клієнтами) та націлена на забезпечення раціонального виконання її функцій, завдань. Пропонована модель подана на рис.1.3.



Рис. 1.2. Концептуальна модель системи інноваційного маркетингу на підприємстві [28].

Визначені напрями покращення формування системи інноваційного маркетингу на підприємстві націлені на забезпечення ефективного застосування маркетингових інструментів, їхнє осучаснення на основі наповнення ціннісними ознаками. Встановлено, що індивідуалізація цінностей є значним резервом для підвищення ефективності системи інноваційного маркетингу на підприємстві на основі покращення лояльності клієнта» [28]. При цьому, пропонується модель містить «маркетинг-мікс», який «дозволяє відобразити наповнення маркетингових інструментів ціннісними ознаками ... а доцільність виокремлення таких параметрів пояснюється тенденціями розвитку інноваційного маркетингу, планування витрат і співвідношення їхнього вкладу в забезпечення економічного зростання» [28]. Отже, інноваційний маркетинг є новою системою організації комерційної діяльності підприємства, яка охоплює і можливості розвитку фірмової торгівлі.

В Україні роздрібна торгівля згідно до Класифікатора видів економічної діяльності віднесена до Секції G. Зважаючи на розвиток цифрової економіки нині важливо зауважити, що в торгівлі набувають нові форми, зокрема це стосується інтернет-торгівлі. Відтак, нині в Класифікаторі виділяють клас 47.91 «Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет». Це є нова форма організації в т.ч. і фірмової торгівлі, згідно перваг цифровізації нині споживач може здійснювати покупку та пошук товару через застосування програмних продуктів, які уможливають придбання товару через мережу Інтернет-магазинів. Принагідно зауважимо, що саме е-торгівля дозволила активно розвиватися фірмовій торгівлі сьогодні. Таким чином, фірмова торгівля як процес вимагає постійного моніторингу та розробки заходів щодо забезпечення її ефективності, що зумовлено ризиками цифровізації та пошуком можливостей їх уникнення. В зв'язку з цим, організація безпекового елемента у фірмовій торгівлі нині виходить на передній план досліджень як науковців, так і практиків-програмістів.

Організація фірмової торгівлі на сучасному етапі розвитку економіки вимагає, з одного боку. Застосування переваг цифровізації, а з іншого – гарантування безпеки придбання товарів, їхньої якості, безпеки особистих даних, створення правил повернення і компенсації втрат тощо. Цифровізація суттєво впливає на якість та можливості організації фірмової торгівлі, дозволяє управляти вартістю клієнта, впливати на формування потенційного попиту. Однак, попутньо організація фірмової торгівлі у умовах швидкої та всепоглинаючої цифровізації, ери штучного інтелекту формує нові види ризиків. Тому, суб'єкти господарювання, які організують фірмову торгівлю у умовах цифровізації мають ефективно використовувати новітні можливості для пошуків продаж, створення ціннісних конкурентних переваг та формування потенційного попиту, який у нинішніх дослідженнях називають «попитом на свідоме споживання» [28]. Таким чином, можемо стверджувати, що цифровізація створює умови для активізації розвитку фірмової торгівлі. При цьому, в умовах поширення цифровізації переваги від застосування фірмової торгівлі вітчизняними підприємствами полягають: по-перше, ефекти від застосування фірмової торгівлі можуть мати глобальні масштаби; по-друге, цифровізація виступає каталізатором розвитку фірмової торгівлі.

## **1.2. Методика оцінки ефективності фірмової торгівлі підприємства**

Продуктивна комерційна діяльність підприємств в умовах ринкових відносин являє собою один з визначальних факторів економічного і соціального розвитку, збільшення обсягів продаж та забезпечення економічного зростання на мікрорівні. Ефективність фірмової торгівлі підприємства стає не тільки вагомим підґрунтям для визначення успішності функціонування і розвитку суб'єктів господарювання, але й виступають об'єктом прояву реальних інтересів економічних агентів, джерелом



задоволення широкого кола індивідуальних людських потреб та запитів. Тому визначення ефективності фірмової торгівлі є невід'ємною складовою механізму забезпечення конкурентних позицій в ринковому суперництві, важливим інструментом удосконалення системи планування і контролю комерційної діяльності.

Згідно наших міркувань ефективність фірмової торгівлі підприємства – це результативність комерційної діяльності, що вимірюється узагальнюючим показником рентабельність продаж.

Ефективність фірмової торгівлі підприємства поділяється на економічну, соціальну та екологічну. При цьому зауважимо, що практичне розмежування даних видів ефективності є надто складним процесом. Однак, економіка сталого розвитку усе частіше ставить вимоги до конкретизації кожної з видів ефективності фірмової торгівлі.

Соціальна ефективність фірмової торгівлі практично проявляється у посиленні соціальної відповідальності бізнесу, що в сучасних умовах наростання кризових явищ глобального масштабу (зокрема, війни, посухи, затоплень) дозволяє вирішувати завдання із забезпечення соціальної вартості. «Такі ознаки господарювання ери знань найбільш вдало відмітили М. Портер та М. Крамер, акцентуючи на «новому способі досягнення економічного успіху – креації соціально-економічної вартості», коли «соціальні вигоди, пов'язані з обслуговуванням бідніших і не привілейованих споживачів можуть бути величезні, а прибутки з такої діяльності – значними» [44]. «Пройшло не так багато часу, і ми вважаємо, що нині споживацька когорта, цілком слушно, може бути розширена, охоплюючи усіх членів суспільства у частині забезпечення якості життя» [44]. Цілком слушно, зауважують дослідники, що поняття «соціально-економічної вартості» враховує підвищення якості фірмової продукції, а також створення можливостей для забезпечення її доступності широкого кола споживачів шляхом формування доступних цін. Виходячи з об'єкта нашого дослідження формування «соціально-економічної вартості» в сфері переробки молока врахуємо

«вплив молока та продуктів його переробки на якість харчування» [44]. Проведені дослідження підтверджують, що «виявлений у результаті проведеного аналізу гранично низький рівень соціальної відповідальності бізнесу .... з одного боку, є визначальним стримуючим чинником розвитку соціального капіталу, а з іншого – її покращення не можливе поза функціонуванням активного міжсекторного партнерства. Саме відсутність взаємодії між різними секторами економіки впливає на рівень розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Отже, в умовах економіки знань забезпечення високого рівня добробуту у сфері нематеріальної якості життя людини можливе лише за розвитку свободи, демократичності, плюралізму та конкуренції у суспільстві, що позитивно впливає на активізацію людського чинника» [44]. Отже, соціальна ефективність фірмової торгівлі визначається організацією споживання соціально значимих товарів, зниженням сукупних споживчих витрат на основі вивчення кон'юнктури ринку, а також оцінювання її здатності впливати на пропозицію продукції, її впливу на формування споживчого попиту.

Екологічна ефективність фірмової торгівлі полягає в мінімізації негативного впливу на оточення, використанні екологічно чистого пакування, екологічно чистої тари тощо.

Економічна ефективність фірмової торгівлі знаходить практичне відображення у прискоренні процесу обігу в межах споживчих товарів. Таким чином, скорочення ланок в процесі товарообігу до мінімальних значень в системі виробник – фірмова торгівля – споживач, зниження рівня товарних запасів сприяє прискоренню товарообігу, що підвищує рентабельність продаж.

Традиційно до складу основних критеріїв визначення ефективності фірмової торгівлі відносять прибутковість, економічність, продуктивність, якість продукції, інноваційність. Вважаємо за доцільне доповнити зазначену систему критеріїв ознаками ринкової позиції та екологічності.

Запропонований нами підхід до оцінювання ефективності фірмової торгівлі підприємства побудований таким чином, що забезпечує:

- 1) дотримання принципів управління ефективністю (науковості, гнучкості, економічності);
- 2) відповідність критеріям економіки сталого розвитку ;
- 3) встановлення критерієм ефективності – максимізацію рентабельності продаж;
- 4) визначення оцінних аналітичних показників ефективності.

Опрацювання напрямів удосконалення методичних підходів до ефективності фірмової торгівлі підприємства формує перспективи для підвищення рівня лояльності споживачів та поживлення продаж. Необхідність діагностики впливу різних чинників на ефективність фірмової торгівлі підприємства є беззаперечною, оскільки уможливорює вирішення актуальних проблем підвищення рентабельності продаж, збільшення обсягів продаж, вихід на міжнародні ринки на основі поступу у сфері інноваційності, екологічності та соціальної відповідальності бізнесу, зокрема щодо:

- оцінювання та виявлення резервів підвищення;
- організації планування і контролінгу в сферах екологічної та соціальної діяльності закладу;
- розширення застосування сучасних систем управління якістю;
- посилення відповідності підприємства критеріям соціальної відповідальності бізнесу (CSR).

Оцінювання ефективності фірмової торгівлі підприємства доцільно проводити при використанні низки аналітичних показників ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства, що включає різне поєднання (групування) показників за елементами ресурсів, що використовуються (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Систематизовані загальні показники для оцінювання ефективності  
фірмової торгівлі

Група	Показники	Розрахунок
Ефективність використання основних засобів	Товарооборот на 1 м <sup>2</sup> торгової площі	$T_{т.п.} = \frac{T}{S_{торг.}}$
	Прибуток на 1 м <sup>2</sup> торгової площі	$\Pi_{т.п.} = \frac{\Pi р}{S_{торг.}}$
Ефективність використання оборотних засобів	Оборотність оборотних засобів (оборотів)	$Об = \frac{T}{ОЗ}$
	Оборотність оборотних засобів (дні)	$Об = \frac{ОЗ}{T_{ден.}}$
	Рентабельність оборотних засобів	$P_{о.з.} = \frac{ЧП}{ОЗ} * 100$
Ефективність використання торгового персоналу	Продуктивність праці	$\Pi_{праці} = \frac{T}{Ч_{прац}}$
	Товарооборот на 1 грн витрат на оплату праці	$T_{о.п.} = \frac{T}{B_{о.п.}}$
Ефективність поточних витрат	Рівень витрат обігу	$P_{в.о.} = \frac{\sum BO}{T} * 100$
	Витратовіддача	$BВ = \frac{T}{\sum BO}$
	Рентабельність поточних витрат	$P_{пот.в.} = \frac{\Pi р}{\sum BO} * 100$

\*Джерело: складено автором самостійно на основі [3; 4]

Перехід суспільства на новий щабель поступу, в еру економіки знань, глобалізація та регіоналізація суттєво підвищили вплив цифрових чинників у сфері підвищення ефективності фірмової торгівлі. Вихідні положення запропонованих векторів новелізації методики оцінювання ґрунтуються на припущенні, що загальну вартість торгівельного підприємства формують два

складові модулі – «матеріальна та інтелектуальна вартість» фірмової торгівлі [44]. Зважаючи на це для розрахунку загальної вартості торгівельного підприємства пропонуємо використовувати формулу [44]:

$$V_{\Sigma} = V_m + V_{in}, \quad (1.1)$$

де  $V_{\Sigma}$  – загальна вартість підприємства;

$V_m$  – матеріальна вартість підприємства;

$V_{in}$  – інтелектуальна вартість підприємства.

Із переліку запропонованих показників доцільно відібрати ті, які найбільш повно розкривають мерчандайзинговий потенціал фірмових торгових закладів. Такий відбір повинні здійснювати менеджери фірмового торгового закладу. Адже, доцільність вибору того чи іншого показника залежить від розміру фірмового торгового підприємства, стратегії його розвитку тощо.

Крім того, фахова література вміщує низку показників для оцінки ефективності технологій мерчандайзингу в організації фірмової торгівлі. Так, при оцінці «торгового залу доцільно використовувати коефіцієнт ефективності використання торгової площі, який розраховується за формулою» [3, с. 54]:

$$K_s = \frac{S_m}{S_{заг}}, \quad (1.2)$$

де  $K_s$  – коефіцієнт ефективності використання торгової площі;

$S_m$  – торгова площа;

$S_{заг}$  – загальна площа.

Таким чином, чим вищим є значення коефіцієнта ефективності використання торгової площі, тим краще функціонує фірмовий торговий заклад. При цьому зауважимо, що оптимальним є співвідношення торгової і неторгової площі на рівні 70/30 [3, с. 58].

Серед зон торгового залу виділяють вхідну, касову, площу зайняту під обладнання та магістраль для основного потоку клієнтів. Відтак, прийнято вважати, що площа торгового залу впливає на вхідну площу прямо пропорційно. Дана площа може коливатися в межах 7–8 м (у гіпермаркетах) до 1–15 м (у малих торгових закладах) [3, с. 62].

«Ефективність організації касової зони оцінюють кількістю кас за формулою» [3, с. 63]:

$$N = \frac{M(T + F * t)}{3600 * K}, \quad (1.3)$$

де  $N$  – кількість кас;

$M$  – пропускна спроможність магазину, осіб/год.;

$T$  – додатковий час на обслуговування одного покупця;

$F$  – середня кількість одиниць товару, придбаних одним покупцем;

$t$  – час обробки однієї одиниці товару, сек.;

$K$  – середній коефіцієнт використання робочого часу касирами (0,7);

3600 – кількість секунд в 1 год.

або за формулою [3, с. 64]:

$$N = \frac{S * T + F * t}{3600 * q * K}, \quad (1.4)$$

де  $N$  – кількість кас;

$S$  – площа торгового залу;

$T$  – додатковий час на обслуговування одного покупця;

$F$  – середня кількість одиниць товару, придбаних одним покупцем;

$t$  – час обробки однієї одиниці товару, сек.;

$K$  – середній коефіцієнт використання робочого часу касирами (0,7);

$q$  – мінімальна площа торгового залу, визначена будівельними нормами;

3600 – кількість секунд в 1 год.

Іншим показником є «коефіцієнт ефективності розміщення торгового обладнання», який розраховують за формулою [35; с. 24]:

$$K_{\text{сустан.}} = \frac{S_1}{S_{\text{заг}}}, \quad (1.5)$$

де  $K_{\text{сустан.}}$  – коефіцієнт ефективності розміщення торгового обладнання;

$S_1$  – установча площа;

$S_{\text{заг}}$  – загальна площа.

Значення даного «коефіцієнта коливається в межах від 0,25 – 0,35, а максимальна його величина 0,4» [3, с. 74].

Підсумовуючи зауважимо, що практичне застосування ефекту професійного важеля в галузі торгівлі цілком логічне, оскільки вклад кожного конкретного працівника не важко встановити. Відтак, поширення в аналітичній практиці фірмових торговельних закладів даного показника дозволить суттєво покращити продуктивність праці, а також стимулювати так необхідні в нинішніх умовах господарювання бажання до процесу перманентного навчання протягом усього життя. Власне ця доктрина набуває особливої популярності в високорозвитих економіках світу. Сприятимуть її активному розвитку та популяризації також загально-економічні особливості сучасного суспільства, зокрема старіння населення тощо.

## **Висновки до розділу 1**

Проведене дослідження дозволило уточнити понятійний апарат в сфері підвищення ефективності фірмової торгівлі.

На основі опрацювання наукових публікацій уточнено поняття фірмова торгівля як форма організації комерційної діяльності підприємства з метою формування лояльності клієнтів, створення ціннісних конкурентних переваг, що забезпечує поживлення продаж та підвищення ефективності

господарювання. Таким чином, запропоноване твердження відповідає основним загальноприйнятим підходам в теорії управління.

Визначено завдання фірмової торгівлі, які включають: дослідження кон'юнктури ринку; вивчення попиту на продукцію підприємства; створення потенційного попиту на інноваційну продукцію підприємства; внесення змін в формування асортиментної лінійки продукції підприємства; забезпечення якості і безпечності своєї продукції; забезпечення культури обслуговування; розвиток сервісного обслуговування; розробка нових каналів продажу; проведення рекламної та промоційної політики підприємства.

Систематизовано функції фірмової торгівлі на підприємстві, зокрема: ціннісноформує – забезпечує створення нових цінностей, які відображаються у корисності продукції для споживача; стимулює – проявляється у її спроможності активізувати продажі, формувати лояльність до фірмової продукції, що посилюватиме мотивацію до її придбання, формуватиме довіру клієнта тощо; регулює – проявляється у регулюючому впливі на обмеження міграції споживачів, націлена на утримання існуючих та пошуку нових клієнтів-споживачів.

Систематизовано методичні підходи в оцінюванні ефективності фірмової торгівлі підприємства. Уточнено поняття ефективність фірмової торгівлі підприємства – це результативність комерційної діяльності, що вимірюється показником рентабельність продаж. Критерієм економічної ефективної фірмової торгівлі визначено максимізацію рентабельності продаж. Систематизовано аналітичні показники, які застосовують при оцінюванні ефективності фірмової торгівлі.



## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІРМОВОЇ ТОРГІВЛІ

#### ПрАТ «ТЕРНОПЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

#### 2.1. Дослідження стану розвитку ринку роздрібної торгівлі України

Роздрібна торгівля є важливою підгалуззю економіки країни поживлення якої позитивно впливає на усі сфери функціонування суспільства. Стан розвитку роздрібної торгівлі визначає темпи економічного зростання та якість життя населення. Провівши аналіз динаміки ринку роздрібної торгівлі в Україні приходимо до розуміння усталення позитивної динаміки за основним показником обсягом товарообороту. Тенденції зміни показника обсягів товарообороту в роздрібній торгівлі України протягом 2011–2022 рр. підтверджують формування нестійкої динаміки (рис.2.1).

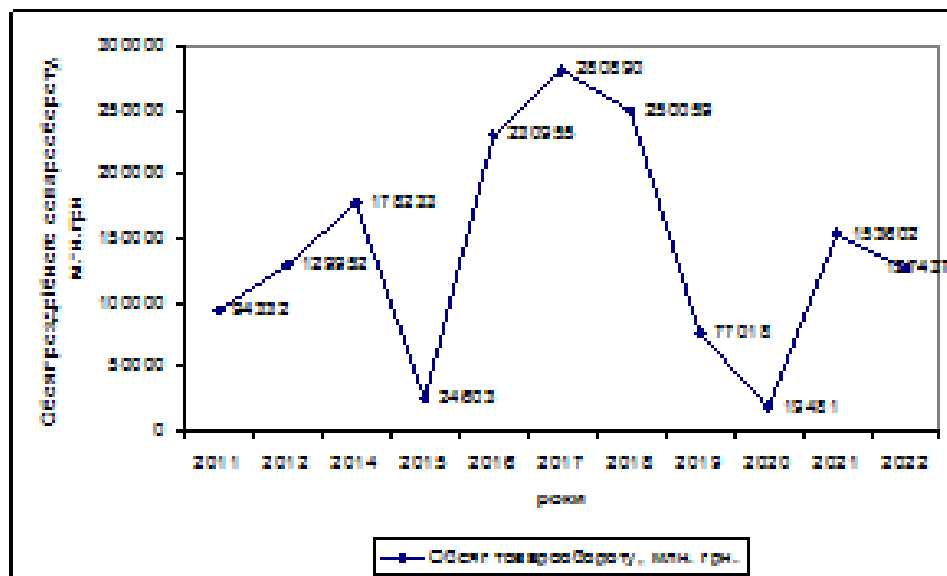


Рис.2.1. Динаміка обсягу товарообороту в роздрібній торгівлі України за 2011–2022 рр.

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі [34].

Результати проведеного аналізу динаміка обсягу товарообороту в роздрібній торгівлі України за 2011–2022 рр. дозволяють стверджувати про наявність нестабільності. Так, у 2015р. та у 2020 р. встановлено найбільше падіння показника, зокрема 24603 млн. грн. та 19484 млн. грн. відповідно. Таким чином, можемо стверджувати про те, що саме у 2022 р. відбулося критичне падіння обсягу товарообороту в роздрібній торгівлі України, що може пояснюватися негативним впливом пандемії.

Негативним моментом у 2022 р. також є зниження обсягу товарообороту в роздрібній торгівлі України до 127 437 млн. грн., що пояснюється війною та її негативними наслідками.

З метою прогнозування змін у 2023 р. в динаміці обсягу товарообороту в роздрібній торгівлі України очистимо ряд та побудуємо поліноміальну модель 4 ступеня (якість 0,74) (рис.2.2).

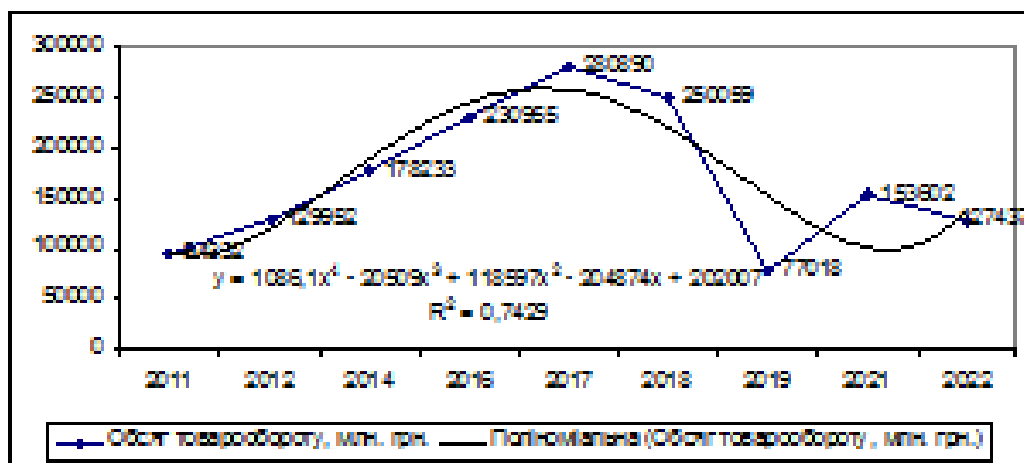


Рис.2.2. Динаміка обсягу товарообороту в роздрібній торгівлі України за 2011–2022 рр. та прогнозна модель на 2023 р.

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі [34].

$$y = 1086,1x^4 - 20509x^3 + 118597x^2 - 204874x + 202007 \quad (2.1)$$

де x – роки.

де x – роки.

Таким чином побудована прогнозна модель дозволила встановити, що обсягу товарообороту в роздрібній торгівлі України за 2023 р. становитиме 364967 млн. грн., що в порівнянні з 2022 р. зросте майже у 3 рази.

Проведений моніторинг розвитку торгових мереж в Україні дозволяє виділити суб'єкти із різною ефективністю функціонування. Так, діючі торгові мережі суттєво вірізняються за обсягами торгових площ та асортиментним рядом. Цікавими є дослідження кількості закладів, які функціонують під цими торговими мережами (рис. 2.3)..

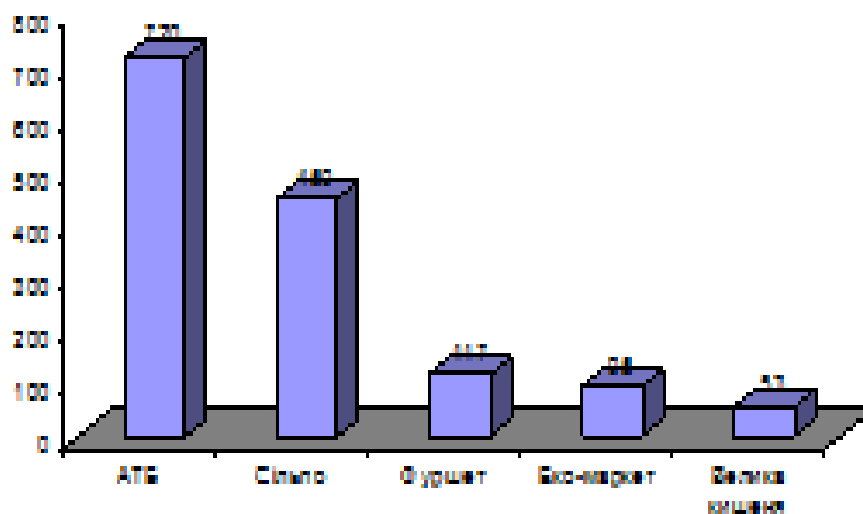


Рис.2.3. Стан розвитку роздрібної торгівлі в Україні в межах торгових мереж у 2021 р.

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі [34].

Таким чином, бачимо, що кількість торгових закладів у межах різних торгових мереж в Україні у 2021 р. значно різнилася, зокрема між найбільш розвинутою (АТБ) та найменшою (Велика кишеня) відхилення перевищує 13 разів. Із дослідження випливає, що в країні сформовано два основні лідери серед торгових мереж – «АТБ» та «Сільпо». У той же час, усі інші учасники роздрібного ринку торгівлі значно відстають у розвитку за кількістю магазинів.

Водночас, у 2021 р. суттєвих змін зазнав перелік Топ-10 продуктових торгових мереж за кількістю закладів. Так, помітним є зростання кількості торгових точок у мережі «АТБ», зменшення цього показника було

характерним для інших торгових мереж. Також помітними є позитивні зміни щодо збільшення кількості торгових точок «Львівхолод».

Одним із лідером на ринку є торгова марка «Сільпо», яка функціонує у мережі «Fozzy Group» із чисельною групою клієнтів. У торговій мережі «Сільпо» клієнтам надана пропозиція власного імпорту від виробників товарів, що суттєво покращує рівень лояльності до власної торгової марки («Премія»), яка є ще однією характеристикою мережі. Доцільно зауважити, що власна торгова марка «Премія» є досить широко сформованою, адже її асортиментний ряд охоплює понад 800 найменувань. Крім того, «Сільпо» досить активно проводить маркетингову політику.

Дослідження показали, що міжнародні ретейлери через низьку ефективність підприємств знижують свою присутність на українському ринку. Якщо в Україні в 2009 р. найбільшою мережею була компанія «Metro», то з наступного року її випередила компанія «Fozzy Group», частка якої на внутрішньому ринку України збільшилася до 5,8%, а частка компанії «АТБ-маркет» зросла до 4,7%. У той же час питома вага, яку займає на внутрішньому ринку компанія «Metro», зменшилась до 3,2%. Відповідно товарообіг у Fozzy Group зріс на 40%, АТБ-маркет на 46%. Для «Metro» цей показник складав лише 4% [46].

Торгова мережа продовольчо-промислових товарів «Сільпо» створена у 1998 р. торговельною корпорацією «Fozzy Group» в сфері роздрібної торгівлі. Функціонує у складі «Fozzy Group» уже понад 20 років. Відноситься до супермаркетів самообслуговування, у сфері яких мерчандайзинг є найбільш доцільним та ефективним, що і пояснює вибір даного об'єкта дослідження. За час свого існування «Сільпо» завоювала лідерські позиції у «Fozzy Group», зокрема як в структурі продаж, так і географії розміщення. Відтак, нині торгова мережа «Сільпо» має 238 супермаркетів у 60 містах України, а їхня кількість постійно зростає.

З метою вивчення попиту менеджмент торгової мережі промислово-продуктових товарів «Сільпо» застосовують наступні технології, зокрема

анкетування споживачів, проведення виставок-продажів, аналітичну роботу щодо виявлення рівня незадоволеного попиту, встановлення відкликаних покупців, прогнозування попиту, консультації та опрацювання кон'юнктурних оглядів. При цьому такі заходи здійснюються постійно, комплексно та системно, що забезпечує можливості отримання реальних результатів. Результатом вивчення попиту є отримання високого ефекту діяльності мережі супермаркетів «Сільпо», що, в кінцевому випадку створює передумови для утримання протягом тривалого часу стабільної фірмової мережі.

В результаті проведених оцінок виявлено, які знижують якість робіт з щодо вивчення попиту мережі серед яких виділено наступні (рис. 2.4).

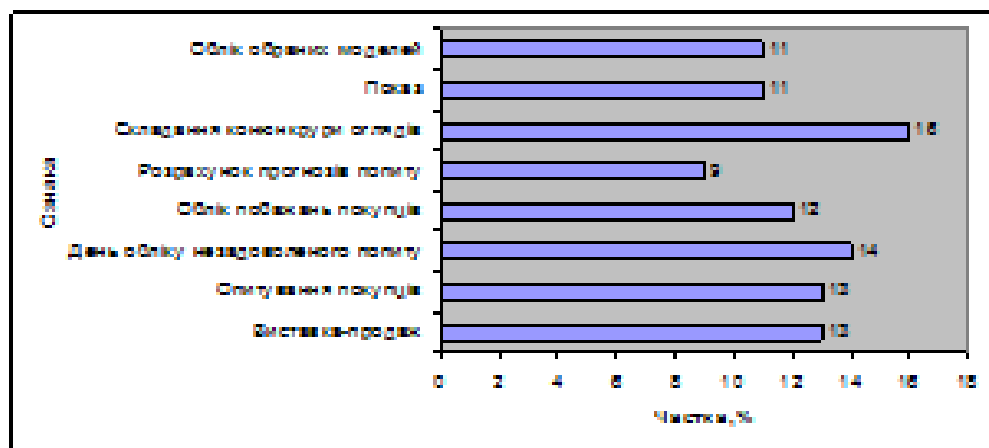


Рис. 2.4. Встановлений перелік заходів, які впливають на зміну попиту в торговій мережі.

\*Джерело: складено автором самостійно на основі даних мережі

Окрім того, в аналітичних звітах наголошується на посиленні впливу на попит в мережі «Сільпо» додатково наступних чинників, зокрема якості обслуговування клієнтів, надання супутніх послуг, створення комфортних умов оточення при купівлі товарів. Про детальне вивчення та планування попиту торгової мережі «Сільпо» свідчать результати аналітичних звітів щодо аналізу чинників, які знижують якість моніторингових робіт з вивчення попиту (рис. 2.5). Так, серед причин, які значною мірою визначають низьку

якість проведення робіт з дослідження ринку аналітики мережі виділяють відсутність якісних методик (31%), низький рівень аналітичної спроможності мережі (9%), низьку якість чинних методик (7%) тощо.

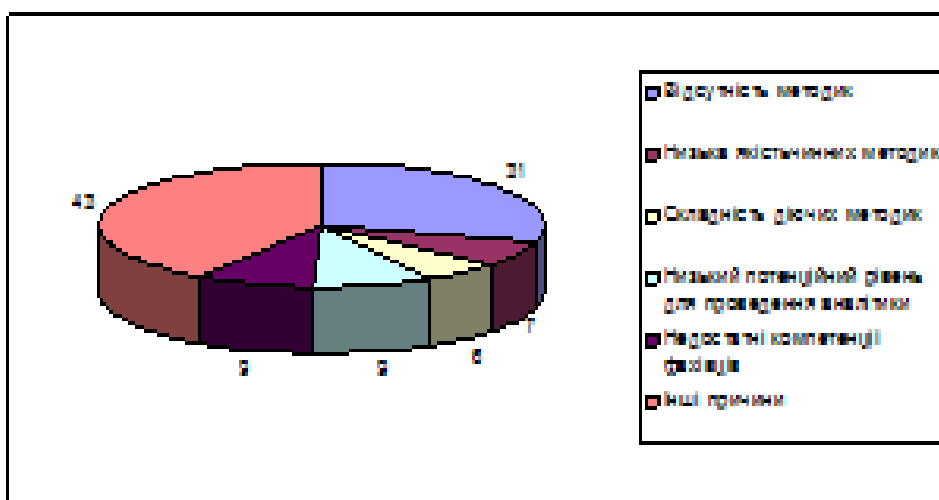


Рис. 2.6. Основні причини низької якості робіт з вивчення попиту в торговій мережі

\*Джерело: складено автором самостійно на основі даних мережі

Отже, можемо стверджувати про існування проблеми якісної підготовки фахівців-аналітиків ринку, а також досконалості та прогресивності чинних оцінних методик, що, в свою чергу, створює умови для наукових досліджень.

Про значні потенційні можливості покращення ефективності функціонування дослідженої мережі супермаркетів «Сільпо» свідчать результати проведеної оцінки, згідно якої відсутність експрес-кас, недостатність камер схову, наявність на цінниках зайвих даних, недостаня кількість консультантів, низький санітарно-гігієнічний стан приміщень і продукції, черги в години-пік, відсутність контрольних ваг. Таким чином, приходимо до розуміння, що більшість із перелічених негативних чинників знаходяться в сфері функціонування мерчандайзингу. Власне, отримані результати доводять необхідність підвищення ефективності його застосування у роботі мережі супермаркетів «Сільпо».

Одним із сучасних напрямів мерчандайзингу у торгових закладах є застосування власних торгових марок, зокрема «Премія», «Premiya Select», «Рікі Тікі», «Повна чаша». Найбільш відомою серед власних торгових марок «Сільпо» є лінійка під назвою «Повна Чаша», яка вміщує широкий асортимент товарів щоденного вжитку за доступною ціною. При цьому важливим є гарантування відповідності цієї продукції вимогам стандартів якості. Отже, запровадження цієї власної торгової марки дозволяє вирішувати супермаркету «Сільпо» два питання – високу якість та доступну ціну. Крім того, в контексті товарів власної торгової марки «Премія» споживачам пропонується високоякісна продукція виробників, що виготовляється на пряме замовлення. Таким чином, застосування такого інструменту мерчандайзингу як власних торгових марок для мережі супермаркетів «Сільпо» покращує дистрибуцію, забезпечує зниження рекламних витрат тощо. Мережа супермаркетів «Сільпо» в межах застосування мерчандайзингу ефективно вирішує питання стимулювання попиту на високоякісну продукції. Зокрема, з цією метою у лінійці торгової марки «Premiya Select» клієнтам подана пропозиція високої, ексклюзивної продукції. Натомість лінійка власної торгової марки «Рікі Тікі» пропонує товари для дітей, що також дозволяє підвищити рівень лояльності до мережі. При оцінюванні ефективності мерчандайзингу торгової мережі «Сільпо» наголосимо на формуванні нею культури споживання локальної гастрономії на основі підтримки українських виробників.

Таким чином, реалізовується проект «Лавка традицій», націлений на людей, які зробили свідомий вибір на користь виробництва натуральної та якісної їжі. Відтак, започатковано продаж натуральної продукції, яка має короткий термін придатності, а тому виготовляються у невеликій кількості. У зв'язку з цим, в окремих супермаркетах мережі «Сільпо» та «Le Silpo» пропонується продукція такого роду. Зауважимо, що цей напрям є надзвичайно важливим для промоції споживання органічної продукції та переходу в майбутньому на надання їй пріоритетності. Таким чином,

реалізуючи даний проект можемо стверджувати про оригінальний напрям у розвитку мережею «Сільпо» соціального капіталу. Отже, можемо стверджувати, що торгова мережа «Сільпо», активно застосовуючи мерчандайзинг власних торгових марок підтверджує споживачеві, що останні мають конкурентні переваги в порівнянні з іншими брендами. При цьому, торгова мережа «Сільпо», користуючись своїми можливостями, домінуюче значення надає викладці власних товарів, їхнього розташування, рекламі та промоції.

Торговельна промислово-продуктова мережа супермаркетів «Сільпо» активно здійснює маркетингову політику з метою вивчення потреб споживачів. З цією метою в мережі супермаркетів «Сільпо» особливу увагу приділяють вивченню споживчого попиту, дослідженню кон'юнктури ринку, активному пошуку постачальників, встановленню стабільних господарських зв'язків, розвитку закупівельної діяльності та ін. Горизонтальний аналіз абсолютних показників показує, що підприємство у звітному році досягло високих фінансових результатів у господарській діяльності порівняно з фактичними даними минулого року. Отже, у звітному році торгова мережа продовольчо-промислових товарів «Сільпо» у порівнянні з попереднім періодом спрацювало ефективніше.

Таким чином, можливості розвитку для вітчизняного ринку роздрібної торгівлі пов'язані із поліпшенням його організації. Відтак, перспективний розвиток ринку роздрібної торгівлі в Україні можна забезпечити на основі збільшення торгових площ, підвищення ефективності управління персоналом, оптимізації бізнес-портфеля торгових мереж, покращення рівня мотивації тощо.

## **2.2. Аналіз фінансового стану та ефективно і фірмової торгівлі товариства**



ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із відомих виробників молока та молокопродукції в Україні, який нині активно розвивається. Війна та пандемія негативно вплинули на функціонування товариства. Однак, вже у 2023 р. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зумів запрацював прибутково.

Нині ПрАТ «Тернопільський молокозавод» являється підприємством молочної промисловості.

Основними видами діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є:

- 1) переробка молока та виготовлення молочної продукції;
- 2) торговельна діяльність (фірмова торгівля);
- 3) надання орендних послуг;
- 4) надання послуг у сфері громадського харчування;
- 5) надання транспортних послуг, в тому числі під час перевезення транзитних вантажів, внутрішні та міжнародні перевезення вантажів;
- 6) товарообмінні операції;
- 7) будівництво промислових об'єктів і об'єктів соціальної сфери;
- 8) надання агентських, дилерських, консультаційних послуг;
- 9) інші види діяльності не заборонені законодавством.

Мета підприємства – задоволення потреб споживачів в товарах і послугах та одержання прибутку.

Місією є задоволення харчових, смакових, естетичних потреб споживачів молочної продукції, пропонуючи якісний та відносно не дорогий асортимент твердих сирів, молока, сметани та вершкового масла.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» заснований у 2000 р. на основі приватизації. Починаючи з 2002 р. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» активно розвивається як корпоративний суб'єкт ринку переробки молока та молочної продукції, а пізніше і як представник виробника, який організував фірмову торгівля. Сприятливі умови для організації фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» створено на основі активної інноваційної маркетингової політики. Відтак, на сьогодні, ПрАТ «Тернопільський

молокозавод» товариство з відомими фірмовим брендом, що дозволяє нарощувати не лише обсяги переробки молока та молочної продукції, а й розвивати фірмову торгівлю.

За час функціонування фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зумів покращити лояльність споживачів до своїх товарних брендів, що забезпечує можливості для пошуку нових клієнтів та виходу на нові ринкові ніші.

Сьогодні продукція товариства реалізується під власною торговою маркою «Молокія» (рис. 2.7). Напрацювання власного бренду дозволяє ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вільно посуватися на конкурентному олігополістичному ринку. Сформовані роками позитивні асоціації з брендом «Молокія» позитивно впливають на рішення споживачів про придбання продукції товариства. Крім того, зростання кількості нових споживачів, що спостерігаємо протягом останніх років дозволяють ПрАТ «Тернопільський молокозавод» активно відновлювати продажі після негативного впливу пандемії та війни, яка перебуває в активній фазі.



а)

б)

Рис. 2.7. Бренди ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

\*Джерело: сформовано автором самостійно на основі даних товариства.

Не одноразова модернізація починаючи з часів заснування ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволяє постійно підвищувати

інноваційність та технічний рівень, що забезпечує зростання конкурентоспроможності товариства та його продукції, зокрема. Крім того, постійне оновлення технологій виробництва формує позитивні умови для збільшення обсягів виробництва, а організація фірмової торгівлі – забезпечує підвищення лояльності клієнтів та дозволяє забезпечувати її ефективність. формує нові канали збуту та позиціонування на ринку.

Найбільшим постачальником молока для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є товариства «Нива», «Наука», «Дружба», «Медобори» та інші. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» закуповує сировину переважно в Тернопільській області.

До основних видів молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» належить:

- пастеризоване молоко;
- класична лінійка незбираного молока;
- асортимент молочної продукції, збагаченої йодованим білком;
- масло
- казеїн;
- сир (творог);
- сир твердий.

Водночас ПрАТ «Тернопільський молокозавод» постійно працює над оновленням асортиментної лінійки (рис.2.2).

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має широкий ринковий сегмент на усій території України, а також активно налагоджує експортну діяльність. Так, постійно з'являються нові ринкові ніші в інших регіонах, які є сусідніми (напр., Львівській, Прикарпатській та Закарпатській областях), а також – в межах Київської області. Доцільно зауважити, що товариство втратило значну частку своїх споживачів у зв'язку з війною. Адже, молочна продукція товариства жваво продавалася і в східних і в південних регіонах країни.

Зважаючи на втрату частин и ринкових ніш в межах України ПрАТ «Тернопільський молокозавод» веде активну політику для виходу на ринок Європейського Союзу. З цією метою товариство активно впроваджує міжнародні вимоги стандартизації та сертифікації своєї продукції. Така діяльність дає надію на можливості появи продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на європейському ринку. Звичайно, що налагодження експортної діяльності є важливим напрямом розширення ринків збуту для своєї продукції.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечує і постійно підвищує якість і безпечність продукції. З цією метою спровадило та активно застосовує систему НАССР, як основного міжнародної технології організації контролю якості та безпечності харчової продукції. Такий підхід у забезпеченні якості і безпечності молочної продукції дозволить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» покращити свої можливості для виходу на ринок ЄС,

Для підвищення ефективності впровадженої ПрАТ «Тернопільський молокозавод» системи НАССР доцільно забезпечити:

- 1) діяльність щодо гарантування належного гігієнічного стану покращення санітарних вимог тощо;
- 2) організувати дієвий розгляд скарг споживачів;
- 3) забезпечити можливості для аналізу технологічного процесу;
- 3) моніторинг патогенів в навколишньому середовищі, що знижує безпеку продукції для споживачів.

Система НАССР впроваджена на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з метою створення мікробіологічної безпеки продукції дозволяє врахувати алергени, хімічні та фізичні чинники, а також водопостачання.

Отже, впровадження на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» системи НАССР дозволяє забезпечувати відповідність якості і безпечності своєї продукції, зокрема: спрямована на виявлення потенційних загроз з боку виробничого процесу; здатна до операційних перебудов технологічних ліній

виробництва; дозволяє оптимізувати затрати на забезпечення безпечності молочної продукції; охоплює ланцюг від сировини до виготовлення готової продукції; дозволяє систематично покращувати кожен етап виробничого процесу. Таким чином, можемо стверджувати, що впровадження системи НАССР позитивно впливає на діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як в частині виробництва, так і в частині організації фірмової торгівлі.

Основними споживачами молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в Україні нині є роздрібні споживачі низка відомих торгівельних мереж, зокрема «Сільпо», «АТБ», «Рукавичка» і ін.

Позитивним моментом є той факт, що придбати продукції товариства можна практично в усіх дрібних торговельних закладах, тобто торгових маркетах, зокрема «Обрій», «Близенько», «Калина», низки магазинів, які функціонують як ФОП.

Суттєвою перевагою ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в порівнянні з конкурентами є налагодження фірмової торгівлі. Фірмові магазини можна знайти як поблизу територіального розміщення товариства, так і в різних районах міста Тернопіль. Проведемо оцінку ефективності фірмової торгівлі, виходячи з тих критеріїв, які виставлені нами вище. Відтак, на початковому етапі проведемо аналіз фінансового стану товариства у 2021–2022 рр. Адже, цей індикатор має значний вплив на можливості організації фірмової торгівлі. Крім того, індикатори фінансового стану та фінансової стійкості товариства також можуть свідчити про ефективність фірмової торгівлі (частково), так як формують фінансове забезпечення функціонування товариства.

Отже, протягом 2021–2022 рр. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характеризувався наявністю коливань, зокрема у 2021 р. помічено збитковість діяльності. Позитивним моментом слід віднести той факт, що у 2022 р. товариству все ж таки вдалося вийти з кризи, подолати збитковість, оговтатися від негативного впливу війни та отримати прибутки.

Так, проведений аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2022 рр. дозволив виявити, що критичною ситуація була в частині ефективності функціонування власного капіталу, зокрема коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2021–2022 рр. мав від’ємне значення і змінювався з -0,43 до -0,02 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

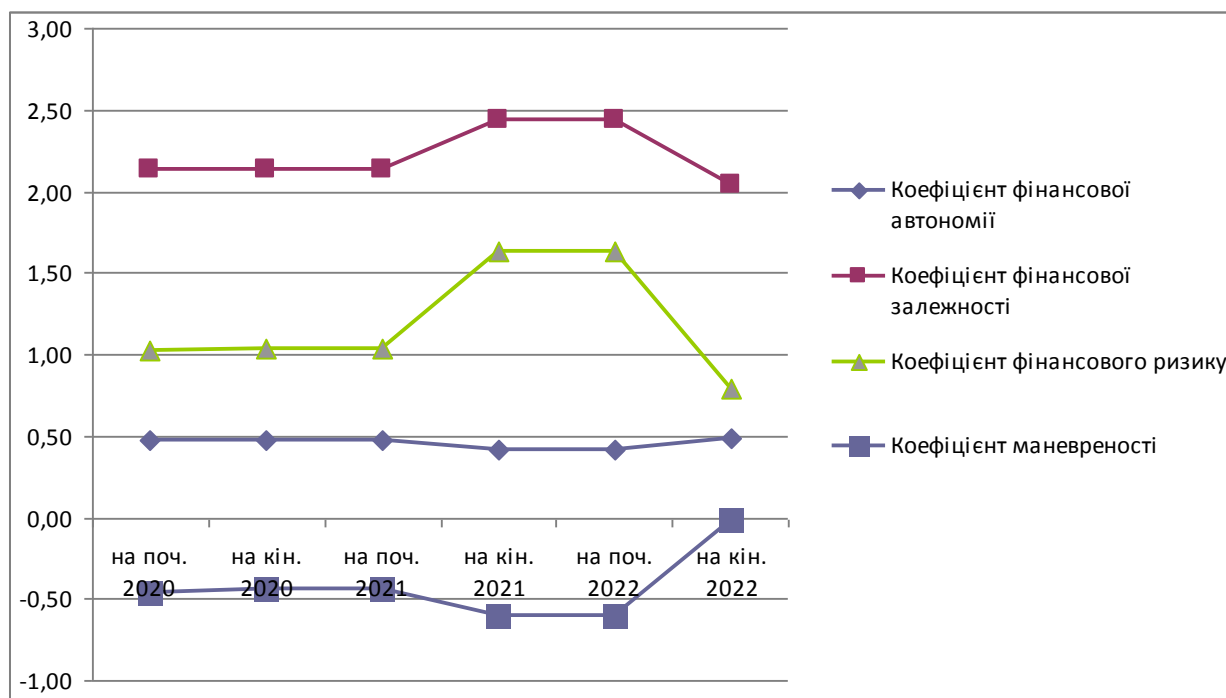
Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод»  
у 2021–2022 рр.

Показники	Роки			
	2021		2022	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	0,47	0,41	0,41	0,49
Коефіцієнт фінансової залежності	2,13	2,44	2,44	2,04

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариства

Дослідження фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2022 рр. показало, що коливання коефіцієнта фінансової автономії з 0,47 до 0,49, що показує зростання на +0,02 пункта. У 2021–2022 рр. відбулося зниження коефіцієнта фінансової залежності з 2,13 до 2,04, тобто на -0,08 пункта. Коефіцієнт фінансового ризику, знизився з 1,03 до 0,79, тобто на -0,24 пункта. Динаміка змін показників фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2022 рр. наочно показано на рис.2.8.

Рис. 2.8. Фінансова стійкість ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021 – 2022 рр.



\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариства.

Аналіз ділової активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2022 рр. показав: 1) коливання показника коефіцієнта оборотності активів, зокрема його значення і змінювався з 2,08 до 2,74. Отже, помітним було незначне зростання (+0,66 пункта) коефіцієнта оборотності активів у 2022 р., що загалом свідчить про стабілізацію діяльності товариства; 2) підвищення показника коефіцієнт дебіторської заборгованості, зокрема його значення і змінювався з 11,96 до 15,62. Отже, помітним було підвищення (+3,66 пункта) коефіцієнта дебіторської заборгованості у 2022 р., що загалом дає стверджувати про покращення ділової активності товариства; 3) підвищення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, зокрема його значення і змінювався з 15,21 до 17,12. Отже, помітним було підвищення (+1,94 пункта), що негативно впливає на фінансовий стан товариства; 4) зниження коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, зокрема його значення і змінювався з 15,82 до 15,71. Отже, помітним було підвищення (-0,11 пункта), що позитивно впливає на

фінансовий стан товариства; 5) зниження показника тривалості обороту оборотних засобів, зокрема його значення і змінювався з 31 до 24 дні. Отже, помітним було підвищення (-7 дні), що позитивно впливає на фінансовий стан товариства.

Таблиця 2.2

Оцінка оборотності активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»  
у 2021–2022 рр.

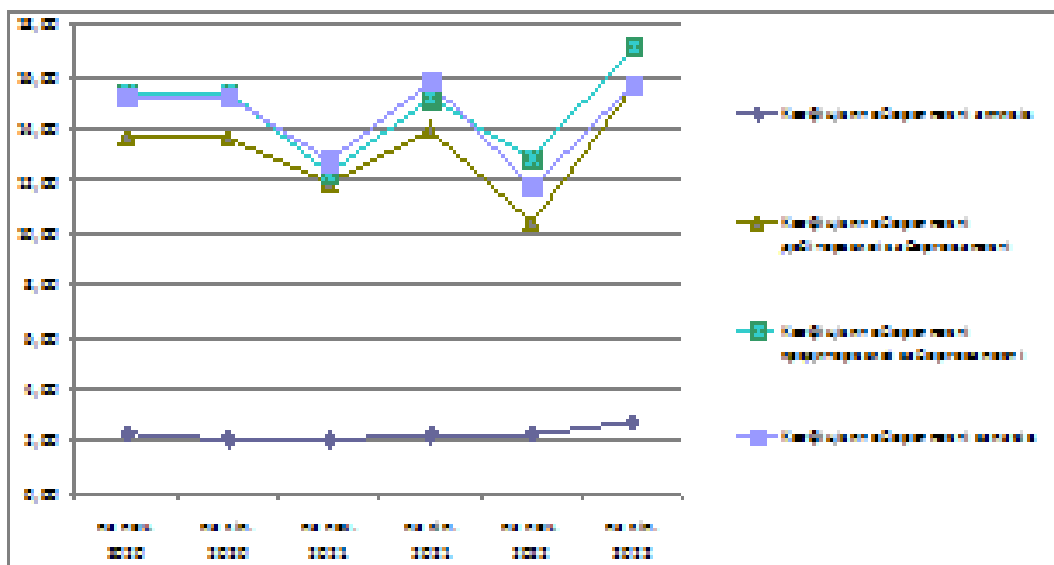
Показники	Роки			
	2021		2022	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності активів	2,03	2,25	2,25	2,74
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,96	13,97	10,39	15,62
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,23	15,21	12,84	17,12
Коефіцієнт оборотності запасів	12,77	15,82	11,78	15,71
Тривалість обороту	28,585	23,074	30,981	23,234

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариства.

Динаміка змін ділової активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2022 рр. наочно показано на рис.2.9.



Рис. 2.3. Ділова активність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021 – 2022 рр.



\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариства.

Важливими індикаторами фінансового стану ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021 – 2022 рр. є показники рентабельності, зокрема рентабельність сукупного капіталу, рентабельність власного капіталу та рентабельність продаж (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка рентабельності діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2022 рр.

Показники	Роки			
	2021		2022	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу	0,061	0,06	0,06	0,19
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,121	0,108	0,06	0,293
Коефіцієнт рентабельності продаж	0,155	0,16	0,16	0,09

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариства.

Аналіз рентабельності діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2022 рр. показав: 1) підвищення коефіцієнта рентабельності сукупного капіталу, зокрема його значення і змінювався з 0,06 до 0,19. Отже, помітним було незначне зростання (+0,13 пункта) коефіцієнта рентабельності сукупного капіталу у 2022 р., що загалом свідчить про підвищення ефективності використання сукупного капіталу; 2) підвищення коефіцієнта рентабельності власного капіталу, зокрема його значення і змінювався з 0,11 до 0,29. Отже, помітним було підвищення (+0,18 пункта) коефіцієнта рентабельності власного капіталу у 2022 р., що загалом дає підвищення ефективності використання власного капіталу товариства; 3) зниження коефіцієнта рентабельності продаж, зокрема його значення і змінювався з 0,16 до 0,09. Отже, помітним було підвищення (-0,07 пункта), що негативно впливає на ефективність продаж та свідчить про важливість пошуку шляхів поживлення продаж продукції товариства, що, в свою чергу, вимагає удосконалення комерційної діяльності. Водночас, підвищення ефективності фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із резервів активізації продаж та поживлення ділової активності.

Динаміка змін рентабельності діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2022 рр. наочно показано на рис.2.10.

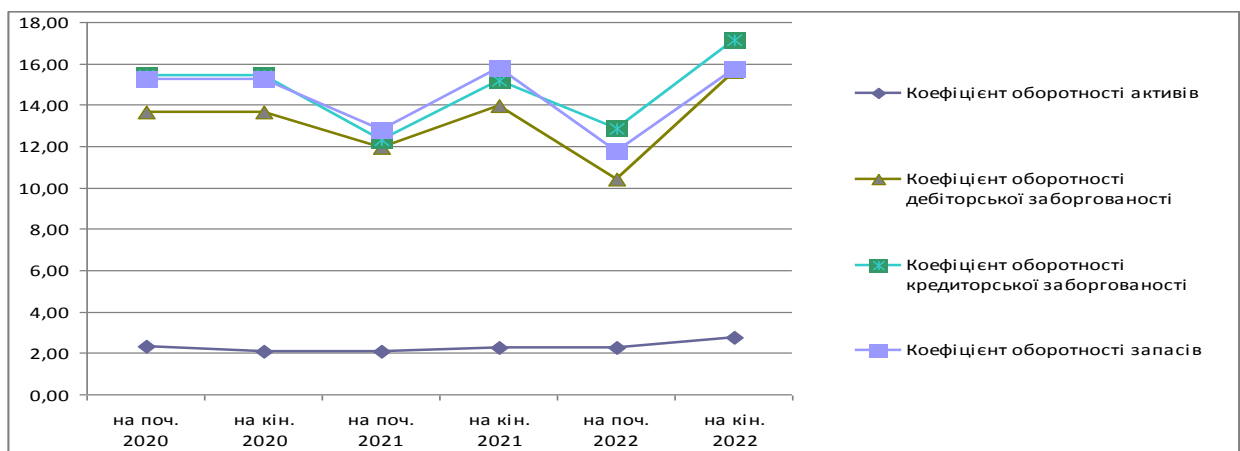


Рис. 2.10. Рентабельність діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021 – 2022 рр.

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариства.

Про ефективність діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доводить підвищення інтелектомісткості виробництва. Так, низка досліджень підтверджують позитивні моменти в 2022 р. за динамікою «величини коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості у 2018–2021 рр. та прогнозування очікуваних у 2022 р. Для прогнозування зміни величини коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023 р. застосовано поліноміальну модель 3 ступеня ( $R^2=0,84$ )» (рис. 2.11) [50]:

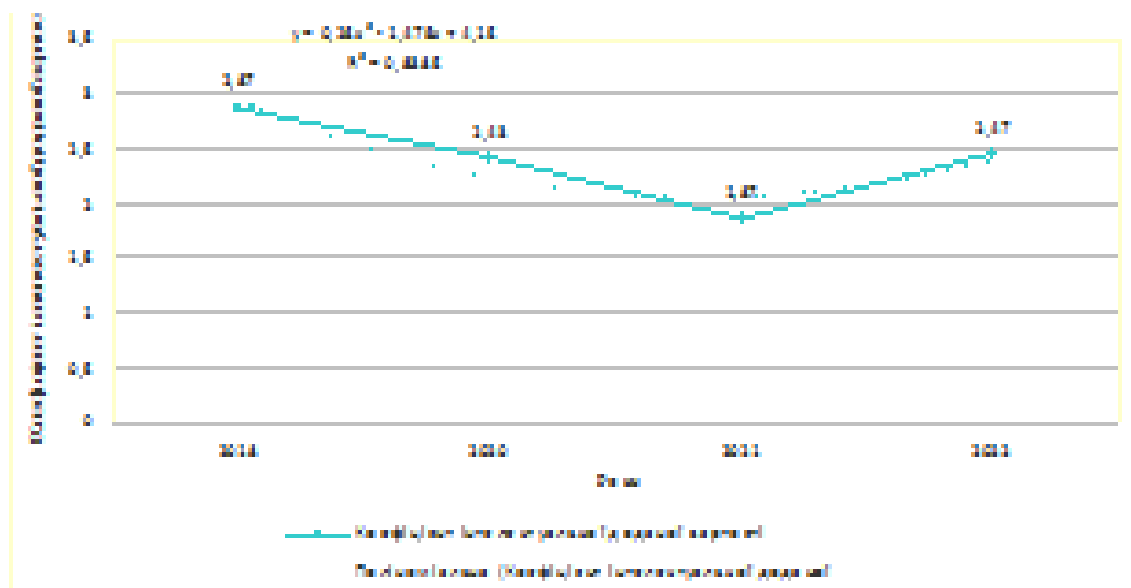


Рис. 2.11. Динаміка коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості у 2018–2022 рр. та прогнозна модель на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023 р. [50].

Таким чином, результати оцінювання ефективності функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволяють стверджувати про появу позитивних змін в частині підвищення інтелектомісткості виробництва. Отже, позитивна динаміка величини інтелектуальної доданої вартості (у 2022 р. відбулося зростання у 1,3 підтверджує зроблені нами висновки.

## Висновки до розділу 2

На основі аналізування ефективності організації фірмової торгівлі та загальної фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зроблено низку висновків:

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» функціонує на олігополістичному ринку, де конкуренція є високою, що зумовлює постійний пошук та оновлення конкурентних переваг продукції. Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2022 рр. показало, що коливання коефіцієнта фінансової автономії з 0,47 до 0,49, що показує зростання на +0,02 пункта. У 2021–2022 рр. відбулося зниження коефіцієнта фінансової залежності з 2,13 до 2,04, тобто на -0,08 пункта. Коефіцієнт фінансового ризику, знизився з 1,03 до 0,79, тобто на -0,24 пункта.

Аналіз ділової активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2022 рр. показав: 1) коливання показника коефіцієнта оборотності активів, зокрема його значення і змінювався з 2,08 до 2,74. Отже, помітним було незначне зростання (+0,66 пункта) коефіцієнта оборотності активів у 2022 р., що загалом свідчить про стабілізацію діяльності товариства; 2) підвищення показника коефіцієнт дебіторської заборгованості, зокрема його значення і змінювався з 11,96 до 15,62. Отже, помітним було підвищення (+3,66 пункта) коефіцієнта дебіторської заборгованості у 2022 р., що загалом дає стверджувати про покращення ділової активності товариства; 3) підвищення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, зокрема його значення і змінювався з 15,21 до 17,12. Отже, помітним було підвищення (+1,94 пункта), що негативно впливає на фінансовий стан товариства; 4) зниження коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, зокрема його значення і змінювався з 15,82 до 15,71. Отже, помітним було підвищення (-0,11 пункта), що позитивно впливає на фінансовий стан товариства; 5) зниження показника тривалості обороту оборотних засобів, зокрема його значення і змінювався з 31 до 24 дні. Отже,

помітним було підвищення (-7 дні), що позитивно впливає на фінансовий стан товариства.

Аналіз рентабельності діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2022 рр. показав: 1) підвищення коефіцієнта рентабельності сукупного капіталу, зокрема його значення і змінювався з 0,06 до 0,19. Отже, помітним було незначне зростання (+0,13 пункта) коефіцієнта рентабельності сукупного капіталу у 2022 р., що загалом свідчить про підвищення ефективності використання сукупного капіталу; 2) підвищення коефіцієнта рентабельності власного капіталу, зокрема його значення і змінювався з 0,11 до 0,29. Отже, помітним було підвищення (+0,18 пункта) коефіцієнта рентабельності власного капіталу у 2022 р., що загалом дає підвищення ефективності використання власного капіталу товариства; 3) зниження коефіцієнта рентабельності продаж, зокрема його значення і змінювався з 0,16 до 0,09. Отже, помітним було підвищення (-0,07 пункта), що негативно впливає на ефективність продаж та свідчить про важливість пошуку шляхів поживлення продаж продукції товариства, що, в свою чергу, вимагає удосконалення комерційної діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІРМОВОЇ ТОРГІВЛІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО СЕКТОРА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

#### **3.1. Організація е-торгівлі як перспективна форма розвитку фірмової торгівлі**

В умовах цифрової економіки перспективного напрямку набувають усі вектори організації та ведення бізнесової діяльності, зокрема і торгівельної, які враховують переваги цифровізації, інформаційних технологій та новітнього програмного продукту в сфері ведення торговельної діяльності. «Електронна торгівля – господарська діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом вчинення електронних правочинів із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем» [21]. Найбільш повне тлумачення поняття «електронна торгівля» запропонували Новицький А. та Позняков С., «які розглядають електронну торгівлю як «форму ділової активності (бізнесу, підприємницької діяльності) за сферами економічної діяльності, змістом якої є будь-які операції, що здійснюються за цивільно-правовими договорами, котрі передбачають передачу прав власності на товари, надання послуг та проведення робіт шляхом комп'ютерного програмування повідомлень за допомогою електронних носіїв або через мережу, подібну до Інтернет, із використанням можливостей інформаційно-телекомунікаційних технологій» [31]. Таким чином, е-торгівля дозволяє розширити ринкові ніші та ефективно здійснювати пошук нових споживачів. Крім того, е-торгівля може ефективно функціонувати в умовах кризових явищ таких як пандемія тощо. Адже, традиційні підходи і форми організації торгівлі в умовах кризових явищ не дають можливості для підвищення ефективності загалом та й в сфері організації фірмової торгівлі, зокрема. Негативно впливають кризові моменти

і на можливості ведення інноваційної діяльності (в т.ч. і в межах функціонування фірмової торгівлі), тобто обмежують можливості реалізації інноваційних проектів. Водночас, організація та ведення фірмової торгівлі вимагає навпаки активізації інноваційних процесів. В дослідженнях доведено, що «нині суттєвих змін зазнають окремі види торгово-технологічних інновацій в силу зниження їхньої ефективності та обмеження впливу на поживлення торгівлі (напр., електронні цінники, які були результативними до пандемії 2014 р. в умовах нинішнього згорання торгівлі офлайн знижують свою ефективність). Перехід торгівлі в онлайн формат, що активізувався негативним впливом пандемічних обмежень, формує оточення, що підвищує можливості для клієнтів користати з технології, яка дозволяє реалізувати швидке порівняння цін. Таким чином, можемо констатувати зменшення впливу цінової конкуренції та посилення ціннісних чинників конкурентних переваг, які нині дозволяють суттєво поживлювати торгівлю» [47]. Враховуючи, що об'єкт нашого дослідження ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має окремі (але не чисельні) діючі фірмові магазини, то наша пропозиція щодо доцільності покращення організації фірмової торгівлі є своєчасною. Адже, фірмова торгівля товариства носить обмежувачий характер, включаючи одиниці невеличких фірмових магазинів-кіосків, які не завжди розміщені у вихідних і перспективних локаціях міста Тернополя.

Для удосконалення організації фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонуємо активізувати окремі її сфери, зокрема:

1. «Інновації в процесі обслуговування покупця – «інтерактив і візуалізація, пришвидшення процесів обслуговування, покупки без зайвих рухів» [47].
2. Екологічні інновації.
3. Запровадження інноваційного маркетингу.

Таким чином, виділені нами три сфери удосконалення організації фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволять підвищити

ціннісні конкурентні переваги, інноваційність та екологічність в діяльності товариства. Відтак, вище наведене потребує конкретизації та виявлення резервів підвищення ефективності фірмової торгівлі товариства.

Інноваційний чинник в нинішніх умовах господарювання має пріоритетний вплив в організації фірмової торгівлі. Доцільно зауважити, що в Україні розвиток інноваційної сфери є законодавчо визначеним, зокрема поняття «інновації як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [22]. Крім того, визначеним законодавчо є і поняття «інноваційного проекту як комплексу документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у т.ч. інвестиційних)», ... що «передбачає розробку, виробництво та реалізацію інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції» [22]. Отже, наша пропозиція щодо розширення застосування інновацій при організації фірмової торгівлі може бути реалізована шляхом розробки інноваційних проектів в різних сферах, зокрема і в частині обслуговування покупців, маркетингової діяльності чи екологічних інновацій.

Обґрунтування інноваційності в організації фірмової торгівлі нині запропоновано у багатьох наукових дослідженнях, зокрема О. Азаряна, В. Апопія, Н. Власової, А. Мазаракі та ін. Узагальнені дослідження інноваційності в роздрібній торгівлі обґрунтовували А. Безус, М. Шевчун, П. Безус в частині «удосконалення процесу продажу в торговельному залі ...збільшення цінності бренду» [2]. Підвищення інноваційності торгівлі знаходимо у працях Данила С. І. в частині «технологій електронного обміну даними між постачальниками та ритейлерами ... архітектурні інновації» [18, с. 51]. Л. Федулова «вивчала особливості забезпечення інноваційного розвитку сфери торгівлі на основі реалізації інноваційних стратегій, реалізації інноваційно-креативного фактору, формування торговельної політики» [47]. Отже, доцільність посилення інноваційності при організації



фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не викликає сумнівів, а її актуальність для є очевидною, враховуючи її сучасний стан.

На сьогодні в Україні «успішно функціонують більше 8 тис. магазинів інтернет-торгівлі, і лише в 300 із них товарообіг є досить значним. Найчастіше товарний асортимент інтернет-магазинів досить різноманітним, однак невеликі учасники ринку електронної торгівлі не завжди мають змогу здійснювати значні інвестиції в якісний маркетинг, інфраструктуру та логістику. Великі інтернет-магазини зазвичай продають побутову техніку та електроніку, проте багато з них прагнуть до розширення товарного асортименту шляхом пропонування споживачам одягу, меблів, товарів для дітей, косметологічних засобів тощо» [27]. Доцільно зауважити, що харчові продукти на сьогодні є найменш популярною в сфері е-торгівлі, зокрема згідно досліджень її величина у 2023 р. очікується на рівні 2% світових обсягів продаж [27]. Водночас, це є найменший показник, напр. побутова техніка – 39% світових обсягів продаж [27]. Однак, розвиток цифрової економіки призводить до змін в усіх сферах. В зв'язку з цим, можемо припустити можливість появи когорти е-покупців в найближчому майбутньому. Таким чином, наша пропозиція щодо запровадження інноваційних проектів в сфері організації фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у формі е-торгівлі є вчасною. Додатковим аргументом на користь розширення форми е-торгівлі при удосконаленні організації фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є те, що «в Україні електронна торгівля виникла відносно недавно, однак, як галузь, демонструє показники стрімкого розвитку, хоча, порівняно із традиційною роздрібною торгівлею обсяги Інтернет-торгівлі значно поступаються. Сучасні вітчизняні підприємства потребують інтегрування бізнес-процесів на надзвичайно високому рівні, що дасть можливість їм не лише здійснювати поставку товарів (виконання робіт, надання послуг), а й забезпечувати прозору та надійну систему фінансування та взаєморозрахунків, і, по підсумку, підвищить їх конкурентоспроможність загалом» [27].

Запровадження інноваційних проектів в сфері організації фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у формі е-торгівлі дозволить товариству формувати низку переваг в частині управління клієнтами, що систематизовано на рис. 3.1.

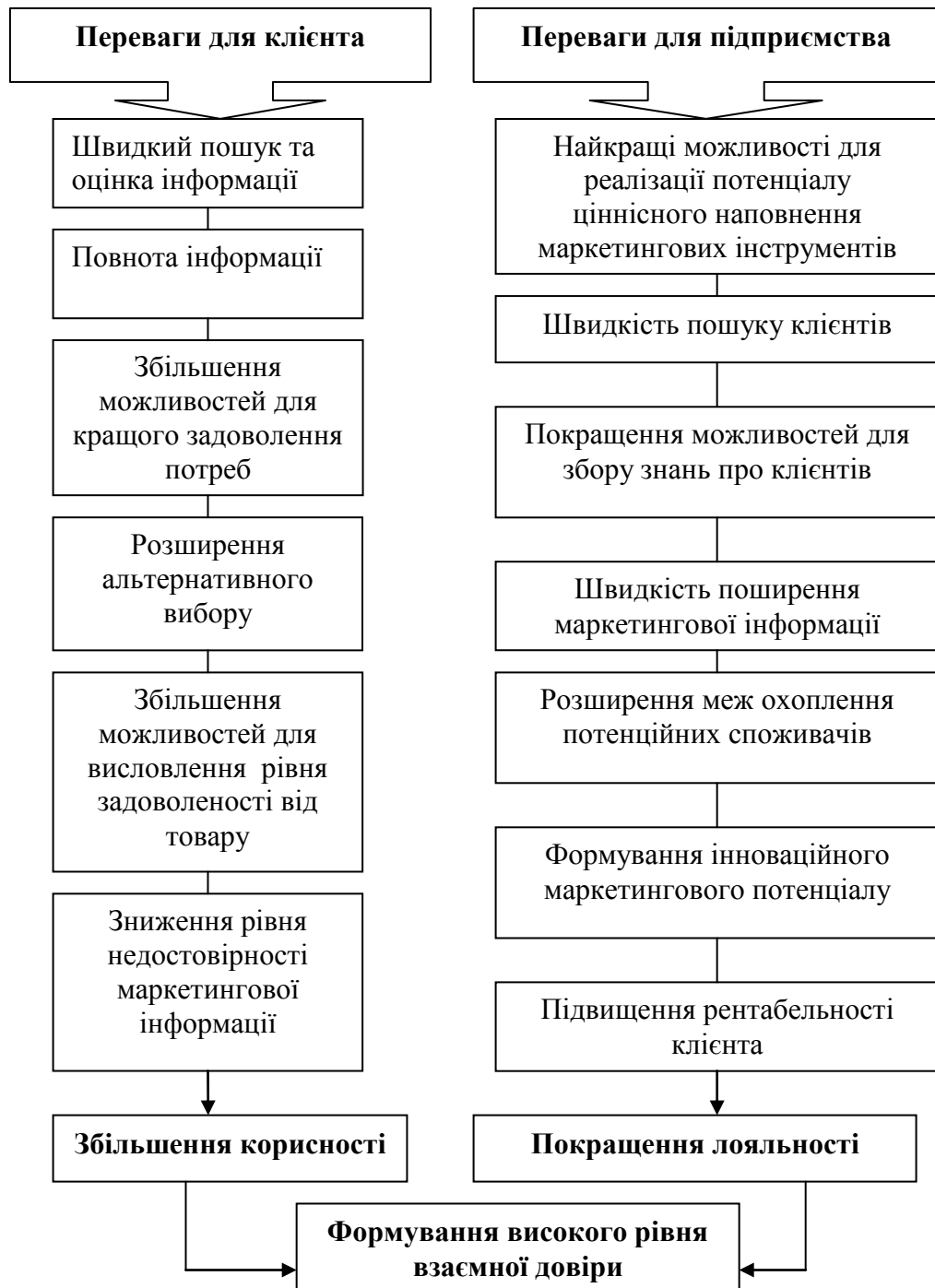


Рис. 3.1. Взаємні переваги, сформовані в системі підприємство-клієнт від застосування е-торгівлі [28].

Правильність нашої пропозиції знаходимо у дослідження, яке стверджує, що «асортимент і номенклатура продукції, яка продається через

інтернет є дуже широкою від комп'ютерної техніки до продуктів харчування. Помітними є швидкі темпи зростання обсягів торгівлі через інтернет (понад 15% в рік), а також широкий діапазон частки електронної торгівлі в високо розвинутих країнах від понад 3% до понад 12%. Це доводить створення широких можливостей для здійснення підприємництва у формі е-бізнесу, в т. ч. і в торгівлі продуктами харчування, де також спостерігаємо збільшення обсягів продаж» [28].

Серед переваг і недоліків форми е-торгівлі при організації фірмової торгівлі підприємства виділимо:

- зниження впливу цінової конкуренції;
- підвищення прозорості закупівель;
- оптимізація споживчих бюджетів;
- посилення контролю за цінами з боку споживача;
- посилення контролю за якістю і безпечністю продукції;
- підвищення транспарентності і відкритості суб'єкта господарювання;
- швидкозростаючий ринок потенційних покупців;
- підвищення ефективності інноваційного маркетингу на підприємстві;
- використання електронного документообігу;
- оптимізація комерційних і маркетингових витрат.

Отже, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» при удосконаленні організації фірмової торгівлі отримає можливість сильнішого впливу на потенційних та наявних споживачів, тобто покращить свої можливості впливу на клієнтів.

### 3.2. Розробка стратегії розвитку фірмової торгівлі

Посилення вплив інноваційного чинника в сферах функціонування економічних систем, яке спостерігається із становлення нової парадигми господарювання, посиленням ролі знань, зростаючими можливостями інформаційно-комунікаційних технологій спричиняє суттєві зміни в моделях ведення бізнесу на мікрорівні. Беручи до уваги сформовані тенденції економічного зростання та зважаючи на предмет дослідження нами проведено SWOT-аналіз в сфері організації фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Адже, лише на основі його результатів можемо виявити джерела зосередження перспективних напрямів покращення стратегії розвитку бізнесу фірмової торгівлі товариства.

Таблиця 3.1

#### SWOT-аналіз в сфері організації фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	ЗОВНІШНІ МОЖЛИВОСТІ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність поблизу магазинів-конкурентів.</li> <li>2. Низькі ціни.</li> <li>3. Наявність креативних людей.</li> <li>4. Знання про споживачів-клієнтів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покращення доступу до інноваційних технологій.</li> <li>2. Розширення асортиментного ряду.</li> <li>3. Підвищення компетентності персоналу.</li> <li>4. Розширення торговельних площ.</li> </ol>
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗОВНІШНІ ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність інноваційної продукції.</li> <li>2. Вузька асортиментна лінійка.</li> <li>3. Незадовільний менеджмент.</li> <li>4. Низький рівень мотивації персоналу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соціально-політична нестабільність</li> <li>2. Інфляція.</li> <li>3. Високі валютні ризики.</li> <li>4. Низька платоспроможність населення.</li> <li>5. Конкуренція зі сторони торговельних мереж.</li> </ol>

\*Джерело: систематизовано автором самостійно на основі дослідження ринку

Отримані результати SWOT-аналізу в сфері організації фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволяють стверджувати про доцільність їх врахування при розробці стратегії розвитку фірмової торгівлі. Адже, зовнішні загрози надалі будуть загострюватися, зважаючи на соціально-економічну ситуацію в країні, посилення міграційних процесів, а також зростаючої жорсткої конкуренції з боку торгових мереж. Водночас, переваги торгового закладу не є суттєвими, адже інфляційні процеси негативно впливають на ціни, а тому можливості утримання цін нижчих, ніж у конкурентів є вкрай обмеженими. Із переваг, які можна зарахувати до надійних віднесемо вдале просторове розташування. Однак, зважаючи на посилення міграційних процесів, суттєво погіршуються очікування можливостей щодо збільшення товарообігу на основі створення клієнтської бази. Крім того, одним із важливих недоліків можна вважати вузьку асортиментну лінійку. Відтак, вирішення проблем щодо покращення номенклатури та асортименту продукції шляхом підвищення її інноваційності можна вважати пріоритетним завданням в удосконаленні стратегії розвитку бізнесу торгового закладу. Як відомо, вирішуються дані питання в межах активізації процесів розробки та запровадження інноваційних стратегій. Зважаючи на високу дохідність від продажу інноваційної продукції, а сьогодні це вже й органічної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» рекомендовано перспективні вектори удосконалення інноваційної стратегії.

Розробка інноваційних стратегій розвитку фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вимагає створення сприятливого оточення, яке формують зацікавлені споживачі та державна регуляторна політика у сфері інновацій. Заради справедливості потрібно зауважити, що ні першого, ні другого в Україні не має. Адже, рівень зацікавленості споживачів інноваційною продукцією залежить від рівнів доходів населення. Країна із низькими доходами не здатна мотивувати населення до попиту на інновації. Ось чому, вітчизняна інноваційна продукція продається успішно у

високорозвинутих країнах світу. Водночас, змушені констатувати, що внутрішній попит на інноваційну органічну продукцію – незадовільний.

Протягом аналізованого періоду віднотована нестабільна, але позитивна динаміка щодо процесових інновацій. Водночас, негативним були зміни в частині інноваційної продукції, зокрема спостерігаємо зниження у 1,3 рази частки підприємств, які впроваджували продуктові інновації. Таким чином, поведений аналіз інноваційної активності торгових підприємств підтверджує актуальність проблеми нарощення обсягів інноваційної продукції. Про вагомі потенційні можливості щодо інноваційної діяльності закладів роздрібної торгівлі свідчать рейтинги в міжнародних консалтингових компаніях. Так, наприклад в цих рейтингах є такі роздрібні торгові мережі як «Amazon», «Nike», «Walmart», «GoodGuide», «Apple», «Etsy», «Target», «Tesco» та ін. Оцінювання асортиментного ряду цих торгових мереж, інформаційних технологій, канали збуту є різними та постійно змінюються. Так, низка із них розширює товарний асортимент, для активізації продаж постійно впроваджують інновації («Amazon», «Best Buy», «Hot Topic», «Target», «Toms Shoes», «Tesco», «Walmart»). Значну увагу соціальним інноваціям приділяють («Good-Guide», «Toms Shoes», «Lululemon») тощо.

Про значний інноваційний потенціал фірмової торгівлі визначені перспективні напрямки її розвитку, кожний з яких може бути інноваційним для України.

1. Поширення популярності консалтингу для покупців (напр., «Best Buy»)
2. Інформатизація через он-лайнний сервіс для клієнтів: форум, фінансові результати, інноваційні проекти.
3. Індивідуалізація клієнта шляхом вивчення інформації про покупця
4. Залучення клієнтів до ціноутворення з метою формування конкурентної ціни.
5. Формування індивідуального каталогу товарів.

б. Цифровізація (віртуальні магазини, створення дизайну на замовлення, створення сайтів індивідуальної комерції).

Підсумовуючи, приходимо до розуміння того, що цифровізація економіки на рівні суб'єктів господарювання вимагатиме внесення змін в організаційні структури управління, зокрема шляхом оновлення складу та структури функціональних підрозділів. Отже, «сферою цифровізації на підприємстві вважатимемо ту частину інформаційних систем, які здійснюють процеси нагромадження, перетворення, поширення, зберігання й обробку інформації, що є основою при прийнятті управлінських рішень. Аналізуючи її перебіг із вище виділеними нами функціями інформаційного інтелектуального капіталу підприємства, можемо виділити сфери його прояву, зокрема: цифровізація знань і інформації – консолідації (нагромадження і кодифікації), перетворення, поширення й захисту; цифровізація виробничих процесів (застосування ІТ у виробництві продукції); цифровізація процесів комерціалізації (е-торгівля)» [44].

Зважаючи на виявлені упущення в інноваційній політиці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» нами запропоновано проект стратегії розвитку фірмової торгівлі товариства. Метою стратегії розвитку фірмової торгівлі запропоновано визначити оновлення інноваційної продукції в розрізі її номенклатури та асортименту в роздрібній мережі. Основними складовими інноваційної стратегії розвитку бізнесу визначено (рис. 3.2):

Формування стратегії розвитку фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» включає (рис. 3.3):

- визначення виду інноваційної діяльності;
- інвестиційне обґрунтування (визначення джерел фінансування);
- дослідження ринку з метою виявлення ніш, незадоволеного попиту та стимулювання потенційного попиту на прогнозування інновацій закладу;

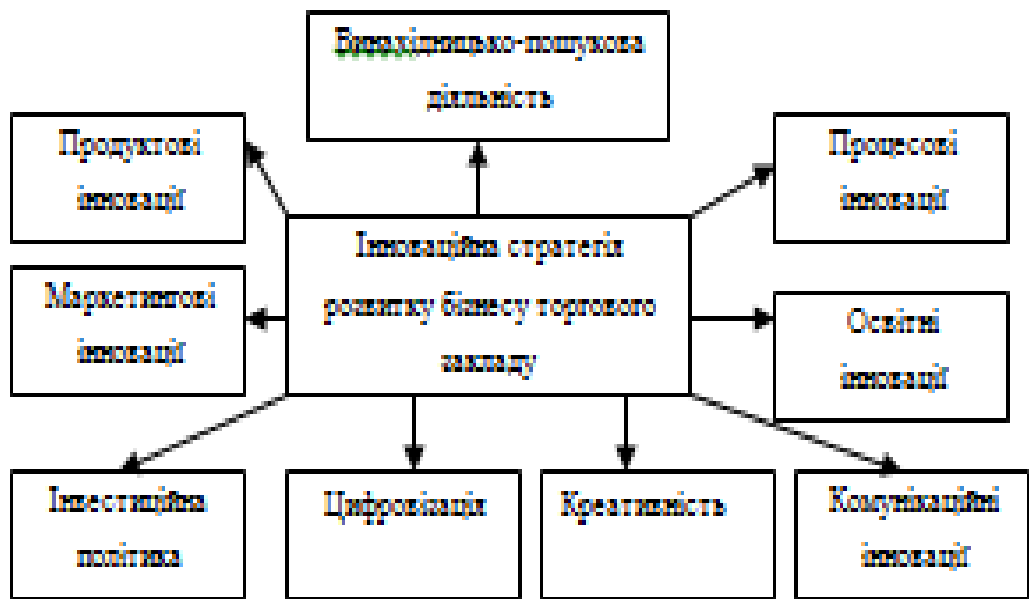


Рис. 3.2. Інноваційні сфери стратегії розвитку фірмової торгівлі.

\*Джерело: складено автором самостійно.

- планування та прогнозування економічних результатів, а також встановлення термінів окупності.

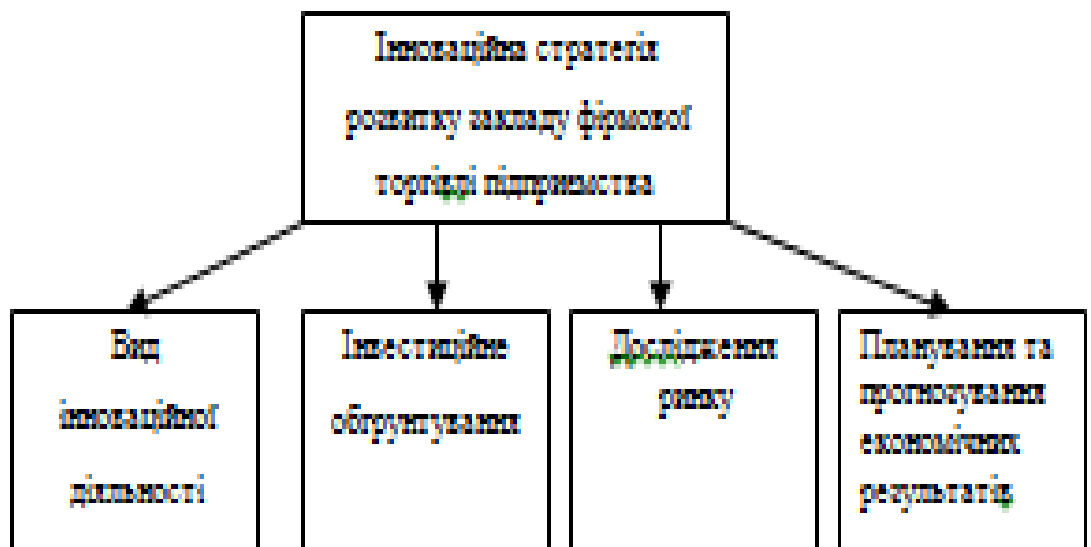


Рис. 3.3. Елементи стратегії розвитку фірмової торгівлі.

\*Джерело: складено автором самостійно.



Критерієм ефективності застосування інноваційної стратегії розвитку фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» визначено – максимізацію рентабельності продаж.

Стратегія розвитку фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечує перспективний вектор, враховуючи змодельовану ситуацію щодо ресурсного забезпечення та передбачення ймовірності змін на ринку. Водночас, для отримання реалістичної стратегії розвитку фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно базуватися на реалістичних прогнозах. З цією метою, пропонуємо скористатися послугами інтелектингових агенцій, консалтингових фірм, тобто тих інституцій ринку, які спроможні провести аналіз та спрогнозувати з високою мірою ймовірності очікувані зміни оцінних показників.

Підсумовуючи зауважимо, що запропонований напрям запровадження стратегії розвитку фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» достатньо обґрунтовано. З цією метою визначено мету, оцінний критерій та механізм застосування. Конкретизовані складові елементи фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» систематизовано на основі фахових літературних публікацій та практичного досвіду запровадження такого роду стратегій у діяльність відомих торгових мереж. Запровадження пропонуваної фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволить підвищити рівень лояльності споживачів. Розширення товарного асортименту за рахунок збільшення обсягів продажу інноваційної продукції, що є основним напрямком покращення фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволить збільшити рентабельність продаж.

### Висновки до розділу 3

На основі вивчення фахової літератури, досліджень і публікацій практиків у сфері підвищення ефективності фірмової торгівлі запропоновано:

1. Напрями підвищення ефективності фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» шляхом розширення застосування нової сучасної форми е-торгівлі. Встановлено, що фірмова торгівля товариства носить обмежуючий характер, включаючи одиниці невеличких фірмових магазинів-кіосків, які не завжди розміщені у вихідних і перспективних локаціях міста Тернополя. Для удосконалення організації фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» запропоновано активізувати окремі її сфери, зокрема: інноваційну, екологічну та маркетингову. Систематизовано переваги і недоліки форми е-торгівлі при організації фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: зниження впливу цінової конкуренції; підвищення прозорості закупівель; оптимізація споживчих бюджетів; посилення контролю за цінами з боку споживача; посилення контролю за якістю і безпечністю продукції; підвищення транспарентності і відкритості суб'єкта господарювання; швидкозростаючий ринок потенційних покупців; підвищення ефективності інноваційного маркетингу на підприємстві; використання електронного документообігу; оптимізація комерційних і маркетингових витрат.

2. Пропоновані напрями розробки та запровадження стратегії розвитку фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» покращить стан соціального партнерства, забезпечать оновлення конкурентних переваг, сприятимуть економічному зростанню на основі зростання обсягів продаж. Приналежність стратегії розвитку фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» до групи соціально-відповідального бізнесу та інноваційно-інвестиційних, тобто тих, які спрямовані на застосування інноваційної моделі зростання, забезпечує сталий розвиток товариства. Стратегії розвитку фірмової торгівлі ПрАТ

«Тернопільський молокозавод» забезпечує перспективний вектор, враховуючи змодельовану ситуацію щодо ресурсного забезпечення та передбачення ймовірності змін на ринку. Формування стратегії розвитку фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» включає визначення виду інноваційної діяльності; інвестиційне обґрунтування (визначення джерел фінансування); дослідження ринку з метою виявлення ніш, незадоволеного попиту та стимулювання потенційного попиту на прогнозування інновацію закладу; планування та прогнозування економічних результатів, а також встановлення термінів окупності. Розробка стратегії розвитку фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вимагає створення сприятливого оточення, яке формують зацікавлені споживачі та державна регуляторна політика у сфері інновацій. Запропоновано напрями запровадження, мету, оцінний критерій та механізм функціонування стратегії розвитку бізнесу. Запровадження запропонованої стратегії розвитку фірмової торгівлі дозволить товариству підвищити рівень лояльності споживачів. Розширення товарного асортименту за рахунок збільшення обсягів продажу інноваційної, органічної продукції є основним чинником підвищення рентабельності продаж.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано рекомендації для підвищення ефективності фірмової торгівлі підприємства. Отримані результати дослідження дали підстави зробити такі висновки:

1. На основі опрацювання наукових публікацій уточнено поняття «фірмова торгівля як форма організації комерційної діяльності підприємства з метою формування лояльності клієнтів, створення ціннісних конкурентних переваг, що забезпечує поживлення продаж та підвищення ефективності господарювання» та «ефективність фірмової торгівлі підприємства – це результативність комерційної діяльності, що вимірюється показником рентабельності продаж». Таким чином, запропоноване твердження відповідає основним загальноприйнятим підходам в теорії управління. Систематизовано функції фірмової торгівлі на підприємстві, зокрема: ціннісноформуюча – забезпечує створення нових цінностей, які відображаються у корисності продукції для споживача; стимулююча – проявляється у її спроможності активізувати продажі, формувати лояльність до фірмової продукції, що посилюватиме мотивацію до її придбання, формуватиме довіру клієнта тощо; регулююча – проявляється у регулюючому впливі на обмеження міграції споживачів, націлена на утримання існуючих та пошуку нових клієнтів-споживачів. Вивчено методичні підходи в оцінюванні ефективності фірмової торгівлі підприємства. Встановлено критерій економічної ефективної фірмової торгівлі – максимізацію рентабельності продаж; згруповано аналітичні показники, які застосовують при оцінюванні ефективності фірмової торгівлі.

2. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» функціонує на олігополістичному ринку. Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2022 рр. показав її нестабільність, що підтверджено динамікою: 1) коефіцієнта фінансової автономії (+0,02 пункта),

коефіцієнта фінансової залежності (-0,08 пункта), коефіцієнт фінансового ризику, (-0,24 пункта); 2) коефіцієнта оборотності активів (+0,66 пункта), коефіцієнта дебіторської заборгованості (+3,66 пункта), коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості (+1,94 пункта), показника тривалості обороту оборотних засобів (-7 дні); 3) коефіцієнта рентабельності сукупного капіталу (+0,13 пункта), коефіцієнта рентабельності власного капіталу (+0,18 пункта), коефіцієнта рентабельності продаж (-0,07 пункта), що негативно впливає на ефективність продаж та свідчить про важливість пошуку шляхів поживлення продаж продукції товариства, що, в свою чергу, вимагає удосконалення комерційної діяльності.

3. Запропоновано напрями підвищення ефективності фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» шляхом розширення застосування нової сучасної форми е-торгівлі. Встановлено, що фірмова торгівля товариства носить обмежувачий характер, включаючи одиниці невеличких фірмових магазинів-кіосків, які не завжди розміщені у вихідних і перспективних локаціях міста Тернополя. Виділено три сфери удосконалення організації фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволять підвищити ціннісні конкурентні переваги, інноваційність та екологічність в діяльності товариства. Обґрунтовано, що розширення застосування інновацій при організації фірмової торгівлі може бути реалізована шляхом розробки інноваційних проектів в різних сферах, зокрема і в частині обслуговування покупців, маркетингової діяльності чи екологічних інновацій. Систематизовано переваги і недоліки форми е-торгівлі при організації фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: зниження впливу цінової конкуренції; підвищення прозорості закупівель; оптимізація споживчих бюджетів; посилення контролю за цінами з боку споживача; посилення контролю за якістю і безпечністю продукції; підвищення транспарентності і відкритості суб'єкта господарювання; швидкозростаючий ринок потенційних покупців; підвищення ефективності

інноваційного маркетингу на підприємстві; використання електронного документообігу; оптимізація комерційних і маркетингових витрат.

4. Обґрунтовано напрями розробки стратегії розвитку фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що покращить стан соціального партнерства, забезпечить оновлення конкурентних переваг, сприятиме економічному зростанню на основі підвищення рентабельності продаж. Стратегія розвитку фірмової торгівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечує перспективний вектор, враховуючи змодельовану ситуацію щодо ресурсного забезпечення та передбачення ймовірності змін на ринку. Запропоновано напрями запровадження мету, оцінний критерій та механізм застосування стратегії розвитку фірмової торгівлі товариства. Запровадження запропонованої стратегії розвитку фірмової торгівлі дозволить товариству підвищити рівень лояльності споживачів та збільшити рентабельність продаж.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїшина О.О., Шаповал В.А. Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. *Підприємництво та економіка підприємства*. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/2/EV20222\\_092-103.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/2/EV20222_092-103.pdf)
2. Безус А. М., Шевчун М. Б., Безус П. І. Перспективи інноваційного розвитку роздрібною торгівлі в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 24–28.
3. Бойчик І.М. Економіка торгового підприємства. К.: Кондор-Видавництво, 2021. 312 с.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
5. Бойчик І., Стахурська С. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Інноваційна економіка*, 2023. № 2 [94]. С. 49-58.
6. Бойчик І., Стахурська С. Підходи до оцінювання ефективності управління нетрадиційними об'єктами інтелектуальної власності молокопереробних підприємств. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень*. Матеріали IV Міжнародної наукової конференції, м. Хмельницький, 21 липня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2023. 208 с. С. 64-67. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conferenceproceeding/article/view/672/683>
7. Бойчик І.М. Удосконалення брендингу як основа формування вартості суб'єкта господарювання *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 24. Част.1. С.83-87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_24\(1\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24(1)_19)
8. Бойчик І., Стахурська С. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Інноваційна економіка*, 2023. № 2 [94]. С. 49-58.

9. Бойчик І., Стахурська С. Підходи до оцінювання ефективності управління нетрадиційними об'єктами інтелектуальної власності молокопереробних підприємств. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень*. Матеріали IV Міжнародної наукової конференції, м. Хмельницький, 21 липня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : Європейська наукова платформа , 2023. 208 с. С. 64-67. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conferenceproceeding/article/view/672/683>

10. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.

11. Воронько-Невіднича Т. В., Кошулько А. В., Карасенко В. М. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6 (11). С. 130-133.

12. Волошин Р.В. Місце інтелектуального потенціалу у трансформації ринку праці в умовах Індустрії 4.0. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, № 4(15), 2023. С. 8-14. URL: 10.30857/2786-5398.2023.4.

13. Волошин Р.В. Місце інтелектуального потенціалу у трансформації ринку праці в умовах Індустрії 4.0. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, № 4(15), 2023. С. 8-14. URL: 10.30857/2786-5398.2023.4.

14. Виробництво молока в Україні скоротилося на 6%. URL:<https://www.epravda.com.ua/news/2022/01/20/681610/> (дата звернення : 02.08.2022)

15. Гризовська Л. О., Романова А. В. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 16. С. 301-307.

16. Горобець Т.А., Гончарук А.Г. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності малого і середнього бізнесу. *Економіка та*



управління підприємствами. 2019. Вип.5(73). С.77-86. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5\\_73\\_1\\_2019\\_ukr/12.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_73_1_2019_ukr/12.pdf)

17. Господарський Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

18. Данило С. І. Ефективність інновацій в роздрібній торгівлі. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. № (137). С. 50–53.

19. Економічна енциклопедія; [у 3 т.]; заг. ред. : Гаврилишин Б. Д., Ющенко В. А., Гальчинський В. С. К.: Видавничий центр «Академія», Тернопіль: Академія народного господарства, 2000. Т. 2. 846 с.

20. Економіка підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка. 2002. 450 с.

21. Електронна торгівля. URL: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0+%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D1%96%D0%B2%D0%BB%D1%8F+%D1%86%D0%B5>

22. Закон України Про інноваційну діяльність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

23. Класифікатор видів економічної діяльності. КВЕД-2010. URL: [https://oblik.press/kved\\_hierarchy/kved-2010/](https://oblik.press/kved_hierarchy/kved-2010/).

24. Кобилецький В. Р., Рентабельність. Сутність та показники. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/229-rentabelnist>.

25. Колешня Я. О., Дергачова Г. М. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020.

№ 17. С. 280-290.

26. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 187-190.

27. Лакіза В.В., Бала В.Д. Особливості застосування електронної торгівлі суб'єктами господарювання в умовах міжнародної економічної діяльності. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/55.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/55.pdf)
28. Марчинин Н.Я. Формування системи інноваційного маркетингу на підприємстві. URL: [http://library.wunu.edu.ua/libsearch/TopicDescription?topic\\_id=72640](http://library.wunu.edu.ua/libsearch/TopicDescription?topic_id=72640)
29. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. К. : SPA-print, 2019. 190 с.
30. Наказ «Про затвердження Рекомендацій щодо організації роботи фірмового магазину» від 18.01.2001 р. № 12 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/TM011267>
31. Новицький А., Позняков С., Сутність та зміст поняття «електронна торгівля». *Правова інформатика*. 2007. № 1(13). С.7-13.
32. Обруч Г.В., Іванюта Б.Л., Журавльов К.В. Проблеми і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С.53-62.
33. Ольвінська Ю. О. Ефективність функціонування малих підприємств регіону в сучасних умовах. Наукові проблеми господарювання на макро, мезо- та мікроекономічному рівнях: Міжнародна науково-практична конференція (24-25 квітня 2014). Одеса, 2014. С. 28-31. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2222>
34. Обсяг роздрібного товарообороту в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/2021/>
35. Піддубний В. А., Кравченко М. Ф., Чагайда А. О., Красножон С. В. Інновації технології харчових виробництв : монографія / за ред. В. А. Піддубного. Київ : Кондор, 2021. 374 с.
36. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / за ред. Ю. С. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

37. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

38. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.05.2022).

39. Римар О. Г., Мазуркевич І. О. Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості України. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 66-70.

40. Розумей С. Б., Голь А. О. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 14. С. 498-504.

41. Савицька О.М., Салабай В.О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством. 11 квіт. 2019 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2019. С. 152. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua>.

42. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Електронне наукове фахове видання. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

43. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. №6. С. 161-177.

44. Собко О. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 444 с. URL:

[http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/22515/1/mon\\_kreacja\\_%D0%A1%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%BE-maket-end.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/22515/1/mon_kreacja_%D0%A1%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%BE-maket-end.pdf)

45. Собко О., Крисоватий І. Вдосконалення управління інноваційними проектами та пожвавлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 84–97.

46. Собко О. М., Стахурська С.В. Механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємства. *Science and technology: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference*. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2023. Pp. 243-246. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-3-5-08-2023-osaka-yaponiya-arhiv/>

47. Собко О. М., Бойчик І. М., Крисоватий І. А., Смерека С.Б. Розвиток інтелектуального капіталу та управління інноваційними проектами в торгівлі. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 2. С.7-16. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi1u4-un438AhVGgosKHRnzCXQQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.econa.org.ua%2Findex.php%2Fecona%2Farticle%2Fdownload%2F1991%2F6565657076&usg=AOvVaw35i3LkABfp\\_1M5trkgNACR](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi1u4-un438AhVGgosKHRnzCXQQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.econa.org.ua%2Findex.php%2Fecona%2Farticle%2Fdownload%2F1991%2F6565657076&usg=AOvVaw35i3LkABfp_1M5trkgNACR)

48. Собко О., Крисоватий І.А. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268>

49. Собко О.М., Крисоватий І.А. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 62-69. URL: <file:///D:/Users/feu/Downloads/1938-6565657748-1-PB.PDF>

50. Собко О.М., Стахурська С.Б. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Економічний аналіз*, 2023. № 1. Том. 33. С.323-330. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.323>

51. Собко О.М., Стахурська С.Б. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства в умовах сучасних змін. *Економічний аналіз*, 2023. № 2. С. 194-201. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5708/6565657249>

52. Собко О.М., Стахурська С.В. Оцінювання управління інтелектуальним потенціалом вітчизняних молокопереробних підприємств. *Сімдесят сьомі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Львів, Україна – м. Переворськ, Польща, 18-19 липня 2023 р.)* / редкол. : О. Патряк та ін.; ГО «Наукова спільнота»; WSSGwPrzeworsku. Львів: ФО-П Шпак В.Б. 111 с. ISSN 2522-963X.

53. Сотник А. Організаційно-методичне забезпечення бізнес-діагностики виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 4. С. 65-74.
54. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208с.
55. Фінанси підприємств: навч. посіб. Ситник Н.С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф. За заг. ред. проф. Ситник Н.С. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.
56. Фірмові магазини: їх роль та перспективи розвитку. URL: <https://uareferat.com>
57. Череп О. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2016\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2016_1_14).
58. Череп А. В., Пуліна Т. В., Череп О. Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 442 с.
59. Шевчук Р.М. Підвищення ефективності діяльності підприємств малого бізнесу. Тернопіль: ТНТУ, 2020. 84 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/33750>
60. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С.174-177.
61. Druker P. The Practice of Management. New York: Harper and Brothers Publishers, 1954. 404 p.
62. ISO 9001:2015. Система управління якістю. Основні положення та словник термінів. URL: [https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015\\_osnovni\\_pol.slovnyk.pdf](https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf)