

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

Кафедра підприємництва і торгівлі

**Попіль Михайлина Дмитрівна**

**Удосконалення управління торговельною фірмою**

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент групи ПТБДм-22

Попіль М.Д. \_\_\_\_\_

Науковий керівник,  
к.е.н., доцент Бойчик І.М.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Собко О.М.

\_\_\_\_\_  
Прізвище, ініціали

(підпис)

Тернопіль – 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТА УПРАВЛІННЯ ЇЇ СУБ'ЄКТАМИ</b>	
1.1. Роздрібна торгівля: суть, функції та види в сучасних умовах.....	7
1.2. Концептуальні підходи до удосконалення управління роздрібними торговельними фірмами.....	17
Висновки до розділу 1.....	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ФІРМИ ТА ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</b>	
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Добрі товари».....	25
2.2. Оцінка конкурентоспроможності роздрібної торговельної фірми	33
Висновки до розділу 2.....	39
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗДРІБНОЮ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ФІРМОЮ</b>	
3.1. Удосконалення маркетингового інструментарію забезпечення конкурентоспроможності роздрібної торговельної мережі .....	42
3.2. Удосконалення управління комерційними ризиками роздрібної торговельної фірми.....	50
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ .....	57
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Розвиток продуктивних сил у будь-якому суспільстві ґрунтується на виробничій сфері. Саме вона забезпечує його необхідними товарами як виробничого, так і споживчого призначення, впроваджує найновіші досягнення науково-технічного прогресу, створює тисячі робочих місць, наповнює державний бюджет та бюджети територіальних громад. Зрозуміло, роль виробничої сфери у розвитку економіки важко переоцінити.

Разом з тим, усі вироблені товари необхідно довести до безпосередніх споживачів (користувачів), причому, не важливо, чи ними є інші підприємства, організації, установи, чи населення. Тобто, поряд з виробничою сферою потребує відповідного розвитку сфера обігу. Ці функції бере на себе торгівля. Торгівля пройшла складний історичний шлях розвитку. Сьогодні вона перетворилась на одну з найпотужніших сфер економіки в усіх без винятку державах, які досягли відповідного рівня економічного розвитку та є «ВВП-утворюючою сферою для багатьох найрозвинутіших країн світу. Зокрема, структура ВВП США формується за рахунок сфери послуг (78%), промисловості (21%) та сільського господарства (1%). При цьому сфера послуг (освіта, охорона здоров'я, наука, транспорт і зв'язок, фінанси, торгівля, професійні та особисті послуги) формує 4/5 економічної потужності США, серед них ключова роль належить торгівлі з її 12% в структурі ВВП [1].

Не є винятком Україна, у якій торгівля є однією з важливіших бюджетоутворюючих сфер економіки та однією з наймасовіших за чисельністю зайнятих. У цих процесах відіграє важливішу роль та займає вагому частку роздрібна торгівля. «Швидкість трансформаційних процесів, які відбуваються на усіх рівнях у більшості держав світу, спричиняє відповідну реакцію зі сторони важливих галузей економіки, у тому числі й сфери послуг, головно – торговельних. Серед них можемо виділити роздрібну торгівлю, яка теж зазнає змін, обумовлених низкою об'єктивних і суб'єктивних причин» [8].

Попри свою важливість та вагу в економіці України, роздрібна торгівля в державі «недостатньо розвинена за європейськими стандартами, особливо в умовах значного за обсягом тіньового обороту, за якістю надання торговельних послуг тощо, тому актуальним завданням є акумуляція ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрово-інтелектуальних, інноваційних та ін.) для підвищення якості відповідних послуг та ефективної діяльності підприємств роздрібно торгівлі» [34].

Проблеми розвитку торгівлі як сфери економіки та галузі господарювання знайшли відображення у працях В.Апопія [2]; питання економіки, організації та управління торговельними підприємствами висвітлені у працях А.Мазаракі, В.Лагутіна [36], В.Марцина [37], Н.Власової, В.Гросул, Н.Краснокутської [14]; проблеми розвитку ринку споживчих товарів в Україні, напрямки перебудови торгівлі споживчими товарами досліджені Н.Голошубовою [22; 23]; питання розвитку торговельних мереж в Україні стали предметом дослідження О.Кавун [32], аналітика стану розвитку торгівлі в Україні відображена у працях М.Кравченко [35]; сучасний стан розвитку роздрібно торгівлі в Україні проаналізований у працях В.Євтушенко В.Рахман, М.Дяченко [29] та ін.

Однак, зміна сучасних трендів розвитку торговельної галузі, а особливо – роздрібно торгівлі, вимагають перегляду та удосконалення підходів до управління ними, оскільки значна кількість торговельних підприємств не в змозі досягти високих прибутків і економічної стабільності через наявні проблеми в організації управління ними. Тому обрана тема кваліфікаційної роботи, присвячена питанням удосконалення управління торговельною фірмою, є актуальною.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження та представлення теоретико-методичних засад удосконалення стратегії формування асортиментної структури товарообороту підприємств роздрібно торгівлі.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у вивченні досвіду роботи роздрібно-торговельної фірми, аналізі її діяльності і на цій основі – формулюванні пропозицій щодо удосконалення управління нею.

**Основними завданнями роботи є:**

- розкрити сутність роздрібно-торгівлі, її види в сучасних умовах;
- охарактеризувати концептуальні підходи до удосконалення управління роздрібно-торговельними фірмами;
- дати загальну характеристику досліджуваної торговельної фірми;
- оцінити конкурентоспроможність роздрібно-торговельної фірми;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення маркетингового інструментарію забезпечення конкурентоспроможності роздрібно-торговельної мережі;
- охарактеризувати види комерційних ризиків та управління ними у роздрібно-торговельній фірмі.

**Об'єктом дослідження** є діяльність роздрібно-торговельної фірми «Добрі товари», яка функціонує на ринку продовольчих товарів.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-прикладних аспектів управління торгово-технологічними, комерційними, економічними, логістичними та іншими процесами у роздрібно-торговельній фірмі.

**Методами дослідження**, використаними при виконанні кваліфікаційної роботи, є: наукової абстракції, аналізу та синтезу – при дослідженні сутності торгівлі, її функцій, концептуальних підходів та механізму управління торговельними підприємствами; групування – для класифікації ключових детермінант сутності та функцій торгівлі, управління суб'єктами роздрібно-торгівлі; експертних оцінок – для виявлення чинників, які впливають на дієвість управління торговельною фірмою; графічний, табличний та метод логічного узагальнення – при побудові таблиць, графіків і діаграм та ін.

**Наукова новизна кваліфікаційної роботи** полягає у:

- отримали розвиток поняття «конкуренція», «конкурентоспроможність» в контексті функціонування роздрібно-торговельної фірми, а також фактори, що на неї впливають в сучасних умовах господарювання;
- обґрунтована доцільність використання ABC-аналізу при оцінці структури асортименту роздрібно-торговельної фірми;
- обґрунтована необхідність удосконалення та розширення маркетингового інструментарію забезпечення конкурентоспроможності роздрібно-торговельної мережі;
- отримала розвиток сутність поняття комерційного ризику роздрібно-торговельної фірми.

**Практичне значення одержаних результатів дослідження** полягає у доцільності використання в діяльності фірми запропонованих показників оцінки її конкурентних позицій, а також пропозицій щодо активізації рекламної діяльності для забезпечення просування на ринку торговельного підприємства і його товарів.

**Апробація результатів досліджень.** Теоретичні положення кваліфікаційної роботи щодо концептуальних підходів до удосконалення управління закладами роздрібно-торгівлі оприлюднені 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) [46].

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Зміст роботи викладений на 69 сторінках, містить 5 таблиць, 15 рисунків. Перелік першоджерел містить 66 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТА УПРАВІННЯ ЇЇ СУБ'ЄКТАМИ

#### 1.1. Роздрібна торгівля: суть, функції та види в сучасних умовах

Для повного розуміння сутності роздрібної торгівлі та її ролі в економіці країни, доцільно розібратись в понятті «торгівля» та її функціях.

Сутність поняття «торгівля» розпочало свій відлік у Кодексі Юстиніана: «Купець той, хто купує і продає». Далі в канонічному праві: «Той, хто здобуває річ, щоб, продаючи її в тому ж вигляді, без усяких змін, виручити прибуток, той є купцем». Таким чином, домінувала економічна думка, що торгівля полягає у здійсненні «професійної діяльності», у придбанні товарів з метою їхнього перепродажу, без їх переробки» [30].

Перше наукове тлумачення значення торгівлі ґрунтувалось на тому, що її розглядали як основне джерело формування національного багатства країни. Прихильниками такої теорії були меркантилісти (від «меркантилізм» – торговець). Вони вважали, що основне багатство – це гроші, які забезпечувались сферою обігу, тобто торгівлею, а не виробництвом. Подальший розвиток економічної науки породив багато інших тлумачень джерел формування національного багатства країн, але торгівля завжди була серед них.

Сутність торгівлі розкрита у вітчизняному законодавстві, зокрема Господарському кодексі, ст. 263, п.1: «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» [24].

У ст.263, п.3 Господарського кодексу наведено форми господарсько-торговельної діяльності, які можуть здійснювати суб'єкти господарювання: «матеріально-технічне постачання і збут; енергопостачання; заготівля; оптова торгівля; роздрібна торгівля і громадське харчування; продаж і передача в оренду засобів виробництва; комерційне посередництво в здійсненні торговельної діяльності; інша допоміжна діяльність по забезпеченню реалізації товарів (послуг) у сфері обігу» [24].

Також термін «торгівля» визначений у ДСТУ 4303:2004: «торгівля – це вид економічної діяльності у сфері товарообігу і просування їх від виробника до споживача у формі купівлі-продажу та надавання пов'язаних із цим послуг» [27]. Тут же дано визначення терміну «торговельна діяльність»: «ініціативна, систематична, виконувана на власний ризик для одержання прибутку діяльність юридичних і фізичних осіб щодо купівлі та продажу товарів кінцевим споживачам або посередницькі операції, або діяльність із надавання агентських, представницьких, комісійних та інших послуг у просуванні товарів від виробника до споживача» [27].

Отже, сучасна економічна наука та господарська практика під торгівлею розуміє діяльність, яка спрямована на розподіл матеріальних благ і забезпечення обігу товарів. За матеріальним змістом торгівля належить до самостійних галузей господарювання. В основу галузевого поділу господарського комплексу країни лежить суспільний поділ праці, в якому торгівля виконує чітко визначені функції (рис.1.2). Як і будь-яка інша галузь господарювання, торгівля формується із сукупності підприємств різних масштабів діяльності, форм власності та видів, які виконують функції реалізації товарів для задоволення споживчих та виробничих потреб шляхом виконання специфічних торгово-технологічних, комерційних та інших господарських операцій, спрямованих на забезпечення обслуговування процесу обміну.



Торгівля як галузь господарювання належить до однієї з найбільш розвинених галузей в економіках держав з різним рівнем розвитку. Вона забезпечує найбільшу частку у створенні робочих місць та чисельності зайнятих, а також найбільші обсяги обороту грошових коштів.

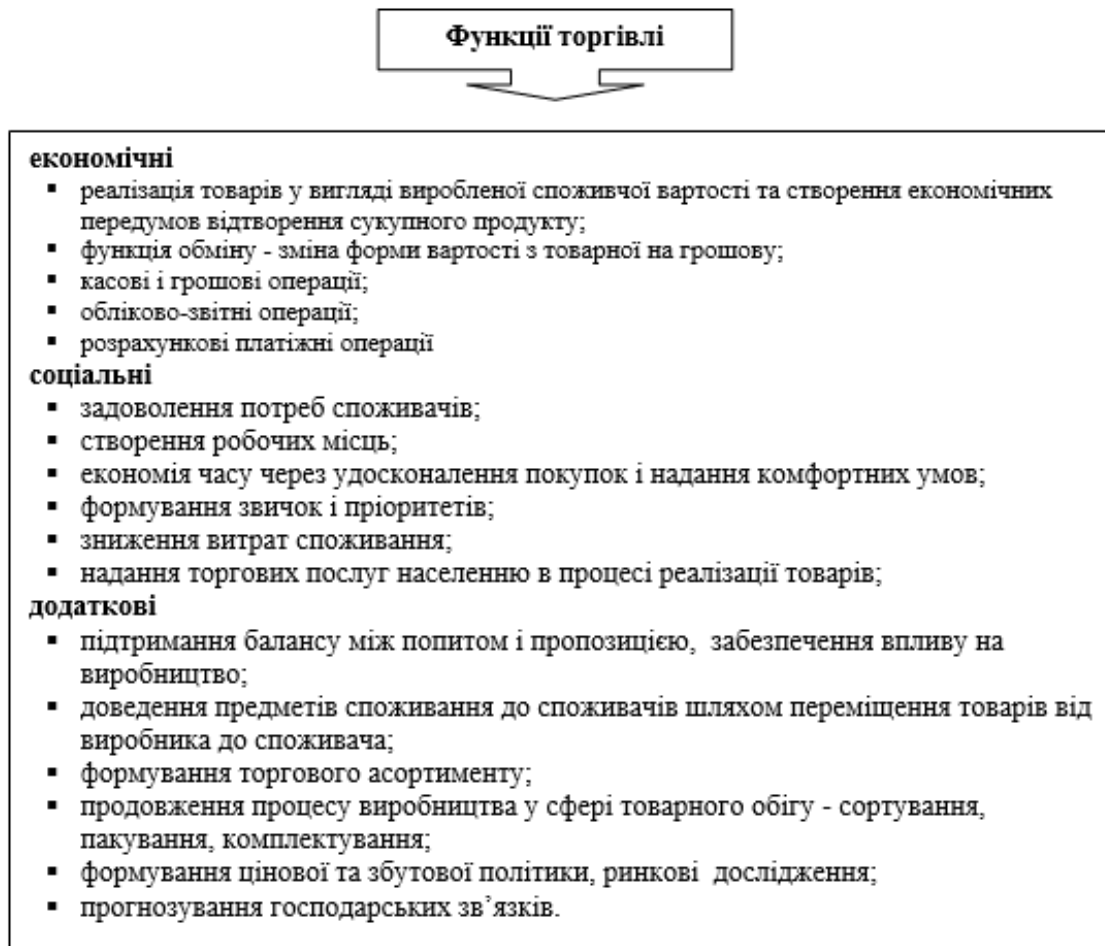


Рис.1.2. Функції торгівлі\*

\*Джерело: самостійна розробка автора за [37]

Торгівлю як галузь господарювання можна охарактеризувати за сукупністю економічних показників (рис.1.3).

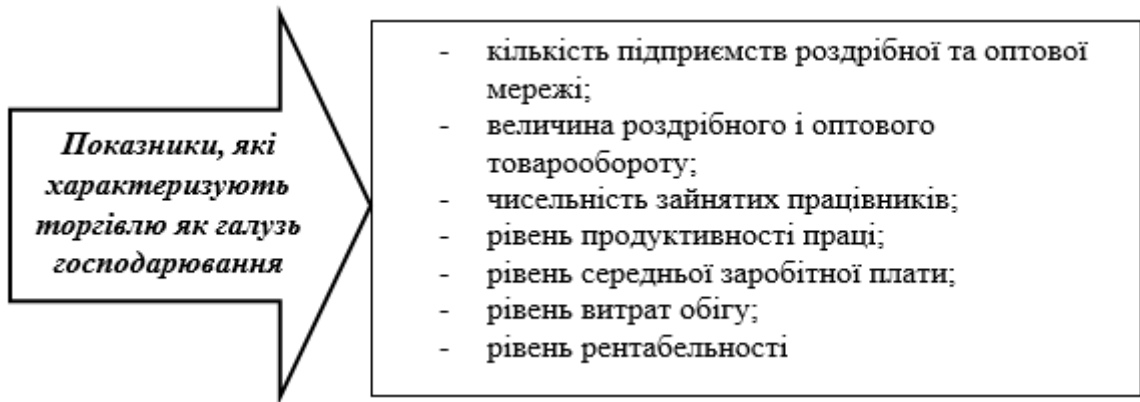


Рис.1.3. Показники характеристики торгівлі як галузі народного господарства\*

\*Джерело: самостійна розробка автора за [37]

Роль торгівлі у забезпеченні економіки України важко переоцінити, про що свідчать дані рис.1.4.

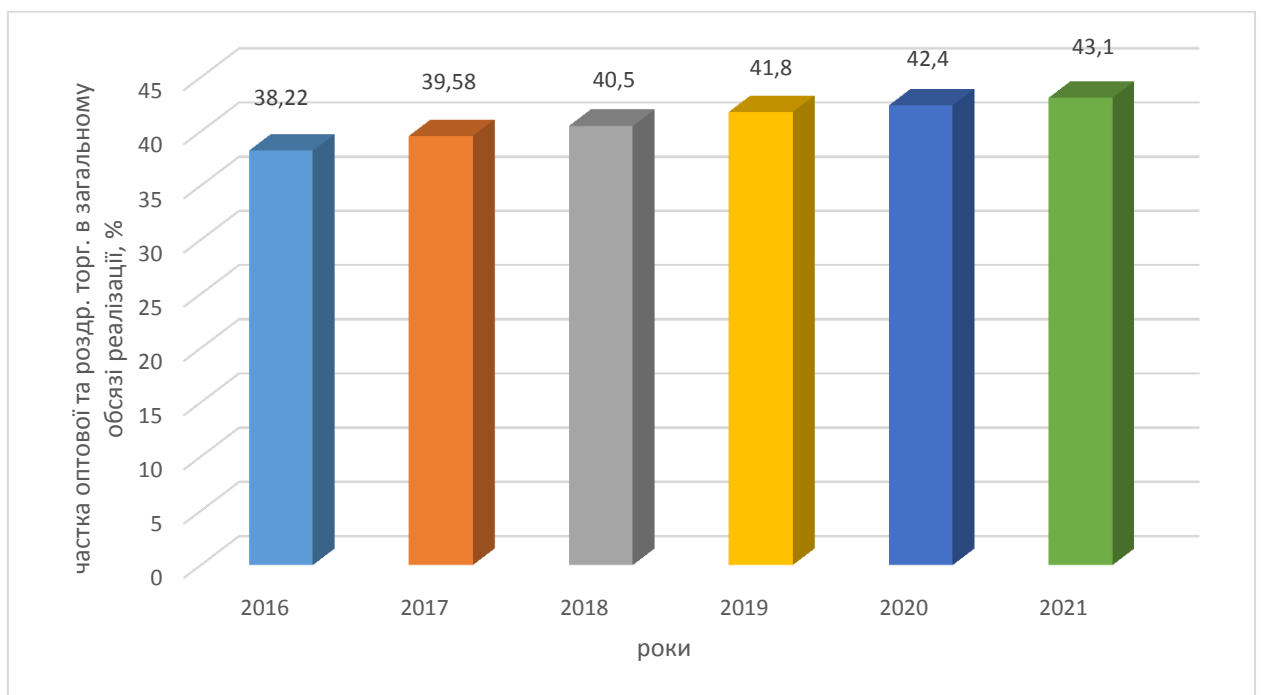


Рис.1.4. Питома вага оптової та роздрібної торгівлі в загальному обсязі реалізації продукції (товарів, послуг) у 2016-2021 роках в Україні\*

\*Джерело: самостійна розробка автора за [41]

За даними рисунка можемо констатувати, що частка оптової та роздрібної торгівлі у забезпеченні загального обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) щорічно зростає. Так, за період 2016-2021 років в Україні питома вага торгівлі у

забезпеченні реалізації товарів зросла на 4,88 в.п., що демонструє позитивний тренд розвитку галузі. Однак, варто відзначити, що темпи приросту щороку знижуються. Якщо у 2017 році порівняно з 2016 роком приріст становив 1,36 в.п., то у 2021 році порівняно з 2020 роком – лише 0,7 в.п.

З початком війни в Україні у лютому місяці 2022 року значних потрясінь зазнали усі галузі економіки. Не обійшли вони і торгівлю. «У I кв. 2022 року експорт товарів становив 14100,7 млн. дол. США або 102,9% порівняно із аналогічним періодом 2021 року; імпорт – 14132,3 млн. дол. США або 94,4% аналогічного періоду минулого року» [28]. «В умовах війни у галузі торгівлі та мікробізнесу помітною є релокація у західні області України. За сприяння органів місцевого самоврядування в частині надання в оренду на вигідних умовах приміщень для відновлення або започаткування бізнесу галузь торгівлі виявилась однією з відносно стійких у цей час. Очевидно, що структура товарообороту змістилась на користь зростання питомої ваги придбання товарів першої необхідності» [8].

Якщо розглянути структуру торгівлі за її видами, то вона за територіальною ознакою поділяється на внутрішню та зовнішню; за стадіями товарообігу – на роздрібну та оптову (рис.1.5).

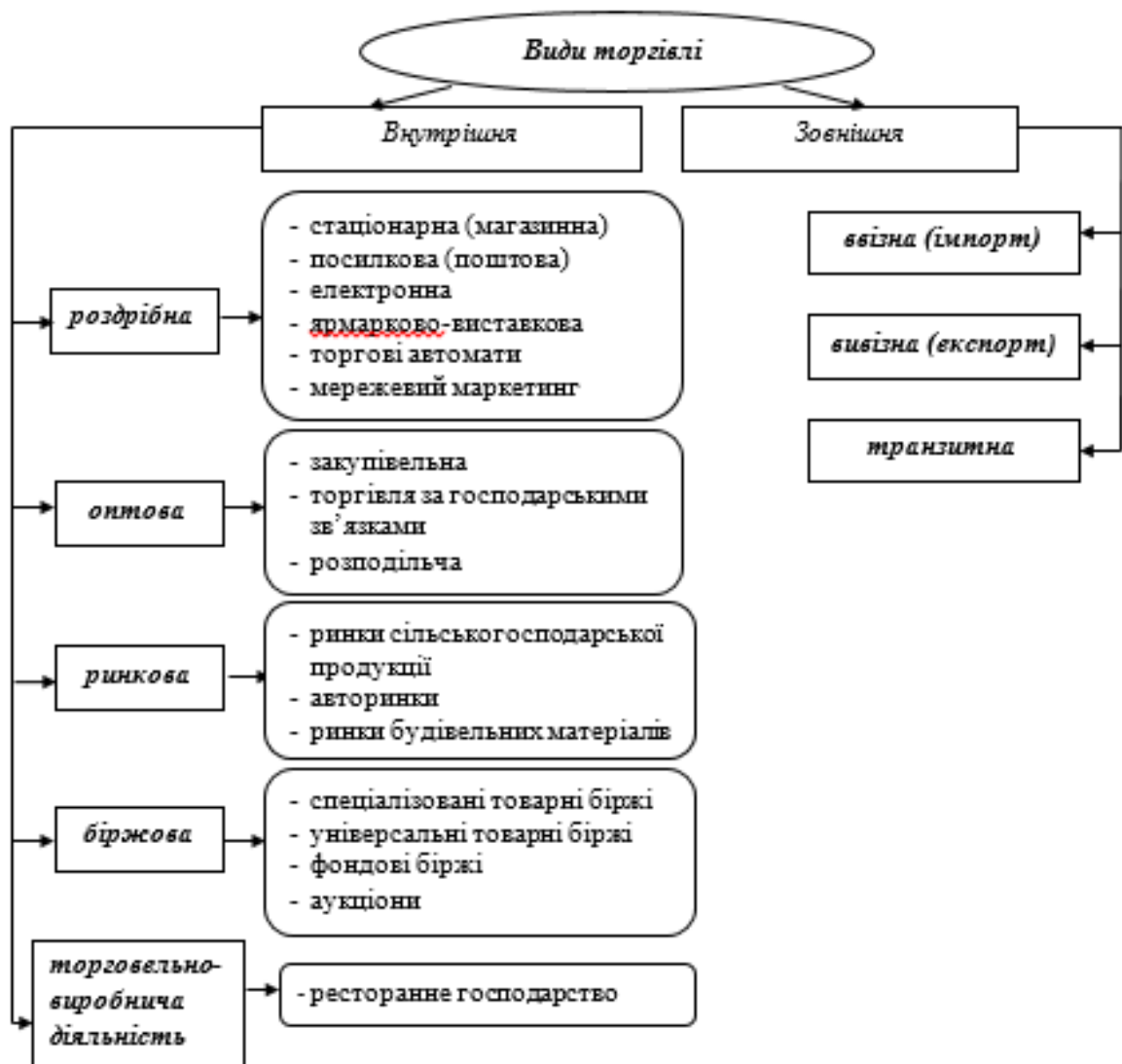


Рис. 1.5. Види та форми торгівлі\*

\*Джерело: самостійна розробка автора за [14]

Серед усіх видів торгівлі нашої найбільшої уваги заслуговує роздрібна торгівля, оскільки досліджувана нами торговельна фірма «Добрі товари» спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування.

Роздрібна торгівля за згаданим ДСТУ 4303:2004 – це «вид економічної діяльності в сфері товарообігу, що охоплює купівлю-продаж товарів кінцевому споживачу та надання йому торговельних послуг» [27].

Роздрібна торгівля була і залишається одним із пріоритетних напрямів розвитку торгівлі в Україні. Вона щорічно нарощує свої позиції в економіці держави. Причиною цьому є те, що для роздрібної торгівлі характерними є низькі вхідні бар'єри у галузь. Це дозволяє підприємцям організувати

роздрібний торговельний бізнес за умови наявності навіть невеликих обсягів капіталу. Тому у сферу роздрібної торгівлі «перетікають» навіть ті підприємці, які донедавна займались підприємництвом у промисловій виробничій сфері, сфері логістики, транспорту, сільськогосподарського виробництва та ін. Також роздрібна торгівля характеризується короткими термінами оборотності капіталу. Це є особливо актуальним фактором у період ринкової нестабільності, коли потенційні підприємці неохоче вкладають кошти у галузі з тривалим терміном оборотності капіталу.

«Роздрібна торгівля є важливою складовою реального сектору національної економіки, опосередкованим каналом просування товару до споживачів, що створює підґрунтя забезпечення необхідних темпів і пропорцій відтворювального процесу, сукупного попиту й пропозиції та міжгалузевого обміну» [7].

Роздрібна торгівля є кінцевою стадією каналів просування товарів від виробника до споживача. Вона дає можливість споживачам у короткі терміни та за місцем їхнього проживання здійснювати необхідні їм покупки товарів різних видів. Відмінною особливістю роздрібної торгівлі в порівнянні з оптовою є те, що в першому випадку товар купується з метою задоволення власних споживчих потреб покупця, члена його сім'ї, а в другому – для подальшого перепродажу ринковим посередникам або для професійного використання виробничими, транспортними, сільськогосподарськими та іншими підприємствами. Роздрібна торгівля характеризується певними ознаками:

- є видом підприємництва, яке може здійснюватися фізичними особами-підприємцями або юридичними особами на власний розсуд та ризик;
- роздрібна торгівля пропонує споживачам вужчий асортимент товарів, ніж оптова торгівля;
- роздрібна торгівля надає супутні послуги при реалізації товарів в роздріб;

- характерним для роздрібно́ї торгівлі є наявність торгового місця, яке має бути відокремленим, спеціально обладнаним та підготовленим для здійснення роздрібного продажу товарів;
- наявність у роздрібній торгівлі публічного договору купівлі-продажу, за яким продавець зобов'язаний продати товар кожному, хто за ним звернеться, а покупець має прийняти умови пропозиції продавця у вигляді оголошеної ним ціни товару.

Форми роздрібно́ї торгівлі класифікуються за різними ознаками:

- 1) за місцем виконання: магазинна, позамагазинна;
- 2) за методами обслуговування: продаж товарів з прилавка; магазини самообслуговування; торгівля за зразками; торгівля за каталогами; посылкова торгівлю; торгівля за попередніми замовленнями; електронна торгівля;
- 3) за правом власності на товар, який реалізується: комісійна, фірмова, торгівля в кредит, торгівля за безготівковим розрахунком.

Перелічені форми роздрібно́ї торгівлі впливають на вибір типу торговельного підприємства, у якому реалізуються споживчі товари в роздріб, наприклад, у магазині чи у павільйоні, кіоску; у магазині самообслуговування (гіпермаркеті, супермаркеті, універсамі, міні-маркеті) чи магазині «крокової доступності» з організацією продажу товарів через прилавок; з оплатою товару відразу в момент покупки чи з відтермінуванням оплати (покупка в кредит) тощо.

В даний період свого розвитку роздрібна торгівля переживає період нестабільності поряд з іншими сферами економіки. Однак, наведені на рис.1.6 дані підтверджують, що навіть у цей період зберігається загальний тренд росту обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємствами роздрібно́ї торгівлі в Україні (за винятком 2022 року).

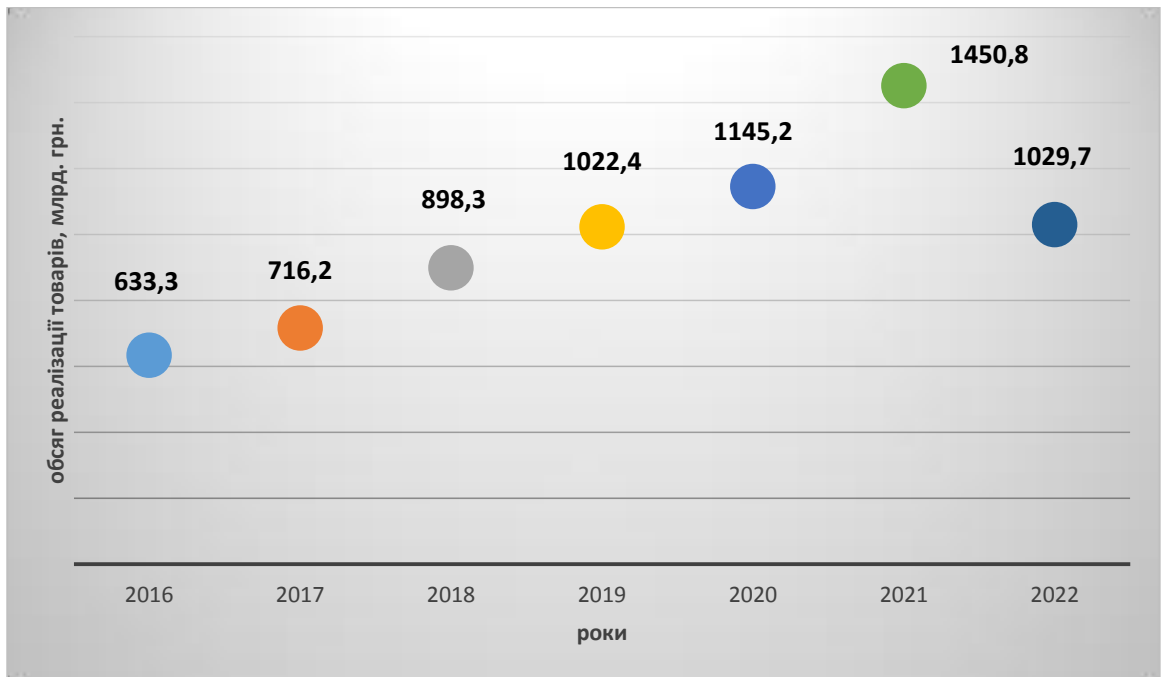


Рис.1.6. Обсяг реалізації товарів і послуг у роздрібній торгівлі України у 2016-2022 роках\*

\*Джерело: складено автором за [41]

Дані рисунка відображають значний стрибок у розвитку роздрібної торгівлі за 2016-2021 роки, де відзначається збільшення обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) у 2,3 рази. Якщо ж прослідкувати темпи приросту за відповідними індексами, то вони матимуть вигляд (рис.1.7). Як бачимо, крива темпів приросту має хвилеподібний характер з роках більшого підйому обсягів продажу та роками сповільнення таких продажів. Звичайно, винятком є 2022 рік, коли в Україні припинили свою діяльність цілий ряд підприємств різних галузей і видів діяльності, у тому числі торговельних.

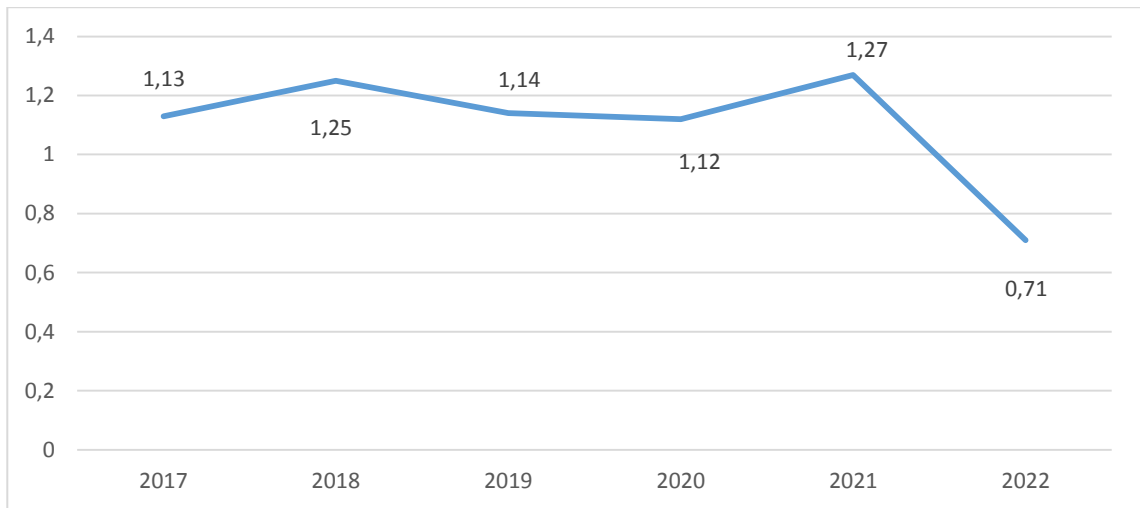


Рис.1.7. Індеси приросту обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) у роздрібній торгівлі України у 2017-2022 роках\*

\*Джерело: складено автором за [41]

Якщо детальніше розглянути структуру роздрібної торгівлі продуктами харчування за період 2016-2021 роки, то можемо спостерігати такі дані (табл.1.1). За даними таблиці можемо зробити висновок, що роздрібну торгівлю продуктами харчування, напоями і тютюновими виробами провадять, в основному, фізичні особи-підприємці, які реалізують товари у спеціалізованих магазинах. Їх частка у 2021 році сягала 75,6%. Роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями і тютюновими виробами у неспеціалізованих магазинах значно нижча й у 2021 році становила 20%.

До сучасних особливостей роздрібної торгівлі, у тому числі торгівлі продуктами харчування, є те, що змінились тренди у виборі форм роздрібної торгівлі зі сторони покупців. Якщо раніше, років 10-15 тому, переважна більшість покупців віддавала перевагу придбанню товарів на продуктових і промислових ринках, ринках сільськогосподарської продукції, в невеликих продуктових магазинах, то зараз вони віддають перевагу покупкам у супермаркетах, торгових центрах, міні-маркетах та інших схожих торговельних закладах. Сучасний роздрібний ринок в Україні характеризується суттєвим зростанням кількості суб'єктів торговельного бізнесу, причому як великих



супермаркетів, так і маленьких магазинів, якими володіють фізичні особи-підприємці.

Таблиця 1.1

Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання за видами економічної діяльності у 2016-2021 роках [41]

	Роки	Усього, тис. грн.	З них ФОП, тис. грн.	% до загального показника
Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	2016	55413211,7	13699155,1	24,7
	2017	82685011,0	17314270,3	20,9
	2018	92384791,9	20465996,9	22,2
	2019	123235073,2	23623103,0	19,2
	2020	136599511,1	27918817,4	20,4
	2021	139852633,4	28002560,5	20,0
	Роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах	2016	6774203,7	5321862,5
2017		8979582,6	6886845,2	76,7
2018		9989737,5	7772699,1	77,8
2019		11669149,3	8921859,8	76,5
2020		15437696,6	11386290,9	73,8
2021		15698658,3	11868185,7	75,6

До сучасних трендів розвитку роздрібної торгівлі, у тому числі продовольчими товарами, варто віднести швидке прискорення розвитку on-line торгівлі. Це пов'язано, насамперед, пандемією ковіду у 2019-2020 роках, яка «загнала» по домівках переважну більшість населення, спричинивши бум на ринку доставки продуктів харчування додому споживачам. Також, широкого поширення набули on-line формати торгівлі промисловою групою товарів, зокрема. одягом, електронікою, побутовими товарами, косметикою.

## **1.2. Концептуальні підходи до удосконалення управління роздрібними торговельними фірмами**

Як ми зазначили вище, галузь торгівлі, зокрема роздрібна торгівля, сьогодні стрімко розвивається. Але для забезпечення відповідності галузі сучасним конкурентним умовам на ринку, напрямкам розвитку цифровізації усіх сфер суспільного життя, необхідно постійно удосконалювати організаційно-економічний механізм управління торговельними фірмами. Вони є найнижчою ланкою сфери торгівлі й тому

Для того, щоб галузь торгівлі відповідала сучасним вимогам конкурентності і трендам розвитку суспільства в умовах цифровізації та діджиталізації, необхідно побудувати відповідний організаційно-економічний механізм її розвитку як галузі економіки. У цьому процесі найвагоміша роль належить удосконаленню управління торговельними підприємствами як найнижчою ланкою сфери торгівлі.

Для розуміння сутності та забезпечення ефективності процесу управління необхідно володіти технологією управління. Сам термін «технологія» має кілька значень. Насамперед, це сукупність інформації, знань, відомостей про послідовність виконання певних операцій в процесі виробництва чогось. Також під технологією розуміють сукупність способів переробки, обробки та використання сировини, матеріалів, процесів виготовлення виробів. Для нас важливе третє означення технології, яке звучить як застосування наукових знань для вирішення певних практичних завдань.

Отже, технології управління сьогодні відображають сукупність знань в галузі менеджменту, які дозволяють досягти поставлених цілей керованому об'єкту внаслідок ухвалення та реалізації управлінських рішень. Сучасні технології управління є досить гнучкими, адаптивними до мінливих умов зовнішнього середовища, у якому функціонують суб'єкти підприємницької діяльності.

Серед багатьох тлумачень технології управління можна виділити основні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Підходи до тлумачення «технології управління»

№ пп	Автор	Визначення поняття
1.	В.Василенко	«Безперервний творчий процес підтримки режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації управлінських рішень» [13].
2.	Е.Смірнов	«Сукупність методів та процесів управління, а також науковий опис способів управлінської діяльності, у тому числі формування управлінських рішень для досягнення загальних і конкретних цілей організації» [59].
3.	О.Гребешкова	«Спосіб втілення комплексу управлінських впливів на підприємство та його підсистеми з метою реалізації розвитку цілей» [25].
4.	Л.Бондарчук, А.Попеляр	«Безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських рішень» [11].
5.	В.Мосейко	«Сукупність взаємопов'язаних управлінських процедур, спрямованих на обґрунтування, розробку, приймання і виконання управлінських рішень» [38].
6.	В.Пирогов, С.Зав'ялов, Г.Мукушев	«Дроблення управлінського процесу на окремі процедури й операції з подальшою регламентацією виконання процедур і операцій» [45].

З урахуванням наведених у таблиці тлумачень поняття «технологія управління» можемо зробити висновок, що «технологія управління фірмою» – це «сукупність знань у формі теорій, концепцій, принципів, способів, методів та ін. про процеси, фізичні об'єкти, персонал фірми, які використовуються для виконання її управлінських цілей і спрямовують її діяльність на отримання очікуваних результатів і діють відповідно до конкретної ситуації» [51].

В процесі управління роздрібною торговельною фірмою можуть використовуватись різні концепції, які можуть актуалізуватись залежно від зовнішніх умов господарювання фірми, її внутрішнього стану, стадії життєвого циклу та ін. (рис.1.8).

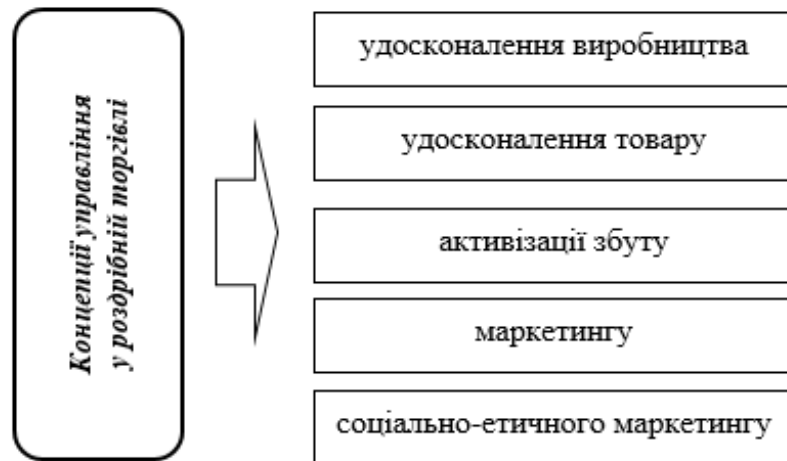


Рис.1.8. Концепції управління у роздрібній торгівлі\*

\*Джерело: складено автором за [44]

Кожна із цих концепцій має своє поле застосування і роздрібні торговельні фірми можуть обирати у своїй діяльності та організації управління ті інструменти, які є похідними із названих концепцій та є найбільш ефективними. Коротко охарактеризуємо кожен із концепцій для повного розуміння їх сутності та можливості використання в діяльності роздрібно-торговельної фірми.

При використанні концепції удосконалення виробництва торговельна фірма повинна подбати про нарощування обсягів продажу традиційних для себе груп товарів (номенклатури, асортименту), дбаючи при цьому про постійне зниження поточних витрат при реалізації товарів, що забезпечує їй можливість реалізації товарів за помірними цінами. Можливості застосування цієї концепції обмежені двома ситуаціями:

- 1) має місце високий попит на товари, який перевищує пропозицію;
- 2) собівартість товарів занадто висока і потребує зниження шляхом удосконалення торгово-технологічних процесів, методів обслуговування покупців, запровадження нових форм торгівлі та ін.

Застосування цієї концепції може мати тимчасовий характер, що пов'язано із зниженням попиту через насичення споживчого ринку, появою

товарів-субститутів тощо. Ця концепція дуже часто використовується роздрібними торговельними мережами з невисоким рівнем цін. Такі мережі зацікавлені у швидкому їх розширенні за рахунок відкриття нових магазинів, пропозиції у них сталого і доступного асортименту, а за рахунок оптимізації логістики, вибору постачальників, удосконалення структури асортименту – зниження цін на товари.

Для роздрібно-торговельної фірми «Добрі товари» концепція удосконалення виробництва є цілком прийнятною, оскільки вона позиціонує себе як фірма, що працює у доступному ціновому діапазоні.

Концепція удосконалення товару ґрунтується на припущенні, що споживачі будуть максимально лояльними та прихильними до якісних товарів з найкращими споживчими властивостями. Тому роздрібно-торговельна фірма при виборі постачальників у перелік критеріїв їх вибору на перше місце включає якість товарів, які вони будуть постачати. Тут важливо не захопитись якістю товарів, а зберегти оптимальне співвідношення «ціна-якість», оскільки продовольча група товарів може містити товари із категорії «екотовари», які за ціною в кілька разів перевищують звичайні.

Для досліджуваної роздрібно-торговельної фірми цей підхід теж актуальний, оскільки підприємець вже в саму назву заклав підхід до якості пропонованих продуктів – «Добрі товари».

Концепція активізації збуту концентрується на тому, успішна реалізація товарів можлива лише за умови докладання значних зусиль у сфері збутової діяльності, реклами товарів і стимулювання самих споживачів. Тому роздрібно-торговельна фірма повинна активно різноманітні стимулюючі акції, спрямовані на прискорення реалізації товарів. Уже зараз досліджуваного нами фірма «Добрі товари» використовує Дні дегустації, впродовж яких пропонує покупцям продегустувати нові види товарів (тверді сири, сичужні сири, хліб або хлібобулочні вироби, майонез та ін.).

Рекламу товарів, на жаль, фірма використовує дуже слабо. Так само підприємець недостатньо пропагує саму торговельну мережу, яка поволі

«розростається» у місті та за його межами. Про неї покупці дізнаються випадково або за рекомендаціями друзів, знайомих та ін.

Концепція маркетингу ґрунтується на постулаті, що зусилля роздрібно-торговельної фірми, насамперед, повинні бути зосереджені на задоволення потреб клієнтів. Успіх фірми на ринку залежить від того, наскільки ретельно й ефективно вона вивчає запити споживачів, забезпечує їх задоволення більш повно та ефективно, ніж її конкуренти. У роздрібній торгівлі концепція маркетингу застосовується дуже широко, так як у цій сфері бізнесу фірми прагнуть зорієнтувати весь свій комплекс маркетингу зусиль на задоволення потреб цільового ринкового сегмента.

Найбільш прогресивною серед представлених на рис.1.8 концепцій є концепція соціально-етичного маркетингу. Вона підходить до вирішення питань управління торговельною фірмою комплексно: виходячи із запитів споживачів, інтересів самого підприємства та інтересів суспільства в цілому, міркувань захисту навколишнього середовища та піклування про здоров'я споживачів.

Ця концепція набула широкого розвитку впродовж останніх років, у зв'язку із загостренням проблем нестачі прісної води, продовольства, інших ресурсів, проблем захисту довкілля та ін. За цією концепцією потребують нагального розв'язання протиріччя між задоволенням реальних потреб споживачів та їх благополуччям.

У роздрібній торговельній фірмі елементи соціально-етичного маркетингу мають місце в частині беззаперечного дотримання чітких вимог стандартизації та сертифікації товарів, відмови від продажу фальсифікату та ін. Також роздрібні торговельні фірми, які працюють безпосередньо зі споживачами-покупцями товарів, вивчаючи їх потреби та запити, повинні створювати пул пропозицій для підприємств-виробників для удосконалення пропонованого асортименту товарів, збільшення частки тих, які добре продаються і не створюють зайвих товарних запасів, не спричиняють псування.

Доречним буде вивчення асортименту товарів роздрібної фірми на предмет збільшення у ньому частки екологічно чистої продукції.

Існує ще одна концепція управління, яка лише починає впроваджуватись у дистрибуційних фірмах США, Європи, Азії. Ця концепція називається концепцією ощадливого виробництва. Її сутність полягає у «ліквідації дій, що віднімають час, але не формують цінності, а також у створенні умов, під час яких інші дії, які створюють цінність, інтегруються у постійний логістичний процес» [40]. Роздрібні торговельні фірми, використовуючи цю концепцію управління, повинні здійснювати заходи щодо оптимізації виробничих, комерційних, логістичних та інших витрат шляхом оптимізації торговельно-технологічних операцій.

«Усі перелічені концепції можуть використовуватись «в чистому вигляді» залежно від кон'юнктури ринку, балансу попиту та пропозиції на ринку. Разом з тим, можуть використовуватись окремі методи різних концепцій. Практичне застосування тієї чи іншої концепції управління значною мірою залежить від існуючої у торговельній фірмі організаційної культури, професіоналізму персоналу, культури та використовуваних керівниками підприємства методів управління, а також від зовнішніх умов бізнес-середовища закладу торгівлі» [46].

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі кваліфікаційної роботи нами досліджені питання сутності роздрібної торгівлі, її функцій, форм, ознак та видів в сучасних умовах, а також існуючі концепції управління торговельними підприємствами.

Нами досліджено, що існувало багато різних тлумачень поняття «торгівля», а у вітчизняному законодавчому полі сутність торгівлі розкрита у Господарському кодексі та ДСТУ 4303:2004. Сучасна економічна наука та

господарська практика під торгівлею розуміє діяльність, яка спрямована на розподіл матеріальних благ і забезпечення обігу товарів.

За матеріальним змістом торгівля належить до самостійних галузей господарювання, яка формується із сукупності підприємств різних масштабів діяльності, форм власності та видів, які виконують функції реалізації товарів для задоволення споживчих та виробничих потреб.

Досліджено, що торгівля як галузь господарювання належить до однієї з найбільш розвинених галузей в економіках держав з різним рівнем розвитку. Її можна охарактеризувати за сукупністю економічних показників. Про зростання ролі торгівлі в економіці України свідчать дані що частку оптової та роздрібною торгівлі у забезпеченні загального обсягу реалізації продукції, яка щорічно зростає.

Досліджені види торгівлі, її форми, виділено роздрібну торгівлю, оскільки досліджувана нами торговельна фірма «Добрі товари» спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування. Охарактеризовані особливості роздрібною торгівлі, її ознаки.

Аналіз структури роздрібною торгівлі продуктами харчування за суб'єктами підприємництва показав, що її провадять, в основному, фізичні особи-підприємці, які реалізують товари у спеціалізованих магазинах, їх частка у 2021 році сягала 75,6%.

До сучасних особливостей роздрібною торгівлі належать зміна трендів у виборі форм роздрібною торгівлі зі сторони покупців (віддають перевагу покупкам у супермаркетах, торгових центрах, міні-маркетах); швидке прискорення розвитку on-line торгівлі.

Вивчені сутність технології управління, зміст та концептуальні підходи до удосконалення управління роздрібними торговельними фірмами, виділені основні концепції управління у роздрібною торгівлі. Кожна із концепцій має своє поле застосування, роздрібні торговельні фірми можуть обирати ті управлінські інструменти, які є похідними із названих концепцій та є найбільш ефективними.



Охарактеризували кожну концепцію управління у роздрібній торгівлі, виявили ті з них, які в найбільшій мірі підходять до застосування на досліджуваній торговельній фірмі «Добрі товари» (концепція удосконалення виробництва, концепція удосконалення товару, концепція активізації збуту). Виявлено, що підприємство недостатньо використовує рекламу як засіб активізації збуту в межах однойменної концепції управління.

Наголошено на необхідності врахування в управлінні роздрібною торговельною фірмою концепції соціально-етичного маркетингу, яка підходить до вирішення питань управління комплексно, враховуючи запити споживачів, інтереси самого підприємства та інтереси суспільства в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ФІРМИ ТА ЇЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Добрі товари»

ТОВ «Добрі товари» розпочало свою діяльність у місті Тернополі у червні місяці 2019 року. Засновником, власником та керівником підприємства є Мазяр Дмитро Любомирович.

Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. Крім основного виду діяльності, оптове торговельне підприємство займається ще додатковими:

- «46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами
- 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
- 46.34 Оптова торгівля напоями
- 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
- 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами
- 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 47.21 Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах
- 47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах
- 47.23 Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах
- 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
- 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 73.11 Рекламні агентства
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки» [61]

Основними цінностями в роботі підприємства є:

- висока якість продуктів харчування, пропонованих для споживачів, широкий асортимент товарів для задоволення найвимогливіших покупців;
- використання сучасних технологій обслуговування покупців та найсучаснішого обладнання при організації торговельно-технологічних процесів;

- розширення власної торговельної мережі у Західному регіоні України з поступовим охопленням ринку інших регіонів з метою наближення до кожного покупця;
- забезпечення високого рівня торговельного обслуговування для задоволення потреб і очікувань покупців та навіть їх перевершення;
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі торговельної фірми, зацікавленість з боку керівництва потребами і проблемами кожного працівника для створення сприятливої атмосфери в колективі та формування корпоративної культури.

В подальшому ми досліджуватимемо роздрібну торговельну мережу ТОВ «Добрі товари», яка зареєстрована та функціонуванням якої займається фізична особа-підприємець, що є одночасно і керівником товариства, але для розуміння сутності його діяльності та спрощеної подачі матеріалу йменуватимемо її «ТОВ «Добрі товари» або «роздрібна торговельна фірма».

«ТОВ «Добрі товари» – це мережа магазинів, яка представлена в Тернопільській та Закарпатській областях України.

Інформація про роздрібні торговельні заклади у місті Тернополі наведена в табл.2.1.

Таблиця 2.1

## Роздрібна торговельна мережа ТОВ «Добрі товари» у місті Тернополі\*

№ пп	Місцезнаходження магазину	Торгова площа, кв.м	Чисельність працівників, чол.
1.	Вул. А.Шептицького	16	2
2.	Вул. 15 Квітня	22	4
3.	Майдан Перемоги	24	4
4.	Вул. С.Петлюри	12	2
5.	Вул. Київська	20	4
6.	Вул. В.Симоненка	18	3
7.	Ринок «Тріумф»	16	2
8.	Просп.С.Бандери	22	2
9.	Вул. Злуки	14	2
10.	Вул. Оболюня	65	8

\*Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Добрі товари»

За даними таблиці можемо бачити, що загальна торгова площа роздрібно-торговельної мережі ТОВ «Добрі товари» налічує 10 магазинів загальною площею 229 кв.м, а чисельність працівників у ній станом на кінець 2022 року була 33 чол.

Роздрібна торговельна фірма ТОВ «Добрі товари» розпочала свою роботу з відкриття невеликих магазинів у Тернополі на вул. А.Шептицького та майдані Перемоги. Основною їх спеціалізацією була реалізація натуральних молочних продуктів, яку закупували у місцевих фермерів. Обсяг реалізації був невеликим, але вимогливий покупець достойно оцінив якість місцевої «молочки», яка вигідно вирізнялась серед «магазинних» молочних продуктів, які входять до щоденного раціону кожної сім'ї.

Підприємство розвивалось, практично щороку відкриваючи у Тернополі нові магазини і розширюючи масштаб своєї діяльності. Почав розширюватись і асортимент роздрібно-торговельної фірми, до якого додалися продукти звиклого для споживача асортименту, але головна ставка підприємця була зроблена на добре відомі торговельні бренди, які вирізнялись якістю товарів. Серед них можна виділити «Радивилівське» масло, «Деражнянське» масло, тверді сири «Горіховий» від ТМ «Комо», «Король Арчер» від Хмельницького молокозаводу, згущене молоко «Полтавське», майонез «Olis» та ін. Усі ці товари добре відомі покупцям, а за деякими спеціально приїжджають до магазинів «Добрі товари», як наприклад, твердий сир «Король Арчер» або заморожені напівфабрикати (біляші, пиріжки, чебуреки), які вже готові до споживання і потребують тільки розігріву. Саме цей асортимент вирізняє роздрібні магазини ТОВ «Добрі товари» від інших магазинів, які реалізують заморожені напівфабрикати, що потребують термічної обробки (смаження, запікання, відварювання).

Сьогоднішній покупець досить вибагливий, його вподобання та вимоги до продукції постійно змінюються. Також доцільно відзначити, що при кількісному насиченні ринку покупці дуже прискіпливо ставляться до якості продуктів харчування, але, при цьому, важливим для них залишається цінова

категорія таких товарів. Адже, наприклад, поруч з магазином «Добрі товари» на майдані Перемоги знаходиться магазин «Pasta», який пропонує також асортимент молочної продукції (твердих сирів, сирів вершкових, сичужних та розсільних сирів), але він значно дорожчий, тому охоплює зовсім іншу категорію покупців.

Роздрібна торговельна фірма має своїм пріоритетом поєднати високу якість товарів та доступні ціни. Зробити це надзвичайно складно, тому фірма перебуває в постійному пошуку нових постачальників, які б забезпечили магазини якісними продуктами, але при цьому оптимізували свої логістичні витрати, обсяги партій поставок та ін. Для роздрібно-торговельної фірми досить важливою є довіра покупців, яку важко завоювати, але досить легко втратити. На підтримку та збереження цієї довіри працює торговельне підприємство.

Щороку з відкриттям нових магазинів по всьому місту далі поповнювався та оновлювався асортимент продуктів харчування. Станом на вересень 2023 року в середньому по роздрібній торговельній мережі міста Тернополя склався такий асортимент товарів (табл.2.2). Як бачимо, в роздрібній торговельній мережі присутні 6 товарних ліній, які не рівноцінні за своїм вкладом в обсяг товарообороту та виручки магазинів.

Таблиця 2.2

## Товарні лінії та асортимент роздрібно-торговельної мережі

## ТОВ «Добрі товари»\*

№ пп	Товарні лінії	Асортимент	Кількість асортим. позицій
1.	Молоко і молочна продукція	Молоко пастеризоване, молоко згущене, кефір, йогурт, сметана, сир кисломолочний, сир плавлений, сир твердий, сир сичужний, сир вершковий, сир делікатесний, сир крафтовий, сирна маса, сирок солодкий глазурований, масло солодковершкове, масло шоколадне	47
2.	Бакалія	Майонез, кава, чай, консервна продукція, сіль, цукор, крупи, мариновані делікатеси, оцет, олія, соуси, приправи	38
3.	Хліб та	Хліб чорний, хліб білий, хліб канапковий, булка	13

	хлібобулочні вироби	здобна, батон, плетенка, лаваш, тако, крутони	
4.	Заморожені напів-фабрикати	Вареники, пельмені, хінкалі, чебуреки, хачапурі, біляші, пиріжки, сирники, млинці, манти	22
5.	Яйця	Яйця вищого сорту, яйця першого сорту	2
6.	Напої	Соки, солодкі газовані напої, мінеральна вода	6
		Разом	128

\*Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Добрі товари»

Як бачимо з таблиці, сьогодні у досліджувані роздрібній торговельній фірмі найбільш розвиненою за кількістю асортиментних найменувань є товарна лінія «Молоко і молочна продукція», яка налічує 47 асортиментних найменувань. Разом асортимент товарів нараховує 128 асортиментних артикулів. Це досить широкий та глибокий асортимент, зважаючи на невелику площу магазинів, які забезпечують реалізацію продуктів харчування.

Однак, при оцінці структури асортименту роздрібною торговельною фірми необхідно провести його АВС-аналіз. Він дозволяє ранжувати товари магазину (торговельної мережі) залежно від того, яку частку прибутку забезпечує даний товар. Тому товари асортименту поділяються на три категорії:

- А – найважливіші товари, які є найбільш «цінними» для торговельної фірми та забезпечують близько 75% товарообороту; такі товари вимагають постійного обліку, контролю;
- В – менш важливі товари, які забезпечують торговельному підприємству близько 20% товарообороту і тому контролюються, перевіряються зі значно нижчою регулярністю;
- С – найменш важливі для торговельної фірми товари, які «дають» їй не більше 5% товарообороту, тому їх вплив на прибуток підприємства незначний.

АВС-аналіз ґрунтується на використанні в економічних науках та бізнесовій практиці принципу В.Парето, який ще називають «правилом 20:80», тобто 20% товарів приносять 80% прибутку. Можна стверджувати, що це правило працює для кожної асортиментної групи товарів, оскільки у кожній з

цих груп є свої 20%, які необхідно ідентифікувати, а потім організувати роботу таким чином, щоб ці товари були представлені на полицях торговельного закладу завжди. Тут повинен спрацювати основний принцип роздрібно́ї торгівлі: продавати, насамперед, треба те, що добре продається.

У процесі аналізу асортименту роздрібно́ї торговельно́ї фірми необхідно враховувати не тільки одержувані нею дохід і прибуток, а також оцінювати комерційні витрати на операціях з низькоприбутковими товарами, наприклад, чи доцільно витратити час на пошуки постачальника нового сорту дорогого твердого сиру, якщо його частка у забезпеченні виручки магазину від продажу товарів становить 0,5%? У будь-якому випадку необхідно зважувати ймовірні вигоди від зміни структури асортименту з тими витратами, які доведеться понести магазину на зміну цієї структури.

За даними ТОВ «Добрі товари» (роздрібно́ї торговельно́ї мережі) можемо скористатись ABC-аналізом і представити структуру формування прибутку торговельних закладів різними товарними лініями (рис.2.1).

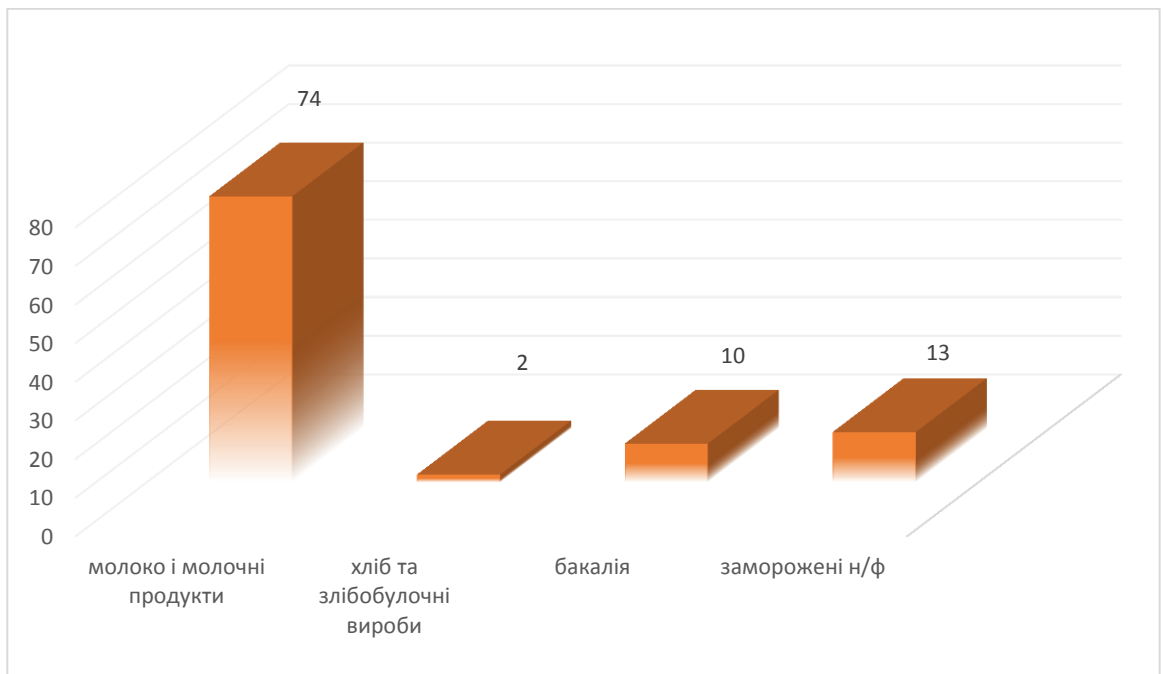


Рис. 2.1. Структура формування прибутку роздрібних торговельних закладів ТОВ «Добрі товари» різними товарними групами\*

\*Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Добрі товари»



Отже, можемо констатувати, що до категорії А належить товарна лінія «молоко і молочна продукція», яка хоч і не «дотягує» до 75% у формуванні прибутку торговельної мережі, але максимально забезпечує товарооборот роздрібних торговельних закладів мережі. До категорії В належать заморожені напівфабрикати та бакалія, які разом «дають» 23% і за асортиментом яких необхідно постійно слідкувати задля того, щоб елімінувати ті асортиментні позиції, які погано продаються та замінювати їх на інші. До категорії С належать хліб та хлібобулочні вироби, яйця та напої, які разом «приносять» у сукупний прибуток мережі не більше 1%, але включені до асортименту магазинів для того, щоб забезпечити частину покупців усім набором продуктів щоденного споживання.

Окремо варто згадати маркет «Добрі товари», який нещодавно відкрився і знаходиться на вул. Оболоня в місті Тернополі. Тут асортимент товарів формується дещо по іншому. По перше, маркет належить до такого виду роздрібних торговельних закладів, що вимагають значно ширшої номенклатури товарів, наприклад, м'ясних виробів, консервної продукції в широкому асортименті, кондитерських виробів (борошняних та цукрових), алкогольних напоїв і тютюнових виробів, фруктів та овочів, широкого асортименту безалкогольних напоїв. Усі ці номенклатурні групи є присутні у маркеті «Добрі товари» за винятком алкогольних напоїв і тютюнових виробів, як є підакцизними товарами, а придбання ліцензії на право торгівлі алкоголем надто дороге задоволення для товариства на даному етапі його розвитку.

Нажаль, обмеженість інформації не дозволяє нам дати оцінку діяльності роздрібною торговельною мережі, тому обмежимося показниками діяльності ТОВ «Добрі товари», які є у вільному доступі (табл.2.3).

Таблиця 2.3

## Показники результатів діяльності ТОВ «Добрі товари»

у 2020-2022 роках [62]

№ зп	Показники	2020	2021	2022

1.	Дохід, тис. грн.	5 514	11 088,6	9 929,2
2.	Чистий прибуток, тис. грн.	199,7	226	50,3
3.	Активи, тис. грн.	1 908,4	3 170,9	4 080,9
4.	Зобов'язання, тис. грн.	0 грн	3 045,1	3 904,8

За даними таблиці можемо зробити висновок, що товариство працює прибутково, за винятком 2022 року, коли зазнала змін не лише торгівля, але й уся економіка. Хоча, варто відзначити, що в таблиці наведені дані в цілому по товариству, а його основною діяльністю є оптова торгівля. За масштабами відкриття нових магазинів у нашому місті, та в інших регіонах України, можемо стверджувати, що якраз роздрібна торгівля не відчула негативних економічних змін у нашому регіоні, а, навпаки, зберегла та розширила обсяги товарообороту та забезпечила позитивну динаміку розвитку торгівлі загалом. Підтвердженням цьому є зростання активів товариства у 2022 році більше, як у 2 рази порівняно з 2020 роком.

Варто зазначити, що на користь розвитку та перспективності діяльності ТОВ «Добі товари» на ринку свідчить відкриття двох магазинів у місті Мукачеве Закарпатської області у 2022-2023 роках. Сьогодні власник оцінює місцевий ринок та виношує ідею розвитку роздрібно-торговельної мережі ще й цьому регіоні.

## **2.2. Оцінка конкурентоспроможності роздрібно-торговельної фірми**

Для аналізу конкурентоспроможності, насамперед, необхідно в'яснити суть поняття та фактори, які на неї впливають. Конкуренція як економічна категорія у науковій літературі розглядається як «...боротьба між підприємцями за найбільш ефективні умови й результати вкладення ресурсів у процесі виробництва й збуту товарів» [26]. Дуже часто конкуренцію розглядають як економічну конкуренцію, яка є ні чим іншим, як суперництвом між суб'єктами

бізнесу з метою отримання переваг над іншими господарюючими суб'єктами за рахунок власних досягнень. Це дає можливість виробничим підприємствам, ринковим посередникам (наприклад, оптовим продавцям), споживачам, роздрібним покупцям робити вибір між кількома продавцями, покупцями, споживачами та ін. При цьому, окремо взятий господарюючий суб'єкт не може визначати та впливати на умови обігу товарів на ринку [43].

Для сучасної економічної конкуренції, яка чимраз загострюється, характерними є певні особливості:

- після тривалих «економічних воєн» на світових ринках, конкурентна боротьба сьогодні набула цивілізованого характеру; це передбачає свободу підприємницької діяльності в рамках чинного вітчизняного та міжнародного законодавства;
- розвиток виробництва, технологій, техніки ускладнюють та загострюють взаємовідносини між конкурентами через продукування ними безлічі схожих та взаємозамінних товарів і послуг;
- на ринку формуються схожі не лише товари, послуги, але й споживчі запити, які потребують задоволення через конкуренцію між тими, хто їх постачає на ринок;
- господарюючі суб'єкти хочуть і можуть управляти власними конкурентними перевагами, орієнтуючись на свої стратегічні ринкові цілі та напрямки розвитку, потенціал залучених власних ресурсів, ємність споживчого ринку та можливості його зростання;
- суб'єкти підприємництва, які ведуть конкурентну боротьбу на ринку, часто мають дуже близькі або й однакові ринкові цілі: завоювання ринкової ніші, збільшення ринкової частки в існуючій ніші, досягнення статусу лідера на ринку, максимізація прибутків в короткостроковому періоді та ін.;
- за умов загострення конкуренції кожен суб'єкт бізнесу має обмежені можливості впливу на ринкові умови забезпечення товарного обігу.

Попри нестабільність українського ринку, особливо на тлі воєнних дій в Україні та падіння вітчизняної економіки, він й надалі характеризується високим рівнем конкуренції. Особливо це стосується торгівлі, а надто – у *відносно спокійних регіонах України, які розташовані далеко від місць активних бойових дій*. Торгівля на конкурентному ринку й надалі розвивається, про що свідчать її місце та частка у формуванні ВВП (рис.2.2). Галузь залишається однією з найбільш «впливових» в процесі формування ВВП, хоча її частка у його структурі впродовж останніх років зазнає певних коливань. Як бачимо з рисунка, попри певні коливання частка торгівлі за останні десять років не досягала показника нижче 13%, а у 2022 році частково «взяла на себе» функцію наповнення бюджету і її питома вага у його формуванні досягла рекордних 15,1%.



Рис. 2.2. Частка оптової та роздрібної торгівлі у формуванні ВВП України у 2012-2022 роках\*

\*Джерело: складено автором за даними [41]

Якщо розглядати конкурентоспроможність відносно окремих суб'єктів підприємництва в роздрібній торгівлі, то вона є відносною характеристикою, яка фіксує відмінності функціонування та розвитку даної роздрібної торговельної фірми від функціонування та розвитку конкурентних фірм за

ступенем задоволення споживчих потреб населення асортиментом своїх товарів та ступенем ефективності виробничо-торговельної та комерційної діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства здійснюється з використанням набору показників, які відображають ступінь стійкості підприємства на ринку, його спроможність реалізовувати товари, які користуються попитом і забезпечують одержання стабільних кінцевих результатів, визначених метою діяльності підприємства.

До таких показників відносяться:

- 1) «відношення вартості реалізованих товарів до її кількості за поточний період;
- 2) відношення прибутку до загальної вартості продажу; підвищення цього показника свідчить про підвищення рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства;
- 3) відношення загальної вартості продажу до вартості нереалізованих товарів; свідчить про спад попиту на товари фірми та збільшення товарних запасів;
- 4) відношення загальної вартості продажу до вартості матеріальних виробничих запасів; показує, що сталося в діяльності підприємства: або зниження попиту на готову продукцію, або збільшення запасів сировини; зменшення цього показника свідчить про уповільнення обігу запасів;
- 5) відношення обсягу до суми дебіторської заборгованості показує, яка частка реалізованої продукції поставлена покупцям на основі комерційного кредиту» [60].

Торговельна фірма, яка має більш низькі поточні витрати (рис.2.3), отримує більший прибуток, що дозволяє їй збільшувати обсяги продажу та, за рахунок цього, вирішувати низку комерційних, логістичних, технічних, технологічних питань, підвищувати економічну ефективність своєї діяльності. Усе це дозволяє такій фірмі підвищувати конкурентоспроможність, що призводить до збільшення її частки на ринку.

Для оцінки конкурентоспроможності роздрібною торговельною фірми важливе значення підприємства має аналіз витрат обігу. Їх можна оцінити за

показником рентабельності, який обчислюється відношенням величини витрат обігу до розмірів одержаного фірмою прибутку:

$$P_{\text{во}} = \frac{\text{ВО}}{\text{П}} \times 100, \quad (2.1)$$

де  $P_{\text{во}}$  – рентабельність витрат обігу, %;  
 ВО – витрати обігу, грн.;  
 П – прибуток фірми, грн.

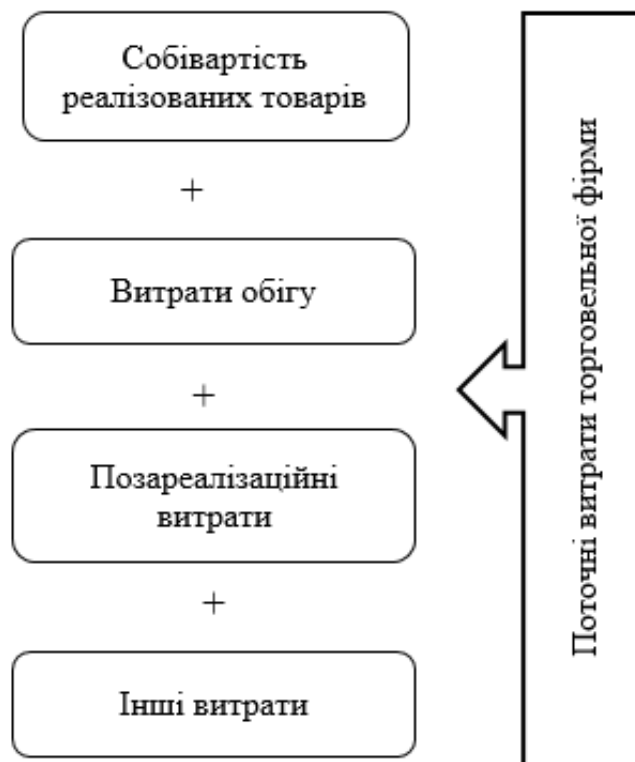


Рис. 2.3. Формування поточних витрат торговельної фірми\*

\*Джерело: власна розробка автора

Важливість оцінки витрат обігу в торгівлі продиктована тим, що саме від них залежать поточні витрати торговельної фірми за умови, що усі конкуренти мають приблизно однакові витрати на закупівлю товарів, тобто собівартість реалізованої продукції.

Конкурентоспроможність роздрібною торговельної фірми можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох торговельних

підприємств на певному ринку з використанням низки критеріїв, серед яких можна виділити:

- використовувані торговельним підприємством технології продажу (самообслуговування, через прилавок, інтернет-торгівля, доставка та ін.);
- оптимальна чисельність персоналу, його кваліфікаційний рівень, використання мотиваційних технологій;
- використовувана система управління (лінійно-функціональна, матрична, дивізіональна, змішана);
- маркетингової політика, стан комунікацій, використовувані засоби реклами;
- своєчасність і повнота виконання своїх комерційних зобов'язань;
- широта та глибина асортименту товарів, його оновлюваність, стабільність, гармонійність;
- якість товарів, їх відповідності міжнародним стандартам, політика запобігання продажу неякісних товарів;
- імідж торговельної фірми на ринку.

Також конкурентні позиції ТОВ «Добрі товари» можна оцінити за показником рентабельність продажу товарів (товарообороту) – відношення прибутку від реалізації продукції до обсягу товарообороту:

$$P_{\text{реал}} = \frac{\Pi}{\text{ТО}} \times 100, \quad (2.2)$$

де  $P_{\text{реал}}$  – рентабельність продажу товарів, %;

ТО – обсяг товарообороту торговельної фірми, грн.

Охарактеризовані формулами (2.1) і (2.2) показники оцінки конкурентоспроможності роздрібною торговельною фірмою доцільно аналізувати в динаміці за кілька років. Це дасть можливість зрозуміти, чи показники відображають дійсний стан підприємства на ринку, конкурентну позицію, чи результати оцінки є випадковими, ситуативними і не відображають можливості фірми забезпечити собі стабільно вигідне становище серед конкурентів.

Розрахунок інших зазначених вище показників ускладнений через відсутність вихідної інформації, але якщо звернути увагу на перераховані критерії забезпечення конкурентоспроможності роздрібною торговельною фірми, то можемо відзначити, що досліджувана роздрібна торговельна мережа відповідає кращим показникам за цими критеріями. Виняток становить маркетингова політика, стан комунікацій та реклами. На забезпечення цього критерію керівництву фірми необхідно звернути особливу увагу. Щодо загальної конкурентної позиції торговельної фірми на ринку, то розширення масштабів її діяльності, проникнення в інші регіони є найкращим індикатором посилення її конкурентних позицій.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі кваліфікаційної роботи ми дали загальну характеристику ТОВ «Добрі товари» та її конкурентоспроможності. Товариство започаткувало свою роботу у м.Тернополі у 2019 році, основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. Крім того, товариство має власну роздрібну торговельну мережу.

Сьогодні «ТОВ «Добрі товари» – це мережа магазинів, яка представлена в Тернопільській та Закарпатській областях України. У м. Тернополі функціонує 10 магазинів загальною площею 229 кв.м, а чисельність працівників у ній станом на кінець 2022 року була 33 чол. Основною їх спеціалізацією є реалізація натуральних молочних продуктів. З розвитком мережі почав розширюватись і асортимент товарів, до якого додалися добре відомі торговельні бренди, які вирізнялись якістю товарів.

Досліджено, що роздрібна торговельна фірма має своїм пріоритетом поєднання високої якості товарів і доступних цін. Станом на вересень 2023 року у роздрібній торговельній мережі ТОВ «Добрі товари» представлено 6



товарних ліній, кожна з яких має свою структуру та різну частку у товарообороті. Найбільш розвинутою за кількістю асортиментних найменувань є товарна лінія «Молоко і молочна продукція», яка налічує 47 асортиментних найменувань. Разом асортимент товарів нараховує 128 асортиментних артикулів. Це досить широкий та глибокий асортимент, зважаючи на невелику площу магазинів, які забезпечують реалізацію продуктів харчування.

При оцінці структури асортименту роздрібною торговельною фірми нами проведений його ABC-аналіз з розподілом товарних ліній за трьома категоріями залежно від їхнього вкладу у формуванні прибутку мережі. Можемо констатувати, що до категорії А належить товарна лінія «молоко і молочна продукція», до категорії В належать товарні лінії «заморожені напівфабрикати» та «бакалія», до категорії С – хліб та хлібобулочні вироби, яйця та напої. Маркет «Добрі товари», який нещодавно відкрився і знаходиться на вул. Оболоня в м.Тернополі, має свій асортимент, який властивий для торговельних підприємств такого типу і він значно ширший, ніж в інших магазинах роздрібною торговельною мережі.

На користь розвитку та перспективності діяльності ТОВ «Добі товари» на ринку свідчить відкриття двох магазинів у місті Мукачеве Закарпатської області у 2022-2023 роках.

Нами досліджені питання забезпечення конкурентоспроможності роздрібною торговельною фірми, сутність цього поняття та фактори, які на неї впливають. Виділені характерні особливості сучасної економічної конкуренції, яка чимраз загострюється. Наголошено на важливості забезпечення конкурентоспроможності галузі торгівлі в Україні, яка у 2022 році посилила свою роль як бюджетоутворюючого фактору в економіці держави та «довела» свою частку у формуванні ВВП до 15,1%.

Проаналізовано, що конкурентоспроможність окремих суб'єктів виражається у їх конкуренції між собою за ступенем задоволення споживчих потреб населення та ступенем ефективності виробничо-торговельної та комерційної діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства здійснюється з використанням набору показників, які охарактеризовані в роботі. Наголошено на важливості для роздрібною торговельної фірми контролювати рівень поточних витрат для забезпечення більшого прибутку, що дозволяє їй вирішувати низку комерційних, логістичних, технічних, технологічних питань, підвищувати економічну ефективність своєї діяльності. Усе це безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності фірми, що призводить до збільшення її частки на ринку. Також, для оцінки конкурентоспроможності роздрібною торговельної фірми важливе значення підприємства має аналіз витрат обігу.

Нами у роботі наведена низка критеріїв для оцінки конкурентоспроможності роздрібною торговельної фірми. За цими критеріями порівнюють конкурентні позиції кількох торговельних підприємств на певному ринку, серед них ідентифікується місце досліджуваної фірми. Нами відзначено, що досліджувана роздрібна торговельна мережа відповідає кращим показникам за цими критеріями. Виняток становить маркетингова політика, стан комунікацій та реклами. На забезпечення цього критерію керівництву фірми необхідно звернути особливу увагу. Також запропоновані показники оцінки конкурентних позицій ТОВ «Добрі товари» – рентабельність витрат обігу та рентабельність продажу товарів.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗДРІБНОЮ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ФІРМОЮ**

### **3.1. Удосконалення маркетингового інструментарію забезпечення конкурентоспроможності роздрібною торговельною мережі**

Важливішим критерієм та фактором забезпечення та зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Добрі товари» є покращення іміджу торговельної фірми на ринку. Формування іміджу підприємства є прерогативою його маркетингової політики та одним із її напрямків.

Для визначення напрямків удосконалення маркетингової політики досліджуваної роздрібною торговельною мережі необхідно ближче познайомитись з її основними конкурентами. Основними конкурентами ТОВ «Добрі товари» у м. Тернополі є мережі «Твій Сирочок», «Подільський фермер», «Студія м'яса», «Ксюша», «Калина». Тут йдеться про тих мережевих конкурентів, які за масштабами діяльності близькі до ТОВ «Добрі товари». Не беремо до уваги, наприклад, мережі АТБ, «Сільпо», «Рукавичка», «Близенько», «Смаколик», які за обсягами товарообороту перевищують досліджувану мережу в десятки, а то й сотні разів. Нещодавно розпочав свою діяльність ще

один конкурент ТОВ «Добрі товари» у м.Тернополі, магазин «Стодола», який позиціонує себе як магазин добрих продуктів.

Окрім цих малих і великих ритейлерів, на ринку функціонують ще кілька сотень дрібних продуктових магазинів, які розташовані у великій кількості у кожному мікрорайоні міста. Разом з ритейлерською мережею всі вони створюють потужне конкурентне поле, на якому конкурентний тиск витримують найсильніші, здатні презентувати себе на ринку як за рахунок внутрішніх можливостей (якісний і оптимальний асортимент, організація продажу та ін.), так і зовнішньої «подачі» як успішного господарюючого суб'єкта. Останнє може бути забезпечене за рахунок удосконалення маркетингового інструментарію забезпечення конкурентоспроможності товариства з ухилом на актуалізацією рекламних комунікацій, які на даний час у мережі практично відсутні.

Детальніше розглянемо найближчого конкурента – торговельну мережу «Твій Сирочок». Насамперед, відзначимо впізнаваність мережі за зовнішніми ознаками: логотип, зовнішнє оформлення магазинів, реклама, інформація про акції та ін. (рис.3.1 і рис.3.2).



Рис.3.1. Логотип роздрібної торговельної мережі «Твій Сирочок» [64]

]



Рис.3.2. Зовнішнє оформлення магазинів мережі «Твій Сирочок» [63]

Аналогічним чином виглядає презентування мережі «Твій Сирочок» в інтернет-мережі: «Ласкаво просимо до закладу «Твій Сирочок» ... Наш заклад – це магазин натурального сиру, який пропонує широкий вибір сирів різних сортів, видів та смаків з українських ферм.

Ми прагнемо задовольнити потреби найвимогливіших смаків, тому всі наші сири – 100% натуральні, без штучних домішок та консервантів. Ми дбайливо відбираємо найкращі продукти у поважних постачальників, щоб Ви могли насолоджуватися їх ароматом і глибоким смаком.

У нашому магазині Ви знайдете широкий асортимент м'яких, напівтвердих та твердих сирів, причому кожен має свої особливості та унікальність. Ми також пропонуємо сирні десерти, крафтові сири та спеціальні молочні продукти.

Наша команда завжди рада допомогти Вам підібрати сир на будь-який смак та готова дати детальну консультацію щодо обрання сиру для різних страв та подій.

Завітайте до нас в магазин «Твій Сирочок» і зробіть свій вибір з нашого широкого асортименту, щоб насолоджуватися натуральним та смачним сиrom зараз і завжди» [65].

Виходячи з цього, можемо стверджувати, що найближчий конкурент дуже добре позиціонує себе на ринку і, до того ж, залучає до цього процесу усі маркетингові важелі, насамперед, зовнішню рекламу. На жаль, не можемо цього сказати стосовно досліджуваного ТОВ «Добрі товари». Попри якісний асортимент товарів, особливо це стосується молочної продукції, магазини роздрібно-торговельної мережі досить слабо ідентифікують себе на ринку за зовнішніми ознаками. Відсутня будь-яка інформація у соцмережах, немає власного сайту, фірмове оформлення магазинів відсутнє, а зовнішня реклама обмежується «заліпленим» інформацією входом у магазин, зі змісту якої дуже складно ідентифікувати, хто саме є продавцем усієї цієї якісної продукції.

З елементів зовнішньої реклами дістали розповсюдження лише прості дисконтні карточки, пред'явники якої мають певні знижки при покупці продукції мережі (рис 3.3). Зазначена на картці назва магазину «Сир» жодним чином не дозволяє прив'язати її до ТОВ «Добрі товари» і, тим більше, виокремити цю мережу серед інших на місцевому ринку, який за останні роки на продуктовому сегменті отримав серйозний поштовх до розвитку за рахунок зміщення споживчого попиту в бік якісних, домашніх продуктів, особливо молочно-асортименту.



Рис. 3.3. Дисконтні карти роздрібної торговельної мережі «Добрі товари»

Виходячи з викладеного, очевидно є необхідність удосконалення та розширення маркетингового інструментарію забезпечення конкурентоспроможності роздрібної торговельної мережі, адже сьогодні без маркетингових комунікацій, до яких належить реклама, неможливо провадити успішний бізнес.

Комунікації започаткували своє існування з розвитком писемності. В процесі ускладнення способів передачі інформації комунікації перестали бути лише міжособистісними, а почали набувати соціальних форм. Елементами соціальних комунікацій є мистецтво, кіно, телебачення, інтернет, преса, реклама. Сьогодні без засобів соціальної комунікації важко уявити не лише розвиток економіки, а й усього суспільного життя, адже вони формують людську культуру, спосіб життя людей, впливають на розвиток особистості.

Реклама є одним із сучасних засобів соціальної комунікації. Сьогоднішній конкурентний ринок спростовує твердження про те, що хороший товар продасть себе сам. Без якісної та своєчасної реклами це зробити вкрай

важко. Тому питання якісних рекламних звернень у різних формах в конкурентному середовищі є одними з важливіших в процесі досягнення роздрібними торговельними підприємствами їхньої мети.

Варто враховувати той факт, що на будь-якого потенційного покупця будь-яких товарів протягом одного дня впливають більше 500 рекламних повідомлень. Його увагу привертають не більше 10% їх загальної кількості, тому доцільно вибирати такі методи і засоби рекламних звернень, які б з максимальною вірогідністю потрапляли до числа останніх.

Основними чинниками вибіркової уваги споживачів до реклами є:

- споживча цінність товару; є визначальним чинником вибіркової уваги до реклами, оскільки справедливим є твердження: якщо товар не входить до кола споживчих інтересів покупця, то й його реклама «пройде повз нього», наприклад, покупець зацікавлено буде сприймати рекламне повідомлення про нові види еко продуктів, якщо він є прихильником здорового харчування; і навпаки, не зверне ніякої уваги на інформацію про знижки на певні сорти ковбасних виробів чи копченостей;
- виправданість покупки; покупці товару хочуть почути в рекламному зверненні інформацію, яка підтверджує переваги рекламованого та нещодавно придбаного ними товару;
- цікавий зміст; в рекламному повідомленні повинні відображатись інтереси цільової аудиторії, наприклад, молоді мами обов'язково зацікавляться рекламною інформацією про нові продукти на ринку дитячого харчування і, навпаки, така інформація буде зовсім нецікавою для споживачів середнього чи зрілого віку;
- новизна інформації; потенційний споживач зі значно більшою цікавістю сприймає нову інформацію, закладену в рекламне повідомлення, наприклад, торговельне підприємство в рекламному зверненні інформує про відкриття нового магазину в районі проживання потенційного покупця, це для нього нова та цікава інформація; таким самим чином комунікатор доносить інформацію про нові марки товарів, їх якісні характеристики тощо:



- вплив на аудиторію; на покупців впливає не лише зміст рекламного звернення, а й спосіб його подачі, наприклад, цікаве зображення на транспорті обов’язково приверне увагу покупця (рис.3.4).



Рис. 3.4. Реклама напоїв на транспорті [31]

Якщо підсумувати, то реклама в торговельній сфері (мабуть, не лише у ній) виконує такі основні завдання:

1) забезпечити інформованість споживачів, нагадувати про товар; для досліджуваної нами роздрібно-торговельної мережі відсутність інформації про магазини, їх розташування, про товари, їх якісні характеристики, нову упаковку та ін. суттєво впливають на відвідуваність торгових точок, що позначається на конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу;

2) переконати покупців; завданням реклами є поліпшення враження покупців про товар, демонстрування його переваг, зазначення причин, чому варто купувати саме цей товар; роздрібно-торговельна мережа повинна акцентувати увагу на тих характеристиках, які вирізняють товар від аналогічних, наприклад, інформування про корисність фермерського козячого молока, його склад та вплив на організм людини, рекомендації для певних категорій населення щодо його вживання та ін.;

3) формувати образ торговельної фірми; цього можна досягти, насамперед, якістю пропонованих покупцям товарів, пізнаваністю продавця на ринку, її виділенням серед конкурентів за логотипом, зовнішньою рекламою на вітринах магазинів, розміщення інформації в соціальних мережах, на власному сайті та ін.;

4) нагадувати про торговельну фірму та її товари; це завдання реклами покликане стабілізувати обсяги продажу, підтримувати прихильність покупців до торговельної мережі; досягається аналогічно за допомогою зовнішньої реклами та різноманітних видів інтернет-реклами.

Якщо проаналізувати існуючі види реклами, то для досліджуваної нами роздрібною торговельною мережі, на нашу думку, найбільш прийнятним є зовнішня реклама, перевагами якої є гнучкість, не вибірковість, повторюваність, низькі витрати на її створення.

Роздрібна торговельна мережа має торгові точки у різних мікрорайонах міста, тому розвозить товари власним автотранспортом. Тому, на нашу думку, найпростішою та досить ефективною зовнішньою рекламою може бути реклама на транспортних засобах самої торговельної мережі. Реклама на транспорті ненав'язлива (за умови її правильної подачі), здатна привернути увагу потенційних покупців на зупинках міського транспорту, на пішохідних переходах, просто під час руху транспорту вулицями міста чи поза ним. Така реклама може сприяти поширенню інформації про якісні товари, про торгову мережу серед населення, можливо, й оптових покупців.

ТОВ «Добрі товари» для доставки товарів у магазини роздрібною торговельною мережі використовує два автомобілі Reno Kengo. Обґрунтовуючи доцільність та ефективність такої реклами наведемо певні розрахунки.

Вартість розміщення зовнішньої реклами на одному Reno Kengo становить в середньому 5000 грн. на рік. Ця ціна є середньою за доступною інформацією рекламних агенцій в місті. Ціна включає вартість друку рекламного зображення продукції торговельної мережі, зазначенням

контактних номерів телефонів, адреси торгових точок та іншої інформації на самоклеючій плівці та її розміщення на автотранспорті.

Загальні витрати ТОВ «Добрі товари» на таку рекламу становитимуть:

$$B_{\text{заг}} = 2 \times 5000 \text{ грн.} = 10\,000 \text{ грн./рік.}$$

Така реклама потребує оновлення (заміни) приблизно раз на рік, тому ці витрати можемо вважати річними витратами товариства на зовнішню рекламу на власному транспорті.

Реклама на автотранспорті, за оцінками фахівців-маркетологів, може забезпечити приріст доходу підприємства на 0,5% щорічно. Тоді:

$$\Delta D = 9929,2 \times 0,005 = 49,6 \text{ тис. грн.}$$

Звідси річний економічний ефекти від використання зовнішньої реклами на автотранспорті становитиме:

$$E_p = 49,6 - 10 = 36,6 \text{ тис. грн.}$$

Обчислений нами річний економічний ефект від використання ТОВ «Добрі товари» зовнішньої реклами на власному автотранспорті може мати накопичувальний, кумулятивний ефект. Він може виникнути внаслідок використання такої реклами впродовж тривалого часу, що спричинить збільшення обсягу товарообороту торговельної мережі на більший відсоток.

Крім того, на нашу думку, торговельна фірма повинна серйозним чином підійти до створення власної торгової марки, її візуалізації та рекламування. Поки що, таких дій товариство не вчиняє, що гальмує його просування на ринку.

Потребують уваги з боку керівництва торговельної мережі питання створення власного сайту та його якісне наповнення, а також оформлення торгових точок у фірмових кольорах, стилі та ін. Ці питання саме зараз постають гостро, оскільки підприємство вже зарекомендувало себе на місцевому ринку, але для посилення своїх конкурентних позицій на ньому воно повинно за допомогою маркетингового інструментарію стабілізувати своє становище та сформувати конкурентний потенціал для майбутнього розвитку.

### 3.2. Удосконалення управління комерційними ризиками роздрібно-торговельної фірми

Діяльність роздрібно-торговельної фірми, яка має розгалужену мережу, супроводжується певними ризиками, основними з яких є комерційні ризики. Для ідентифікації напрямків і шляхів удосконалення управління комерційними ризиками, необхідно вяснити природу комерційних ризиків для торговельних мереж.

Очевидно, що комерційні ризики пов'язані з комерційними операціями товариства. «Комерція (від лат. *commercium* – торгівля) – це вид торговельно-підприємницької діяльності, торговельна, комерційно-посередницька діяльність, участь у торгівлі, у продажу товарів, нерухомості, цінних паперів, наданні послуг з метою одержання прибутків» [66].

Основним моментом у визначенні змісту комерції є виділення процесу продажу, який одночасно є лише завершальним етапом комерційної діяльності. На початку комерційного ланцюга торговельного підприємства стоять процеси закупівлі товарів та їх логістичний супровід (транспортування, складування, зберігання). Ці процеси також належать до комерційних, оскільки також є сукупністю торговельних операцій, де у ролі продавців товарів виступають їх постачальники.

Отже, за своїм змістом комерційна діяльність роздрібно-торговельної фірми є сукупністю торговельно-організаційних операцій в процесі здійснення купівлі-продажу товарів і надання торговельних послуг. Як і будь-яка інший вид підприємництва, комерційна діяльність провадиться з метою одержання прибутку.

Комерційна діяльність ТОВ «Добрі товари» включає такі процеси:

- забезпечення підприємства необхідними товарами, призначеними для продажу оптовим покупцям і товарного забезпечення власної роздрібно-торговельної мережі з усіма супутніми операціями, зокрема, укладення договорів, підбір партій товарів у виробників, доставка (транспортування)

товарів на підприємство, приймання товарів, їх складування на складі підприємства; сюди ж входять усі супутні до цих процедур інформаційні потоки;

- збутову діяльність, тобто реалізацію продовольчих товарів через власну мережу роздрібних магазинів;
- ярмаркову діяльність як особливу форму позамагазинної торгівлі, оскільки товариство бере активну участь у періодичних продуктових ярмарках, які проводяться у різних куточках міста.

Щодо тлумачення комерційних ризиків, то сьогодні існує безліч трактувань їх сутності. Наприклад, деякі науковці вважають, що комерційний ризик виникає лише в процесі реалізації закуплених товарів і послуг. Проте, на нашу думку, тут має місце певне ототожнення двох понять: «комерційна діяльність» і «торгівля». В поле зору при такому трактуванні потрапляють лише ті ризики, які виникають виключно під час продажу товарів. Це дуже обмежує ймовірні ризики у сфері роздрібною торгівлі, оскільки торговельна фірма ризикує, щонайменше, двічі: перший раз – на «вході» при закупівлях товарів, а другий раз – на «виході» при їх реалізації безпосереднім споживача.

З урахуванням викладеного змісту комерційної діяльності роздрібною торговельної фірми можна виділити особливості комерційного ризику в торгівлі: характер діяльності, який полягає у здійсненні операцій купівлі-продажу товарів; наслідки ризикових дій, які полягають у втраті прибутку торговельної фірми, оскільки він виступає цільовим пріоритетом її комерційної діяльності.

Будь-які ризики характеризуються виникненням невизначеності та небезпеки, у тому числі в комерційній діяльності. Однак, така невизначеність в торгівлі, а точніше у закупівлях товарів, може виникати через:

- неповноту інформації про постачальників товарів, наприклад, недостатньо вивчені умови постачання, оплати, репутація постачальника на ринку;
- повну відсутність або неточність інформації про якісні параметри товарів, їх відповідність заявленим стандартам, технічним умовам та ін.;

- непередбачуваність та випадковість подій, які можуть виникнути внаслідок порушення графіків постачання і транспортування товарів;
- нестачу обігових коштів торговельної фірми для забезпечення закупівель товарів;
- конфлікти між постачальниками і торговельною фірмою, а також всередині трудового колективу закладу торгівлі.

Стан невизначеності в комерційній діяльності по збуту товарів у ТОВ «Добрі товари» може бути пов'язаний із:

- недостатнім аналізом стану ринку та неповною інформацією про споживчий попит на ньому;
- неякісними товарами, які не знаходять покупця, а накопичуються на складі торговельного підприємства або в торгових точках;
- відсутністю необхідного товару у місцях продажу через прорахунки в обсягах замовлень або частоті поставок;
- непорозуміннями між членами трудового колективу торговельної фірми.

Отже, очевидним є виникнення небезпеки для торговельного підприємства як з боку зовнішнього середовища, так і з боку внутрішніх факторів.

Основними джерелами зовнішніх небезпек комерційної діяльності роздрібною торговельною фірми ТОВ «Добрі товари» можуть бути несумлінні дії з боку постачальників і покупців, наприклад, гостра конкурентна боротьба може викликати необхідність застосовувати торговельною фірмою додаткові прийоми стимулювання покупок шляхом надання знижок, використання бонусних накопичувальних карток, розпродажі типу «Ціна дня» та ін. Також до джерел зовнішніх небезпек ТОВ «Добрі товари» можна віднести зміни у правовому полі здійснення торговельної діяльності, наприклад, підвищення ставки податку, місцевих зборів та інших платежів.

Внутрішніми джерелами небезпек комерційної діяльності роздрібною торговельною фірми є такі, які пов'язані із діями працівників торговельних закладів, наприклад, порушення режиму роботи магазину, правил

обслуговування покупців, завищення або заниження цін на товари через недбалість або зумисно тощо. Такі дії можуть спричинити зростання плинності персоналу торговельної фірми, виникнення нестачі грошових коштів, та, навіть, погіршення або втрату її іміджу.

Узагальнюючи наведені вище міркування, можемо означити комерційний ризик торговельної фірми таким чином: комерційний ризик торговельної фірми є ситуативною характеристикою процесів купівлі-продажу, які відбуваються в умовах невизначеності та пов'язані із ймовірними втратами прибутку.

Для того, щоб охарактеризувати види комерційних ризиків роздрібною торговельної фірми, на наш погляд, доцільно скористатися ланцюгом створення цінності. Він включає послідовні бізнес-процеси, які у ній відбуваються, та які є ймовірними місцями виникнення ризиків. Такими процесами є: закупівля товарів, доставка товарів на склад торговельної фірми, реалізація товарів. Процес зберігання товарів радше відноситься до торгово-технологічного, аніж до комерційного процесу через його непричетність до товарно-грошового обміну.

Відповідно до визначених комерційних бізнес-процесів роздрібною торговельної фірми класифікуються комерційні ризики. Найбільш поширеними серед них є такі:

- 1) ризик, пов'язаний із закупівлями товарів;
- 2) ризик транспортування товарів;
- 3) ризик реалізації товарів.

Часто окремо виділяють ризики появи форс-мажорних обставин, які можуть виникати у будь-якому бізнес-процесі.

В процесі управління кожним із названих видів ризиків комерційної діяльності ТОВ «Добрі товари» варто акцентувати увагу на такому.

Ризики закупівель товарів. В процесі управління доцільно звернути увагу на перелік потенційних постачальників, періодично його оновлювати та як пул постачальників, так і критерії їх відбору. Також до ризиків закупівель можна

віднести ризики, пов'язані із несвоєчасною відправкою товарів постачальником. В процесі управління такими ризиками необхідно враховувати їх при нормуванні товарних запасів та оптимізувати їх з урахуванням ймовірного часу зриву поставки.

Ризики транспортування пов'язані із затриманням або втратою товарів в дорозі. При управлінні такими ризиками необхідно не нехтувати страхуванням товарів з метою убезпечення від втрат фінансових ресурсів.

Ризики реалізації товарів пов'язані з діями самого персоналу магазинів, недотриманням ними режиму роботи торговельного закладу; втратою товару через псування, крадіжки; зменшення обсягів продажу через невірну оцінку платоспроможного попиту населення або його сезонні коливання. Управління такими ризиками полягає у перегляді кадрової політики у бік підбору персоналу з відповідним досвідом роботи у сфері торгівлі, відповідними знаннями та навичками; при розрахунку планових показників обсягу доходів варто враховувати зниження попиту, а також стимулювати попит різноманітними засобами реклами та просування товару на ринок. Також варто застосовувати до працівників торгових точок різного роду стягнення у випадку псування або втрати товарів. Це посилить їх відповідальність за збереження товарів.

Отже, можемо відзначити, що попри існування різних підходів до класифікації комерційних ризиків, на нашу думку, найбільш прийнятним є їх поділ за характером комерційних процесів. Відповідно до цього, комерційні ризики роздрібної торговельного фірми можуть бути пов'язані із закупівлями, тобто сферою постачання товарів; транспортуванням товарів, тобто товарорухом; сферою реалізації товарів. Кожна із зазначених груп є комплексною та охоплює два управлінських аспекти – організацію комерційних процесів та саме їх здійснення.



### Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи ми дослідили питання удосконалення маркетингового інструментарію забезпечення конкурентоспроможності роздрібно-торгівельної мережі та удосконалення управління її комерційними ризиками.

Досліджено, що важливішим фактором забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Добрі товари» є покращення його іміджу на ринку, а формування останнього є завданням маркетингової політики. Вияснили, що основними конкурентами ТОВ «Добрі товари» у м. Тернополі є мережі «Твій Сирочок», «Подільський фермер», «Студія м'яса», «Ксюша», «Калина». Разом із кількома сотнями дрібних продуктових магазинів вони створюють потужне конкурентне поле.

Досягнення торговельною фірмою конкурентних переваг може бути забезпечене за рахунок удосконалення маркетингового інструментарію, особливо реклами. Проаналізований підхід до організації реклами найближчого конкурента – торговельної мережі «Твій Сирочок», яка дуже добре позиціонує себе на ринку і використовує у цьому процесі усі маркетингові важелі, насамперед, зовнішню рекламу.

Досліджуване ТОВ «Добрі товари» та його роздрібні торговельні заклади досить слабо ідентифікують себе на ринку. Відсутня будь-яка інформація у соцмережах, немає власного сайту, відсутня зовнішня реклама. З елементів реклами дістали розповсюдження лише прості дисконтні карточки, пред'явники якої мають певні знижки при покупці продукції мережі.

Нами обґрунтована необхідність створення та використання реклами як важливішого маркетингового інструментарію підвищення успішності бізнесу. Проаналізовано роль реклами, якісних рекламних звернень, чинники

вибірковості реклами та її основні завдання у торгівлі (інформування покупців, формування образу фірми, нагадування про торговельну фірму та її товари).

Проаналізовані види реклами, обґрунтовано для досліджуваної торговельної фірми доцільність використання зовнішньої реклами, зазначено її переваги. На нашу думку, найпростішою та досить ефективною зовнішньою рекламою може бути реклама на транспортних засобах самої торговельної мережі. Обчислено річний економічний ефект від використання такої реклами на двох автомобілях ТОВ «Добрі товари» у сумі 49,6 тис. грн.

Зазначено, що роздрібна торговельна фірма повинна серйозно підійти до питання створення власної торгової марки, її візуалізації та рекламування, оформлення торгових точок у фірмових кольорах, а також створення власного сайту та його якісне наповнення.

Досліджено, що діяльність роздрібної торговельної фірми супроводжується певними ризиками, основними з яких є комерційні ризики. Охарактеризовані основні комерційні процеси фірми (забезпечення товарами, збутова діяльність, ярмаркова діяльність). Розглянуті трактування комерційних ризиків, викладене власне бачення їх, охарактеризовані фактори невизначеності, які супроводжують ризики; зони виникнення невизначеності для ТОВ «Добрі товари», джерела зовнішніх та внутрішніх небезпек комерційної діяльності роздрібної торговельної фірми.

Досліджені види комерційних ризиків роздрібної торговельної фірми, найбільш поширеними серед яких є ризики, пов'язані із закупівлями товарів; ризики транспортування товарів; ризики реалізації товарів. Визначено основні дії в процесі управління кожним із видів ризиків комерційної діяльності ТОВ «Добрі товари».

## ВИСНОВКИ

У вступі до кваліфікаційної роботи нами обґрунтована актуальність теми дослідження, визначена її мета, завдання, предмет і об'єкт дослідження та ін.

Насамперед, нами досліджені питання сутності роздрібної торгівлі, її функцій, форм, ознак та видів в сучасних умовах, а також існуючі концепції управління торговельними підприємствами. Попри існування багато різних тлумачень поняття «торгівля», нами наведене його тлумачення у вітчизняному законодавчому полі. Сучасна економічна наука та господарська практика під торгівлею розуміє діяльність, яка спрямована на розподіл матеріальних благ і забезпечення обігу товарів.

За матеріальним змістом торгівля належить до самостійних галузей господарювання, яка формується із сукупності підприємств різних масштабів діяльності, форм власності та видів, які виконують функції реалізації товарів для задоволення споживчих та виробничих потреб.

Досліджено, що торгівля як галузь господарювання належить до однієї з найбільш розвинених галузей в економіках держав з різним рівнем розвитку. Її можна охарактеризувати за сукупністю економічних показників. Про зростання ролі торгівлі в економіці України свідчать дані що частку оптової та роздрібної торгівлі у забезпеченні загального обсягу реалізації продукції, яка щорічно зростає.

Досліджені види торгівлі, її форми, виділено роздрібну торгівлю, оскільки досліджувана нами торговельна фірма «Добрі товари» спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування. Охарактеризовані особливості роздрібної торгівлі, її ознаки.

Аналіз структури роздрібної торгівлі продуктами харчування за суб'єктами підприємництва показав, що її провадять, в основному, фізичні

особи-підприємці, які реалізують товари у спеціалізованих магазинах, їх частка у 2021 році сягала 75,6%.

До сучасних особливостей роздрібної торгівлі належать зміна трендів у виборі форм роздрібної торгівлі зі сторони покупців (віддають перевагу покупкам у супермаркетах, торгових центрах, міні-маркетах); швидке прискорення розвитку on-line торгівлі.

Вивчені сутність технології управління, зміст та концептуальні підходи до удосконалення управління роздрібними торговельними фірмами, виділені основні концепції управління у роздрібній торгівлі. Кожна із концепцій має своє поле застосування, роздрібні торговельні фірми можуть обирати ті управлінські інструменти, які є похідними із названих концепцій та є найбільш ефективними.

Обґрунтовано доцільність застосування у ТОВ «Добрі товари» концепції активізації збуту.

Наголошено на необхідності врахування в управлінні роздрібною торговельною фірмою концепції соціально-етичного маркетингу, яка підходить до вирішення питань управління комплексно, враховуючи запити споживачів, інтереси самого підприємства та інтереси суспільства в цілому.

Дано загальну характеристику ТОВ «Добрі товари» та її конкурентоспроможності. Товариство започаткувало свою роботу у м.Тернополі у 2019 році, основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. Крім того, товариство має власну роздрібну торговельну мережу в Тернопільській та Закарпатській областях України. У м. Тернополі функціонує 10 магазинів загальною площею 229 кв.м, а чисельність працівників у ній станом на кінець 2022 року була 33 чол. Основною їх спеціалізацією є реалізація натуральних молочних продуктів, згодом асортимент фірми розширився.

Досліджено, що роздрібна торговельна фірма має своїм пріоритетом поєднання високої якості товарів і доступних цін. Станом на вересень 2023 року у роздрібній торговельній мережі ТОВ «Добрі товари» представлено 6

товарних ліній, найбільш розвиненою за кількістю асортиментних найменувань є товарна лінія «Молоко і молочна продукція», яка налічує 47 асортиментних найменувань. Разом асортимент товарів нараховує 128 асортиментних артикулів.

При оцінці структури асортименту роздрібною торговельною фірми нами проведений його ABC-аналіз з розподілом товарних ліній за трьома категоріями залежно від їхнього вкладу у формуванні прибутку мережі. Можемо констатувати, що до категорії А належить товарна лінія «молоко і молочна продукція», до категорії В належать товарні лінії «заморожені напівфабрикати» та «бакалія», до категорії С – хліб та хлібобулочні вироби, яйця та напої. Маркет «Добрі товари», який нещодавно відкрився і знаходиться на вул. Оболоня в м.Тернополі, має свій асортимент, який властивий для торговельних підприємств такого типу і він значно ширший.

Нами досліджені питання забезпечення конкурентоспроможності роздрібною торговельною фірми, сутність цього поняття та фактори, які на неї впливають. Виділені характерні особливості сучасної економічної конкуренції, яка чимраз загострюється. Наголошено на важливості забезпечення конкурентоспроможності галузі торгівлі в Україні, яка у 2022 році посилила свою роль як бюджетоутворюючого фактору в економіці держави та «довела» свою частку у формуванні ВВП до 15,1%.

Проаналізовано, що конкурентоспроможність окремих суб'єктів виражається у їх конкуренції між собою за ступенем задоволення споживчих потреб населення та ступенем ефективності виробничо-торговельної та комерційної діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства здійснюється з використанням набору показників, які охарактеризовані в роботі. Наголошено на важливості для роздрібною торговельною фірми контролювати рівень поточних витрат для забезпечення більшого прибутку, що дозволяє їй вирішувати низку комерційних, логістичних, технічних,

технологічних питань, підвищувати економічну ефективність своєї діяльності. Усе це безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності фірми, що призводить до збільшення її частки на ринку. Також, для оцінки конкурентоспроможності роздрібно-торговельної фірми важливе значення підприємства має аналіз витрат обігу.

Нами у роботі наведена низка критеріїв для оцінки конкурентоспроможності роздрібно-торговельної фірми. За цими критеріями порівнюють конкурентні позиції кількох торговельних підприємств на певному ринку, серед них ідентифікується місце досліджуваної фірми. Нами відзначено, що досліджувана роздрібно-торговельна мережа відповідає кращим показникам за цими критеріями. Виняток становить маркетингова політика, стан комунікацій та реклами. На забезпечення цього критерію керівництву фірми необхідно звернути особливу увагу. Також запропоновані показники оцінки конкурентних позицій ТОВ «Добрі товари» – рентабельність витрат обігу та рентабельність продажу товарів.

Також ми дослідили питання удосконалення маркетингового інструментарію забезпечення конкурентоспроможності роздрібно-торговельної мережі та удосконалення управління її комерційними ризиками.

Досліджено, що важливішим фактором забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Добрі товари» є покращення його іміджу на ринку, а формування останнього є завданням маркетингової політики. Вияснили, що основними конкурентами ТОВ «Добрі товари» у м. Тернополі є мережі «Твій Сирочок», «Подільський фермер», «Студія м'яса», «Ксюша», «Калина». Разом із кількома сотнями дрібних продуктових магазинів вони створюють потужне конкурентне поле.

Досягнення торговельною фірмою конкурентних переваг може бути забезпечене за рахунок удосконалення маркетингового інструментарію, особливо реклами. Проаналізований підхід до організації реклами найближчого конкурента – торговельної мережі «Твій Сирочок», яка дуже добре позиціонує

себе на ринку і використовує у цьому процесу усі маркетингові важелі, насамперед, зовнішню рекламу.

Досліджуване ТОВ «Добрі товари» та його роздрібні торговельні заклади досить слабо ідентифікують себе на ринку. Відсутня будь-яка інформація у соцмережах, немає власного сайту, відсутня зовнішня реклама. З елементів реклами дістали розповсюдження лише прості дисконтні карточки, пред'явники якої мають певні знижки при покупці продукції мережі.

Нами обґрунтована необхідність створення та використання реклами як важливішого маркетингового інструментарію підвищення успішності бізнесу. Проаналізовано роль реклами, якісних рекламних звернень, чинники вибірковості реклами та її основні завдання у торгівлі (інформування покупців, формування образу фірми, нагадування про торговельну фірму та її товари).

Проаналізовані види реклами, обґрунтовано для досліджуваної торговельної фірми доцільність використання зовнішньої реклами, зазначено її переваги. На нашу думку, найпростішою та досить ефективною зовнішньою рекламою може бути реклама на транспортних засобах самої торговельної мережі. Обчислено річний економічний ефект від використання такої реклами на двох автомобілях ТОВ «Добрі товари» у сумі 49,6 тис. грн.

Зазначено, що роздрібна торговельна фірма повинна серйозно підійти до питання створення власної торгової марки, її візуалізації та рекламування, оформлення торгових точок у фірмових кольорах, а також створення власного сайту та його якісне наповнення.

Досліджено, що діяльність роздрібної торговельної фірми супроводжується певними ризиками, основними з яких є комерційні ризики. Охарактеризовані основні комерційні процеси фірми (забезпечення товарами, збутова діяльність, ярмаркова діяльність). Розглянуті трактування комерційних ризиків, викладене власне бачення їх, охарактеризовані фактори невизначеності, які супроводжують ризики; зони виникнення невизначеності для ТОВ «Добрі товари», джерела зовнішніх та внутрішніх небезпек комерційної діяльності роздрібної торговельної фірми.

Досліджені види комерційних ризиків роздрібної торговельної фірми, та управлінські дії в разі їх кожного з них. Найбільш поширеними ризиками є ризики закупівель товарів; ризики транспортування та ризики реалізації товарів.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. US GDP in 2020-2021, available at: <https://visasam.ru/emigration/canadausa/vvp-usa.html#i-3> (Accessed May 20, 2021)
2. Апопій В.В., Міщук І.П., Рудницький С.І., Хом'як Ю.М. Теорія та практика торговельного обслуговування: навч. посіб. К.: ЦНЛ. 2019. 456 с.
3. Бавико О.Є., Яновський Д.Л. Управлінські аспекти забезпечення зростання товарообороту торговельних підприємств в умовах зростання конкуренції. *ECONOMICS: time realities*. 2022. № 2(60). С.23-28. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No2/22.pdf>
4. Балджи М.Д., Однолько В.О. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2021. 344 с.
5. Білоцерківський О. Б. Сучасний стан і тенденції розвитку торговельної галузі України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. №3 (114). ч. 2. С. 123-128.
6. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
7. Бойчик І.М., Собко О.М., Спяк Г.І. Основні тренди розвитку роздрібної торгівлі України в період нестабільності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 7. С. 38-46. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42456/1/2222.pdf>



8. Бойчик І.М. Підприємництво в умовах війни: стан і можливості. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів». Тернопіль. 26-28 травня 2022 р. С.15-20. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45806/1/%D0%86%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%91%D0%BE%D0%B9%D1%87%D0%B8%D0%BA.pdf>
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. 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)
11. Бондарчук Л.В., Попеляр А.В. Сучасні технології управління. Наукові конференції. URL: <http://intkonf.org/bondarchuk-lv-popelyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>.
12. Борщевський В.В. Торговельна сфера в соціально-економічному розвитку регіонів України: потенціал зростання в умовах детінізації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2020. Вип. 2 (142). С.11-16. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20202\(142\)/sep20202\(142\)\\_011\\_BorshchevskyyV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20202(142)/sep20202(142)_011_BorshchevskyyV.pdf)
13. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография. К.: Центр учебной литературы, 2005. 648 с.

14. Власова Н.О., Гросул В.А., Краснокутская Н.С., Круглова О.А., Чорна М.В., Филипенко О.М.. Економіка торгівлі: навч. посіб. Харків: Світ книг, 2016. 473 с.
15. Войчак А.В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу. Маркетинг в Україні. 2015. № 2. С. 42-43.
16. 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.
17. Волошин Р.В. Подолання розриву між сектором вищої освіти і ринком праці як фактор реалізації інтелектуального потенціалу. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. № 1-2 (2023). С. 19-27. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/569/0>
18. Волошин Р.В. Розвиток трудового потенціалу в умовах інтелектуалізації праці. *Економічний дискурс*. 2023. Вип 1-2. С. 7-14.
19. В Україні стрімко зростає ринок онлайн-торгівлі. URL:[http://www.ukrinform.ua/rus/news/v\\_ukraine\\_stremitelno\\_rastet\\_rinok\\_online\\_torgovli\\_1533522](http://www.ukrinform.ua/rus/news/v_ukraine_stremitelno_rastet_rinok_online_torgovli_1533522)
20. Гарник Л.П. Економіка торгівлі. НТУ «Харківський політехнічний інститут». 2021. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/839d8bc6-7dc9-4af9-81be-38014153da45/content>
21. Гейк П., Джексон П. Вчись аналізувати ринок. Методика та практика. Львів:Сейбр-світло, 2016. 270 с.
22. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: підруч. – 2-ге вид., перероб. та доп. К.: КНТЕУ. 2012. 680 с.
23. Голошубова Н.О. Структурна перебудова торгівлі споживчими товарами в Україні. *Товари і ринки*. 2013. № 1. С.16-28.
24. Господарський кодекс України. 2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

25. Гребешкова О.М. Моделі й управлінські технології розвитку економічної організації: системний підхід. Економіка і підприємництво: зб. наук. праць молодих учених та аспірантів. К.: Вид-во «Аспект-Поліграф», 2007. №19. С. 74-80.
26. Денисенко Д.Є. Сутність та види конкуренції у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №3. С. 58-60. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/3\\_2012/18.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2012/18.pdf)
27. ДСТУ 4303:2004. Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять. ДНАОП. Законодавча база. URL: [https://dnaop.com/html/61145/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3\\_4303\\_2004](https://dnaop.com/html/61145/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4303_2004)
28. Експрес-випуск. URL: <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2022/03/26.pdf>
29. Євтушенко В.А., Рахман М.С., Дяченко Ю.І. Сучасний стан і нові реалії роздрібної торгівлі України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С.116-123. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-9\\_0-pages-116\\_123.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-116_123.pdf)
30. Задихайло Д.В. Господарське право. URL: [http://pidruchniki.ws/1640011648672/pravo/spetsialna\\_chastina](http://pidruchniki.ws/1640011648672/pravo/spetsialna_chastina)
31. За та проти реклами на транспорті. URL: <https://leosvit.com/art/za-ta-proty-reklamy-na-transporti>
32. Кавун О. О. Формування корпоративних торговельних мереж у роздрібній торгівлі України. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 9. С. 91-97.
33. Кашперська А.І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С.120-127. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-120-127>
34. Коптева Г.М. Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6 (17). С.140-143. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6\\_17\\_ukr/29.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/29.pdf)

35. Кравченко М. С. Аналіз сучасного стану розвитку торговельної галузі України. *Вісник Приазовського державного технічного університету*: зб. наукових праць. 2016. Вип. 31. Том 2. С. 139-145. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/12517/17.pdf?sequence=1>
36. Мазаракі А.А., Лагутін В.Д. Ринок споживчих товарів в Україні: посткризові тенденції. *Економіка України*. 2011. № 9. С. 17-26.
37. Марцин В.С. Економіка торгівлі: підручник. К.: Знання, 2008. 402 с.
38. Мосейко В.О. Управление по изменениям. Концепция внутрифирменного
39. управления в структурах среднего и малого бизнеса: моногр. 2001. 464 с.
40. Мостова А.Д., Познякова Т.А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. *Академічний огляд*. 2021. №2 (55). С. 59-68. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2021/2/7.pdf>
41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
42. Паламаренко Я.В. Машевська А.А. Організація роздрібної торгівлі продовольчими товарами та шляхи її удосконалення. *The scientific heritage*. 2021. № 68. С.21-34. URL: <file:///C:/Users/irabo/Downloads/organizatsiya-rozdribnoyi-torgivli-prodovolchimi-tovarami-ta-shlyahi-yiyi-udoskonalennya.pdf>
43. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. № 727. С. 270-276. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/13923>
44. Парамонова Т.Н. Маркетинг торговельного підприємства. 2013. 316 с.
45. Пирогов В.И., Завьялов С.К., Мукушев Г.М. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием. 2007. № 5. С.130-149.
46. Попіль М. Концептуальні підходи до удосконалення управління закладами роздрібної торгівлі. Матеріали VIII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю

- «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (26 жовтня 2023 р., м. Тернопіль, ЗУНУ).
47. Проскурніна Н.В. Розвиток роздрібно́ї торгівлі в умовах динамічної природи змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 34-38. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/25362/1/Проскурніна%20Н.%20В..pdf>
  48. Птащенко О. В. Transformation of the global economic space in the present. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2018. Вип. 4 (245). С. 14–18
  49. Птащенко О.В. Рейтингування трудового потенціалу в умовах глобалізації. *Науковий фаховий журнал «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, Серія «Економічні науки»*. Київ, КНУТД, 2018. № 5 (127), 2018. С. 111-119
  50. Птащенко О.В. Ranking as an effective tool for quality assurance of labor potential. *Науковий фаховий журнал «Менеджмент» Київського національного університету технологій та дизайну*. 2018. Issue 2 (28). С. 87-98
  51. П'ятницька Г., Найдюк В., Ракша Н. Трансфер технологій управління. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 5. С.27-43.
  52. 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-mizhнародna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-3-5-08-2023-osaka-yaponiya-arhiv/>
  53. Собко О.М., Бойчик І.М., Крисоватий І.А. Розвиток інтелектуального капіталу та управління інноваційними проектами в торгівлі. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 2. С.15

54. 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)
55. 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>
56. 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>
57. 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>
58. 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>
59. Смирнов Е.А. Основы теории организации: учеб. пособ. 2005. 375 с.
60. Уманців Ю.М. Конкурентна політика торгівлі на ринку України. *Фінанси України*. 2008. № 4. С.104-117.
61. [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/43044271/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43044271/)
62. <https://opendatabot.ua>
63. Твій Сирочок. URL: <https://guide.in.ua>

64. Твій Сирочок. URL:  
<https://list.in.ua/146338/%D0%A2%D0%B2%D1%96%D0%B9-%D1%81%D0%B8%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%BE%D0%BA-%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C>
65. Guide Service. URL:  
<https://guide.in.ua/business/92040/%D1%82%D0%B2%D1%96%D0%B9-%D1%81%D0%B8%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%BE%D0%BA-%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C>
66. <http://slovopedia.org.ua/38/53402/380666.html>