

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Управління результативністю діяльності роздрібного торговельного підприємства»

Виконавець:
студент центру заочної та вечірньої форми навчання
Абраменко Олена Олександрівна _____
/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Карпенко Юлія Валентинівна _____
/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття результативності діяльності підприємства: сутність, зміст та співвідношення з ефективністю	5
1.2. Фактори впливу на результативність діяльності підприємства	12
1.3. Основні методики оцінки результативності діяльності підприємства	19
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	26
2.1. Аналіз ринку послуг роздрібної торгівлі України	26
2.2. Загальна характеристика та аналіз виробничо-фінансової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	46
2.3. Обґрунтування шляхів підвищення результативності ТОВ «Сільпо Фуд»	51
2.4. Розробка заходів з підвищення результативності ТОВ «Сільпо Фуд»	57
ВИСНОВОК	68
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	70
ДОДАТОК	74

ВСТУП

Діяльність сучасних торговельних підприємств обтяжена військовими діями, підвищеним ризиком втрати майна, загрозою життя працівників, а також суто економічними проблемами зростання курсу валют, падіння платоспроможності населення, скорочення можливостей пільгового кредитування. Незважаючи на всі перелічені негативні аспекти зовнішнього середовища торговельні підприємства намагаються залишатися результативними, тобто покращувати власні показники результативності від року у рік. Разом з тим, лєвова частка підприємств зводить результативність лише до прибутковості, що неповною мірою відбиває зміст даного поняття та не дозволяє підприємствам об'єктивно покращувати результати власної діяльності.

Метою роботи є вивчення теоретичних основ управління результативністю діяльності підприємств та використання отриманих знань для підвищення результативності діяльності торговельного підприємства.

У роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління результативністю діяльності підприємства, зокрема визначити сутність поняття «результативність»;
- проаналізувати ринок послуг торгівлі України;
- розробити пропозиції щодо збільшення результативності діяльності мережі магазинів «Сільпо».

Об'єктом дослідження є продуктова мережа магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження є процес управління результативністю діяльності підприємства.

Теоретичні дослідження проводились на підґрунті вивчення наукових джерел та періодичних видань науковців за обраною тематикою, а також Інтернет-видань. Для виконання аналітико-розрахункового розділу використано річні звіти, дані бухгалтерської та статистичної звітності підприємства.

У процесі дослідження було використано методи: метод групування (для систематизації визначень терміну «результативність»); метод PEST - аналізу

(для дослідження ринка послуг роздрібно́ї торгівлі України); модель Н. Кано (для встановлення взаємозв'язку між характеристиками обслуговування в супермаркеті та рівнем задоволеності клієнтів), модель з фіксованим розміром замовлення (для управління запасами продукції, що часто псується); метод декомпозиції (для формування прогнозу продажу хлібу в магазині); елемент концепції ощадливого виробництва, а саме документ стандартної операційної процедури (для організації самостійної перевірки цін клієнтом в магазині).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що дані наробітки можуть бути використані роздрібним торговельним підприємством для підвищення результативності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття результативності діяльності підприємства: сутність, зміст та співвідношення з ефективністю

Питання підвищення результативності діяльності підприємства є актуальними не лише для науковців, але й для керівників вітчизняних підприємств. Як саме збільшити результативність, як вона співвідноситься з ефективністю, якими показниками її оцінити – всі ці питання важливі сьогодні для підприємств будь-якої сфери діяльності.

Будь-яке підприємство має описувати власну діяльність комплексом послідовних конкретних дій, що мають за мету позитивні зміни, та приносять певний результат. Разом з тим, єдиного підходу до тлумачення поняття результативності серед науковців немає.

Класикою менеджменту вважається тлумачення результативності та її співвідношення з ефективністю в інтерпретації П. Друкера. Так, науковцем підкреслюється нетотожність даних понять, несинонімічність. Результативність має місце лише тоді, коли є сенс в отриманні результату, коли він є корисним для учасників підприємства, зацікавлених сторін. Результативність також означає вимір ступеню досягнення результату. Відповідно ефективність в інтерпретації науковця означає раціональність понесених витрат, тобто який результат отримано на одиницю витрат.

Так, результативність як спосіб отримання результату діяльності описується в межах першого наукового підходу.

Потребу досягнення встановлених цілей підкреслюють в науковому джерелі [17, с.190-191]. Автори зазначають, що часто невиконання цілей пов'язано з тим, що цілі визначено нераціонально або кроки з реалізації цілей є неефективними. Для отримання того результату, на який сподівається підприємство, цілі мають бути слушними та досяжними (мають робитися правильні речі), а шляхи їх реалізації мають бути чітко визначеними.

Перш ніж встановити поняття результативності слід визначитися із змістом поняття «результат». Так, результат є підсумком реалізації певних дій (активностей), що передбачені управлінськими рішеннями керівництва. Відповідно результативність слід тлумачити як відносність отримання результату за певний період часу або порівняно до плану, тобто по суті результативність слід розглядати як ступінь досягнення цілей.

Описується результативність як результат функціонування системи менеджменту з урахуванням всіх її елементів та потенціал можливого розвитку в науковому джерелі [38]. Результативність є багатокритеріальною та специфічною, відрізняється в залежності від сфери діяльності підприємства, та буде відрізнятися навіть на підприємствах одної галузі. Різні підприємства мають різні плани та способи їх перетворення на результат. Все залежить від професіоналізму керівництва, ступені його оволодіння сучасними методиками ведення бізнесу, обізнаністю щодо основних аспектів системи управління діяльністю суб'єкта господарювання.

Цікавою є думка авторів [37, с.211], що також працюють в межах даного підходу, та тлумачать результативність як здатність системи управління створювати засади для реалізації цілей розвитку підприємства, забезпечення економічної ефективності. Разом з тим, автори зазначають недоцільність ототожнення результативності та ефективності діяльності. Так, результативність визначає міру та кількість досягнутих результатів організації за певний період, вона охоплює значну кількість критеріїв, що відбивають успішність суб'єкта господарювання на певному сегменті діяльності або на ринку в цілому. Ефективність виступає як відношення отриманих результатів до витрат, що супроводжують їх отримання. Проте ефективність та результативність діяльності є взаємопов'язаними поняттями, оскільки ефективність визначає рівень досягнення цілей організації деякою мірою. І ефективність, і результативність мають забезпечувати стійкий та довгостроковий розвиток організації, тому часто їх вважають запорукою реалізації стратегії розвитку підприємства.

Як ступінь отримання планового результату на локальному рівні (для підрозділу) та на рівні підприємства тлумачиться результативність в науковому джерелі [25]. При цьому результативність може бути досягнута, не досягнута або досягнута на певний відсоток, відповідно ступінь досягнення результату тлумачиться як «результативно», «нерезультативно», «недостатньо результативно». Ефективність означає співвідношення результату до витрат на його досягнення, власне відношення результату на одиницю витрат. При цьому сам ефект є результатом, що отриманий внаслідок дії певного / певних факторів.

Також виказується думка, що певний результат досягається під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. При цьому внутрішні фактори на наш погляд, є більш зрозумілими, оскільки наявність фінансів, персоналу певної кваліфікації, сировинних ресурсів визначає досяжність результату. Зовнішні фактори опосередковано впливають на результати підприємства, зокрема через державне регулювання, експортно-імпортні операції, податкове навантаження тощо.

Менеджмент підприємства має забезпечувати досягнення планових цілей як таких, а також робити це з мінімальними втратами. На думку автора, цю здатність ілюструють два параметри – результативність та ефективність. Їх потрібно розмежувати. Результативність варто описувати як ступінь реалізації запланованих дій та досягнення встановлених заздалегідь результатів. В цілому результативність спрямована на те, щоб усі управлінські рішення і дії керівництва відповідали обмеженням, визначеним зовнішнім середовищем. Ефективність показує зв'язок між досягнутим результатом та використаними для цього ресурсами. Автор зазначає, що потреба у розмежуванні понять результативності та ефективності виходить із міжнародного стандарту ISO версії 2007 року, де надано трактування обох дефініцій. При цьому важливим є те, що не потрібно шукати підпорядкованість даних дефініцій, оскільки не можна чітко зазначити, яка з них є більш важливою, головнішою. Підприємство має діяти як ефективно, так і результативно для успішного функціонування впродовж тривалого періоду. Це важливо і просто для виживання організації в скрутному стані, і для досягнення цілей її розвитку в перспективі.

За допомогою терміну «результативність» пропонує описувати заздалегідь заплановані показники процесів автор [27, с.74]. Він вважає, що результативність показує здатність організації досягати встановлених заздалегідь зовнішніх цілей, спрямованість на забезпечення відповідності між рішеннями, що приймаються, та критеріями (вимогами) зовнішнього середовища. Науковцем зазначається на тому, що організація знаходиться в постійному процесі пошуку нових можливостей розвитку. Вони можуть стосуватися нової продукції, напрямків капіталовкладень, адаптаційних заходів для підприємства відносно нівелювання загрозливих змін зовнішнього середовища. Також автор розглядає ефективність як один з параметрів результативності, тобто результативність можна описати не лише досягнутим результатом, але й відношенням результату до витрат.

В науковому джерелі [22, с.67-70] прописується, що плутанина в термінах та підміна понять «результативність» та «ефективність» виникла через те, що ці поняття майже однаково пишуться англійською. Efficiency (ефективність) вказує ступінь раціональності використання ресурсів різного виду. Тобто в межах певного виду діяльності визначаються ресурси, які сприяють розвитку, а також виключають ті з них, що призводять до регресу. «Effectiveness» (результативність) має відношення до цілей організації та її розвитку. Тобто вона характеризує рівень досягнення цілей, а також методи та інструментарій, що були для цього використані. Результативність завжди можна кількісно охарактеризувати у абсолютному чи відносному вимірі.

Узагальнюючи, результативність тлумачиться науковцем як здібність досягати цілі та мати спрямування на забезпечення відповідності між рішеннями, що приймаються керівництвом, та критеріями (вимогами) зовнішнього та внутрішнього середовища. Бажані результати діяльності мають бути попередньо ідентифіковані, також мають бути розроблені заходи з їх досягнення.

Результативність має означати корисність отриманих наслідків, тобто отримані результати повинні сприяти покращенню позиції підприємства на ринку, підвищенню його доходності та прибутковості. Будь – яке підприємство має певну систему цільових орієнтирів, відносно яких в результаті

функціонування воно отримує сукупність ефектів різного роду. Результативність по суті показує відповідність отриманих ефектів бажаному результату.

Не ототожнювати результативність та ефективність пропонують автори [26, с. 363]. Так, результативність слід описувати як міру точності управління, яка визначається рівнем очікуваного стану підприємства, ціллю / цілями управління, а також ступінь їх виконання. Для досягнення запланованої результативності підприємство має реалізувати певні дії, а також розв'язати проблеми, що виникають в процесі функціонування. Вона вимірюється за допомогою показників, що пов'язані із стратегічними цілями, та дозволяють оцінити кількісно ступінь досягнення цієї мети. При цьому самі показники мають бути конкретними, досяжними, реалістичними, визначеними в просторі та в часі. Результативність формується під впливом ряду факторів, зокрема наявного потенціалу операційної системи, рівня розвитку всіх її елементів, збалансованості всіх складових розвитку організації, позиції на ринку тощо.

В межах іншого наукового підходу результативність ототожнюється з ефективністю та описується як економічність процесів підприємства, тобто іншою мовою здатність реалізовувати основні функції (процеси) з найменшими витратами [5, с. 199-200]. При цьому під ефективністю автор пропонує розуміти рівень досягнення цілей організації, її місії та завдань. Поняття ефективності автором пропонується застосовувати не лише для підприємств, але й для економіки в цілому. Воно є більш комплексним та багатofакторним, а результативність виступає складовою ефективності. Також вчений відносить поняття результативності к таким, якими оперують більшою мірою лише в сфері поточного управління, а ефективність – в сфері стратегічного управління.

Важко погодитися з думкою автора щодо підпорядкованості встановлених понять, а також підміни їх сутності і обмеженості використання певною сферою менеджменту. Так, стратегічний план має містити певні цілі стосовно частки ринку, вартості компанії, задоволеності клієнтів тощо, що по суті є результатом.

Результативність діяльності підприємства має бути пов'язана із стратегією його розвитку, цілями, встановленими в довгостроковій перспективі та

завданнями, встановленими керівництвом. В залежності від стратегії розвитку обираються показники результативності, а також методи аналізу ступеню їх досягнення.

Подібна точка зору прослідковується у роботі автора [13], що описує тотожність ефекту та результату, а також їх важливість для функціонування операційної системи. Підприємство має розвиватися, кількісно збільшуючи результуючі показники. Ефективність на думку автора, є порівняльною оцінкою результату, що досягнутий. Вона не лише відбиває результати зростання, але й має підтримувати прогресивні зміни внутрішнього середовища.

В ряді наукових джерел відрізняється внутрішня та зовнішня результативність, тобто результативність з точки зору внутрішнього та зовнішнього середовища. Зокрема, з позицій внутрішнього середовища підприємство буде результативним навіть якщо рівень його результативності буде меншим ніж в середньому по галузі. З точки зору зовнішнього середовища результативність буде вважатися такою лише якщо вона вище за середньогалузевий рівень. В своїх дослідженнях науковці завжди більше орієнтуються на результативність з точки зору внутрішнього середовища, оскільки порівняння з лідерами ринку не йде на користь підприємства.

Зведемо проаналізовані нами підходи до розуміння результативності діяльності організації до аналітичної таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до розуміння результативності діяльності організації

Дослідники	Визначення
результативність як спосіб отримання результату діяльності	
Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. [17]	Результативність - це відносність отримання результату за певний період часу або порівняно до плану, тобто по суті результативність слід розглядати як ступінь досягнення цілей.
Тищенко О. Н., Кизим Н. А., Догадайло Я. В. [38]	Результативність - це результат функціонування системи менеджменту з урахуванням всіх її елементів та потенціал можливого розвитку
Тесленок І. М., Михайлова О. В., Богаченко О. П. [37]	Результативність як здатність системи управління створювати засади для реалізації цілей розвитку підприємства, забезпечення економічної ефективності.

1	2
Куліш Н. В. [20]	Результативність - це ступінь реалізації запланованих дій та досягнення встановлених заздалегідь результатів, що спрямована на те, щоб усі управлінські рішення і дії керівництва відповідали обмеженням, визначеним зовнішнім середовищем
Нимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. [27]	Результативність - це здатність організації досягати встановлених заздалегідь зовнішніх цілей, спрямованість на забезпечення відповідності між рішеннями, що приймаються, та критеріями (вимогами) зовнішнього середовища
Лизанець А.Г., Проскура В.Ф., Скуба А.М. [22]	Результативність - це здібність підприємства досягати цілі та мати спрямування на забезпечення відповідності між рішеннями, що приймаються його керівництвом, та критеріями (вимогами) зовнішнього та внутрішнього середовища.
Назарчук Т.В., Косіюк О.М. [26]	Результативність - це міра точності управління, яка визначається рівнем очікуваного стану підприємства, його ціллю / цілями управління, а також ступінь їх виконання
результативність як ефективність діяльності	
Герєга Г.Ф. [5]	Результативність описується як економічність процесів підприємства, тобто іншою мовою здатність реалізовувати основні функції (процеси) з найменшими витратами
Загорна Т. О. [13]	Результативність визначається як здатність підприємства розвиватися та отримувати ефект з найменшими витратами

Як можна побачити з таблиці 1.1 переважна кількість сучасних науковців розглядає результативність в межах першого підходу, тобто як спосіб отримання результату діяльності, та зазначає про недоречність її ототожнення з ефективністю. Відповідно й ми в своєму дослідженні будемо розглядати результативність як ступінь реалізації запланованих загальноорганізаційних дій та досягнення встановлених заздалегідь результатів, що спрямована на те, щоб усі управлінські рішення і дії керівництва відповідали обмеженням, визначеним середовищем. Планування результату має здійснюватися з позиції всіх зацікавлених в розвитку суб'єкту господарювання учасників, зокрема його власників, але й менеджмент, звичайний персонал, клієнтів, постачальників.

1.2. Фактори впливу на результативність діяльності підприємства

Питання дослідження факторів впливу на результативність підприємства та управління нею також є об'єктом уваги науковців та об'єктом наукових спорів. В ряді наукових джерел доводиться [40, с. 77], що результативність не буде здійсненою, якщо вона не підтримується відповідною стратегією. Заплановані результати мають відбиватися в певних стратегічних планах, що розробляються керівництвом, а виконання яких контролюється менеджерами. Більш результативними вважаються ті плани, в розробці яких приймають участь самі менеджери, оскільки вони є більш поінформованими та обізнаними щодо поточного стану речей, ніж керівництво. Крім того, якщо менеджери приймають участь в розробці планів, вони відразу думають про те, як вони їх будуть виконувати. Серед таких планів відсоток реалізованих є найбільшим.

В науковій літературі відокремлюють внутрішні та зовнішні фактори впливу на результативність [25, с.100]. Серед таких внутрішніх факторів впливу пропонують відокремлювати:

- інвестиційні витрати, що вкладаються в розвиток підприємства;
- обсяги виробництва та їх динаміка;
- рівень прибутку та його динаміка;
- наявність трудових ресурсів та їх кваліфікаційний рівень;
- стратегія розвитку підприємства;
- ліквідність та платоспроможність підприємства;
- форма управління, методи та інструменти;
- оборотність обігових засобів;
- наявність та швидкість отримання інформації.

До зовнішніх факторів відповідно відносять:

- доступність фінансово-кредитних ресурсів;
- величина оподаткування;
- реальні доходи населення;
- рівень державної підтримки.

В науковому джерелі [8, с.63] дещо розширюють перелік факторів впливу на результативність діяльності підприємства. Так, до зовнішніх факторів, крім вище перерахованих ще відносяться:

- динаміка ринкових показників;
- тип споживачів та їх ринкову поведінку;
- доступ до ресурсів;
- життєвий цикл товару.

Так вважається, що якщо галузь має позитивні та поступові результати розвитку, тобто відпрацьована позитивна динаміка розвитку, то досягати більш високих результатів підприємствам, що в ній працюють, кожного разу буде легше. Звісно даний фактор пов'язаний з поведінкою клієнтів. Важко вибудувати відносини з великими покупцями, що потребує значних витрат праці менеджерів зі збуту, певних компромісів та поступок. Кожен великий покупець має суттєвий вплив на діяльність організації, що аналізується методом п'яти конкурентних сил М.Портера. Неупереджено та неузгоджено діють дрібні покупці, їх поведінка більш слабо впливає на результативність організації. Забезпеченість ресурсами має суттєвий вплив на результативність, оскільки відсутність достатньої кількості сировини, енергії тощо в потрібний момент призводить до невиконання попередньо запланованих дій та неотримання певних результатів. Що стосується життєвого циклу товарів, то якщо в портфелі підприємства присутні лише товари, що знаходяться на стадії занепаду, то й результативність буде скорочуватися попри всі зусилля персоналу.

Відповідно до факторів внутрішнього середовища віднесено досвід, імідж та історію розвитку, фінансову спроможність та наявні фінансові ресурси, інноваційні процеси в організації, рівень цін та цінова політика в цілому, рівень зношеності техніки, володіння новими технологіями. Відносно внутрішніх факторів хотілось би дати пояснення щодо рівня цін та цінової політики в цілому: науковці вважають, що така політика має бути обґрунтована з погляду якісних характеристик продукції, ринкових цін конкурентів та інших факторів. Необґрунтовано високі ціни знизять бажання покупців віддавати перевагу

продукції підприємства, а низькі ціни будуть фактором відлякування покупців через можливу загрозу отримання низькоякісного продукту.

Колектив авторів виділяє наступні фактори впливу на результативність, що по суті є лише внутрішніми:



Рис. 1.1. Фактори, що впливають на результативність діяльності підприємства [17, с.197]

Автори достатньо ґрунтовно пояснюють склад обраних факторів. Так, сфера діяльності як би задає стартові умови для отримання певних результатів, оскільки є більш та менш прибуткові галузі. Відповідно отримати більші результати простіше в прибуткових галузях. Стадія життєвого циклу підприємства безпосередньо пов'язана з можливістю генерування ним прибутків, зокрема на стадії занепаду прибуток можна заробляти лише шляхом зменшення витрат через вивільнення непотрібних фондів. Сила конкурентної позиції обмежує амбітність встановлених результатів, дозволяє розглянути їх через призму реалістичності. Налагодження роботи внутрішнього механізму запускає всі процеси підприємства, більш злагоджений механізм дає більш високі результати роботи. Гнучкість менеджменту означає його провідну роль стосовно встановлення саме потрібних цілей та планування дій з їх досягнення.

Дещо інший склад факторів, що впливають на результативність діяльності підприємства, подається в науковому джерелі [31, с.349]. Так, автори вважають суттєвим вплив факторів динаміки галузі, кількості та основних дій конкурентів, кількості та вимог клієнтів, витрат на маркетинг, їх величини та динаміки змін, державної підтримки, законодавчої бази, кон'юнктури товарних ринків. Перелічені фактори науковці відносять до зовнішніх.

В цілому можна погодитися з наведеним переліком, за виключенням витрат на маркетинг, що є суто внутрішніми факторами впливу на результативність. Цікавим є те, що дії конкурентів, хоча й опосередковано, але впливають на результативність підприємства. В принципі це означає, що активні дії конкурентів, їх агресивна поведінка на ринку, можливо демпінгування ставлять під загрозу отримання запланованих результатів підприємства, зокрема зростання доходів від реалізації та прибутку. Звісно, що важко передбачити дії конкурентів та їх натиск, але саме тому плануванню результатів має передувати аналіз зовнішнього середовища. Зміна нормативно-правової бази також здатна вплинути на результати суб'єктів господарювання. В першу чергу, мова йде про податкову політику, пільгові кредити, реструктуризацію боргів тощо.

До внутрішніх факторів впливу на результативність авторами слушно відноситься вплив зацікавлених сторін, зокрема партнерів, власників, керівників та персоналу організації, а також суспільства. Також авторами наголошується, що зовнішні та внутрішні фактори можуть підвищувати (за умов позитивного впливу) або знижувати (за негативного впливу) результативність діяльності підприємства.

Автори [37, с.209] зазначають, що результативність діяльності організації в першу чергу визначається її потенціалом, тобто наявністю внутрішніх можливостей (ресурсів різного виду, технологій тощо) дозволяє працювати з більшим результатом, зокрема генерувати більший дохід та прибуток. Так само як і прирощення вартості компанії більш швидкими темпами відбувається за умов великих вкладень капіталу на початку. Крім потенціалу, результативність також змінюється під впливом факторів збалансованості елементів (підсистем)

підприємства, рівню їх розвитку та інших факторів. Цікавим та слушним є твердження стосовно збалансованості елементів операційної системи. Традиційно у складі підприємства відокремлюються три підсистеми: трансформуюча, забезпечуюча та підсистема планування та контролю. В багатьох наукових джерелах підкреслюється переважне значення управлінської підсистеми (планування та контролю), проте досягти реальних результатів шляхом активізації її впливу за умов недостатньої розвинутості забезпеченості ресурсами або проблем функціонування основної перероблюючої підсистеми, неможливо.

Авторський колектив [22, с.68] погоджуючись з потребою відокремлення зовнішніх факторів впливу на результативність також зазначає необхідність виділення ще двох груп факторів:

- загальносистемних;
- факторів управління розвитком підприємства.

І якщо зовнішні фактори, на їх думку, мають лише обмежувальний вплив на результативність організації, то загальносистемні (при їх наявності) створюють передумови розвитку суб'єкта господарювання. Зокрема до загальносистемних факторів пропонується відносити організаційну культуру, систему діагностики та вибору управлінських рішень, координованість процесів підприємства. Тобто, авторами в даній категорії зібрано фактори, що стосуються розвинутості організації саме як системи, злагодженості її роботи як єдиного механізму. До факторів управління розвитком підприємства авторами віднесено розроблену програму розвитку організації виробництва, а також забезпеченість підприємства ресурсами. Тобто, це більше схоже на наявність певного потенціалу та заздалегідь розроблених планів з його використання.

Автори [26, с.363] також вказують потенціал як один з ключових факторів впливу на результативність. Він якби створює основу для подальшого покращення результатів. Крім потенціалу авторами вказуються такі фактори як збалансованість елементів системи-підприємства, рівень їх розвитку, конкурентну позицію організації на ринку.

Перелік факторів результативності описується і в джерелі [42, с.201]. Так, наголошуючи на потребі наявності в підприємства внутрішнього потенціалу (сукупності ресурсів різних видів та в різній кількості), автори також зазначають про наступні фактори:

- рівень розвитку та взаємозв'язок всіх елементів операційної системи;
- збалансованість розвитку всіх елементів операційної системи;
- оптимальне співвідношення між результативністю господарської та фінансової діяльності;
- конкурентний статус суб'єкту господарювання.

Окремо зупиняючись на факторі оптимального співвідношення між результативністю господарської та фінансової діяльності слід зазначити, що в такий спосіб автори намагаються підкреслити недоречність, наприклад, гонити за прибутком на шкоду поточним результатам виробництва – скороченню менш прибуткових, але затребуваних суспільством продуктів, зменшенню кількості відповідного виробничого персоналу тощо. Так само, як і зростання використання виробничих потужностей має супроводжуватися зростанням прибутковості, скороченням норм витрат ресурсів тощо. Та й загалом про мова йде про забезпечення збалансованості фінансових та нефінансових результатів. Керівництво більшості вітчизняних підприємств недостатньо уважно відноситься до нефінансових результатів, не планує їх та не контролює відповідно їх виконання, тобто за зростанням доходів та прибутку можуть пропустити проблему зниження якості або рівня задоволеності клієнтів. Між тим, нефінансові результати є не менш важливими за фінансові, оскільки, наприклад зниження рівня якості продукту призведе до погіршення ставлення покупців, скорочення ринкової частки, та як наслідок падіння прибутків організації. Більш уважно дане питання розглядається в концепції збалансованої системи показників Нортон – Каплана, яку вважають одною з ключових концепцій підвищення результативності.

Зведемо розглянуті нами пропозиції науковців щодо факторів впливу на результативність до аналітичної таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори впливу на результативність діяльності в інтерпретації різних авторів

Фактори впливу на результативність	Трут О.О. [40]	Місько Г.А. [25]	Губко В. І. [8]	Краснокутська Н.С. та інші [17]	Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю. [31]	Тесленок І. М. та інші [37]	Лизанець А.Г. [22]	Назарчук Т.В., Косіюк О.М. [26]	Шкільняк М. М. та інші [42]
Стратегія розвитку	x	x							
Інвестиційні витрати		x					x		
Обсяги виробництва та їх динаміка		x							
Рівень прибутку та його динаміка		x							
Ресурсне забезпечення / потенціал		x	x	x		x	x	x	x
Ліквідність та платоспроможність підприємства		x	x						
Менеджмент та його інструменти, гнучкість менеджменту		x		x					
Оборотність обігових засобів		x							
Наявність та швидкість отримання інформації		x							
Доступність фінансово-кредитних ресурсів		x	x						
Величина оподаткування		x	x						
Реальні доходи населення		x	x		x				
Рівень державної підтримки та законодавча база		x	x		x				
Динаміка ринкових показників			x		x		x		
Тип споживачів та їх ринкову поведінку			x		x				
Життєвий цикл товару			x						
Досвід, імідж			x						
Інноваційні процеси			x						
Цінова політика			x						
Стадія життєвого циклу підприємства				x					
Узгодженість процесів організації				x		x	x	x	x
Збалансованість складових елементів				x		x		x	x
Сфера діяльності				x					
Конкурентна позиція				x	x			x	x
Кількість та дії конкурентів					x				
Вплив зацікавлених сторін					x				
Організаційна культура							x		
Система діагностики та вибору управлінських рішень							x		

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільш часто факторами впливу на результативність називають наявність ресурсів / потенціалу, узгодженість процесів підприємства, збалансованість його складових та конкурентна позиція.

1.3. Основні методики оцінки результативності діяльності підприємства

Оцінювання результативності діяльності підприємства в різних наукових джерелах подається з різних позицій: є прості та складні методики. Розглянемо їх більш детально.

Відносно простою методикою є розрахунок прибутку як основного показника результативності, зокрема розрахункового або очікуваного, нормального та економічного [5, с.58]. Розрахунковий або очікуваний прибуток автор пропонує визначати як різницю між доходами та витратами, включаючи податки. Нормальний прибуток встановлюється за формулою:

$$P_n = K \times R \quad (1.1)$$

де K – задіяний капітал;

R – коефіцієнт рентабельності.

Економічний прибуток пропонується визначати як різницю розрахункового та нормального прибутку.

Не викликає суперечок розрахунок чистого прибутку (еквівалентом якого за розрахунком є запропонований розрахунковий прибуток), а також нормальний прибуток (за розрахунком схожий на плату за використання капіталу). Відповідно економічний прибуток виступає еквівалентом показника економічної доданої вартості. Як критичне зауваження відзначимо, що даний показник висвітлює результативність з фінансової точки зору, до уваги не беруться нефінансові результати.

В науковому джерелі [32] пропонується два підходи до оцінювання результативності – один, який називається класичним, заснований на моделі Дюпона, а інший – багатофакторний, що ґрунтується на комплексі окремих показників. Перший метод припускає визначення рентабельності капіталу на підставі показників оборотності активів та рентабельності продажу за моделлю Дюпона. Другий – припускає визначення окремих індексів ефективності використання ресурсів різного виду (вважається автором трудомістким та не пропонується до розгляду у зв'язку з цим).

Як можлива альтернатива другого підходу автором розглядається збалансована система показників, що відбиває комплексний підхід до оцінювання, та складається з фінансових та нефінансових показників. Перевагами даного підходу автор називає можливість вибору тих показників, що найбільш повно висвітлюють аспекти діяльності організації.

Декілька груп показників результативності пропонується відокремлювати в [41, с.94-95]. Так, серед них мають бути відокремлені показники:

- продуктивності;
- рентабельності;
- використання ресурсів;
- конкурентоздатності.

Показники продуктивності, на думку автора дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів. Відповідно за допомогою показника встановлюють, яким є результат при використанні мінімальної кількості ресурсів, скільки ресурсів застосовується для виробництва певної кількості продукції тощо. Показники рентабельності запропоновані у зв'язку з тим, що вони відбивають отриманий підприємством прибуток, як основний результат діяльності, що відображає життєздатність суб'єкту господарювання. Використання ресурсів, на думку автора, потрібно оцінювати не лише з позицій їх співвідношення з отриманими результатами, але й досліджувати їх зміну в динаміці: порівняно до кількості витрачених ресурсів у попередньому періоді. Подібний огляд варто проводити з позицій цінності окремих видів ресурсів за умов збереження постійного рівня якості. Критерій конкурентоздатності є цікавим з тої точки зору, що всі попередньо розглянуті показники встановлюються для підприємства індивідуально, а показник конкурентоспроможності – відносно основних суперників, тобто в результаті порівняння. Порівнювати підприємство з конкурентами пропонується за критеріями прибутковості, ефективності використання ресурсів та продуктивності, тобто фактично показник конкурентоспроможності розглядається як комплексний показник результативності.

Як критичне зауваження зазначимо, що автор дещо підмінює поняття та урівноважує оцінювання результативності з оцінюванням конкурентоспроможності, а комплексний показник результативності підмінює інтегральною оцінкою конкурентоспроможності. Взагалі, не можна зводити оцінювання результативності лише до оцінювання конкурентної позиції.

В науковій праці [1, с.115-116] вважається за доцільне використовувати не методики оцінювання результативності, а методики управління нею (відповідно оцінювання в них виступає як один з елементів). До таких методик автори відносять MRPII (Планування виробничих ресурсів – Manufacturing Resource Planning), BPM (Business Performance Management), Balanced Scorecards та методика Д.Скотт-Сінка. Перша з розглянутих методик MRPII мала в підґрунті тезу, що результативність підприємства визначається ефективністю використання всіх видів його ресурсів. Проте її використання було пов'язано із складнощами розробки управлінських рішень на більш тривалу перспективу, а також відсутністю відображення інформації про ряд процесів, зокрема управління фінансами, персоналом тощо. Методика BPM оперує чотирма групами показників результативності, зокрема фінансовими, ринковими, управлінськими та групою показників витрат. Даний інструментарій є ґрунтовним, проте достатньо складним у використанні.

Більш відомою та практично адаптованою виступає методика Balanced Scorecards (Збалансована система показників), що припускає встановлення показників результативності за чотирма проекціями: клієнти, фінанси, бізнес-процеси, оновлення / навчання. Достатньо часто збалансована система показників використовується більшою мірою на користь власників організації, тобто більш вагомими приймаються показники проекції «фінанси», що спотворює загальну ідею рівнозначності показників всіх проекцій та балансу інтересів зацікавлених сторін в результатах діяльності суб'єкту господарювання.

Методика Д.Скотт-Сінка полягає у розрахунку показників дієвості, економічності, якості, продуктивності, інноваційності, якості трудового життя та прибутковості.

Показник дієвості (Д) вказує рівень досягнення організацією запланованих цілей та визначається як відношення:

$$Д = \frac{\Delta ЧД}{\Delta МР} \quad (1.2)$$

де $\Delta ЧД$ – приріст чистого доходу;

$\Delta МР$ - приріст місткості ринку.

За логікою авторів зростання даного показника буде свідчити про укріплення ринкової позиції організації.

Показник економічності характеризує ефективність використання наявних ресурсів, частіше за все визначається у вигляді собівартості продукції та операційних витрат в динаміці за певний період. Продуктивність праці припускає визначення кількості виробленої продукції на одиницю використаних економічних ресурсів. Показник інноваційності по суті визначається шляхом зіставлення динаміки показників продуктивності праці та фондовіддачі. Показник якості життя рахується шляхом зіставлення динаміки темпів росту заробітної плати та темпів росту продуктивності праці. Прибутковість відбивається у показниках рентабельності.

Зауважимо, що будь-яка з вище описаних методи може бути використана підприємством за умов адаптації її до конкретного підприємства. Разом з тим, комплексні методики є достатньо трудомісткими та часто не вирішують питання співвідношення та взаємозв'язку показників результативності, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства.

Відповідно наукового джерела [34, с.28-30] підходами до оцінювання результативності є концепція ціннісно-орієнтованого менеджменту VBM (Value-Based Management); концепція управління якістю TQM (Total Quality Management); процесно-орієнтоване управління ABM (Activity-Based Management); сучасний ризик-менеджмент ERM (Enterprise Risk Management); концепція управління по цілях MBO (Management by Objectives). Зазначимо, що в чистому вигляді, лише дві з перерахованих концепцій дійсно пов'язані з управлінням результативністю (саме з управлінням, а не її оцінюванням). Мова

йде про концепцію ціннісно-орієнтованого менеджменту, що має на меті зростання цінності компанії для її власників. Інші концепції важко віднести до концепції управління результативністю. Також умовно можна розглянути з цих позицій концепцію управління по цілях, що припускає формування системи цілей різних рівнів та показників, що вимірюють їх досягнення. Всі інші концепції не відносяться до управління результативністю, їх варто розглядати як управлінські концепції. Так, загальне управління якістю є концепцією, яка декларує розвиток організації через збільшення задоволеності споживачів, процесно-орієнтоване управління – перегляд структури операцій/процесів та їх оптимізація, виключення операцій, що не створюють додаткову цінність. Сучасний ризик –менеджмент спрямований на виявлення можливих ризиків, їх оцінювання та пошук шляхів нівелювання впливу.

В науковому джерелі [6, с.24] також зазначається про доцільність використання концепції ціннісно-орієнтованого менеджменту VBM як основи управління результативністю, проте на відміну від попередньо розглянутих розробок пропонуються конкретні показники для виміру ступеню досягнення запланованих цілей, зокрема індикатор економічної доданої вартості (*EVA*), що визначається за формулою:

$$EVA = NOPAT - WACC \quad (1.3)$$

де *NOPAT* – скорегований чистий прибуток;

WACC – середньозважена вартість капіталу.

Оцінювання результативності, на думку авторів [27, с.75], варто проводити за одним з наукових підходів, а саме:

- структурним, що припускає оцінювання показників економічної діяльності, якісне оцінювання (експертне) та оцінювання показників галузі.
- системним, що припускає використання системи показників для підтримки системності оцінювання результативності.
- експрес-оцінювання, що дозволяє швидко оцінити економічний потенціал підприємства, його фінансовий стан, рентабельність та основні показники розвитку, зокрема показники використання активів підприємства.

- бенчмаркінг, що припускає порівняння основних показників розвитку підприємства та його конкурентів.

Попри цікаві пропозиції щодо оцінювання результативності, з точки зору їх практичної реалізації авторами не запропоновано конкретних показників результативності.

Крім вже розглянутої системи збалансованих показників авторами [17, с.212-216] пропонується використання таких методик оцінювання результативності як:

- піраміда ефективності К. МакНейра, Р. Ланча, К. Кроса;
- EP2M (Effective Progress and Performance Measurement) К. Адамса та П. Робертса (P. Roberts);
- система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC), що ґрунтується на теорії зацікавлених сторін;
- бортове табло (tableau de bord) Ж.Л. Мало;
- «Квантове вимірювання досягнень» (Quantum Performance Measurement) консалтингової агенції «Артур Андерсен»;
- модель «Вимірювання досягнень за версією «Ернст & Янг».

Слід зазначити, що всі наведені системи оцінювання мали схожість із збалансованою системою показників в частині досягнення балансу між фінансовими та нефінансовими показниками, а також обмеження кола показників результативності. Проте методики не містили конкретних рекомендацій щодо вибору показників результативності. Виключення складала лише модель А.Андерсена. В останній припускається встановлення показників в трьох основних проекціях: витрати, якість, час. Згадані групи показників можуть встановлюватися для підприємства в цілому, а також спускатися до рівня окремих процесів чи працівників. Показники витрат більшою мірою, пов'язані із використанням ресурсів підприємства (ліміти ресурсів, показники результативності на гривню витрат ресурсів, тобто по суті показники ефективності). Показники якості стосуються не лише якісних характеристик продукту, але й якості процесу, тобто його надійності. Показники часу є

важливими як у сфері виробництва, оскільки пов'язані з тривалістю виробничого циклу, а також в сфері послуг, оскільки регулюють тривалість обслуговування клієнта, а також його очікування.

Основні складові моделі вимірювання досягнень А. Андерсена наведено на рис. 1.2.

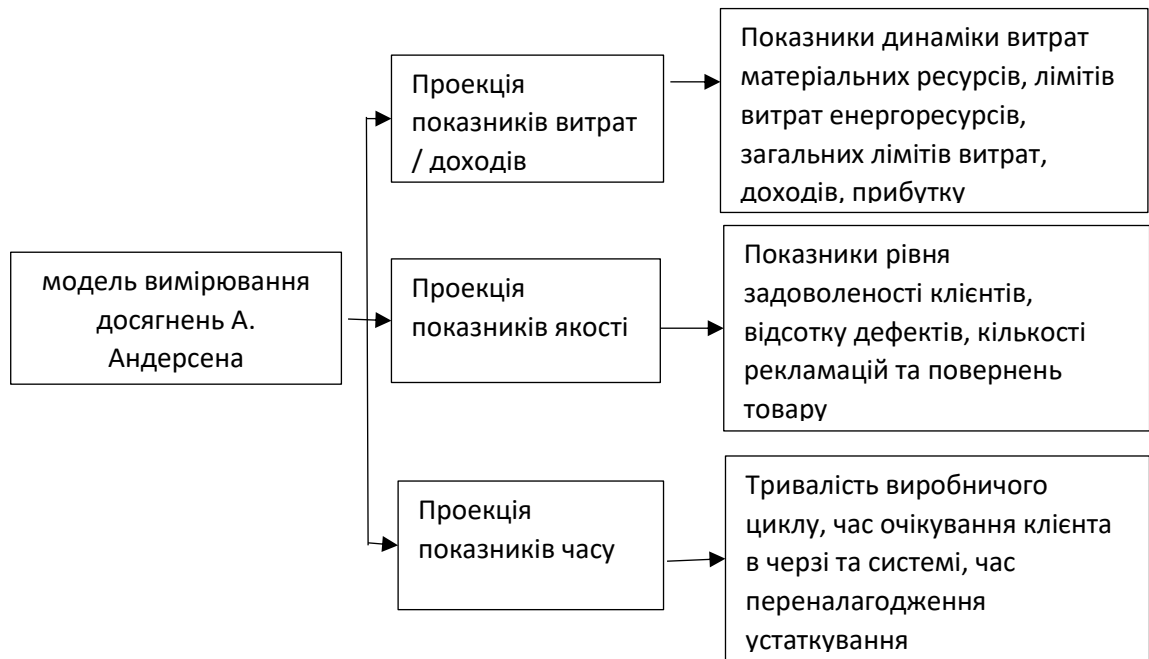


Рис. 1.2. Основні складові моделі вимірювання досягнень А. Андерсена (складено автором за [17])

Таким чином, на підставі розгляду ключових моделей оцінювання результативності найбільш доречною признана модель вимірювання досягнень А. Андерсена, яка містить фінансові та нефінансові показники, ґрунтується лише на ключових показниках проекцій часу витрат та якості та є практичною з точки зору реалізації через можливість вибору системи рекомендованих показників. Проте на практиці важко оцінити результативність через якість та час, тому будемо акцентувати увагу на зростанні доходів та зменшенні витрат.

Висновки до розділу.

На підставі проведеного аналізу наукових визначень пропонуємо розглядати результативність як ступінь реалізації запланованих загальноорганізаційних дій та досягнення встановлених заздалегідь результатів,

що спрямована на те, щоб усі управлінські рішення і дії керівництва відповідали обмеженням, визначеним середовищем. Планування результату має здійснюватися з позиції всіх зацікавлених в розвитку суб'єкту господарювання учасників: його власників, менеджменту, звичайного персоналу, клієнтів, постачальників.

Серед факторів, що впливають на результативність, частіше за все називають наявність ресурсів / потенціалу, узгодженість процесів підприємства, збалансованість його складових та конкурентну позицію.

Грунтуючись на розгляді ключових моделей оцінювання результативності найбільш доречною нами вважається модель вимірювання досягнень А. Андерсена. Позитивними аспектами вказаної моделі виступають використання фінансових та нефінансових показників, наявність в підґрунті лише ключових показників проєкцій часу витрат та якості, а також практичність з точки зору реалізації через можливість вибору системи рекомендованих показників. Проте на практиці важко оцінити результативність через якість та час, тому будемо акцентувати увагу на зростанні доходів та зменшенні витрат.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Аналіз ринку послуг роздрібної торгівлі України

Підприємства ринку послуг роздрібної торгівлі достатньо активно реагують на зміни зовнішнього середовища, намагаючись бути гнучкими та підлаштовуватися під мінливі обставини. Сам ринок динамічно розвивається, змінюються споживчі потреби, конкуренти та їх методи конкурентної боротьби, законодавчо-правові обставини.

Проаналізуємо вплив факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств роздрібної торгівлі за допомогою PEST-аналізу, тобто розглянемо вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

Вплив політичних факторів за останні два-три роки суттєво посилюється, що пов'язано в першу чергу з активізацією бойових дій. Розглянемо вплив політичних факторів в розрізі:

- активізація бойових дій;
- законодавчі ініціативи уряду в сфері торгівлі;
- податкова політика уряду в сфері торгівлі;
- вплив бюрократії та корупції;
- державна підтримка та державні програми уряду в сфері торгівлі.

Як ми вже стверджували, фактором, що максимально зачепив підприємства ринку, є військові дії. Багато роздрібних торговельних підприємств залишилися на окупованих територіях, зруйновані та розграбовані, втратили майно (приміщення та товар), закрилися через незатребуваність / неможливість працювати. Крім прямих збитків роздрібні торговельні підприємства також мають втрати через скорочення чисельності робітників внаслідок релокації та мобілізації, падіння платоспроможності покупців, порушення логістичних зв'язків тощо.

Так, лише за рік військових дій торгівля зазнала прямих збитків на суму 2,6 млрд. у.о. та непрямих збитків на 33,9 млрд. у.о. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна оцінка прямих та непрямих збитків за перший рік війни [15]

Тип майна	Оцінка прямих втрат, \$ млрд	Доля прямих втрат за типом майна, % від загальної суми	Оцінка непрямих збитків \$ млрд	Доля непрямих збитків за сектором, % від загальної суми
Житлові будівлі	55,9	37,1%	16,4	6,2%
Інфраструктура	36,6	24,3%	23,2	8,7%
Активи підприємств, промисловість	11,4	7,5%	51,5	19,4%
Освіта	9,7	6,5%	2,1	0,8%
АПК та земельні ресурси	8,7	5,8%	40,3	15,2%
Енергетика	8,8	5,8%	27,2	10,2%
Лісовий фонд	4,5	3,0%	0	0
Транспортні засоби	3,1	2,1%	0,3	0,1%
Охорона здоров'я	2,8	1,8%	2,7	1,0%
ЖКГ	2,7	1,8%	3,5	1,3%
Торгівля	2,6	1,8%	33,9	12,7%
Культура, туризм, спорт	2,4	1,6%	10,8	4,1%
Адміністративні будівлі	0,5	0,4%	0,040	0,1%
Цифрова інфраструктура	0,5	0,3%	1,4	0,5%
Соціальна сфера	0,2	0,1%	7,1	2,7%
Фінансовий сектор	0,04	0,01%	4,3	1,6%
Розмінування	-	-	41	15,4%
Разом	150,5	100%	265,74	100,00%

Як можна побачити за непрямыми збитками торгівля знаходиться на третьому місці після промисловості та АПК.

Законодавчі ініціативи уряду в сфері торгівлі були прийняті ще у 2021 р. та в останній редакції – в грудні 2023 р. Мова йде про закон «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» № 265/95 – ВР, що прийнятий 6 липня 1995 року [14]. В ньому обов'язковим є введення РРО для ФОП 2, 3, 4 групи, а також ФОП на загальній системі оподаткування. Незважаючи на те, що закон активно просувався ще до війни, з введенням військового положення його не відмінили, але є зняті деякі обмеження для ФОП, що торгують в селі та мають доходи до 1,09 млн. грн./рік.

Крім того, тимчасово через військові дії не застосовуються штрафи для тих ФОП, що не впровадили РРО (за виключенням тих, що торгують підакцизними товарами).

Крім того, законодавчо було обмежено діяльність підприємств торгівлі в період активного росту захворюваності на коронавірус стосовно режиму роботи та кількості відвідувачів, а також у період військового положення стосовно режиму роботи (комендантська година).

Податкова політика уряду відносно підприємств роздрібної торгівлі не відрізняється особливими послабленнями. В ряді країн ЄС (Франція, Польща) для суб'єктів малого та середнього підприємництва (таких в торгівлі найбільше) використовують знижені ставки (рис. 2.1).

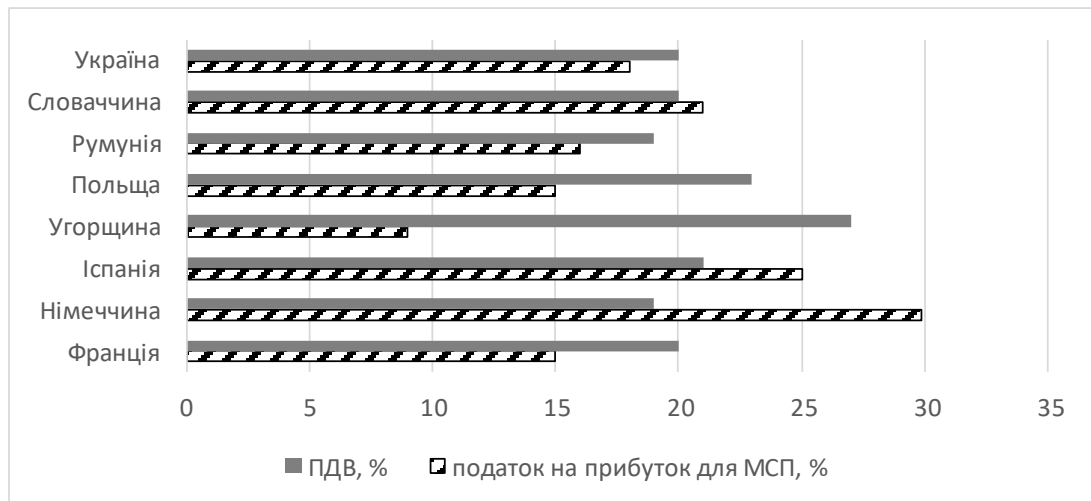


Рис. 2.1. Ставки ПДВ та податку на прибуток для МСП, % [2]

Вплив бюрократії та корупції краще проаналізувати за динамікою індексу сприйняття корупції (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка індексу сприйняття корупції в Україні (складено за [11])

Рік	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
індекс сприйняття корупції	25	26	27	29	30	32	30	33	32	33	36
приріст індексу, пп	-	+1	+1	+2	+1	+2	-2	+3	-1	+1	+3

Державна підтримка та державні програми уряду практично не вибудовані, всі пільги за податками, зокрема можливість несплати чи сплати за зниженою ставкою, діяли лише в перший рік повномасштабного вторгнення. Разом з тим діє кілька грантових програм за фінансуванням ЄС, зокрема програма «Власна справа», яка діє і у 2024 р. Загалом слід відзначити підвищення ділової активності підприємств роздрібної торгівлі (рис. 2.2).

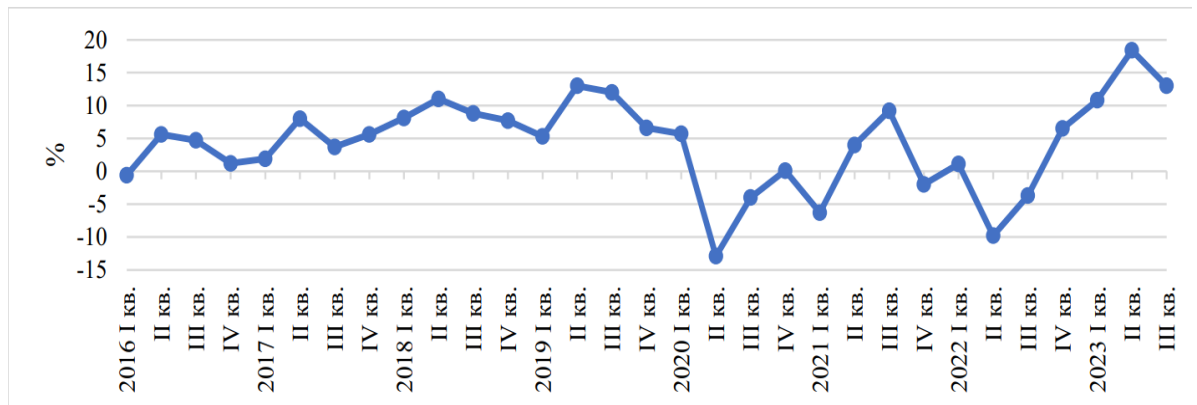


Рис. 2.2. Динаміка індексу ділової впевненості в роздрібній торгівлі, % [7, с.51]

Як відомо, індекс ділової впевненості відноситься до компонентів індексу економічних настроїв, що визначається шляхом опитування. Анкетування проводиться за питаннями динаміки обсягів реалізації, запасів, прогнозів збуту тощо. Зазначимо, що в 2 кварталі 2023 р. індекс ділової впевненості навіть перевищив довоєнні показники.

Достатньо спрощеним залишається доступ торговельних підприємств до програми доступних кредитів (5/7/9%), проте за свідченням самих підприємців отримання такого кредиту дещо ускладнене необхідністю збору цілого переліку документів та узгоджень з фінансовими інституціями.

Економічні фактори також здійснюють вплив на розвиток роздрібних підприємств, зокрема до них відносяться:

- основні тенденції розвитку бізнес-середовища роздрібних торговельних підприємств;

- рівень інфляції;
- можливості виходу на ринки ЄС;
- доступ до кредитних ресурсів;
- коливання курсу валюти.

На сьогодні бізнес-середовище підприємств роздрібної торгівлі представлено гіпер – та супермаркетами, магазинами біля дому та іншими форматами роздрібної торгівлі (рис. 2.3).

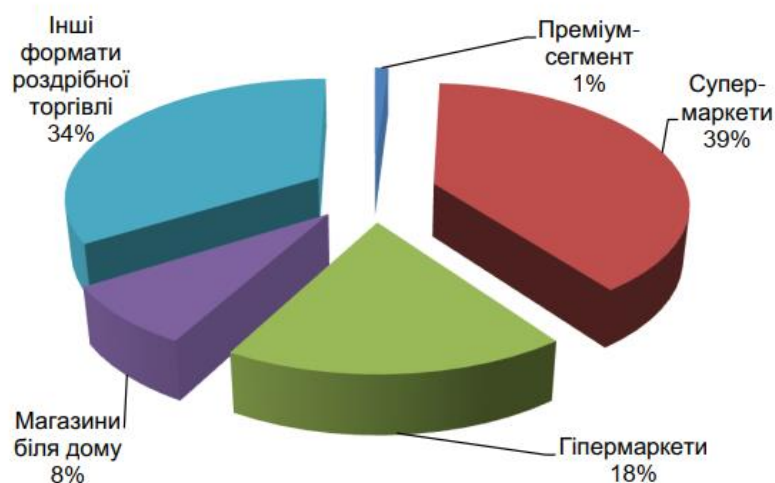


Рис. 2.3. Частка різних форматів магазинів роздрібної торгівлі, % [3]

Окремі підприємства працюють в кількох форматах одночасно. Зокрема група компаній «Фоззі» має торговельну мережу супермаркетів «Сільпо», магазинів біля дому «Фора» та оптових гіпермаркетів «Фоззі», а також магазинів – діскаунтерів «Фреш». «Пакко-холдінг» має торговельну мережу гастрономів «Вопак» та мережу гіпермаркетів «Пакко». Традиційно формати магазинів відрізняються площею та широтою асортименту. Якщо гіпермаркети мають площу понад 3 тис. м та налічують понад 15 тис. товарних позицій, то супермаркети відрізняються площею від 400 до 3 тис. м та кількістю товарних позицій – більше 5 тис. од. Більш скромні параметри мають магазини біля дому: їх площа від 200 до 400 м, а кількість товарних позицій - всього 1-2 тис. од. окремо слід згадати про діскаунтери площею 400-800 м та кількістю товарних позицій 1-3 тис. од. [23, с.256].

У довоєнний час пріоритетними регіонами розвитку роздрібної торгівлі вважалися Київ, Дніпро, Харків, Одеса та Львів [24]. З активізацією бойових дій бізнес, зокрема і роздрібна торгівля основним регіоном для розвитку обирають захід України (рис. 2.4).

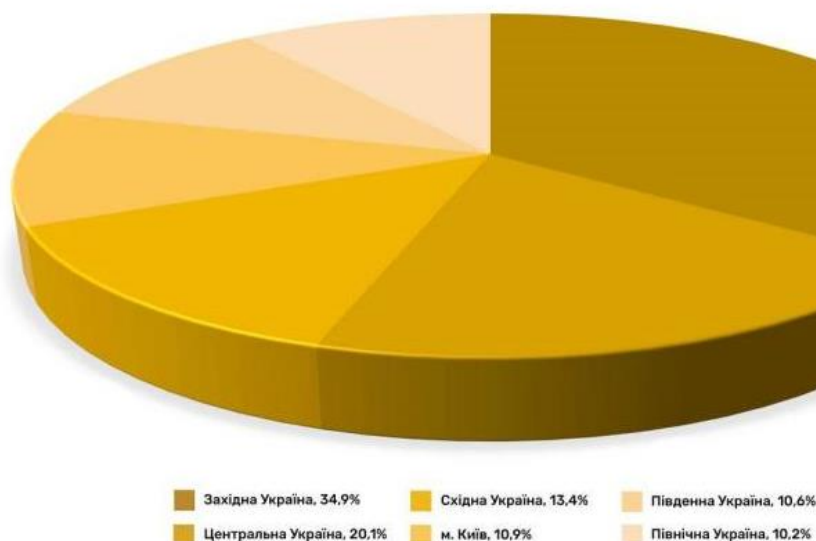


Рис. 2.4. Поділ регіонів України а часткою відкритий підприємств продуктового ритейлу, % [39]

Загалом за перший рік війни кількість роздрібних підприємств скоротилася на 15% (рис. 2.5).

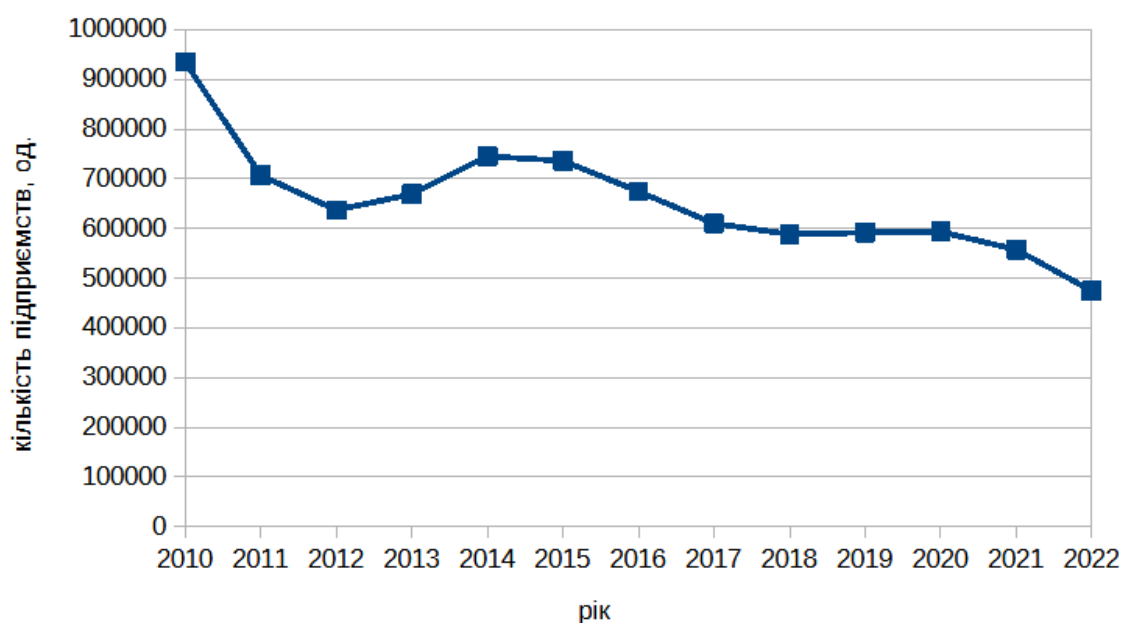


Рис. 2.5. Динаміка кількості роздрібних торговельних підприємств, од. [35]

Обсяги продажу в роздрібній торгівлі також скоротилися у 2022 р. майже до рівня 2019 року (рис. 2.6). Найбільш вагомими причинами такого скорочення називають звісно фактор військових дій, та все що отримало розвиток як наслідок, зокрема зростання безробіття, у т.ч. прихованого, зменшення купівельної спроможності населення країни, скорочення загальної кількості споживачів через міграційні процеси тощо. Торговельні мережі, що вже не один рік працюють на ринку, достатньо обережно кажуть про розвиток та зростання в сучасних умовах, які головним чином відбувається на заході країни. Нові торговельні мережі не поспішають входити на ринок країни через надмірну ризикованість діяльності та обмеженість коштів для розвитку бізнесу в таких умовах.

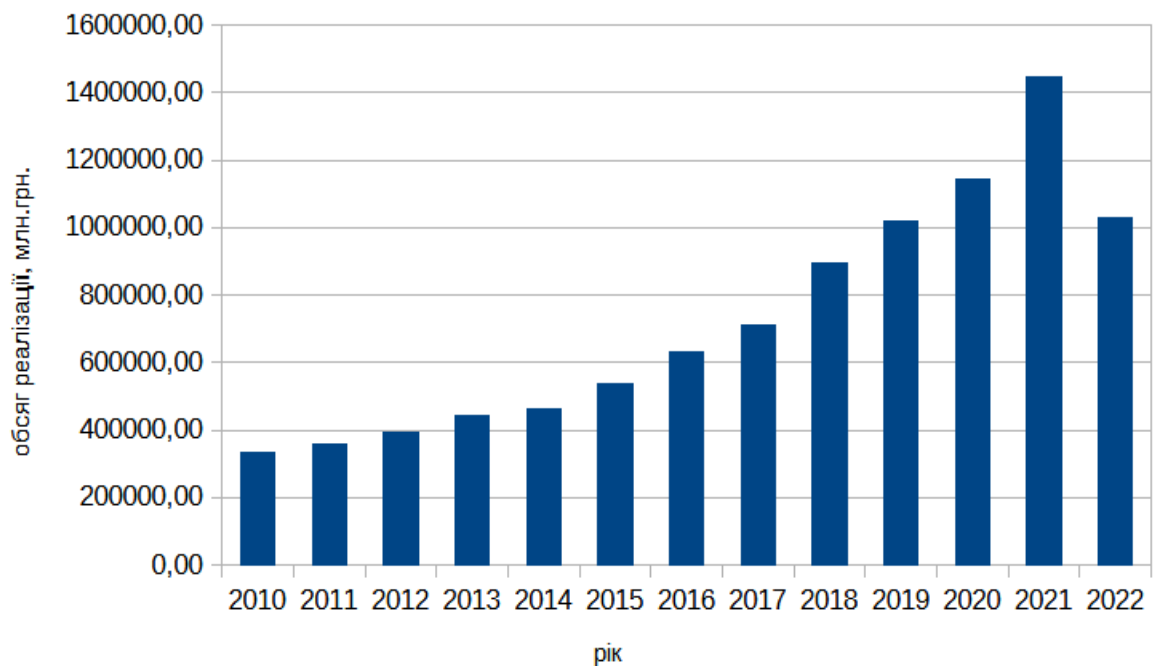


Рис. 2.6. Динаміка обсягів реалізації роздрібних торговельних підприємств, млн.грн. [35]

Зазначимо, що на кінець 2023 року в структурі продажу роздрібною торгівлі переважають непродовольчі товари (57%) проти продовольчих (43%), див. рис. 2.6. Структура такого співвідношення залишається майже незмінною більше останніх п'яти років (рис. 2.7.).

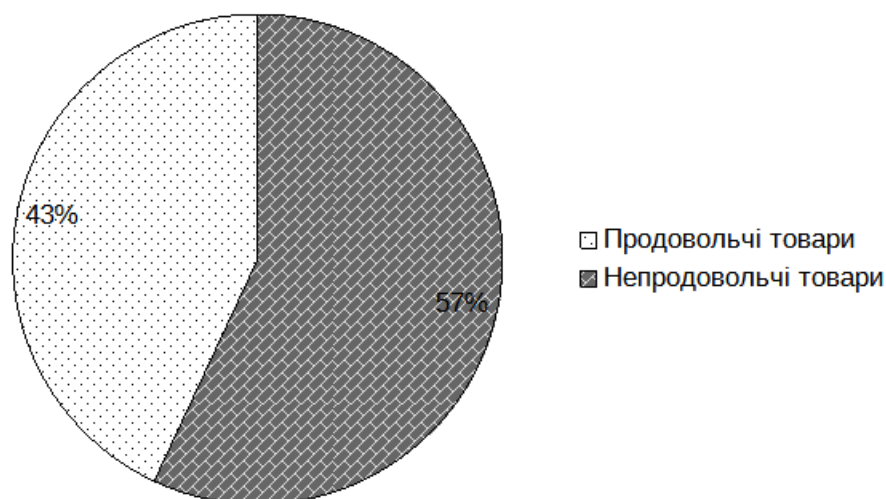


Рис. 2.6. Структура продажу категорій товарів в роздрібній торгівлі, %
[35]

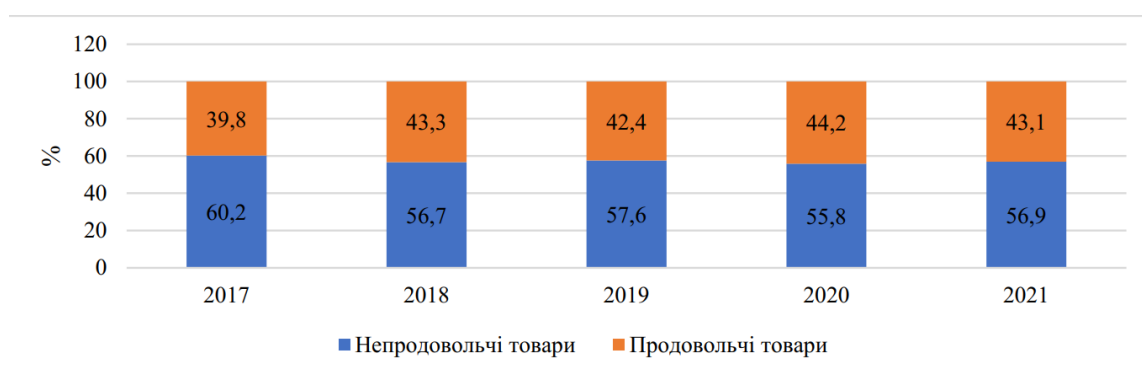


Рис. 2.7. Питома вага продовольчих та непродовольчих товарів в структурі роздрібного товарообігу, % [7, с.52]

Серед продовольчих товарів найбільшу питому вагу мають молочні, хлібобулочні вироби, а також алкогольні напої (рис. 2.8) з відповідною часткою 13%, 10% та 18%. Найменше грошей витрачається на харчові олії та жири, яйця та гомогенізовані харчові та дієтичні продукти, у т.ч. дитяче харчування (по 2% у кожній позиції).

Якщо проаналізувати структуру бізнес-середовища підприємств продуктового роздробу, то на ринку вже кілька років поспіль утримуються кілька лідерів.



Рис. 2.8. Товарна структура роздрібного товарообігу, % [35]

До лідерів продуктового ритейлу відносяться «АТБ» (ТОВ «АТБ Маркет») та «Сільпо» («Фоззі») в силу суттєвого відриву кількості їх торговельних точок та областей покриття від інших торговельних мереж. Левову частку регіонів України також покривають «Волвест ритейл» та ПрАТ «МХП» (20 регіонів покриття). Всі інші торговельні мережі охоплюють кілька сусідніх областей (табл. 2.3).

Також слід зазначити, що незважаючи на військові дії в країні, практично всі торговельні мережі, що входять до Топ-10, за рік війни збільшили кількість торговельних точок (виключення складає лише ТОВ ТВК «Львівхолод»). Більшими темпами зростали мережі з невеликою кількістю магазинів, хоча в абсолютному вимірі більшість нових роздрібно-продуктових торговельних точок відноситься до мереж «АТБ» та «Сільпо». Тобто можна зробити висновок що на фоні скорочення кількості роздрібних торговельних магазинів, торговельні мережі зростали.

Таблиця 2.3

ТОП-10 продуктових мереж України в 2023 році [39]

Компанія	Мережа	Центральний офіс	Кількість областей покриття	Кількість торгових точок		
				2022 р., од.	2023 р., од.	темп росту, %
ТОВ «АТБ – Маркет»	«АТБ»	Дніпро	22	1162	1187	2,2
«Фоззі груп»	«Сільпо», «Фоззі», «Фора», «Треш», «Фавор»	Київ	22	692	709	2,5
«Волвест ритейл»	«Наш край», «Наш край експрес», «Спар»	Луцьк	20	249	252	1,2
ПрАТ «МХП»	«М'ясомаркет»	Київ	20	220	231	5
ТОВ «Арітейл»	«Коло»	Київ	2	221	228	7
ТОВ ТВК «Львівхолод»	«Рукавичка», «Під боком»	Львів	7	200	200	0
ТОВ «Клевер Стор»	«Сім23», «Сімі»	Луцьк	5	167	194	16,2
ТОВ «Опторг -15», ТОВ «НМСМ «Делві»	«Делві»	Київ	6	148	156	5,4
ТОВ «Вересень плюс»	«Файно маркет», «Файно експрес», «Варто», «Соціальний магазин»	Кропивницький	2	139	156	12,2
ПП «Мережа Сервіс-Львів»	«Близенько»	Львів	3	141	153	8,5

Дослідження рівню інфляції дозволяє стверджувати, що за аналізовані 14 років він варіювався від -0,2% (скорочення) до 143,3% (суттєве зростання). Відповідно найбільші темпи інфляції відповідають рокам найбільших політичних та економічних потрясінь в країні, зокрема 2014-2015 рр. – початку окупації Криму та військових дій на сході країни (124,9% та 143,3% відповідно), а також 2022 р. – активізації бойових дій (126,6%), рис. 2.9.

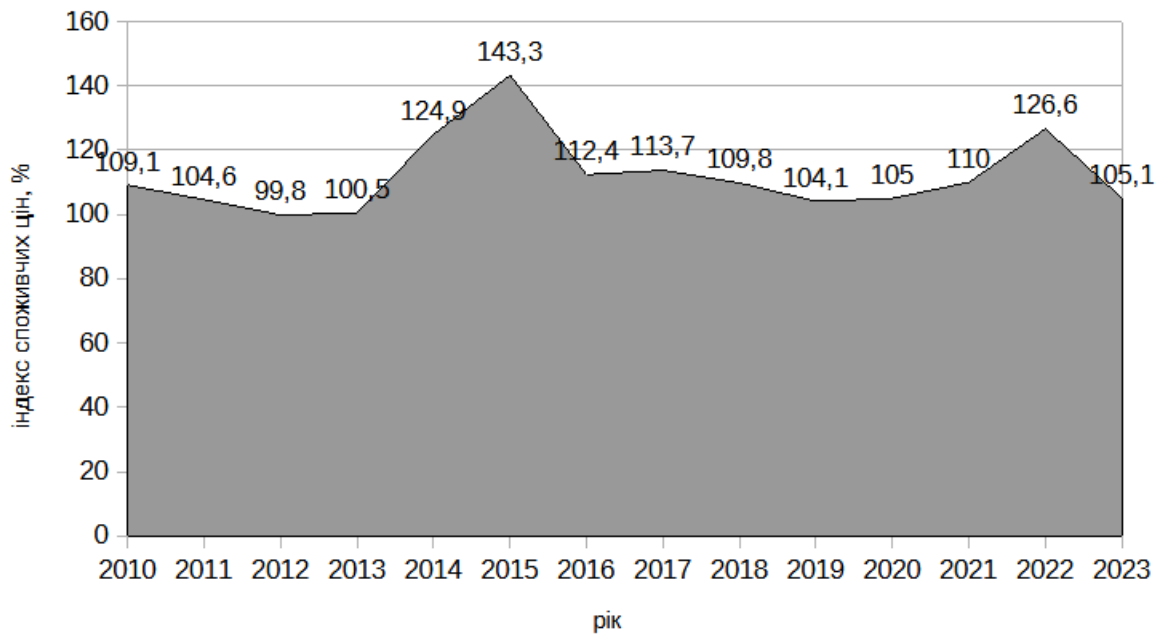


Рис. 2.9. Динаміка індексу споживчих цін у 2010-2023 рр., % [10]

Можливості виходу на ринки ЄС під час війни стали актуальними для багатьох підприємств роздрібної торгівлі. Це пов'язано з виїздом за кордон багатьох споживачів (магазин «йде» за споживачем»). На сьогодні приблизно 28% представників українського малого та середнього бізнесу вже вийшли на міжнародний ринок та розширили діяльність на іноземних споживачів у Польщі, Німеччині, Литві та Канаді. Приблизно ще 21% мають плани стосовно виходу на міжнародний ринок [36]. Успішний досвід виходу на міжнародний ринок мають «Мейк ап» (Франція, Австрія, Болгарія, Італія, Казахстан, Молдова, Польща, Білорусь, Росія, Румунія, Словаччина, Угорщина, Україна та Чехія), «Розетка» (Узбекистан), «Інтертоп» (Казахстан), «Арбер» (Чехія) [28]. Також в ділових колах є інформація щодо планів виходу мережі «Сільпо» на ринок Польщі.

В цілому доступ до кредитних ресурсів комерційних банків за останні роки зменшився (виключення складав лише 2021 рік з приростом майже 70%), див. табл. 2.4. Так, менше кредитів було отримано великими підприємствами та суб'єктами малого підприємництва. Лише для середніх підприємств існувала певна позитивна динаміка кредитування (зростання з 2020 р. від 15% до 80% у різні роки).

Таблиця 2.4

Динаміка кредитування комерційними банками, млн.грн. [12]

Рік	Всього темп росту, %	У т.ч.		
		суб'єкти великого підприємництва	суб'єкти середнього підприємництва	суб'єкти малого підприємництва
2018	84,33	95,95	206,49	80,97
2019	103,85	179,02	66,60	88,04
2020	59,52	21,14	122,35	75,04
2021	169,17	146,40	181,75	115,33
2022	70,61	47,11	115,05	23,16

Одночасно зростає кредитування МСП за програмою 5/7/9% (див. рис. 2.10).

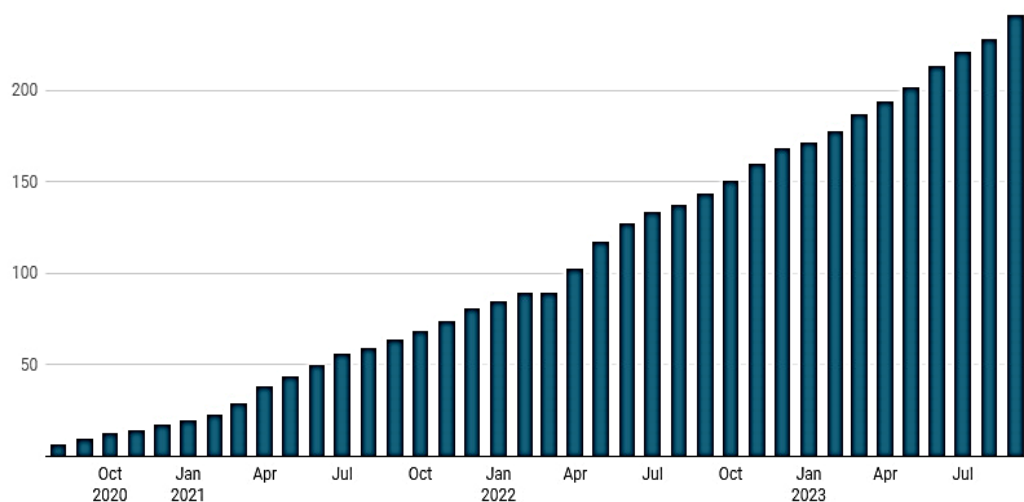


Рис. 2.10. Динаміка кредитування МСП за програмою 5/7/9%, млрд.грн. [9]

Коливання курсу валюти особливо відчутними були від початку військових дій, а також в останні півроку, що пов'язано з уповільненням надходження фінансової допомоги від країн-партнерів, а також блокуванням української продукції на польському кордоні. Так, за останні 5 міс. національна валюта впала в ціні приблизно на 10% (за курсом американського долара), див. рис. 2.11. Аналогічною є динаміка курсу євро до гривні.

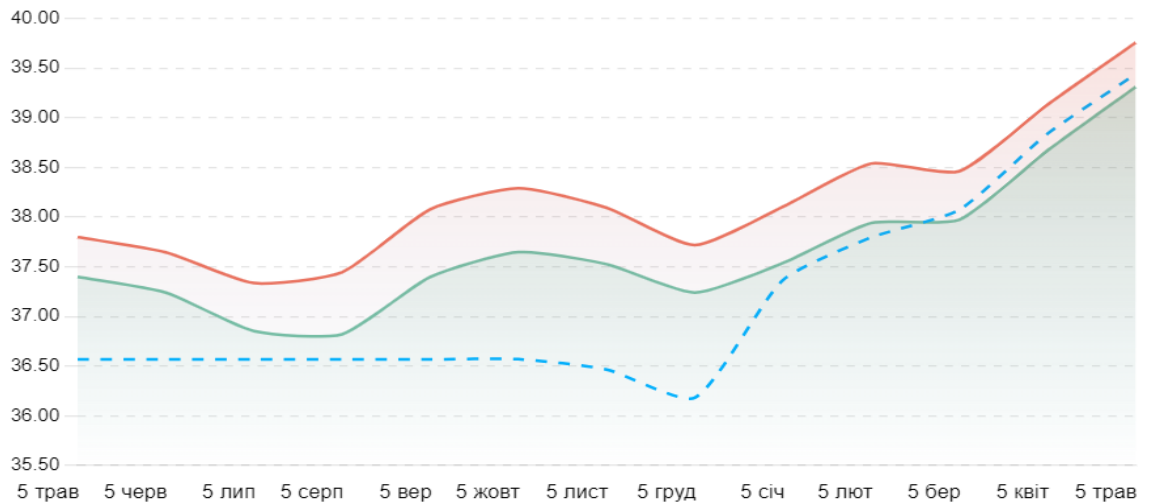


Рис. 2.11. Динаміка середнього курсу USD в банках (курсу покупки / продажу / НБУ) з 5.05.2023 по 5.05.2024, грн. [10]

Соціальні фактори, що впливають на діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі, варто дослідити в розрізі:

- динаміка чисельності населення,
- розподіл населення за віком;
- міграція через військові дії;
- купівельна спроможність населення;
- зміна споживчих вподобань.

Динаміка чисельності населення країни має негативний характер (рис. 2.12). Так, с 2015 р. скорочення чисельності склало більше 4%.

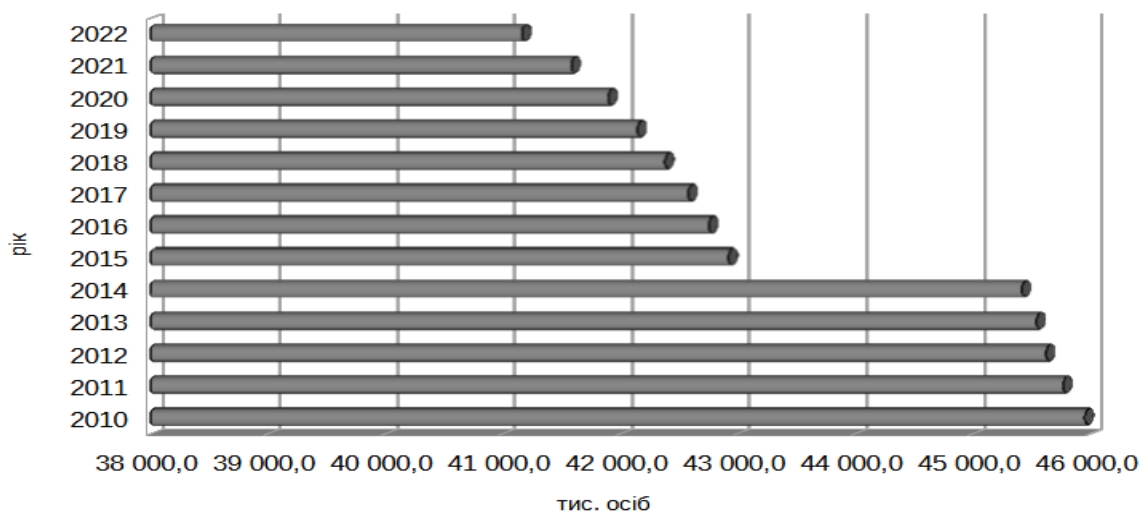


Рис. 2.12. Динаміка чисельності населення України, тис. осіб [35]

Якщо проаналізувати динаміку розподілу населення за віком, можна встановити, що поступово скорочується частка дітей у віці 0-14 років, а також економічно активних осіб віком 15-64 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка вікової структури населення України, % [35]

Рік	Всього населення, тис. осіб.	0-14 років		15-64 роки		65 років і старше	
		тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%
2015	42759,7	6449,2	15,08	29634,7	69,31	6675,8	15,61
2016	42590,9	6494,3	15,25	29327,7	68,86	6768,9	15,89
2017	42414,9	6535,5	15,41	29011,9	68,40	6867,5	16,19
2018	42216,8	6530,5	15,47	28719	68,03	6967,3	16,50
2019	41983,6	6481	15,44	28468	67,81	7034,6	16,76
2020	41732,8	6386,8	15,30	28199,5	67,57	7146,5	17,12
2021	41418,7	6279,8	15,16	27927,7	67,43	7211,2	17,41
2022	40997,7	6119,9	14,93	27646,7	67,43	7231,1	17,64

Чисельність осіб старше за 65 років, навпаки зростає. Слід зазначити, що для роздрібної торгівлі подібна тенденція не є сприятливою, оскільки люди у віці не є активними покупцями.

Міграція через військові дії, що почалася у лютому 2022 р., є наймасштабнішою з часів Другої світової війни (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Масштаби міграції через війну, млн. осіб. [30]

Більше 8 млн. осіб, з яких 85% жінок, виїхали закордон, більшість з них отримала статус тимчасового захисту. Найбільша кількість біженців виїхала до Польщі, Німеччини та Чехії.

Купівельна спроможність населення сильно впала. Так, лише за перший рік війни споживча інфляція склала 26%, ціни на пальне зросли майже на 70%, зростання цін на харчі склало майже 30% [30]. Зростання цін на пальне стало негативним поштовхом до зростання цін на інші товари. На ціни на продукти харчування також вплинули проблеми з електроенергією після ракетних обстрілів.

Зміна споживчих вподобань безпосередньо впливає на діяльність роздрібних підприємств. Так, перехід на споживання більш дешевої продукції призвів до розвитку мережі «АТБ», а також гіпермаркетів від інших компаній. Крім власне цін, споживачі звертають увагу на якість обслуговування, свіжість продуктів та асортимент, що вимагає керівництво переглянути стратегію розвитку у бік оптимізації внутрішніх процесів та відновлення магазинів. Мережа магазинів «Фора» з огляду на потребу приваблення клієнтів вимушена була повністю змінити інтер'єр, екстер'єр, асортимент та програми лояльності, розробити додаткові сервіси для клієнтів. Ті компанії, які сьогодні не відслідковують сучасні тренди, поступаються іншим, більш активним, оскільки ринок роздрібного ритейлу активно розвивається [29, с.198].

Вплив технологічних факторів на розвиток підприємств роздрібною торгівлі варто оцінити в розрізі:

- створення можливостей роздрібними торговельними підприємствами для розвитку е-комерції;
- динаміка капіталовкладень в роздрібній торгівлі;
- розвиток інтернет-технологій;
- розвиток штучного інтелекту та його використання в роздрібній торгівлі;
- кількість інтернет-користувачів.

В пандемічний період та з активізацією військових дій перспективним напрямком для ритейлерів залишається е-комерція. Її розвиток сьогодні є активним навіть в сегменті продуктів харчування, що вимагає її активної підтримки. Створенням можливостей для розвитку е-комерції зайнята більшість роздрібних торговельних компаній, зокрема тих, що входять в топ-10 лідерів.

Так, мережа «Сільпо» перенесла систему лояльності у мобільний додаток, компанія «Метро» відслідковує вподобання клієнтів та з використанням Big Data персоналізує пропозиції для них. Мережі «Varius», «Eva» запустили в месенджері чат-бота, що дозволяє відслідковувати чеки на покупки, отримувати інформацію про діючі акції тощо [29, с.198].

Динаміка капіталовкладень в розвиток підприємств роздрібної торгівлі мала зростаючий характер до 2021 р. (рис. 2.14).

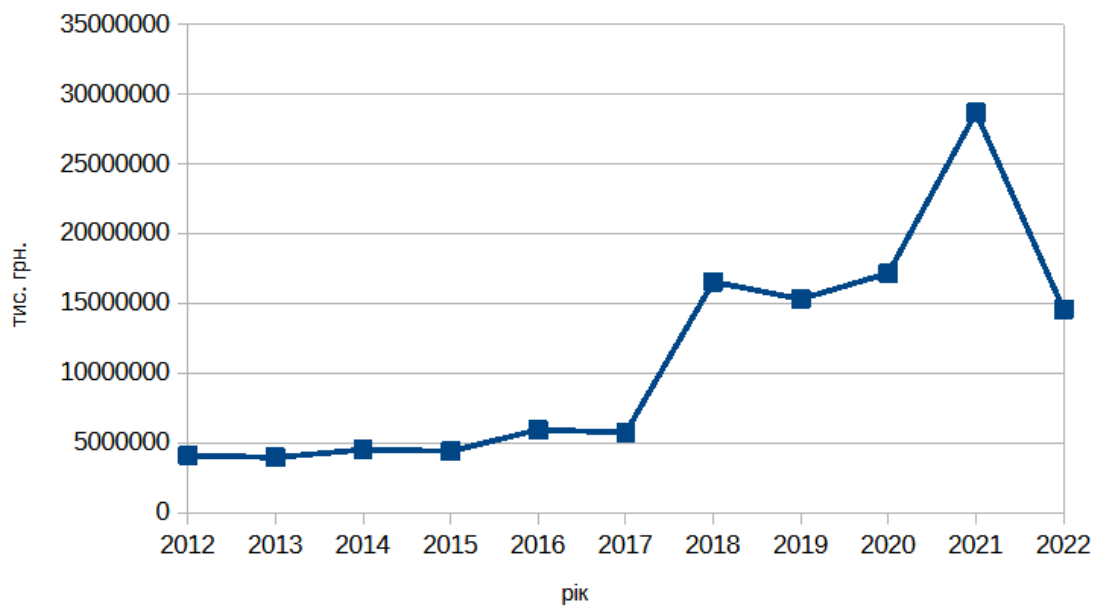


Рис. 2.14. Динаміка капіталовкладень у розвиток підприємств роздрібної торгівлі, тис. грн. [35]

Проте в 2022 р. (з початком активний військових дій) величина капітальних вкладень зменшилася до рівня 2019 р.

Поширення інтернет-технологій станом на початок 2022 р. було достатньо високим, приблизна кількість користувачів Інтернет варіювалася на рівні 21-25 млн. користувачів. З них приблизно 67-70% можна віднести до активних користувачів мережі, які користуються сайтами, пов'язаними з електронною комерцією.

Пріоритетними напрямками роздрібної торгівлі сьогодні називають створення цифрової інфраструктури, а також об'єднання переваг звичайних

магазинів з онлайн-платформами. Для їх розвитку потрібно впроваджувати програми на підставі штучного інтелекту. При достатньо широкому їх поширенні в європейських та американських торговельних мережах, в нашій країні більшість з них поки ще недоступна (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Технології штучного інтелекту в торговельних мережах [16, с.79]

	Чат-боти	Цифрові цінники	Розумні полиці	Цифрові інформ панелі	Портативні сканери /додатки	Робот мерчандайзер	CRM	Ibeacons	Face First
Сільпо	+	-	-	-	+	-	+	-	-
АТБ	+	-	-	-	+	-	+	-	-
Рукавичка	+	-	-	-	-	-	+	-	-
Наш Край ЕКСПРЕС	-	-	-	-	+	-	+	-	-
Еко маркет	-	-	-	-	+	-	+	-	-

Як можна побачити, вітчизняні торговельні мережі застосовують лише CRM – системи, деякі з них – портативні сканери / додатки та чат-боти. І поки ще йдуть активні військові дії навряд чи питання впровадження нових технологій буде вкрай актуальним для більшості вітчизняних підприємств.

Зведемо розглянуті нами фактори зовнішнього середовища в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз зовнішнього середовища роздрібних торговельних підприємств

Фактор	Обґрунтування	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Політичні				
активізація бойових дій;	лише за рік військових дій торгівля зазнала прямих збитків на суму 2,6 млрд. у.о. та непрямих збитків на 33,9 млрд. у.о.	0,35	-3	-1,05
законодавчі ініціативи уряду в сфері торгівлі;	за новим Законом обов'язковим є введення РРО для більшості ФОП, обмежено діяльність підприємств в період пандемії	0,15	-1	-0,15
податкова політика уряду в сфері торгівлі;	податкова політика уряду відносно підприємств роздрібної торгівлі не відрізняється особливими послабленнями, як в деяких країнах ЄС	0,25	-1	-0,25

1	2	3	4	5
вплив бюрократії та корупції;	динаміка індексу сприйняття корупції є позитивною, проте незначною (кілька позицій за останній рік)	0,15	+1	0,15
державна підтримка та державні програми уряду в сфері торгівлі.	державна підтримка уряду практично не вибудована, всі пільги за податками діяли лише в перший рік повномасштабного вторгнення. Разом з тим діє кілька грантових спеціалізованих програм за фінансуванням ЄС	0,1	+1	0,1
Разом		1		-1,2
Економічні				
основні тенденції розвитку бізнес-середовища роздрібних торговельних підприємств;	за перший рік війни кількість роздрібних підприємств скоротилася на 15%. Обсяги продажу в роздрібній торгівлі також скоротилися у 2022 р. майже до рівня 2019 року. На фоні скорочення кількості роздрібних торговельних магазинів, торговельні мережі зростали	0,25	-2	-0,5
рівень інфляції;	найбільші темпи інфляції відповідають рокам політичних та економічних потрясінь, у т.ч. 2022 р. (+26,6%)	0,2	-2	-0,4
можливості виходу на ринки ЄС;	на сьогодні 28% представників українського малого та середнього бізнесу вже вийшли на ринок Польщі, Німеччині, Литві та Канаді. Приблизно ще 21% мають плани стосовно виходу на міжнародний ринок	0,25	+1	0,25
доступ до кредитних ресурсів;	доступ до кредитних ресурсів комерційних банків за останні роки зменшився. Одночасно зростає кредитування МСП за програмою 5/7/9%	0,15	+1	0,15
коливання курсу валюти.	за останні 5 міс. національна валюта знецінилася приблизно на 10%	0,15	-1	-0,15
Разом				-0,65
Соціальні				
динаміка чисельності населення	динаміка чисельності населення країни має негативний характер. Так, с 2015 р. скорочення чисельності населення склало більше 4%.	0,15	-1	-0,15
розподіл населення за віком;	поступово скорочується частка дітей у віці 0-14 років, а також економічно активних осіб віком 15-64 роки	0,15	-1	-0,15
міграція через військові дії;	більше 8 млн. осіб, з яких 85% жінок, виїхали закордон, більшість з них отримала статус тимчасового захисту.	0,3	-3	-0,9
купівельна спроможність населення;	купівельна спроможність населення впала. Так, лише за перший рік війни споживча інфляція склала 26%, ціни на пальне зросли майже на 70%, зростання цін на харчі склало майже 30%	0,25	-2	-0,5

1	2	3	4	5
зміна споживчих вподобань	споживачі звертають увагу на якість обслуговування, свіжість продуктів та асортимент, що вимагає керівництво переглянути стратегію розвитку у бік оптимізації внутрішніх процесів та відновлення магазинів	0,15	+1	0,15
Разом				-1,55
Технологічні				
створення можливостей роздрібними торговельними підприємствами для розвитку е-комерції;	торговельні підприємства активно використовують для розвитку е-комерції мобільний додаток, Big Data, месенджери	0,25	+1	0,25
динаміка капіталовкладень в роздрібній торгівлі;	в 2022 р. з початком активний військових дій величина капітальних вкладень зменшилася до рівня 2019 р.	0,2	-1	-0,2
розвиток інтернет-технологій;	з загальної кількості інтернет-користувачів 67-70% можна віднести до активних користувачів мережі, які відвідують сайти, пов'язані з електронною комерцією.	0,2	+2	0,4
розвиток штучного інтелекту та його використання в роздрібній торгівлі;	вітчизняні торговельні мережі застосовують лише CRM – системи, деякі з них – портативні сканери / додатки та чат-боти. Поки тривають військові дії навряд чи питання впровадження нових технологій буде вкрай актуальним для більшості вітчизняних підприємств	0,2	+1	0,2
кількість інтернет-користувачів.	приблизна кількість користувачів Інтернет на початок 2022 р. варіювалася на рівні 21-25 млн. користувачів, мала тенденцію до поступового зростання	0,15	+2	0,3
Разом				0,95

Проведений аналіз ринку роздрібної торгівлі дозволив встановити ряд негативних тенденцій, зокрема скорочення кількості підприємств та їх обсягів реалізації, неможливість активно розвиватися через проблеми, викликані військовими діями, зокрема наслідками, пов'язаними з відсутністю достатньої кількості ресурсів, порушенням логістичних зв'язків, потребою пошуку нових постачальників, зниженням купівельної спроможності населення, а також проблемою нестачі кваліфікованого персоналу. Вплив політичних, економічних та соціальних факторів загалом є негативним, технологічних – позитивним.

2.2. Загальна характеристика та аналіз виробничо-фінансової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» або мережа супермаркетів «Сільпо» є національною торговельною мережею роздрібної торгівлі, яка має понад 300 супермаркетів (всього «Фоззі Груп» налічує більше 700 торговельних точок) в 20 областях України. Компанія «Фоззі груп» була створена у 1997 р., а перший супермаркет «Сільпо» відкрився в 1998 р. З 2000 р. компанія «Фоззі груп» активно розвиває власне виробництво та придбала Ніжинський консервний комбінат та частину акцій Київської компанії оптових ринків (2002 р.), кондитерську фабрику, м'ясокомбінат (2003-2005 рр.), птахофабрику (2006 р.), пекарню (2014 р.), підприємство з вирощування риби та овочів (2015 р.), підприємство з вирощування зернових культур (2018 р.).

З 2006 р. в мережі «Сільпо» з'явилися власні торговельні марки, в 2017 р. вони перемогли в конкурсі «Кращий проект «Private Label» року».

З 2006 р. мережа магазинів «Сільпо» активно зростає шляхом поглинання, запускає програму лояльності для клієнтів, власний мобільний додаток, у 2012 р. відкриває перші делікатес-маркети, у 2014 р. – власну лабораторію якості. Також мережею організовано доставку власного імпорту. Компанія неодноразово отримувала премії за кращий дизайн магазинів, кращий супермаркет, кращий ритейлер, як кращий роботодавець України, вигравала конкурс «Вибір споживача».

Підчас активізації бойових дій компанія одною з перших забезпечила магазини генераторами та старлінками, забезпечує швидку доставку продуктів покупцям (сервіс доставки впродовж 20 хв. та сервіс слотової доставки), повністю цифрувала програму лояльності «Власний рахунок».

«Сільпо» активно вкладається в стартапи. Одним з останніх став інтернет-магазин із сервісом доставки свіжих овочів і фруктів OVO. Сьогодні магазин шукає способи вийти на ринок Польщі. Вдалими стартапами є власний банкінг, цифровий бізнес, еко-лабораторія, цех з повторної переробки сировини Recycling.

Розглянемо основні показники діяльності підприємства за останні три роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні показники діяльності підприємства ТОВ «Сільпо Фуд»

Показники	Одиниці виміру	Роки			Темпи росту, %		
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1. Чистий дохід від реалізації	млн. грн.	72784	69990	84728	96,16	121,06	116,41
2. Повна собівартість послуг	млн. грн.	75974	74375	87409	97,90	117,52	115,05
3. Чисельність робітників	чол.	42175	36496	29888	86,53	81,89	70,87
4. Фонд оплати праці	млн. грн.	8010	6301	7064	78,66	112,11	88,19
5. Середньомісячна заробітна плата	грн.	15827	14387	19696	90,90	136,90	124,44
6. Основні фонди	млн. грн.	16590	16908	15305	101,92	90,52	92,25
7. Оборотні засоби	млн. грн.	15008	11455	12972	76,33	113,24	86,43
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	млн. грн.	-417,4	-1157	1158	збиток зріс у 2,8 разів	збиток знизився на 200%	збиток знизився на 377%
9. Чистий прибуток	млн. грн.	-1846	-7335	-1850	збиток зріс у 4 рази	збиток скоротився в 4 рази	збиток залишився незмінним
10. Продуктивність праці	млн. грн./чол.	1,73	1,92	2,83	111,12	147,82	164,27

З точки зору доходів від реалізації найбільш вдалим для підприємства був 2023 р. (приріст відносно попереднього, першого воєнного року склав 21,06%) Трохи меншими темпами зростала й повна собівартість (+17,52%). Стійку тенденцію до скорочення демонструвала чисельність персоналу підприємства (у 2023 р. тенденція посилилася, що пов'язано зокрема із військовою агресією та її наслідками). Середньомісячна зарплата, як і фонд заробітної плати в цілому, трохи «просіла» у 2022 р., проте в 2023 р. збільшилася на 36,9%.

Величина основних фондів за останній рік зменшилася майже на 10%, тобто вони зношуються, проте величина оборотних фондів – зросла на 13,24%.

Зауважимо, що всі три роки підприємство не мало чистого прибутку, а у 2021-2022 рр. ще й прибутку від операційної діяльності. В цілому, якщо порівнювати 2021 та 2023 рр., то збиток підприємства залишився без змін.

Всі три роки підприємство збільшувало продуктивність праці (зокрема, за останній рік - майже на 50% відносно попереднього).

Також проаналізуємо фінансовий стан підприємства за показниками ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності.

Ліквідність організації вимірюється трьома коефіцієнтами: поточної, швидкої та абсолютної ліквідності.

Зокрема:

- коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$) - це відношення оборотних активів (ОА) до поточних зобов'язань пасиву балансу (ПЗ):

$$K_{пл} = \frac{ОА}{ПЗ} \quad (2.1)$$

- коефіцієнт термінової ліквідності - це відношення оборотних активів (ОА) за мінусом запасів (З) до суми поточних зобов'язань пасиву балансу (ПЗ).

$$K_{тл} = \frac{ОА-З}{ПЗ} \quad (2.2)$$

- коефіцієнт абсолютної ліквідності – це відношення суми грошових коштів (ГК) та їх еквівалентів до поточних зобов'язань пасиву балансу (ПЗ):

$$K_{ал} = \frac{ГК}{ПЗ} \quad (2.3)$$

Фінансова стійкість організації припускає визначення трьох основних коефіцієнтів : власного капіталу, фінансової стійкості, покриття фінансових витрат.

Зокрема:

- коефіцієнт власного капіталу - це відношення загальної суми власних коштів (ВК) до балансу (Б).

$$K_{вк} = \frac{ВК}{Б} \quad (2.4)$$

- коефіцієнт фінансової стійкості - це відношення власного капіталу (ВК) до суми поточних (ПЗ) і довгострокових зобов'язань (ДЗ):

$$K_{\text{фс}} = \frac{BK}{ПЗ+ДЗ} \quad (2.5)$$

- коефіцієнт покриття фінансових витрат - це відношення операційного прибутку (ОП) до суми виплачених кредитних відсотків (КрВ)

$$K_{\text{ФВ}} = ОП/КрВ \quad (2.6)$$

Рентабельність оцінюється показниками рентабельності власного капіталу, сукупного капіталу та продажу.

Зокрема:

- рентабельність власного капіталу - це відношення чистого прибутку (ЧП) до власного капіталу (ВК):

$$РВК = ЧП/ВК * 100\% \quad (2.7)$$

- рентабельність сукупного капіталу - це відношення операційного прибутку (ОП) до валюти балансу (ВБ).

$$РСК = ОП / ВБ * 100\% \quad (2.8)$$

- рентабельність реалізації - це відношення чистого прибутку (ЧП) до виручки від реалізації (В).

$$РР = ЧП/В \quad (2.9)$$

Покажемо нижче розрахунок за 2023 рік. За іншими роками розрахунок проводиться аналогічно.

$$K_{\text{пл}} = 12\,971 / 29\,724 = 0,44$$

$$K_{\text{тл}} = (12\,971 - 4\,819) / 29\,724 = 0,27$$

$$K_{\text{ал}} = 1\,418 / 29\,724 = 0,05$$

$$K_{\text{вк}} = -10\,434 / 33\,199 = -0,31$$

$$K_{\text{фс}} = -10\,434 / (13\,908 + 29\,724) = -0,24$$

$$K_{\text{ФВ}} = 1\,158 / 2\,932 = 0,39$$

$РВК = -1\,850 / (-10\,434) * 100 =$ (розрахунок немає сенсу, оскільки власний капітал від'ємний)

$$РСК = 1\,158 / 33\,199 * 100 = 3,49\%$$

$$РР = (-1\,850) / 84\,728 * 100 = -2,18\%$$

Зведемо результати в аналітичну таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз фінансового стану ТОВ "Сільпо- Фуд"

Показники	Нормативне значення	Роки			Зміна	
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Показники ліквідності						
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	0,53	0,40	0,44	-0,13	+0,04
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,5	0,30	0,19	0,27	-0,11	+0,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,25	0,04	0,04	0,05	0	+0,01
Показники фінансової стійкості						
Коефіцієнт власного капіталу	>0,5	-0,08	-0,32	-0,31	-0,4	+0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	-0,07	-0,24	-0,24	-0,17	0
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	>1	-0,18	-0,46	0,39	-0,28	0,85
Показники рентабельності						
Рентабельність власного капіталу, %	>0	-	-	-	-	-
Рентабельність сукупного капіталу, %	>0	-1,08	-3,44	3,49	-2,36	+6,93
Рентабельність реалізації, %	>0	-2,54	-10,48	-2,18	-7,94	+8,3

Фінансовий стан підприємства за результатами проведеного аналізу варто оцінити як незадовільний. Так, всі показники ліквідності та фінансової стійкості знаходяться нижче рекомендованих значень, хоча й у 2023 р. демонструють незначне покращення. Підприємство нездатне розрахуватися за власними зобов'язаннями ні в короткостроковій, ні в середньостроковій перспективі, а також має від'ємний власний капітал. Оцінювання рентабельності власного капіталу не проводилося через від'ємне значення останнього. Рентабельність сукупного капіталу в 2023 р. мала позитивне значення у 3,49%, у 2021-2022 рр. варіювалася в межах від -1 до -3,5%. Від'ємною всі три роки була і рентабельність реалізації в діапазоні від -2% до -10,5%. Особливе погіршення показників відповідає першому року війни (2022 р.).

2.3. Обґрунтування шляхів підвищення результативності ТОВ «Сільпо Фуд»

Підвищення результативності підприємства вважаємо за потрібне пов'язати із задоволеністю споживачів. Як відомо, вище за гроші – джерело грошей, а джерелом грошей є споживач. У зв'язку з цим ми дослідили, які основні дефекти обслуговування викликають незадоволеність споживачів. За результатами відгуків клієнтів в Інтернет-мережі найбільшими проблемами в обслуговуванні споживачі називали:

- залишки нерозібраного товару в магазинних проходах;
- неможливість отримати консультацію через відсутність персоналу в залі;
- черги на касі;
- переплутані ціnnики на товари;
- відсутність увечері життєво потрібних продуктів (хліб);
- наявність «вчорашньої» випічки в кулінарії;
- протермінований товар;
- незручність паркування;
- часта зміна розміщення товару в супермаркеті;
- несмачна кулінарія.

Деякі з наведених проблем є для споживачів «критичними», а інші – просто створюють незручності. Ідея полягає в тому, щоб встановити взаємозв'язок між характеристиками обслуговування в магазині та рівнем задоволеності споживачів. Ті характеристики обслуговування, що є для клієнта критично важливими, використати для збільшення результативності.

Для встановлення взаємозв'язку між характеристиками обслуговування в супермаркеті та рівнем задоволеності клієнтів нами було використано модель Н.Кано [43], що дозволяє виявити ті характеристики обслуговування, що мають бути присутніми обов'язково.

Наведені вище проблеми обслуговування у відповідності до моделі Н. Кано ми перефразували у вигляді питань анкети (Додаток), кожне з яких містить

дві частини – функціональну та дисфункціональну. Так, наприклад, питання стосовно проблеми залишків нерозібраного товару в магазинних проходах формуються наступним чином:

Функціональне питання: Як ви ставитеся до того, що в магазинних проходах немає залишків нерозібраного товару?

Дисфункціональне питання: Як ви ставитеся до того, що в магазинних проходах лежать залишки нерозібраного товару?

На кожен частину запитання (функціональну та дисфункціональну) клієнт має відповісти одним з п'яти способів, які поділені на п'ять логічних груп у відповідності до критеріїв якості:

- “Я обожнюю це”.
- “Це основна потреба”.
- “Мені все одно”.
- “Мені це не подобається, але це не критично”.
- “Мені це не подобається, і я це не приймаю”.

Споживач має обрати лише одну відповідь з вище перерахованих. Для тлумачення відповідей клієнтів в моделі Кано було розроблено таблицю, в якій зіставлялися відповіді на функціональні та дисфункціональні питання (табл. 2.10).

В залежності від того, як фактор впливає на рівень задоволеності споживача Н. Кано відокремлював шість груп вимог: базові (Must-have), бажані (Performance), привабливі (Attractive), зворотної дії (небажані атрибути, Reserve), неважливі (Indifferent), сумнівні (Questionable). Опишемо їх більш детально.

Так, до базових відносять фактори, які споживач вважає безсумнівним атрибутом обслуговування, а відсутність яких викликає вкрай незадовільну реакцію. В бажаних факторах прописується все, що «вітається» споживачем у товарі, та що є предметом конкуренції з іншими виробниками. Приваблюючі фактори вміщують такі характеристики товару, наявність яких викликає захват у покупців. Відсутність даних факторів не створює у покупця незадоволеності, оскільки він не планував їх отримати.

Таблиця 2.10

Таблиця відповідностей Кано [43]

Функціональний атрибут (властивість присутня)	Дисфункціональний атрибут (властивість відсутня)				
	я обожнюю це	це основна потреба	мені все одно	мені це не подобається, але це не критично	мені це не подобається, і я це не приймаю
я обожнюю це	Q	A	A	A	O
це основна потреба	R	Q	I	I	M
мені все одно	R	I	I	I	M
мені це не подобається, але це не критично	R	I	I	Q	M
мені це не подобається, і я це не приймаю	R	R	R	R	Q

Позначення в таблиці: *M* - базові (*Must-have*), *O* - бажані (*Performance*), *A* - привабливі (*Attractive*), *R* - зворотної дії (*Reserve*), *I* - неважливі (*Indifferent*), *Q* - сумнівні (*Questionable*) вимоги

Фактори зворотної дії є небажаними, їх наявність в супермаркеті може викликати обурення та невдоволення клієнтів. Неважливі фактори не сприймаються клієнтом як обов'язкові, а сумнівні є такими, відповіді відносно яких важко інтерпретувати.

За допомогою табл. 2.10 зіставляються клієнтські відповіді на функціональні та дисфункціональні питання та формується висновок щодо категорії, до якої віднесено клієнтську вимогу. Наприклад, якщо на функціональне питання «Як ви ставитеся до того, що в магазинних проходах немає залишків нерозібраного товару?» клієнт обрав опцію «мені все одно», а на дисфункціональне питання «Як ви ставитеся до того, що в магазинних проходах лежать залишки нерозібраного товару?» обирає варіант «мені це не подобається, але це не критично», то за результатами зіставлення відповідей на питання обираємо категорію «А». оскільки клієнти надають різні відповіді, то для їх обробки та інтерпретації отриманих результатів використовують спеціальні формули – потенціалів задоволеності та незадоволеності.

Потенціал задоволеності встановлюється за формулою:

$$U_i = \frac{Q+O}{Q+O+M+R+I} \times 100 \quad (2.10)$$

де: U_i – потенціал задоволеності споживачів за i -й характеристикою;

Q – сумнівна вимога;

O – бажана вимога;

M – базова вимога;

R – вимога зворотної дії;

I – неважлива вимога.

Потенціал незадоволеності розраховуємо за формулою:

$$N_i = \frac{O+M+R}{A+O+M+R+I} \times (-100) \quad (2.11)$$

де: N_i – потенціал незадоволеності споживачів за i -й характеристикою;

A – вимога, що приваблює.

Для побудови моделі Кано та визначення критичних вимог споживачів нами було проведено опитування за питаннями анкети з Додатку. В опитуванні прийняло участь 50 клієнтів супермаркету. За результатами опитування було отримано наступні дані (табл. 2.11).

Думки клієнтів щодо важливості проблем обслуговування поділилися, що потребує визначення частоти (питомої ваги) відповідей різного типу. Наприклад, проблема залишків нерозібраних товарів в магазинних проходах за оцінками 90% клієнтів вважається неважливою вимогою, за оцінками 10% клієнтів – сумнівною.

Для узагальнення отриманих результатів слід визначити потенціал задоволеності та потенціал незадоволеності клієнтів за формулами (2.10, 2.11).

Так, наприклад, для характеристики «залишки нерозібраного товару в магазинних проходах відсутні» потенціал задоволеності складе:

$$U_i = (10+0)/(10+0+0+0+90) \times 100 = 0,1\%$$

Потенціал незадоволеності розраховується:

$$N_i = (0+0+0)/(0+0+0+0+90) \times (-100) = 0\%$$

Таблиця 2.11

Частота віднесення характеристики до типу вимог відповідно до моделі

Кано, %/чол.

Характеристика	Од. вим.	Привабли ві	Бажані	Базові	Неважли ві	Зворотної дії	Сумнів ні
		<i>A</i>	<i>O</i>	<i>M</i>	<i>I</i>	<i>R</i>	<i>Q</i>
залишки нерозібраного товару в магазинних проходах відсутні	%	0,00	0,00	0,00	90,00	0,00	10,00
	чол.	0	0	0	45	0	5
персонал завжди в залі та готовий надати консультацію	%	0,00	10,00	30,00	60,00	0,00	0,00
	чол.	0	5	15	30	0	0
на касах супермаркету немає черг	%	0,00	60,00	0,00	40,00	0,00	0,00
	чол.	0	30	0	20	0	0
цінники на товари вказано вірно	%	10,00	30,00	60,00	0,00	0,00	0,00
	чол.	5	15	30	0	0	0
ввечері в супермаркеті є життєво необхідні продукти (хліб)	%	20,00	20,00	50,00	10,00	0,00	0,00
	чол.	10	10	25	5	0	0
в кулінарії є свіжа випічка	%	10,00	60,00	0,00	30,00	0,00	0,00
	чол.	5	30	0	15	0	0
на полицях відсутній протермінований товар	%	0,00	10,00	90,00	0,00	0,00	0,00
	чол.	0	5	45	0	0	0
зручне паркування біля супермаркету	%	0,00	0,00	20,00	80,00	0,00	0,00
	чол.	0	0	10	40	0	0
незмінне розміщення товару в супермаркеті	%	0,00	0,00	10,00	80,00	0,00	10,00
	чол.	0	0	5	40	0	5
високі смакові якості кулінарії супермаркету	%	0,00	12,00	30,00	58,00	0,00	0,00
	чол.	0	6	15	29	0	0

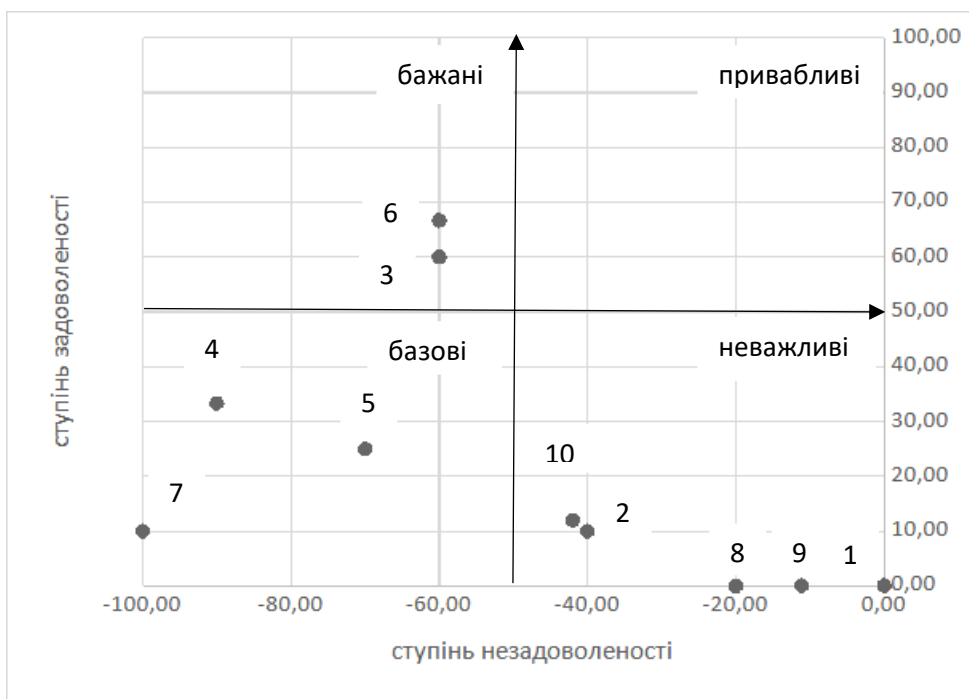
В такий самий спосіб визначається потенціал задоволеності та потенціал незадоволеності споживачів за всіма характеристиками обслуговування в супермаркеті. Розрахунок наведено в табл. 2.12. На підставі отриманих оцінок далі слід побудувати карту рівня задоволеності / незадоволеності клієнта. Обидва параметри (задоволеність та незадоволеність) наносяться на карту: задоволеність – за віссю x (від 0 до 100%), незадоволеність – за віссю y (від -100% до 0%).

Карта рівня задоволеності / незадоволеності клієнта представлена на рис. 2.15. Її поділено на чотири сектори відповідно до характеру вимог. Характерною особливістю є те, що на ній не відображаються сумнівні вимоги та вимоги зворотної дії.

Таблиця 2.12

Потенціал задоволеності та незадоволеності споживачів обслуговуванням
в супермаркеті, %

№	Характеристика	Потенціал задоволеності, %	Потенціал незадоволеності, %
1.	залишки нерозібраного товару в магазинних проходах відсутні	0,10	0,00
2.	персонал завжди в залі та готовий надати консультацію	10,00	-40,00
3.	на касах супермаркету немає черг	60,00	-60,00
4.	цінники на товари вказано вірно	33,33	-90,00
5.	ввечері в супермаркеті є життєво необхідні продукти (хліб)	25,00	-70,00
6.	в кулінарії є свіжа випічка	66,67	-60,00
7.	на полицях відсутній протермінований товар	10,00	-100,00
8.	зручне паркування біля супермаркету	0,00	-20,00
9.	незмінне розміщення товару в супермаркеті	0,10	-11,11
10.	високі смакові якості кулінарії супермаркету	12,00	-42,00



1 - залишки нерозібраного товару в магазинних проходах відсутні; 2 - персонал завжди в залі та готовий надати консультацію; 3 - на касах супермаркету немає черг; 4 - цінники на товари вказано вірно; 5 - ввечері в супермаркеті є життєво необхідні продукти (хліб); 6 - в кулінарії є свіжа випічка; 7 - на полицях відсутній протермінований товар; 8 - зручне паркування біля супермаркету; 9 - незмінне розміщення товару в супермаркеті; 10 - високі смакові якості кулінарії супермаркету

Рис. 2.15. Карта задоволеності та незадоволеності споживачів
обслуговуванням в супермаркеті за моделлю Кано

На підставі аналізу моделі Кано можна зазначити, що до базових вимог до обслуговування, невиконання яких є критичним, потрапили: «цінники на товари вказано вірно»; «ввечері в супермаркеті є життєво необхідні продукти (хліб)», «на полицях відсутній протермінований товар». Для підвищення результативності, в основі якої є зростання задоволеності клієнта, будемо покращувати саме згадані характеристики обслуговування.

Так, для перевірки інформації на ціннику нами пропонується встановити в магазинах електронні сканери, добову потребу в хлібі на магазин визначати на підставі прогнозів, а для ліквідації протермінованого товару – змінити систему управління запасами.

2.4. Розробка заходів з підвищення результативності ТОВ «Сільпо Фуд»

Заміна системи управління запасами

Розглянемо на прикладі твердих сирів. Для продуктів з середнім терміном зберігання в магазині використовується модель постачання з фіксованим замовленням. Це означає, що раз на 10 днів продавець перевіряє наявність продукту на полицях та робить замовлення постачальнику. Для супермаркету площею 300-400 кв. м добова кількість відвідувачів складає 210 -250 осіб, з яких приблизно 7% купує подібні види сирів влітку (літо-весняний період). Взимку (осіннє-зимовий період) цей відсоток зростає до 10%. Середній розмір покупки 0,5 кг.

Отже влітку добова потреба в товарі складає: $210 * 0,07 * 0,5 = 7,35$ кг.

Взимку потреба: $210 * 0,1 * 0,5 = 10,5$ кг

На виконання замовлення постачальнику потрібно 3 дні.

В моделі постачання з фіксованим замовленням розмір замовлення визначається:

$$q = d_{av} * (T + L) + I_r \quad (2.12)$$

де q — розмір замовлення;

T — кількість днів між контрольними моментами;

L — час виконання замовлення у днях (з моменту оформлення замовлення до отримання продукції для цього замовлення);

d_{av} — прогнозована середньодобова потреба;

I_r — страховий резерв.

З урахуванням 10% страхового резерву при замовленні сирів раз на 10 днів, визначимо розмір замовлення:

Влітку: $q = 7,35 * (10 + 3) * 1,1 = 105,1$ кг

Взимку: $q = 10,5 * (10 + 3) * 1,1 = 150,2$ кг

За даними магазину влітку добова покупка сирів варіюється в межах ± 1 кг, а взимку $\pm 1,5$ кг. Персонал магазину не відслідковує, скільки товару лежить на полиці поки не прийде час робити нове замовлення. Тому інколи сирів не вистачає, а інколи виникає надлишок товару, що не тільки «заморожує» гроші, але й псується.

Загальноприйняте, що страховий резерв в моделі визначається на підставі стандартного відхилення, а також політики магазину відносно покриття можливого дефіциту. При рівні обслуговування 98% потрібний страховий резерв I_r складає:

$$I_r = \sigma_{T+L} * w \quad (2.13)$$

w — кількість стандартних відхилень для заданого рівня обслуговування;

σ_{T+L} — стандартне відхилення потреби у продукті протягом контрольного періоду та періоду часу виконання замовлення, що визначається:

$$\sigma_{T+L} = \sqrt{(T + L) * \sigma_d^2} \quad (2.14)$$

σ_d — стандартне відхилення за добу.

$$\text{Влітку: } \sigma_{T+L} = \sqrt{(10 + 3) * 1^2} = 3,6 \text{ кг}$$

$$\text{Взимку: } \sigma_{T+L} = \sqrt{(10 + 3) * 1,5^2} = 5,4 \text{ кг}$$

Для розрахунку кількості стандартних відхилень для заданого рівня обслуговування, визначимо очікувану величину дефіциту виробів за формулою:

$$E_{(w)} = \frac{d_{av} * T * (1 - P)}{\sigma_{T+L}} \quad (2.15)$$

де $E(w)$ – очікувана вартість дефіциту продукції, наведена в спеціальній таблиці;

P — потрібний рівень обслуговування, виражений у частках одиниці

$$\text{Влітку: } E_{(w)} = \frac{7,35 \cdot 10 \cdot (1 - 0,98)}{3,6} = 0,41, w=0$$

$$\text{Взимку: } E_{(w)} = \frac{10,5 \cdot 10 \cdot (1 - 0,98)}{5,4} = 0,39, w=0$$

Тоді страховий резерв має бути:

$$\text{влітку } I_r = 0 \cdot 3,6 = 0 \text{ кг}$$

$$\text{взимку } I_r = 0 \cdot 5,4 = 0 \text{ кг}$$

За даними підприємства страховий резерв створюється взимку в розмірі 13,65 кг ($10,5 \cdot (10+3) \cdot 0,1$), а влітку 9,6 кг ($7,35 \cdot (10+3) \cdot 0,1$), тобто він є надлишковим (відхилення від середньої малі, подібний запас не потрібний).

Для зменшення псування продукту та посилення контролю за термінами придатності пропонуємо використовувати модель з фіксованим замовленням. Вона для нас є більш раціональною, оскільки персонал постійно контролює запас товару, він менше псується.

Розрахунок розміру замовлення Q при цьому здійснюється за формулою:

$$Q = \sqrt{\frac{2DS}{H}} \quad (2.16)$$

D – річна потреба в ресурсі, од.;

S – витрати на розміщення замовлення, грн.;

H – річні витрати на зберігання одиниці запасу, грн.

За даними підприємства витрати на зберігання одиниці запасу на рік складають 12% від ціни продукту, оформлення замовлення (зв'язок менеджера з постачальником, контроль, страхування тощо) – 45 грн. Середня ціна закупівлі сирів 200 грн./кг.

$$\text{Потреба влітку складе: } D = 7,35 \cdot 182 \text{ діб} = 1338 \text{ кг}$$

$$\text{Потреба взимку складе: } D = 10,5 \cdot 182 \text{ діб} = 1911 \text{ кг}$$

Відповідно розмір замовлення:

$$\text{влітку: } Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 1338 \cdot 45}{0,12 \cdot 200}} = 70,8 \text{ кг}$$

$$\text{взимку: } Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 1911 \cdot 45}{0,12 \cdot 200}} = 84,7 \text{ кг}$$

Точка повторного замовлення R визначається за формулою:

$$R = d_{av} * L \quad (2.17)$$

$$\text{Влітку: } R = 7,35 \cdot 3 = 22,05 \text{ кг}$$

$$\text{Взимку: } R = 10,5 \cdot 3 = 31,5 \text{ кг}$$

Тобто щойно обсяг запасу сирів в холодильнику скорочується до 22,05 кг влітку та 31,5 кг взимку, менеджер замовляє у постачальника наступну партію сиру. Відповідно, запропонована нами система замовлень сирів влітку виглядає наступним чином (рис. 2.16).

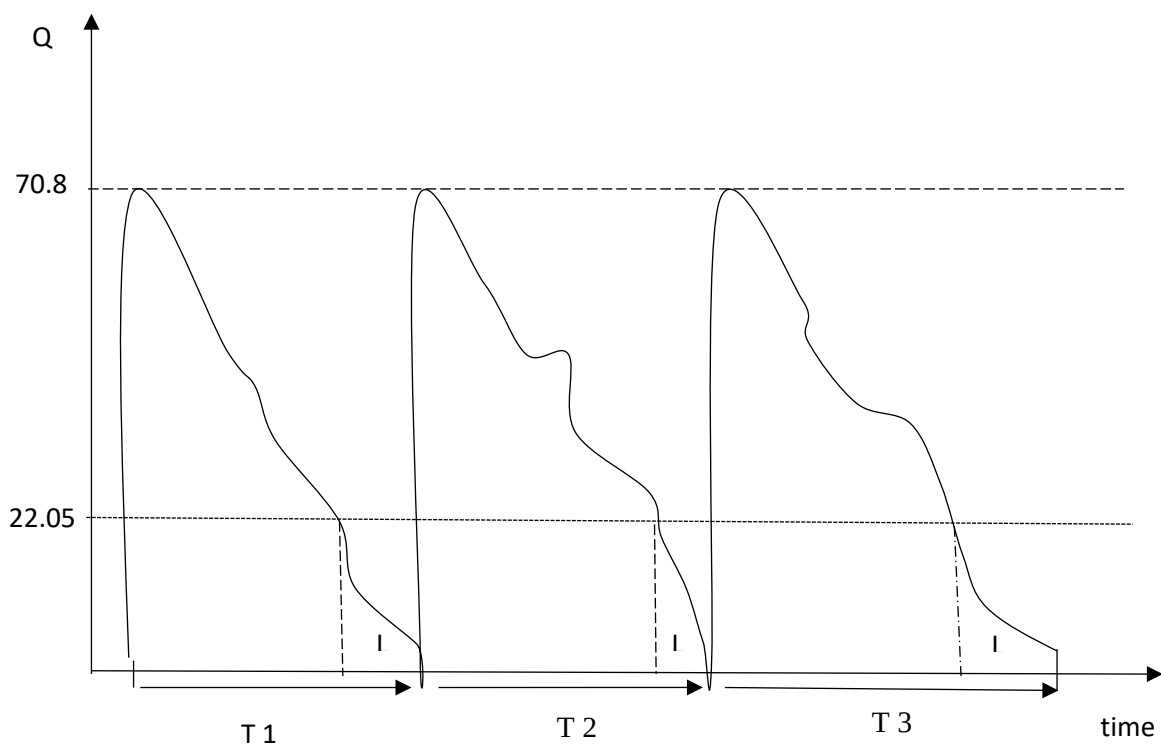


Рис. 2.16. Пропонована система замовлень з фіксованим розміром замовлення сирів влітку

Незважаючи на достатньо тривалий термін зберігання твердих сирів, в середньому 3% від загальної кількості продукту вибуває з терміну придатності та псується.

Визначимо середні втрати підприємства від псування сирів за умов використання діючої (з фіксованим періодом постачання) та пропонованої (з фіксованим обсягом замовлення) системи замовлень (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розрахунок втрат від псування сирів у період зберігання

Показники	Діюча система замовлень (фіксований період постачання)		Пропонована система замовлень (фіксований обсяг замовлень)	
	літо-весняний період	осіннь-зимовий період	літо-весняний період	осіннь-зимовий період
Розмір партії замовлення, кг	105,1	150,2	76,8	92
Середній запас в холодильнику, кг	52,6	75,1	38,4	46
Кількість зіпсованого продукту на одне замовлення, кг	1,58	2,25	1,15	1,38
Кількість зіпсованого продукту за рік, кг	44,24	63	21	29
Втрати від псування річні, грн.	7521	10710	3570	4930
Всього втрати, грн.	18231		8500	

Отже, впровадження системи замовлень сирів з фіксованим розміром замовлення дозволить знизити витрати підприємства:

$$18,23 - 8,5 = 9,73 \text{ тис. грн.}$$

Крім того, клієнт, який потрапив на протермінований товар (за статистикою кожен п'ятнадцятий), часто взагалі відмовляється від послуг супермаркету. Тільки в одній позиції сирів таких клієнтів середньостатистично може бути:

$$(107,24 \text{ кг} / 0,5) / 15 = 14 \text{ осіб (до змін)}$$

$$(50 \text{ кг} / 0,5) / 15 = 7 \text{ осіб (після змін)}$$

За умов відвідування супермаркету раз на тиждень та середнього чеку в 300 грн., втрати виручки зменшаться:

$$(14-7) * 52 \text{ рази} * 300 \text{ грн.} = 109,2 \text{ тис. грн. (або } 38,22 \text{ тис. грн. маржинального доходу при націнці в } 35\%)$$

Використання прогнозу для визначення добової потреби в хлібі

Як правило, коли супермаркет планує кількість хлібобулочних виробів, яку потрібно замовити на хлібозаводі, до уваги не приймаються ті клієнти, які прийшли під кінець доби та яким не вистачило хлібу, але звертається увага на залишки нерозкупленого хлібу. Величина цього залишку впливає на обсяг замовлення наступного тижня (останнє коригується у бік зменшення). В принципі, такий підхід себе виправдовує стосовно елітних видів хлібу, які важко розкуповуються, проте не враховує покупців звичайних видів хлібу.

Наша пропозиція стосується хлібу обіднього вагою 750 гр. Вважаємо, що для даного виду хлібу, як найбільш затребуваного у споживачів, варто розробляти прогноз. Для формування прогнозу ми обрали метод декомпозиції. Розкладання (декомпозиція) часового ряду означає ідентифікацію та розподіл даних часового ряду на компоненти: тренду, циклічні та випадкові компоненти (останні прогнозом не враховуються).

На підставі даних щодо продажу хлібу обіднього за останній місяць (табл. 2.14) визначимо тренд графічним методом (рис. 2.17).

Таблиця 2.14

Обсяг продажу хлібу обіднього, кг

Дні тижня	4 тижня тому	3 тижня тому	2 тижня тому	минулий тиждень
понеділок	28	22	24	24
вівторок	28	20	25	26
середа	32	30	32	32
четвер	40	42	38	44
п'ятниця	40	40	35	38
субота	42	40	42	40
неділя	42	42	44	41

Проведемо умовну лінію через точки нашого графіку максимально близько. Визначимо рівняння тренду, що в загальному вигляді є таким:

$$y=a+bx \quad (2.18)$$

де y - значення залежної змінної;

a - відрізок, що відсікається на координатній осі y ;

b - кут нахилу прямої;

x - незалежна змінна

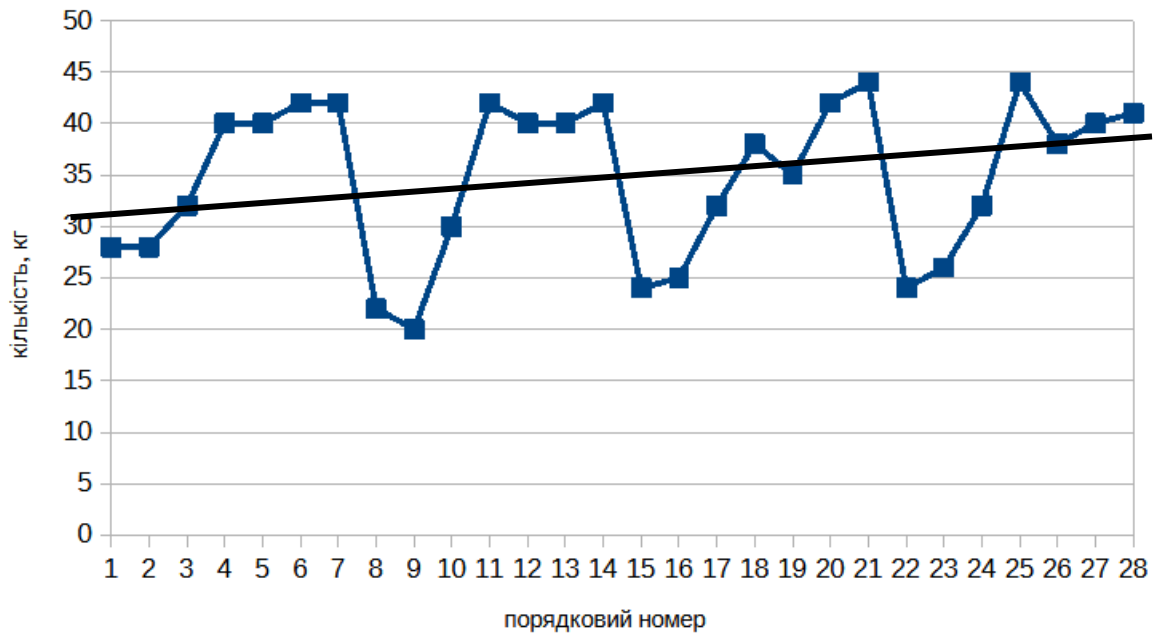


Рис. 2.17. Фактичні обсяги продажу хлібу обіднього та лінія тренду

Відповідно до графіку $a=31$; $b = (38-31)/26 = 0,27$ (розрахунок зроблений для точки з координатами (26; 38)). Тоді рівняння тренду має вигляд:

$$y = 31 + 0,27x \quad (2.19)$$

Визначимо значення тренду в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Розрахунок тренду та циклічної компоненти

№	Обсяг, кг	Тренд	Циклічна компонента	№	Обсяг, кг	Тренд	Циклічна компонента	№	Обсяг, кг	Тренд	Циклічна компонента	№	Обсяг, кг	Тренд	Циклічна компонента	Середня циклічна компонента
1	28	31,27	0,895	8	22	33,16	0,663	15	24	35,05	0,685	22	24	36,94	0,650	0,723
2	28	31,54	0,888	9	20	33,43	0,598	16	25	35,32	0,708	23	26	37,21	0,699	0,723
3	32	31,81	1,006	10	30	33,7	0,890	17	32	35,59	0,899	24	32	37,48	0,854	0,912
4	40	32,08	1,247	11	42	33,97	1,236	18	38	35,86	1,060	25	44	37,75	1,166	1,177
5	40	32,35	1,236	12	40	34,24	1,168	19	35	36,13	0,969	26	38	38,02	0,999	1,093
6	42	32,62	1,288	13	40	34,51	1,159	20	42	36,4	1,154	27	40	38,29	1,045	1,161
7	42	32,89	1,277	14	42	34,78	1,208	21	44	36,67	1,200	28	41	38,56	1,063	1,187

Циклічна компонента визначається шляхом відношення фактичного обсягу збуту до тренду. Також визначається середня за місяць циклічна компонента (останній стовпчик табл. 2.15).

З урахуванням рівняння тренду та середньої циклічної компоненти складемо прогноз (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Прогноз збуту хлібу обіднього на наступний тиждень

№	Тренд $y = 31 + 0,27x$	Прогноз, кг	Прогноз, од.	Остаточний прогноз, од.
29	38,83	39,55	52,74	53
30	39,1	39,82	53,10	54
31	39,37	40,28	53,71	54
32	39,64	40,82	54,42	55
33	39,91	41,00	54,67	55
34	40,18	41,34	55,12	56
35	40,45	41,64	55,52	56

Визначимо додатковий прибуток, який зможе отримати підприємство, якщо скористується методом прогнозування. За останній тиждень фактично було продано 245 кг хлібу або 327 од. Зазвичай даний хліб розкупають повністю, отже супермаркет планує надходження наступного тижня на тому ж рівні.

З використанням прогнозу нами встановлено, що варто замовити 383 од. (вони всі будуть розкуплені). З урахуванням націнки в 10% або 2.04 грн. на од., приріст маржинального доходу за тиждень складе:

$$2,04 \cdot (383 - 327) = 114,24 \text{ грн.}$$

$$\text{За рік: } 114,24 \text{ грн.} \cdot 52 \text{ тижні} = 5940,5 \text{ грн. (за одним магазином).}$$

Встановлення електронних сканерів

Споживачі часто скаржаться, що ціни на касі та на полицях відрізняються. Це відбувається тому, що постачальники підвищують ціну на товар, відповідно її підвищує і супермаркет. Якщо відбувається підвищення цін за різними товарами одночасно (а в супермаркеті 5- 10 тис. позицій), то у персоналу займає 4-5 днів для заміни цінників, виникають конфліктні ситуації, покупці скаржаться.

Підприємство вже кілька років намагається розв'язати цю проблему. Воно впровадило мобільний додаток «Сільпо» із сканером, що дозволяє клієнту із смартфоном самостійно відсканувати товар та перевірити ціну. Проте такий додаток є не у всіх клієнтів (не всі хочуть встановлювати на телефон). До того ж їм незручно користуватися літнім людям. У 2020 -2021 рр. підприємство почало експериментувати з електронними цінниками і відкрило декілька оновлених магазинів з цими пристроями, проте в умовах війни ініціатива впровадження цінників вартістю кілька млн. грн. (від 2 до 4,5) не своєчасна.

Тому для усунення незручностей для клієнтів було прийнято рішення дообладнати магазини електронними сканерами, тобто кожен клієнт зможе перевірити ціну прямо в магазині.

Вартість такого сканеру складає 18000 грн. На супермаркет 300-400 кв.м потрібно 4-5 од., тобто з урахуванням доставки та встановлення сумарна вартість складе:

$$5 * 18 \text{ тис. грн.} * 1,1 = 99 \text{ тис. грн.}$$

Поточні витрати на утримання сканеру мінімальні: періодична перевірка / оновлення програмного забезпечення та мінімальні витрати на енергію, що за рік складає не більше 350 грн./пристрій. Відповідно за рік всього:

$$0,35 * 5 \text{ од.} = 1,75 \text{ тис. грн.}$$

Виручка супермаркету на 300-400 кв. м коливається в діапазоні 20-30 млн. грн. за умов щоденної кількості клієнтів у 210 чол. та середнього чеку 300 грн. Експерти ринку прогнозують, що встановлення сканерів (пристроїв перевірки ціни) призводить до зростання продажів щонайменше на 3-7%. Відповідно мінімальний приріст доходів складе:

$$210 \text{ клієнтів} * 365 * 300 \text{ грн./чек} * 0,03 = 689,9 \text{ тис. грн.}$$

Приріст торговельної націнки (середнє значення 25%) складе:

$$689,9 * 0,25 = 172,5 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно приріст маржинального доходу за перший рік складе:

$$172,5 - 99 - 1,75 = 71,75 \text{ тис. грн.}$$

Для того, щоб клієнти якомога швидше справлялися із скануванням, нами було розроблено документ стандартної операційної процедури для прайс-чекингу. Загалом він являє собою документ концепції ощадливого виробництва, в якому відбивається послідовність робіт, інструменти і інструкції, а також час такту. Він служить для оптимізації часу на виконання операції та уникнення помилок. Проте ми складаємо такий документ для клієнта, тому елемент «час такту» до нього не включаємо.

Таблиця 2.17

Документ стандартної операційної процедури для прайс-чекингу

Назва операції	Інструкція	Підказка
Знайти штрих-код на товарі	Штрих-код знаходиться на зворотній половині товару	
Піднести товар штрих-кодом до сканера	Відстань між штрих-кодом та сканером має бути не більше 25 см	
Почекати кілька секунд	Сканер автоматично зчитує штрих-код	 
Ідентифікувати товар	Перевірити чи збігається назва вашого товару з назвою на екрані	
Отримати інформацію	Подивитись детальний опис та фото, акції та знижки за потребою	

Визначимо результативність пропонованих заходів за одним супермаркетом та за п'ятьма типовими (площа 300 кв.м., товарообіг 20-30 млн.грн.) супермаркетами м. Одеса (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Оцінка впливу пропонованих заходів на результативність діяльності підприємства

Пропоновані заходи	Динаміка результату		
	загальна	за плановими розрахунками на один супермаркет	за плановими розрахунками на 5 типових (300 кв.м) супермаркетів м. Одеси
Заміна системи управління запасами	Зменшення кількості протермінованого (зіпсованого) продукту, зменшення репутаційних втрат, зростання задоволеності клієнтів	Зменшення втрат лише по одній категорії товарів на 118,93 тис. грн./рік	594,64
Використання прогнозу для визначення добової потреби в хлібі	зростання кількості клієнтів, що придбали товар, приріст маржинального доходу, зростання задоволеності клієнтів	Зростання маржинального доходу на 5,5 тис. грн./рік	27,5
Встановлення електронних сканерів	Зростання обсягів продажу, маржинального доходу, зростання задоволеності клієнтів	Приріст маржинального доходу за перший рік реалізації 71,75 тис. грн./рік	358,75
Всього		196,18	980,89

Як можна побачити за розрахунками в результаті пропонованих заходів підприємство отримає економічний ефект (зростання маржинального доходу, скорочення втрат) в розмірі 196,18 тис. грн./магазин або 980,89 тис. грн. на 5 супермаркетів за рік.

ВИСНОВОК

Дослідження, проведене в кваліфікаційній роботі, дозволило зробити наступні висновки:

1. Пропонуємо розглядати результативність як ступінь реалізації запланованих загальноорганізаційних дій та досягнення встановлених заздалегідь результатів, що спрямована на те, щоб усі управлінські рішення і дії керівництва відповідали обмеженням, визначеним середовищем. Планування результату має здійснюватися з позиції всіх зацікавлених в розвитку суб'єкту господарювання учасників: його власників, менеджменту, звичайного персоналу, клієнтів, постачальників.

2. Проведений аналіз ринку послуг роздрібної торгівлі дозволив встановити ряд негативних тенденцій його розвитку, зокрема скорочення кількості підприємств та їх обсягів реалізації, неможливість активно розвиватися через проблеми, викликані військовими діями, зокрема наслідками, пов'язаними з відсутністю достатньої кількості ресурсів, порушенням логістичних зв'язків, потребою пошуку нових постачальників, зниженням купівельної спроможності населення, а також проблемою нестачі кваліфікованого персоналу. Вплив політичних, економічних та соціальних факторів загалом є негативним, технологічних – позитивним.

3. Для збільшення результативності діяльності, у т.ч. задоволеності клієнта, нами було досліджено характеристики обслуговування, що є для клієнта критично важливими з використанням моделі Н.Кано. За результатами аналізу встановлено, що в супермаркеті порушуються вимоги до якості, що відносяться до базового профілю якості послуги, а саме є проблеми з актуальністю цін на цінниках, трапляється протермінований товар, а ввечері відсутній життєво необхідний продукт (хліб). Для підвищення результативності, в основі якої є зростання задоволеності клієнта, нами запропоновано перевірки інформації на ціннику встановити в магазинах електронні сканери, добову потребу в хлібі визначати на підставі прогнозів, а для ліквідації протермінованого товару –

змінити систему управління запасами. За розрахунками в результаті пропонованих заходів підприємство отримає економічний ефект (зростання маржинального доходу, скорочення втрат) в розмірі 196,18 тис. грн./магазин або 980,89 тис. грн. на п'ять супермаркетів мережі впродовж року.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б.М., Погайдак О.Б. Результативність діяльності підприємств молочної галузі України та методи її визначення. *Вісник ЖДТУ*. 2017. №3 (65). С. 114-118.
2. Андрущенко В. Л., Тучак Т. В. Податкові системи зарубіжних країн. Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. 210 с
3. Братчик А.Д. Аналіз ринку роздрібної торгівлі: мережевий ритейл України. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ*. 2020. №9. С. 23-29.
4. Герасимова О. Л. Розробка системи управління результативністю будівельного підприємства на базі сучасних методів нормування витрат. *Економіка та управління підприємствами*. №1 (01). 2016. С. 55-59.
5. Герега Г.Ф. Співвідношення понять ефективності та результативності функціонування підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 23.15. С. 196-201.
6. Гордієнко Н.І., Ілляшенко О.В., Литовченко О.Ю. Організація та обліково-аналітичне забезпечення управління результативністю діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. №13. 2020. С. 24-28.
7. Городняк І.В., Гнатів Ю.П. Аналіз ринку роздрібної торгівлі України. *Економічний простір*. № 187. 2023. С. 49-54.
8. Губко В. І. Організаційно-економічний механізм управління фінансово-економічною результативністю аграрного підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. № 2. 2020. С. 62-66.
9. Державна програма підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%»: у пошуках оптимального дизайну. Укрінформ. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3836803>
10. Динаміка індексу споживчих цін та валютних курсів. Сайт Мінфіну. <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/>

11. Динаміка індексу сприйняття корупції в Україні. Сайт Transparency International Ukraine. <https://cpi.ti-ukraine.org/>
12. Динаміка кредитних ресурсів. НБУ. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms>
13. Загорна Т. О. Економічна діагностика. К. : Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
14. Закон України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» № 265/95 – ВР від 6 липня 1995 року. Відомості Верховної Ради України, 1995, № 28, ст.205
15. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. Київська школа економіки, 2023. 60 с.
16. Іванечко Н.Р., Процишин Ю.Т., Никитишин Т.В. Цифрові технології в роздрібній торгівлі: зарубіжний та український досвід. *Економіка харчової промисловості*. Т. 12. № 1. 2020. С. 77-85.
17. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент : навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
18. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В. Управління якістю: навч. посіб. ПромАрт: 2018. 264 с.
19. Кузнецова І. Розвиток процесного підходу в концепції контролінгу. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2018. № 3. С. 114-127.
20. Куліш Н. В. Ідентифікація сутності й ролі понять «ефективність» і «результативність» у діяльності підприємства. *Тези міжн. наукової конф. «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу»*, 5-6 листопада 2020 року, Житомир. С. 143-144.
21. Ларін І., Карпенко Ю.В. Формування методичного підходу до управління діяльністю підприємств. *Науковий вісник ОНЕУ*. №10. 2018. С. 146-161.
22. Лизанець А.Г., Проскура В.Ф., Скуба А.М. Управління результативністю діяльності підприємства. *Економічний простір*. №190. 2024. С. 66-71.

23. Лиса С.С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібної торгівлі України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №15. 2017. С. 254-258.
24. Мешкова В.В., Пащенко Н.С. Статистичний аналіз ринку роздрібної торгівлі України. Проблеми та тенденції соціально-економічного розвитку. Матеріали Всеукр. науково-практ. конф. (21-22 квітня 2017 року) Частина II. Х.: Вид. ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2017. (С. 104-107).
25. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник ОНЕУ*. №3-4 (276-277). 2020. С. 97-102.
26. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій. Київ: ЦУЛ, 2016. 560 с.
27. Нимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Економіка та управління підприємствами*. №1(135). 2019. С. 71-77.
28. Огляд українських компаній, які мають досвід виходу на ринок інших країн. <https://ua-retail.com/2022/02/oglyad-ukra%D1%97nskix-kompanij-yaki-mayut-dosvid-vixodu-na-rinok-inshix-kra%D1%97n/>
29. Пономаренко І.В., Віннікова І.І. Аналіз ринку продуктового ритейлу в Україні. *Інфраструктура ринку*. №32. 2019. С. 193-200.
30. Рік великої війни Росії проти України у 10 цифрах. ВВС. <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/ck5ylk3rj0zo>
31. Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю. Управління результативністю маркетингу в контексті сталого розвитку підприємства: теоретико-методичний аспект. *Бізнес-інформ*. № 11. 2018. С. 346-351.
32. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. №6. 2019.

33. Синявська О. О. Електронна торгівля в Україні: тенденції та перспективи розвитку. Вісник ХНУ ім. В.Н. Карахіна. № 9. 2019. С. 126-132.
34. Складанівська О. О. Підходи та методи оцінки результативності діяльності підприємства. Scientific Collection «InterConf»: with the Proceedings of the 11th Intern. Sc. and Pract. Conf. «Science and Practice: Implementation to Modern Society». Manchester: Peal Press., 2021. С. 27-35.
35. Статистична інформація щодо розвитку роздрібної торгівлі в Україні. Держстат. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
36. Тарасовський Ю. Вихід на міжнародний ринок стає все більше актуальним для українського бізнесу – опитування. Форбс. <https://forbes.ua/news>
37. Тесленок І. М., Михайлова О. В., Богаченко О. П. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. № 1 (27). 2015. С.208-212.
38. Тищенко О. Н., Кизим Н. А., Догадайло Я. В. Економічна результативність діяльності підприємства: мон. Х.: ІНЖЕК, 2005. 144 с.
39. Топ-10 продуктових ритейлерів за кількістю точок та темпами відкриттів. Ua-retail. <https://ua-retail.com/2023/10/top-10-produktovix-ritejleriv-za-kilkistyu-tochok-ta-tempami-vidkrittiv/>
40. Трут О.О. Концепція управління результативністю як основа виконання стратегії організації. *Академічний огляд*. 2018. № 2 (49). С. 75-81.
41. Тхоржевська Ю.Ф. Управління результативністю менеджменту підприємства. *III Міжн. науково-практична конф. «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу»*, 3-4 листопада 2022 р. Житомир. С. 94-95.
42. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с
43. Sauerwein, Elmar & Bailom, Franz & Matzler, Kurt & Hinterhuber, Hans. The Kano Model: How to Delight Your Customers. *International Working Seminar on Production Economics*, Innsbruck /Igls /Austria . №1. 1996. pp. 313 -327.

ДОДАТОК

Питання до анкети споживачів

Функціональні питання	Дисфункціональні питання
Як ви ставитеся до того, що в магазинних проходах немає залишків нерозібраного товару?	Як ви ставитеся до того, що в магазинних проходах лежать залишки нерозібраного товару?
Як ви ставитеся до того, що персонал завжди є в залі та готовий надати консультацію?	Як ви ставитеся до того, що персонал відсутній в залі та нікому надати консультацію?
Як ви ставитеся до того, що на касах немає черг?	Як ви ставитеся до того, що на касах є черги?
Як ви ставитеся до того, що ціnnики на товари вказано вірно?	Як ви ставитеся до того, що ціnnики на товари вказано невірно?
Як ви ставитеся до наявності увечері життєво необхідних продуктів (хліб)?	Як ви ставитеся до відсутності увечері життєво необхідних продуктів (хліб)?
Як ви ставитеся до наявності в кулінарії свіжої випічки?	Як ви ставитеся до відсутності в кулінарії свіжої випічки?
Як ви ставитеся до відсутності на полицях протермінованого товару?	Як ви ставитеся до наявності на полицях протермінованого товару?
Як ви ставитеся до наявності зручного паркування біля супермаркету?	Як ви ставитеся до відсутності зручного паркування біля супермаркету?
Як ви ставитеся до незмінного розміщення товару в супермаркеті?	Як ви ставитеся до зміни розміщення товару в супермаркеті?
Як ви ставитеся до високих смакових якостей кулінарії?	Як ви ставитеся до низьких смакових якостей кулінарії?