

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організації

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І. О.

(підпис)
“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Управління результативністю діяльності підприємства
продуктового ритейлу»

Виконавець:
студент факультету менеджменту обліку та
інформаційних технологій
Хачатурян Ернест Павлович
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
викладач

(науковий ступінь, вчене звання)
Ясинська Світлана Юліанівна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність понять «ефективність» та «результативність»	5
1.2. Методичні підходи до оцінювання результативності діяльності підприємства	7
1.3. Оцінювання результативності бізнес-процесів підприємства	12
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС»	19
2.1. Аналіз тенденцій розвитку продуктового ритейлу України	19
2.2. Загальна характеристика ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС»	28
2.3. Аналіз результативності діяльності універсаму «Таврія-В» ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС»	40
2.4. Заходи з управління результативністю універсаму «Таврія-В» ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС»	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність. Продуктовий ритейл у відіграє важливу роль у економіці оскільки стимулює економічне зростання через сприяння підприємництву, є важливим джерелом зайнятості, надаючи робочі місця для мільйонів людей у сфері торгівлі, веде до розвитку інфраструктури в місцях їх розташування та генерує величезний платіжний потік у економіці через оплату за товари та послуги, оплату податків та інших обов'язкових внесків. Різним аспектам управління результативністю діяльності підприємств продуктового ритейлу присвячені праці як вітчизняних так і закордонних науковців. Аналіз результатів діяльності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства. Це надає можливість вдосконалити діяльність, побудувати на успішних аспектах та виправити проблеми. Дослідження результативності діяльності підприємства є важливим інструментом для управління та прийняття стратегічних рішень, спрямованих на досягнення успіху та стійкого розвитку. Це визначає актуальність даного дослідження.

Метою роботи є дослідження практичних і теоретичних основ управління результативністю діяльності підприємства та застосування здобутих знань під час розробки пропозиції щодо покращення результативності торговельного підприємства .

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

1. Розглянути сутність результативності діяльності підприємства.
2. Здійснити аналіз ринку продуктового ритейлу України.
3. Проаналізувати фінансовий стан ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» .
4. Провести аналіз результативності діяльності ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС».
5. Надати пропозиції щодо покращення результативності ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» .

Об'єкт дослідження роботи – ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС».

Предметом дослідження є процес управління результативністю діяльності підприємства.

Методи дослідження. В ході дослідження були використані сучасні та спеціальні методи: метод аналізу рядів динаміка, аналіз конкурентних сил за М. Портером, фінансовий аналіз, метод модулювання бізнес-процесів UML діаграма, теплова карта, SWOT-аналіз, метод експертного оцінювання.

В роботі запропоновано покращити результативність підприємства шляхом впровадження кас самообслуговування.

Інформаційну базу дослідження склали звітність ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС», матеріали надані підприємством, наукові статті, навчальні посібники, монографії, електронні ресурси, данні органів державної статистики. Під час написання роботи використовувались програми MS Excel, MS Word.

Структура та обсяг роботи. Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 67 сторінок, основний матеріал 61 сторінок. Кваліфікаційна робота бакалавра містить 22 таблиці та 23 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність понять «ефективність» та «результативність»

Термін "результативність" може застосовуватися до різних аспектів діяльності підприємства, включаючи його систему управління, підрозділи або навіть конкретних співробітників. Важливо враховувати особливості підприємства, щоб правильно визначити процеси, критерії та їх значущість під час підсумовування оцінок результативності.

Серед сучасних дослідників існують різні точки зору на ефективність та результативність, що ускладнює застосування цих понять у сфері менеджменту. Аналіз економічної літератури показує, що терміни "ефективність" та "результативність" використовуються без чітких визначень, і вимірювання, а також інтерпретації результатів можуть відрізнятися.

Поняття ефективність та результативність, зазвичай, використовуються для оцінювання різних процесів в управлінні підприємствами.

Останнім часом, в економічній літературі термін "ефективність" набув особливою актуальності. Даному напрямку приділено безліч досліджень, у яких запропоновано як загальні, так і конкретні формулювання, запропоновано різні методи виміру. Однак широке використання даного терміну призвело до його розмитого трактування [28, с. 264].

У роботах В. Петті та Ф. Кене, науковці використовували термін "ефективність" для оцінки ефективності урядових чи приватних дій. Незважаючи на те, що спочатку цей термін рідко вживався навіть серед економістів, подальший розвиток економіки та теорії управління сприяли його широкому використанню в науковій літературі.

Д. Рікардо, використовував термін "ефективність" з метою оцінки конкретних дій, виявляючи співвідношення результату витрат. Він також намагався оцінити ефективність капіталу, що в результаті принесло позитивні

результати та сприяло тому, що поняття "ефективність" стало економічною категорією.

В. Парето визначав "ефективність" як стан економіки, за якого неможливо здійснити будь-які зміни на користь одного учасника без погіршення становища іншого.

Зазвичай результативність визначається як рівень досягнення запланованих дій і цілей, тоді як ефективність розглядається як співвідношення між досягнутим результатом і оптимальним використанням ресурсів [30, с. 117].

Більш чітке розуміння ефективності та результативності може бути основою для внутрішніх покращень у плані часу, витрат та якості, а також для зовнішніх покращень у сенсі задоволеності клієнтів.

У різних сферах дані поняття розглядаються у різних аспектах. Так, у галузі управління проектами поняття ефективності та результативності зазвичай використовуються, але рідко визначаються. Деякі дослідники застосовують ці концепції для опису того, як покращити будь-який аспект проекту, а інші – для опису компетенцій, необхідних для виконання проекту [34, с.8].

У сфері управління якістю дані терміни використовують із чіткішим визначенням. У QM результативність означає виконання всіх завдань правильно, тобто всі дії здійснюються якнайкраще з урахуванням наявних ресурсів. Ефективність, з іншого боку, відноситься до виконання правильних дій, наприклад, вибору затребуваного товару та фокусування на ньому.

У повсякденному житті "ефективність" зазвичай пов'язана із вказівкою на перевагу одного варіанта над іншим.

На думку Міценко Н. Г. ефективність, полягає у збільшенні залучення клієнта до процесу [28, с. 264].

Результати дослідження показують, що різниця у розумінні термінів "результативність" і "ефективність" серед науковців та практиків у галузі управління не досить чітко визначено. В інших областях, таких як управління

якістю, ці поняття використовуються більш конкретно і застосовуються для оцінки та покращення здійснюваних процесів.

1.2. Методичні підходи до оцінювання результативності діяльності підприємства

Система оцінки результативності є невід'ємною частиною загальної системи менеджменту на підприємстві. У зв'язку з цим питання вибору методу оцінки результативності підприємства - одне з найважливіших при формуванні системи менеджменту [31, с. 78].

Вирішення проблем аналізу результативності функціонування підприємства може здійснюватися із застосуванням як загальних методик оцінки ефективності економічних систем, так і за допомогою спеціальних методик, адаптованих для інфраструктури підприємства.

За результатами аналізу наукової літератури з вказаної тематики, можна зазначити, що підходи до оцінювання результативності діяльності підприємства включають різні методичні підходи. Деякі з них базуються на фінансових показниках, таких як прибуток, рентабельність, аналіз балансу. Інші підходи орієнтовані на економічні аспекти, такі як ефективність виробництва. Маркетингові підходи враховують конкуренцію, споживчі уподобання та ефективність рекламних кампаній [9, с.125].

Одним із важливих аспектів у комплексному оцінюванні результативності є аналіз ефективності капітальних вкладень. Він визначається ставленням отриманого результату до обсягу капіталовкладень, що призвели до цього результату. Оцінка ефективності капітальних вкладень включає ряд показників, таких як загальний ефект капітальних вкладень, дохідність інвестицій, термін окупності, порівняльна ефективність та інші. Ці показники використовуються для порівняння альтернативних інвестиційних проектів та вибору оптимального варіанту.

У дослідженні Жучкова Г.А. обґрунтовано підхід до оцінювання результативності підприємства, що ґрунтується на оцінюванні наступних

аспектів: результативність як міра результату корисного для клієнта процесу; результативність, як співвідношення досягнутого результату та використаних ресурсів; результативність, як співвідношення досягнутого результату та використаних людських ресурсів; ступінь задоволеності клієнта бізнес-процесу результатом [7] (табл.1.1.)

Таблиця 1.1

Показники результативності бізнес-процесів підприємства

Сутність групи показників	Показники
Результативність як міра результату корисного для клієнта процесу	-кількість клієнтів, які звернулись; -обсяг продажів; -термін поставки
Результативність, як співвідношення досягнутого результату та використаних ресурсів	-вартість залучення клієнта; -конверсія продажів; -середній чек; -собівартість продукції; -вартість доставки
Результативність, як співвідношення досягнутого результату та використаних людських ресурсів	-обсяг продажів на одного працівника; -кількість клієнтів, яких обслуговує один працівник; -прибуток на одного працівника
Ступінь задоволеності клієнта бізнес-процесу результатом	-кількість повернень і рекламаций на продукцію процесу; -кількість скарг та рекламаций на якість обслуговування, які надійшли від клієнтів; -кількість позаштатних ситуацій, для врегулювання яких потрібна була участь вищого керівництва

Джерело: [6,7]

Останні публікації описують різні методології оцінки результативності та інтегрованих систем менеджменту [12].

Більшість методик оцінки результативності складні у виконанні. Оцінювання проводиться за різними бізнес-процесами із застосуванням різноспрямованих показників. Практично всі методики засновані на оцінюванні результативності за бальною шкалою [6, с. 289; 7]. Значення критеріїв результативності встановлюються в ході внутрішнього аудиту або визначаються експертним методом [9, с.125].

В результаті аналізу підходів з оцінки результативності критерії результативності доцільно доповнити такими складовими: оцінка задоволеності персоналу, результати діяльності організації для суспільства, проекти з поліпшення діяльності [26, с. 39].

Оцінка результативності може бути побудована на основі порівняння показника результативності процесу з встановленими критеріями результативності, на основі результатів внутрішніх та зовнішніх аудитів, на основі аналізу ступеня досягнення запланованих цілей або показників всієї діяльності підприємства [28, с. 262].

Результативність за методикою індексного нормування оцінюється на основі показників фінансово-економічної сфери, зачіпаючи персонал, споживачів, внутрішні процеси організації і т. д. [31, 78].

Використовуючи експертний метод оцінки з урахуванням коефіцієнтів вагомості критеріїв результативності кожного процесу, можна визначити чисельне значення результативності і коефіцієнт поліпшення функціонування підприємства.

Серед загальних універсальних методів оцінювання результативності Гуржій Н. М. виділяє наступний метод аналізу витрат і зваженої результативності (weighted cost effectiveness analysis), пов'язаний з вираженням ефекту функціонування системи через агрегований індикатор, що включає різноманітні характеристики об'єкта оцінки [6, с. 290]. Метод може бути використаний для об'єднання багатьох вироблених ефектів, які не можуть бути виміряні в грошах:

$$WCER = \frac{C_i}{\sum_{i=1}^n w_i \cdot E_i} \quad (1.1)$$

де WCER - зважений показник результативності; E_i – ефект від надання послуги i ; w_i — питома вага ефекту від послуги i , C_i – витрати.

Незважаючи на існування об'єктивних переваг кожного з розглянутих вище методів, жоден з них не може вважатися універсальним.

Наявність недоліків перешкоджає їх ефективному практичному застосуванню. Серед недоліків можна виділити: складність оцінки ефекту як у грошах, так і в одиницях корисності; необхідність усунення впливу зовнішніх ефектів на отриманий результат; зниження об'єктивності оцінки через використання експертної думки; складність оцінки різноманітних ефектів від інфраструктурних послуг у пропорційних величинах [6].

Розглядаючи методи оцінки ефективності, що застосовуються безпосередньо для аналізу функціонування інфраструктури підприємства, можна виділити кілька позицій. Існують підходи до оцінки ефективності через систему приватних показників або через один узагальнюючий коефіцієнт, який визначається ставленням результату (ефекту) до витрат. Крім цього, результативність визначається через зіставлення витрат і ресурсів підсистем інфраструктури, через показники досягнення поставленої мети, через показники технічної оснащеності основного виробництва [6, с. 290,].

Варто відзначити, що багато з цих методів застосовуються для оцінки тільки виробничої інфраструктури через ефективний вплив на виробничий процес підприємства. При цьому не передбачається оцінка соціального ефекту, а також синергетичного ефекту від функціонування всіх підсистем (виробничої, соціальної та інформаційної).

Тебенко В. М. для оцінювання результативності пропонується використовувати три критерії [34, с.9]:

К1- критерій відповідності розвитку підсистеми розвитку всього підприємства;

К2-критерій спрямованості на зниження ризику;

К3- критерій досягнення поставлених результатів.

Кожен критерій формується з системи рівнозначних підкритеріїв, для яких мається на увазі лише два варіанти відповідності: так – у разі досягнення відповідності, ні – у разі недосягнення. Науковцями використовується двійкова система оцінки: при позитивній відповіді (1) оцінка дорівнює $1 \ V_j = V_j$, при

негативній відповіді (0) оцінка дорівнює 0 $v_{ij} = 0$, де V_j - питома вага підкритерію.

На підставі оцінок за підкритеріями k_{ij} їх вагових коефіцієнтів V_{ij} розраховується коефіцієнт K_i :

$$K_i = \sum k_{ij} * v_{ij} \quad (1.2)$$

Питома вага критерію у підсумковому інтегральному показнику визначено наступним чином:

— критерію K_1 присуджується питома вага 0,2 як показник непрямого впливу інфраструктури на діяльність підприємства;

- критерієм K_2 -0,3 як показнику, що характеризує ступінь обліку та зниження ризику в процесах обслуговування;

- Критерію K_3 присуджується найбільша питома вага 0,5 як показнику. безпосередньо пов'язаному з реалізацією запланованого інфраструктурного обслуговування.

Підсумковий коефіцієнт результативності K_p формується на основі отриманих значень критеріїв K_i з урахуванням їх вагових коефіцієнтів V_i :

$$K_p = \sum K_i * V_i \quad (1.3)$$

Проведений аналіз способів і підходів до оцінювання результативності дозволяє зробити висновок, що метод аналізу, що використовується на промисловому підприємстві, повинні відповідати наступним вимогам:

- 1) універсальності щодо всіх підсистем підприємства;
- 2) спрямованості визначення сукупності вироблених ефектів;
- 3) виявлення та локалізація ефекту інфраструктурного обслуговування в просторі та в часі;
- 4) аналізу підсистем з позиції зниження ризиків;
- 5) визначення результативності в контексті досягнення поставлених цілей діяльності всього підприємства.

На наш погляд, дані вимоги здійснені при застосуванні комплексної, багатокритеріальної системи оцінки виконання планів і цілей, пов'язаної з

визначенням інтегрального показника, який розраховується із сукупності критеріїв ерезультативності з урахуванням їх вагових значень.

1.3. Оцінювання результативності бізнес-процесів підприємства

Як зазначається у [33, с. 114] результативність бізнес-процесів підприємства виражається в досягненні поставлених цілей та завдань з мінімальними витратами ресурсів. Це означає, що процеси виконуються ефективно, досягаючи бажаних результатів з урахуванням обмежень часу, коштів, праці та інших ресурсів. Результативність бізнес-процесів може бути виміряна за допомогою різних показників, таких як час виконання, витрати, якість продукції чи послуг, задоволення клієнтів та інші. Головна мета результативних бізнес-процесів полягає у досягненні оптимального співвідношення між витратами та отриманими результатами для досягнення успішності підприємства.

У дослідженні [5, с. 12] науковці в основу методики оцінювання результативності бізнес-процесів покладають кваліметричний підхід щодо формування системи оцінювання та застосування комплексного методу оцінювання, при якому експертна група розробляє оціночну шкалу і бере участь у процесі визначення вагомості процесів та КСМ.

Одним з етапів оцінювання результативності є розробка карт управління процесами.

Кarti управління процесами містять такі основні реквізити, як:

- засоби управління;
- вхідні дані;
- вихідні дані, що виходять в результаті процесу, протоколи;
- відповідальні за процес;
- ресурси;
- критерії результативності процесу;
- показники моніторингу процесу.

Для визначення результативності бізнес-процесів, необхідно ідентифікувати всі процеси, які доцільно виміряти, враховуючи вимоги всіх діючих систем менеджменту. У вибраних процесах виявляються оцінні характеристики - критерії результативності.

Критерії результативності визначають ступінь виконання процесу відповідно до його встановленої мети. Це може бути досягнення цілей, виконання планів, вхідний контроль обладнання та ін.

При проведенні моніторингу процесів визначаються фактичні та планові значення критеріїв результативності та коефіцієнти вагомості. Коефіцієнт вагомості визначає власник процесу у межах від 0 до 1 [9, 11, 13, 14]. Відношення між фактичним і плановим значенням по кожному критерію використовується для оцінки досягнення поставлених цілей і при розробці коригувальних та/або запобіжних заходів при управлінні процесом.

Ступінь досягнення поставлених цілей для критеріїв результативності визначається за формулою:

$$D_{\text{ц}} = KР_{\text{ф}} / KР_{\text{пл}}, \quad (1.4)$$

де $D_{\text{ц}}$ - показник досягнення мети;

$KР_{\text{ф}}$ - фактичне значення критерію результативності;

$KР_{\text{пл}}$ - значення критерію результативності заплановане.

Оцінка результативності процесу проводиться шляхом складання чисельних значень i -х критеріїв результативності з урахуванням вагових коефіцієнтів:

$$KР_{\Pi} = \sum_{i=1}^n KР_i * Q_i \quad (1.5)$$

де $KР_{\Pi}$ - чисельне значення результативності процесу;

$KР_i$ - чисельне значення i -го критерію результативності;

Q_i - коефіцієнт вагомості i -го критерію результативності;

n - число i -х критеріїв результативності.

З отриманих даних у кожному підрозділі підприємства (чи окремому підприємстві) робляться висновки про поточну результативність процесів.

Власник процесу приступає до розробки коригувальних дій або заходів щодо поліпшення.

Андрусів У. Я. обґрунтовує доцільність оцінювання результативності бізнес-процесів проводити шляхом складання чисельних значень результативності процесів з урахуванням вагових коефіцієнтів:

$$P_{\text{БП}} = \sum_{i=1}^n PП_i * K_i \quad (1.6)$$

де $P_{\text{БП}}$ - чисельне значення результативності бізнес-процесів;

$PП_i$ - чисельне значення i -го процесу;

K_i - коефіцієнт вагомості i -го процесу;

n - Число i -х процесів.

Коефіцієнти вагомості За результатами моніторингу процесів робиться висновок про поточну результативність, згідно з розробленою авторами шкалою [1, с. 45].

Поряд з цим, розвиває оцінювання поточної результативності бізнес-процесів шляхом визначається коефіцієнту поліпшення:

$$k = P_{\text{пбп}} - P_{\text{бпр}}, \quad (1.7)$$

де k - Коефіцієнт поліпшення бізнес-процесів; $P_{\text{пбп}}$ - поточне чисельне значення результативності;

$P_{\text{бпр}}$ - попереднє чисельне значення результативності.

Результати оцінки результативності бізнес-процесів і коефіцієнта поліпшення фіксуються в протоколі оцінки результативності.

Запропонована система оцінювання результативності бізнес-процесів, на основі моніторингу процесів на підприємстві завдяки своїй гнучкості і простоті у застосуванні дозволяє оцінити результативність на всіх рівнях управління за всіма видами діяльності, а також зробити висновки щодо поліпшень або погіршень функціонування процесів за певний період.

На думку Гладкої М. В. бенчмаркінг дає можливість виявити результативність бізнес-процесів комерційного підприємства, яка виражається в семи фазах: На етапі I визначається комерційне підприємство для

порівняльної оцінки, до яких можна віднести конкурентів, постачальників і т. д. [5, с. 12]

На етапі II здійснюється збір та обробка інформації про нові технологічні процеси, які вносяться в оціночні таблиці або матриці.

На етапі III отримана інформація систематизується і порівнюється з бізнес-процесами свого комерційного підприємства.

На етапі IV виробляються основні напрями вдосконалення бізнес-процесів комерційного підприємства.

На етапі V визначається результативність впроваджених заходів та дається оцінка економічної ефективності.

На етапі VI заходи з бізнес-процесів впроваджуються у разі позитивної економічної ефективності.

На етапі VII здійснюється контроль за бізнес-процесами комерційного підприємства.

Оскільки бізнес-процеси є певним набором взаємопов'язаних бізнес-процедур, то логічно припустити, що вплив важелів механізму управління неоднозначний і залежить від виду бізнес-процесу.

Він дозволяє визначити домінуючі важелі управління, які мають найбільший пріоритет для конкретного бізнес-процесу.

Тігарєва В. А. обґрунтовує судження, що вдосконалення бізнес-процесу доцільно здійснювати за допомогою активізації важелів управління, мають найбільшу значимість і вищий ранг даного бізнес-процеса: збутових, маркетингових, економічних пріоритетів і організаційних [33, с. 115].

Аутсорсинг, як метод виявлення резервів результативності бізнес-процесу являє собою укладання контракту зі сторонньою організацією для передачі під її відповідальність здійснення аналізованого бізнес-процесу. Аутсорсинг бізнес процесів розвивається шляхом організації нової моделі бізнес-процесу, заснованої на стратегічному партнерстві підприємства та зовнішньої організації.

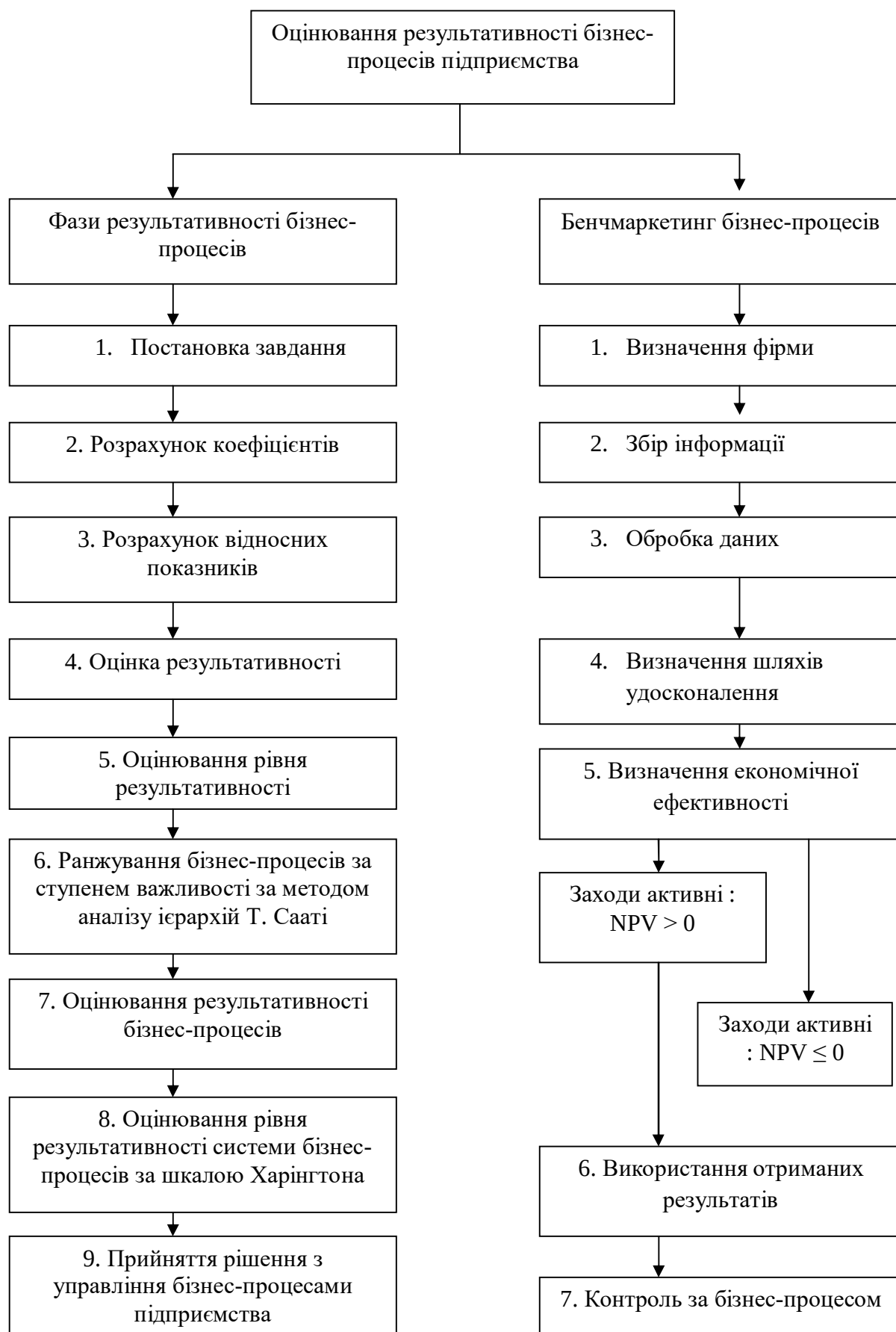


Рис. 1.1. Оцінювання результативності бізнес-процесів підприємства

Існують три основні моделі аутсорсингу, як методу виявлення резервів результативності бізнес-процесів[7, с. 265]:

1. Традиційний аутсорсинг. Підприємство передає свої процеси, що забезпечують, під відповідальність провайдерів послуг, для того щоб знизити витрати і зосередити зусилля на реалізації основних бізнес-процесів.

2. Спільний аутсорсинг. Підприємство стає партнером провайдера послуг для вдосконалення своїх бізнес-процесів, зниження витрат і підвищення гнучкості системи управління.

3. Аутсорсинг із елементами реорганізації мережі бізнес-процесів. Підприємство поєднує зусилля зі своїми партнерами і перетворює структуру управління для досягнення стійкого поліпшення показників діяльності підприємства.

4. Під час розгляду питань аутсорсингу бізнес-процесів виникає чотири класи завдань: вибір процесів передачі на аутсорсинг; вибір моделі аутсорсингу; вибір постачальника послуг; організація процесу переходу від традиційної моделі до моделі, що використовує аутсорсинг.

Андрусів У. Я. розглядає об'єктом комплексної оцінки результативності є бізнес-процеси, які можна розглядати як сукупність дій, що виконують працівники підприємства для задоволення вимог зацікавлених сторін. Визначення складу бізнес-процесів виступає основним заходом у побудові системи управління підприємством.

Етапи методики комплексної оцінки ключових показників результативності процесів представлені на рис.

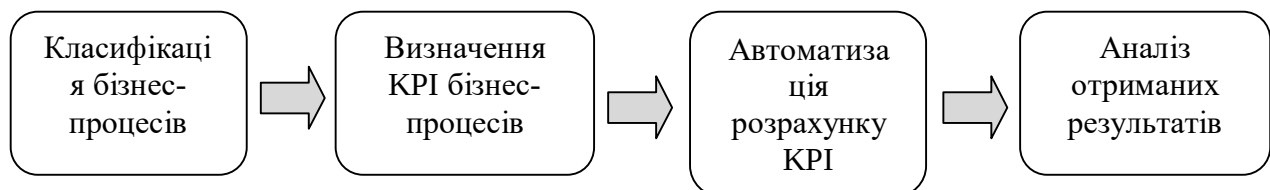


Рис. 1.2. Етапи оцінювання результативності бізнес-процесів

Першим етапом аналізу результативності є виділення основних процесів, що безпосередньо залежить від сфери діяльності підприємства і відбивають життєвий цикл продукції. Процеси управління (менеджменту) - це процеси, які відповідають за менеджмент: планування, управління ризиками, аналіз з боку керівництва. Забезпечують процеси - це допоміжні процеси, що підтримують основні процеси [1, с. 56].

Кожному бізнес-процесу присуджуються KPI, тобто числові показники діяльності, які допомагають оцінити рівень досягнення цілей, поставлених для виконання бізнес-процесу. При розрахунку слід скористатися формулою розрахунку результативності показників:

$$KPI_i = x_i / y_i, (1.8)$$

де x_i - фактичне значення i -го показника;

y_i - планове значення i -го показника.

Щоб зрозуміти, наскільки досягнення кожного з KPI впливає на результативність бізнес-процесу, слід кожному показнику задати коефіцієнт вагового значення. Показники оцінюються фахівцями підприємства за шкалою від 0 до 2, де 0 – параметр, який не впливає на кінцевий результат виконання бізнес-процесу (вони можуть розраховуватись у зв'язку з вимогами стандартів); 1 – найменш важливий параметр для оцінки результатів виконання бізнес-процесу; 2 – найважливіший показник для оцінки. Експертами можуть бути компетентні працівники з кожного бізнес-процесу.

В рамках даного дослідження було обгрунтовано доцільність розрахунку KPI основних бізнес-процесів підприємства для забезпечення наочного уявлення про результати їх функціонування. Основні процеси спрямовані на виробництво продукції та створення найбільшої цінності для замовника та зацікавлених сторін. Для кожного підприємства вони індивідуальні та залежать від його сфери діяльності.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС»

2.1 Аналіз тенденцій розвитку продуктового ритейлу України

Роздрібні магазини та супермаркети надають споживачам можливість придбати широкий спектр товарів та послуг для задоволення своїх потреб. Продуктовий ритейл є проміжною ланкою між виробниками і споживачами, допомагаючи виробникам довести свої товари до ринку та забезпечити їх реалізацію.

Продуктовий ритейл відіграє важливу роль у економіці оскільки стимулює економічне зростання через сприяння підприємству, є важливим джерелом зайнятості, надаючи робочі місця для мільйонів людей у сфері торгівлі, веде до розвитку інфраструктури в місцях їх розташування та генерує величезний платіжний потік у економіці через оплату за товари та послуги, оплату податків та інших обов'язкових внесків.

Російська повномасштабна війна проти України не лише призвела до гуманітарної кризи в Європі, але й спричинила економічні втрати для ритейлерів. Практично 90% фахівців у галузі вже відчули вплив зростання вартості сировини та інших факторів, що стали наслідком війни на фінансові результати компаній у 2022 році. Найбільший вплив на фінансові результати компаній мали зростання вартості сировини та перебої в доставці.

Споживачам довелося переглянути свої звички та надати перевагу придбанню товарів першої необхідності.

Висока інфляція створює виклики і впливає на поведінку споживачів та ефективність роботи роздрібних мереж.

Цифровізація - як в сфері покращення ланцюгів постачань та аналізу споживачів, так і повсюдного досвіду роздрібної торгівлі, починаючи від етапу вивчення продукту перед покупкою, закінчуючи електронними платежами у магазині.

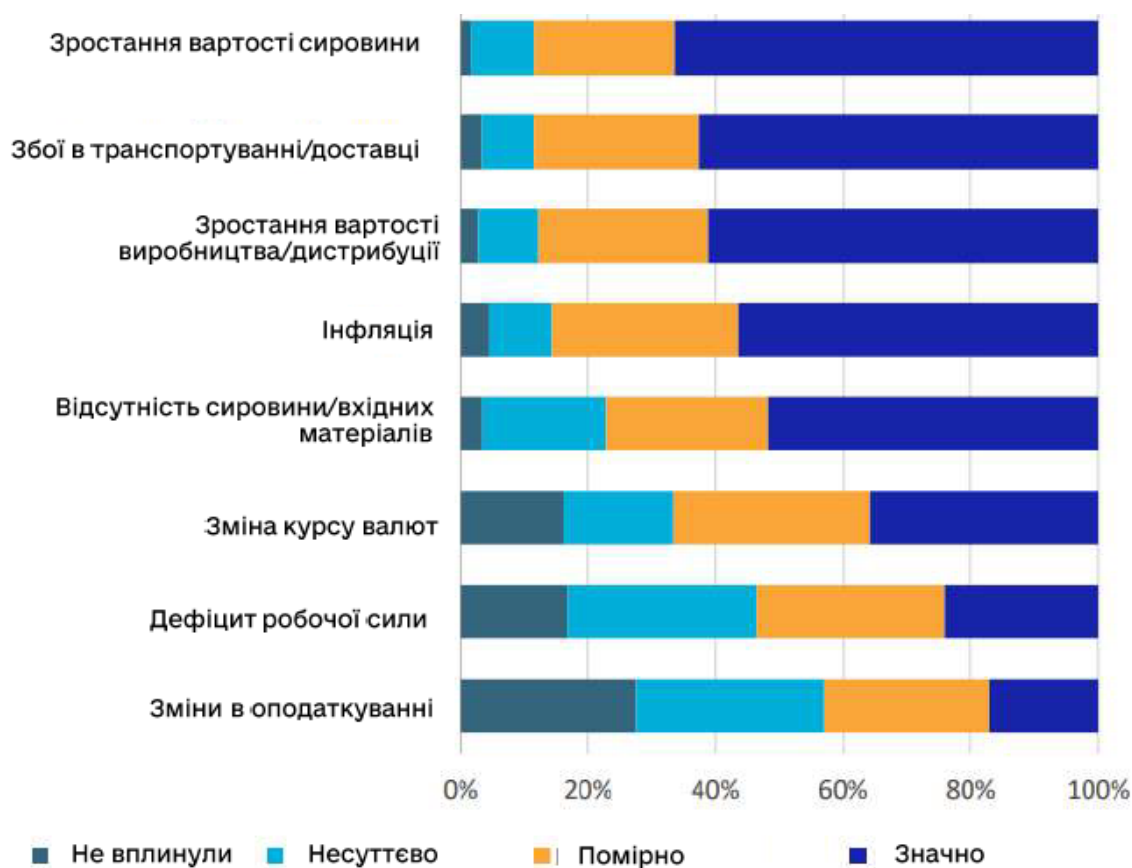


Рис. 2.1. Градація факторів впливу на продуктивний ритейл

Е-commerce продовжує зростати за всіма регіонами та секторами.

У жовтні 2023 року на сегмент продуктового ритейлу припадало майже 30% або 5280 працюючих магазинів в Україні. Лише у 2023 році відкрилося три сотні торгових точок, включаючи нові відкриття та відновлення роботи після попереднього закриття. Протягом 20 місяців повномасштабної війни галузь відновилася на 21,2%. Кількість відкритих магазинів за 2023 р. становила 300. Загальний товарообіг магазинів продуктового ритейлу у 2023 р. становив 652197,153 млн. грн.

Найвища концентрація продовольчого ритейлу спостерігається в Києві та області - 1651 торгова точка, що втричі перевищує щільність покриття ще двох регіонів з найбільшою кількістю магазинів. На другому місці за кількістю магазинів знаходиться Львівська область (558), а на третьому - Дніпропетровська (506). Одеська та Кіровоградська області також увійшли до першої п'ятірки за кількістю магазинів (рис. 2.1.).

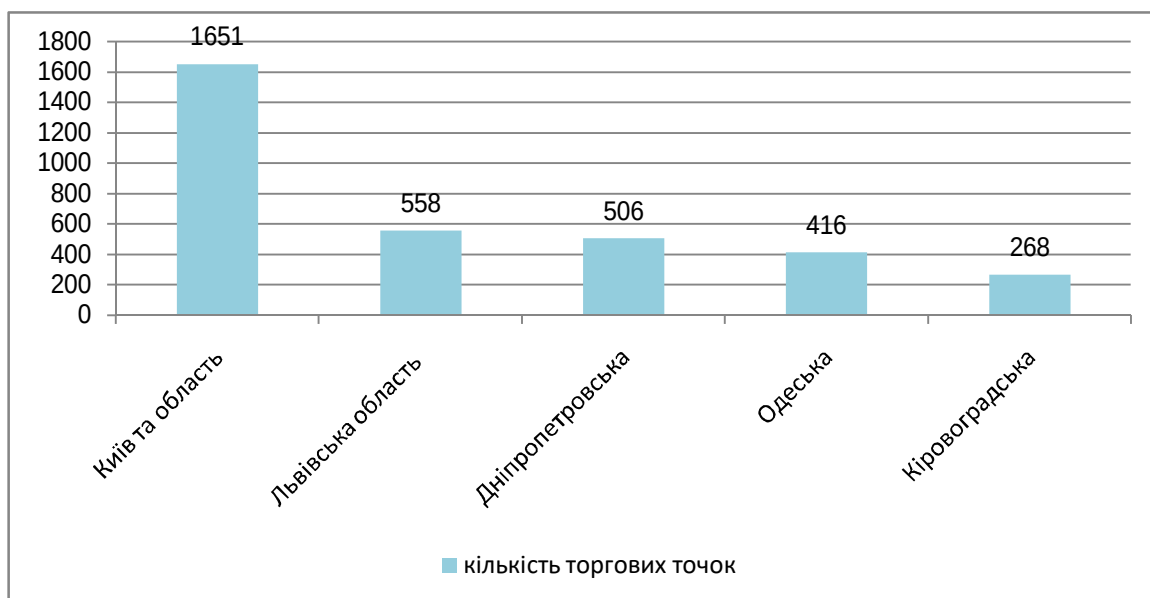


Рис. 2.2. TOP-5 областей за кількістю магазинів продуктового ритейлу

Якщо розглядати тенденції розвитку продуктового ритейлу у розрізі мереж, то можна відмітити, що найбільшими за кількістю магазинів є мережа АТБ-маркет (1182 магазини) та Fozzy Group (692 магазини). Дані наведені у таблиці 2.1.

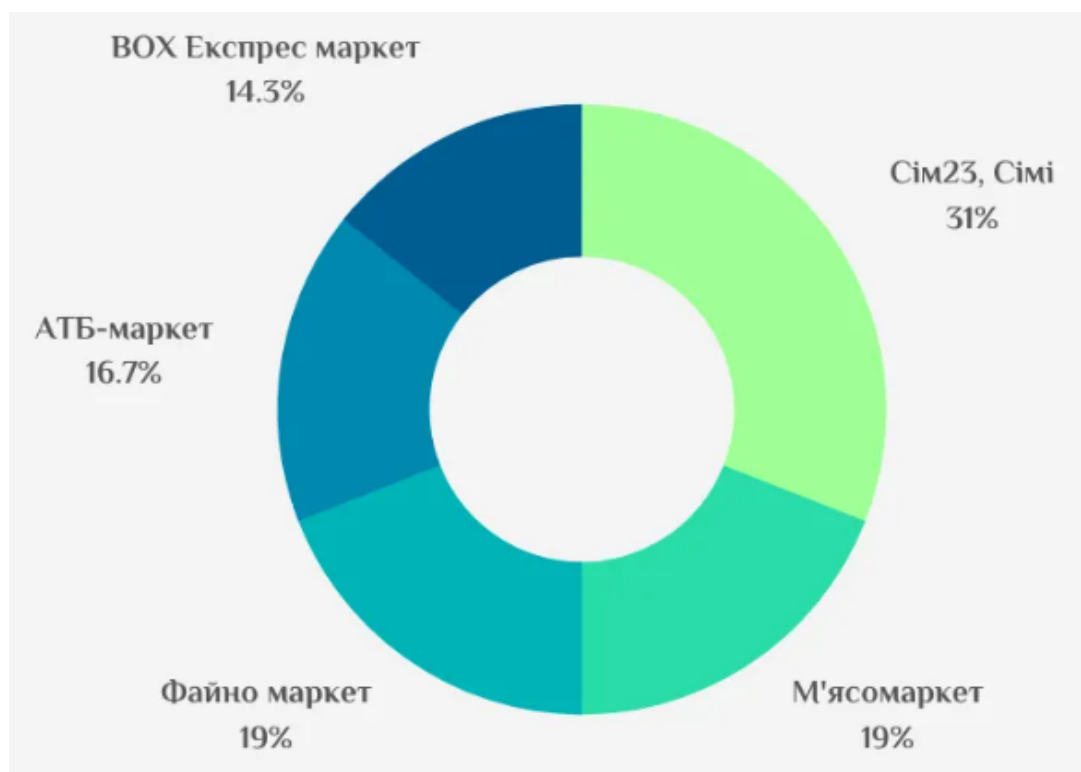


Рис. 2.3. TOP-5 продуктивних ритейлів за числом відкритих нових магазинів у 2023 р.

Таблиця 2.1

Лідери ринку продуктового ритейлу за кількістю магазинів

№	Компанія	Мережі	Місто	К-ть магазинів 2022 р.	К-ть магазинів 2021 р.	Приріст, %	К-ть відкритих магазинів у 2023 р.
1	ТОВ АТБ-маркет	АТБ	Дніпро	1182	1162	1,7%	7
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора	Київ	692	692	0%	1
3	VolWest	Наш край, SPAR	Луцьк	249	249	0	3
4	ПрАТ «МХП»	М'ясомаркет	Київ	222	220	3,6%	8
5	ТОВ АРИТЕЙЛ	КОЛО	Київ	222	221	0,5%	1

Джерело:

Роздрібні продажі в супермаркетах та магазинах у 2023-му році збільшились на 7,3%. що свідчить про відновлення галузі.

На показники роботи ритейлерів впливають **падіння купівельної спроможності українців та зменшення кількості споживачів через виїзд за кордон**. Кількість товарів у середньому кошику зменшилася на 20%. Споживачі вимушено відмовилися від товарів високого цінового сегменту – найдорожчих ковбас, сирів, шоколаду.

Зросла кількість **«промо-хантерів»**, тобто покупців, які шукають товари зі знижкою. **Споживачі охочіше купують товари меншого обсягу**. Це відбувається не лише через падіння купівельної спроможності та невпевненості в майбутньому, а й через зменшення розміру домогосподарств.

Спостерігається відновлення онлайн-ритейлу. У першому півріччі 2023-го сегмент e-commerce зріс на 2%. Загалом, на сьогодні, частка електронної комерції становить понад 11%, до війни він становив – 9%.

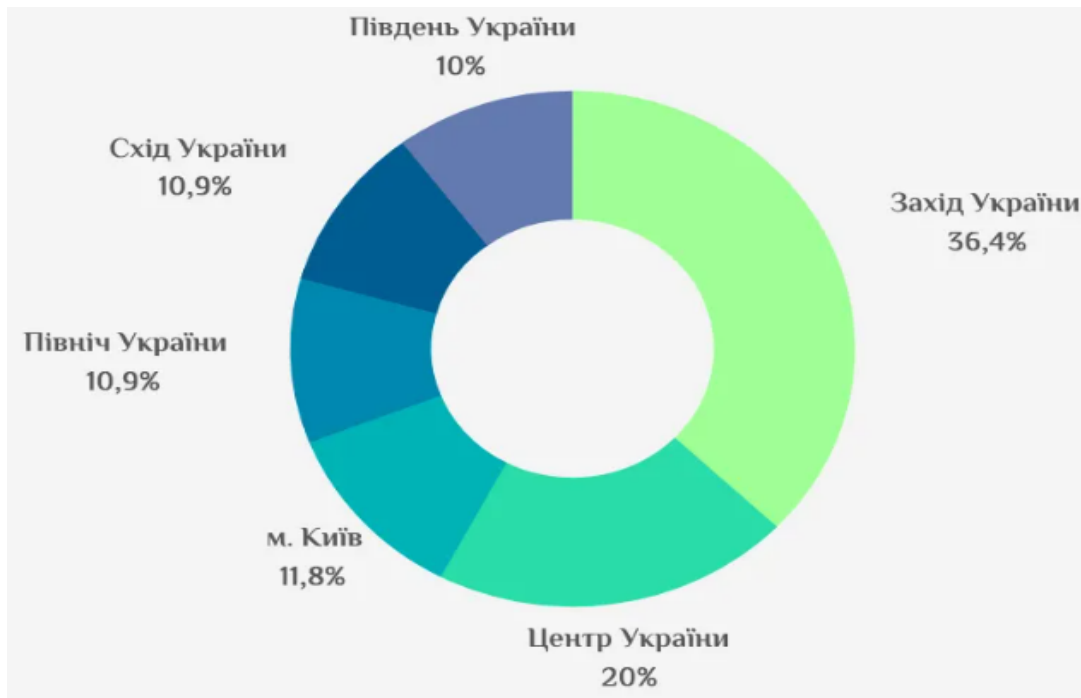


Рис. 2.4. Регіони України, де відкривалися нові магазини продуктового ритейлу

Характеризуючи територіальну приналежність нових магазинів, що відкрилися у 2023 р. можна зазначити, що найбільша кількість припадає на захід країни, а саме 36,4 % від загальної кількості. На Центр України припадає 20 % відкритих магазинів продуктового ритейлу і на м. Київ – 11,8 % відповідно (рис.).

За даними експертів з початком війни кількість населення скоротилася на 15 % та у 2023 р. становила 25 млн., що вкрай негативно вплинуло на сегмент продуктового ритейлу.

<https://ua-retail.com/2023/12/yak-zminivsia-rinok-ukra%D1%97nskogo-prodovolchogo-ritejlu-za-chas-vijni/>

При цьому, експерти зазначають, що обсяги споживання продуктів знизилися більше ніж на 15 %. За різними категоріями цей показник різний. Так, споживання круп знизилося на 39 %, свіжої риби та морепродуктів на 45 %, дитячого харчування на 47 %, при цьому, споживання енергетиків зросло на 46 % (рис.).

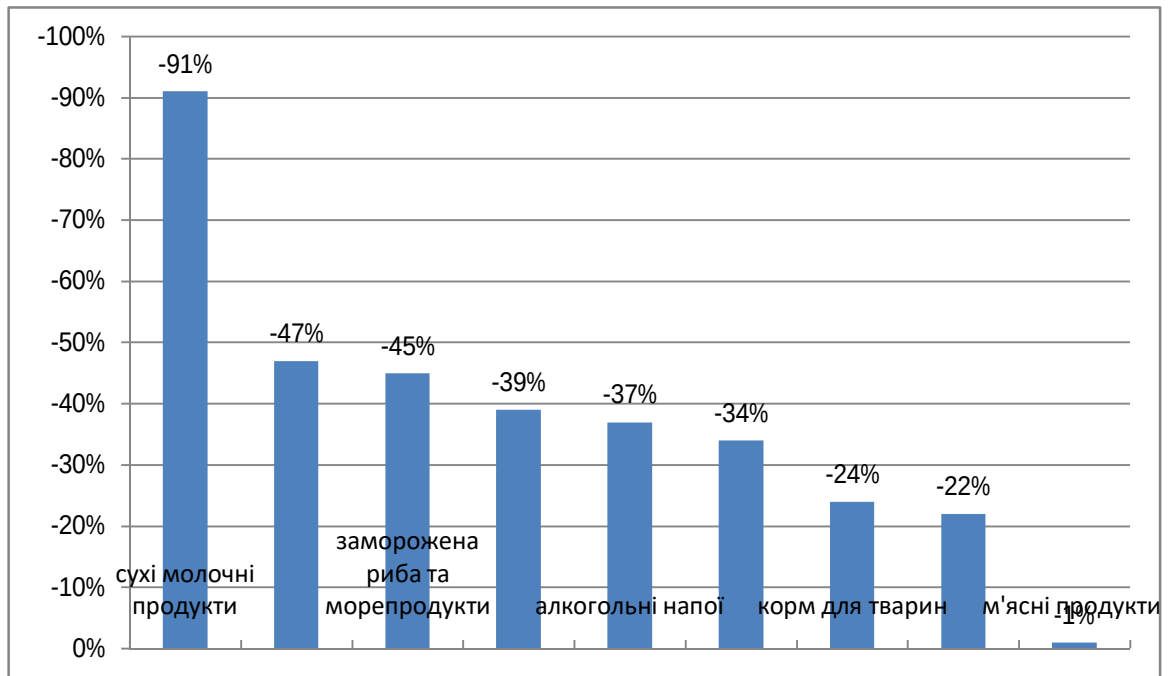


Рис. 2.5. Зміна споживання деяких продуктів у 2023 р. порівняно з 2021 р.
<https://ua-retail.com/2023/12/yak-zminivsyia-rinok-ukra%D1%97nskogo-prodovolchogo-ritejlu-za-chas-vijni/>

Зміна поведінки споживачів у контексті економії можна охарактеризувати на основі даних таблиці.

Таблиця 2.2

Способи економії споживачів у 2021-2023 рр.

Метод економії	2021	2022	2023
Купівля меншої кількості товарів	87%	92%	85%
Перехід на найдешевші бренди	13%	23%	15%
Збільшення частки запланованих закупів	2,7	2,3	2,7
Використання списку покупок	45%	39%	44%
Частка продуктів здорового харчування	31%	26%	31%

Таким чином, можна говорити про стабілізацію споживчої поведінки, адаптації до умов, що склалися на сьогодні та можливості прогнозування попиту.

При цьому, навіть в умовах війни, споживачі не готові відмовлятися від звичних товарів (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Частка споживання продуктів за сегментами у 2023 р.

Товарна група	Частка сегменту «економ»	Частка середнього сегменту	Частка преміального сегменту
Морозиво	9%	40%	51%
Зубна паста	21%	27%	52%
Туалетний папір	11%	44%	45%
Мінеральна вода	31%	37%	32%
Слабоалкогольні напої	19%	49%	31%
Шоколад	13%	65%	21%

Так, частка покупок морозива у преміальному ціновому сегменті становить 51 %, зубної пасти 52%, туалетного паперу – 45%. **Що також свідчить про відновлення споживчого попиту у продуктовому ритейлу.**

За даними держстату загальний роздрібний товарооборот у 2022 р. знизився у порівнянні з 2021 р. на 46 млрд грн та становив 1 трлн 397,8 млрд грн. У середньому зниження відбулося на 25%.

Динаміка роздрібного товарообороту за 2021-2022 рр. наведена на рис. 2.6.

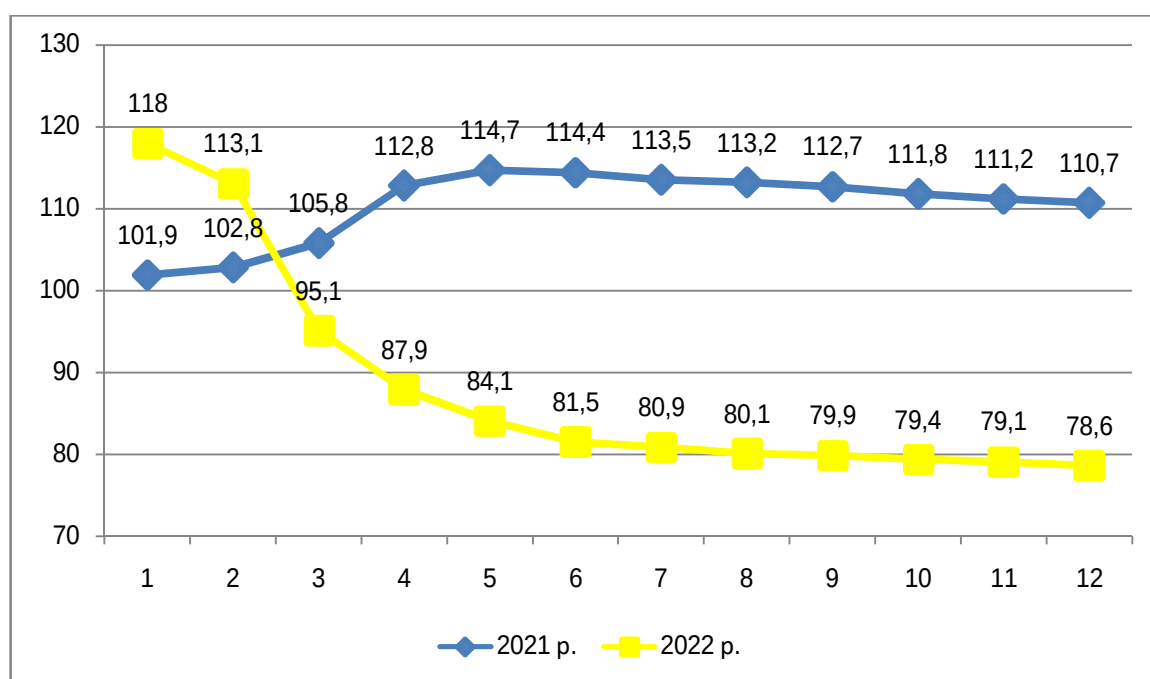


Рис. 2.6. Динаміка роздрібного товарообороту за 2021-2022 рр.

Систематизуємо інформацію, викладену вище, та проведемо аналіз конкурентних сил за М. Портером.

Аналіз конкурентних сил за М. Портером допомагає компаніям краще розуміти своє оточення та приймати обґрунтовані стратегічні рішення для забезпечення успіху в конкурентному середовищі.

Цей аналіз допомагає визначити, наскільки привабливою є галузь для ведення бізнесу та які фактори можуть вплинути на її прибутковість та стійкість. Портер виділяє п'ять основних сил, які визначають ступінь конкуренції у галузі:

Загроза входу нових конкурентів: оцінюється ймовірність появи нових учасників на ринку та їх здатність конкурувати з існуючими компаніями.

Сила постачальників: визначається вплив постачальників на ціни та умови постачання.

Сила покупців: оцінюється вплив покупців на ціни та умови продажу.

Сила впливу товарів-замінників: враховується ймовірність заміни товарів чи послуг іншими альтернативами.

За результатами проведеного дослідження було встановлено, що загроза внутрішньогалузевої конкуренції та загроза втрати постачальника – вище середнього рівня. Так, варто наголосити на тому, що на ринку присутні як іноземні, так і національні ритейлери. Найбільшою за кількістю магазинів є мережа АТБ-маркет (1182 магазини) та Fozzy Group (692 магазини). Конкурентна боротьба проявляється шляхом використання технологій для залучення нових споживачів, покращення рівня обслуговування та підтримки конкурентоспроможних цін. Поряд з цим, загроза втрати постачальників реалізується через те, що війна спричинила порушення ланцюгів постачання та перебої у доставці, внаслідок війни відбулося підвищення вартості сировини, існують значні витрати на переключення на інших постачальників. Мережі намагаються знизити вплив даного фактору шляхом розширення асортименту за рахунок своїх торгових марок, реалізації «власного імпорту» продуктів.

Встановлено, що вплив інших конкурентних сил (товарів-замінників, споживачів, появи нових конкурентів) проявляється на середньому рівні.



Рис.2.7. Аналіз конкурентних сил за М. Портером

2.2. Загальна характеристика ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС»

Компанія «ТАВРІЯ ПЛЮС» є компанією з компетентним керівництвом, яке регулярно займає високі позиції у рейтингу найуспішніших компаній у своїй галузі.

Компанія володіє всеукраїнською мережею супермаркетів під брендом «Таврія – В», що заснована у 1992 році.

Мережа Таврія-В сьогодні налічує:

- Ї 135 об'єкти торгівлі
- Ї торгові центри площею від 5 до 36 тис. м²;
- Ї супермаркети, делікатес-маркети;
- Ї департамент зовнішньоекономічної діяльності;
- Ї загальна площа – 333 508,8 м²

Загальний оборот мережі ТАВРІЯ В/рік – 10 млрд. 113 мл. грн.;

Цільовою аудиторією торгової мережі «ТАВРІЯ В» є міські жителі з доходами від "середніх" до "середніх+". Асортимент магазинів задовольняє потреби різних верств населення.

У портфелі компанії: торговельні об'єкти різного формату, в тому числі великі торговельні центри, супермаркети та магазини біля будинку під торговою маркою «Таврія В», супермаркети преміального сегменту «Космос», магазини косметики, побутової хімії та непродовольчих товарів «Блиск & Відро», магазини низьких цін ПЮРЕ, мережа кафе швидкого харчування, ресторани VIP-класу, цехи з виробництва м'ясних, рибних напівфабрикатів, кондитерські, кулінарні цехи, пекарні, броварня, швейне виробництво, будівництво та девелопмент, інтернет магазин tavriav.ua , служба доставки, галерея луху бутіків.

Компанія «ТАВРІЯ» здійснює прямий імпорт, а також пропонує покупцям товари під власними торговими марками.

Компанія «ТАВРІЯ В» прагне забезпечити можливість робити покупки в сучасних магазинах, які гарантують доступ до якісних товарів за доступними

цінами, а також пропонує покупцям отримати безліч додаткових сервісів, для яких у всіх супермаркетах створено соціальну інфраструктуру: пункти прийому комунальних платежів, обмін валют, хімічистки, аптеки, платіжні термінали та інше.

У зв'язку з тимчасовою окупацією деяких територій країни, підприємство вимушене було припинити свою діяльність у м. Херсон (один торговий об'єкт). Місто було відрізане від сполучення з іншою територією країни, товар не було можливості завозити, виторг від реалізації залишків товарів проводився до липня. 3 липня всі від ділення банків припинили свою діяльність у місці, також було відключено інтернет зв'язок з цим регіоном, що привело до неможливості проводити розрахунки з покупцями, а також головним офісом та персоналом. У грудні 2022 року, після деокупації м. Херсон, магазин відновив свою роботу.

У м. Харків робота торговельного об'єкту була призупинена у березні внаслідок масованих обстрілів міста, зупинкою міського транспорту та евакуацією співробітників з міста. Але в подальшому налагоджено ланцюги поставок та умови праці працівників, робота з квітня 2022 року продовжилась.

М. Миколаїв також піддавався інтенсивним обстрілам. Багато місцевих жителів виїхало з міста, товарообіг скоротився. Для оптимізації витрат, керівництвом підприємства було прийняте рішення про тимчасову зупинку роботи одного з торговельних об'єктів з березня 2022 року. У грудні 2022 року, після деокупації м. Херсон та Миколаївської області, магазин поновив свою роботу. Пошкодження торговельних об'єктів відсутні, збитків товару не завдавалось, завдяки правильно організованій роботі керівництва та підтримці співробітників.

В Одеській області через війну в курортному сезоні 2022 року перебування на узбережжі та купання в Чорному морі були під заборобою, в зв'язку з чим не були відкрито 3 торговельні об'єкти, які працювали у мирний час в весняно-літній сезон у смт Затока.

В той же час, вже після початку військової агресії Російської Федерації проти України, підприємством у 2022 році були відкрито 5 нових

торговельних об'єктів на території м. Одеси, м. Ізмаїл та м. Хмельницький.

Таблиця 2.4

Деякі показники господарської діяльності ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» за 2022-2023 рр

Показник	6 місяців 2023	6 місяців 2022	+/-,%
Дохід від реалізації товарів в роздрібній торгівлі	5 380 708	4 184 890	+28,6
Дохід від реалізації товарів в оптової торгівлі	59 422	45 479	+30,7
Послуги логістичні, мерчан-дайзингу та маркетингу	540 229	334 641	+61,4
Доходи від суборенди	3 882	3 728	+4,1

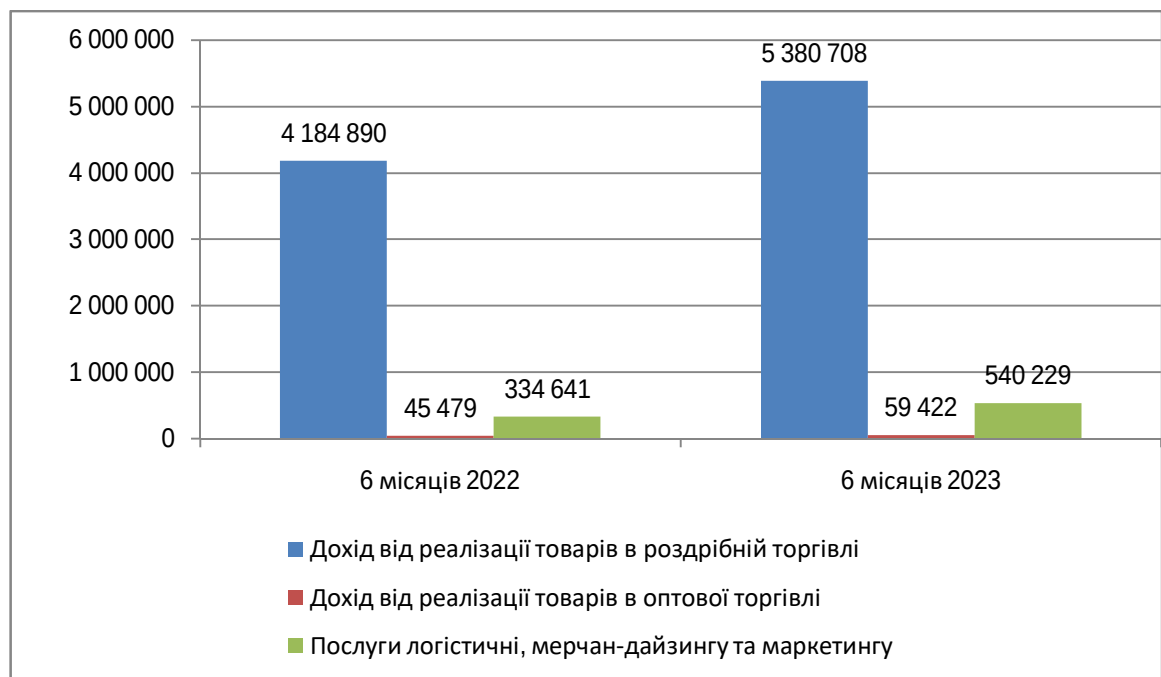


Рис. 2.8. Деякі показники господарської діяльності ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» за 2022-2023 рр

Ключовими бізнес-напрямами ТОВ "ТАВРІЯ ПЛЮС" стали роздрібна торгівля, оптова торгівля, виробництво пива.

Першим, але дуже вдалим проектом підприємства стало відкриття в Одесі торговельного центру «Аеропортівський», який на той момент об'єднало у своїй концепції найсучасніші технології у галузі торговельного обладнання, дизайну інтер'єру, комп'ютерних та будівельних технологій.

У 2022 році відкрито 5 магазинів на території м. Одеси, Одеській області

та м. Хмельницький. Таким чином, станом на 31 грудня 2022р ТОВ "Таврія плюс" включає 112 торговельних об'єктів різного формату, в тому числі великі торговельні центри, супермаркети та «магазини біля дому» під торговою маркою «ТАВРІЯ В», супермаркети преміального сегменту «Космос», магазини косметики, побутової хімії та непродовольчих товарів «Блиск & Відро».

«Космос» - гастрономічні делікатеси, товари відомих європейських брендів. Натуральність і екологічність продуктів. Цільова аудиторія - успішні динамічні люди, які віддають перевагу якісним продуктам та відмінному сервісу.

«Торгівельні центри» - торгові приміщення, з найширшим асортиментом продукції. Цільова аудиторія - клієнти, що здійснюють великі покупки щотижня.

«Магазини біля дому» - Цільова аудиторія - покупці, які здійснюють невеликі щоденні покупки, а також комплексні покупки: свіжий хліб, молоко, овочі, фрукти, гастрономію, свіже м'ясо, рибу

«Блиск&Відро» магазини пропонують побутову хімію та парфумерію, працюють у форматі самообслуговування і мають широкий спектр якісної продукції за доступними цінами.

Бізнес-напрями ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» наведено на рис.

ТОВ «Таврія плюс» сьогодні це регіональна мережа із магазинами та торговельними центрами у містах: Київ, Одеса, Ізмаїл, Білгород-Дністровський, Миколаїв, Харків, Хмельницький, Херсон.

Географія мережі торговельних точок ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» наведена у таблиці 2.5.

Таким чином, у 2023 р. мережа налічує 11 торговельних центрів, 84 супермаркету та магазинів біля дому, 3 делікатес-маркетів та 14 магазинів «Блиск&Відро».

ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» займає лідируючі позиції серед підприємств продуктового ритейлу країни.



Рис. 2.9. Бізнес-напрями ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС»

Таблиця 2.5

Географія мережі торгівельних точок ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» у 2023 р.

Місце знаходження/ Формат закладу	Торгівельний центр	Супермаркет та "магазин біля дому"	Делікатес- маркет	Супермаркет непродовольчих товарів «Блиск&Відро»
м. Одеса, Одеська обл.	8	70	2	13
м. Хмельницький		7		
м. Миколаїв	2	6		
м. Харків	1			1
м. Херсон		1		
м. Київ			1	
Всього	11	84	3	14

Основними конкурентами підприємства за обсягами доходу від реалізації та прибутку є АТБ маркет, Вересень плюс, Фудком, Львів-трейдинг (таблиця).

Таблиця 2.6

ТОП-10 компаній продуктового ритейлу за обсягами чистого прибутку у
2022 р

№	Компанія	Дохід, млрд. грн	Чистий прибуток, млрд. грн
1	АТБ маркет	148,3	2,8
2	Вересень плюс	5,7	0,4
3	Фудком	15,5	0,2
4	Львів-трейдинг	0,3	0,1
5	Таврів ПЛЮС	9,9	0,1
6	Луг	н/д	0,07
7	Аргон	2,6	0,05
8	Арітейл	1,9	0,05
9	Альфа-продукт	1,7	0,04
10	Торгіон	1,2	0,04

Таким чином, ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» за обсягами чистого прибутку потрапила у п'ятірку лідерів серед компаній продуктового ритейлу України.

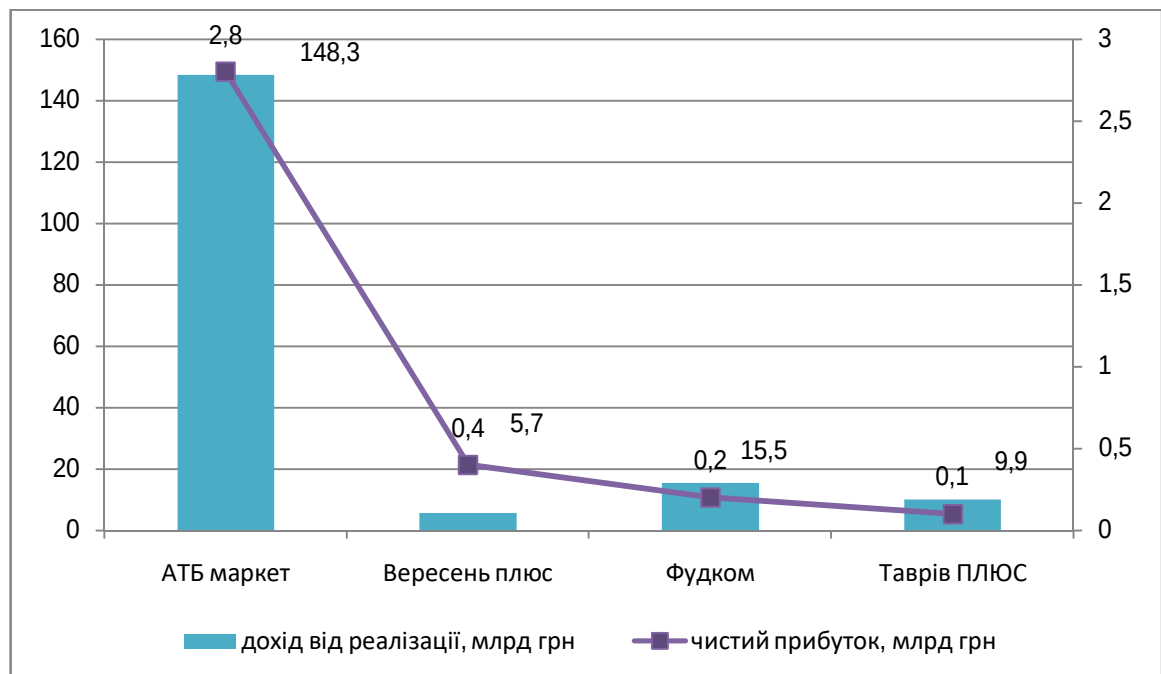


Рис. 2.10. Лідери продуктового ритейлу за обсягами чистого прибутку у 2022 р.

За результатами розрахунків проведених у попередньому параграфі, було зроблено висновки про прибутковість діяльності підприємства та спроможність вчасно покривати власні зобов'язання. Поряд з цим, ряд показників фінансового стану мали значення менше нормативних, що свідчить

про певні проблеми фінансової діяльності підприємства. Дана ситуація потребує проведення додаткових досліджень.

Динаміка доходу від реалізації та прибутку наведена на рис. 2.11

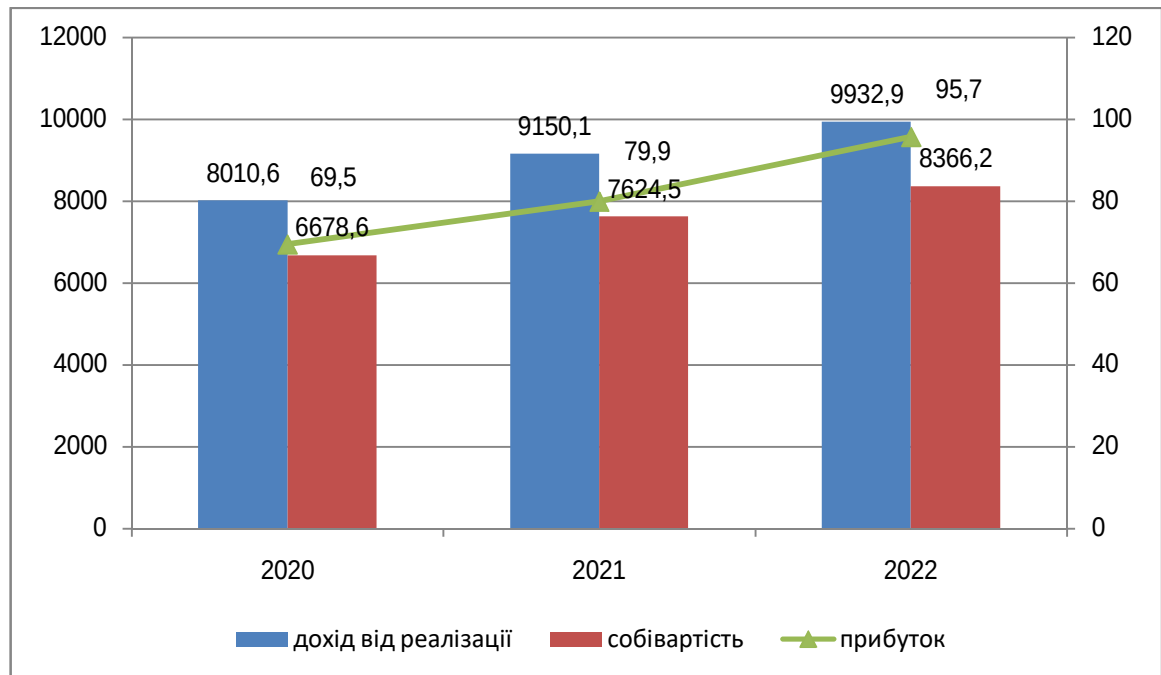


Рис. 2.11. Динаміка доходу від реалізації та прибутку, млн. грн.

За результатами аналізу основних показників діяльності ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» можемо зробити висновок, що всі показники мали позитивну динаміку. Так, дохід від реалізації у 2021 р. зріс на 14,2 % у порівнянні з 2020 р. У 2022 р., незважаючи на війну в країні обсяги обороту зросли на 8,6 %. Це відбулося через нарощення обсягів виручки за існуючими магазинами та відкриття нових магазинів. У 2021 р. прибуток підприємства зріс на 15,1 % у порівнянні з 2020 р., а у 2022 р. зріс на 19,8 % та становив 97,5 млн.грн.

Що свідчить про результативність діяльності підприємства загалом.

Розглянемо структуру персоналу ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» у 2020-2022 рр. за категоріями основних працівників (керівників, фахівців, робочих).

Протягом аналізованого періоду загальна чисельність персоналу знизилася на 99 чол. за рахунок скорочення основного персоналу.

Таблиця 2.7

Структура персоналу ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС»

Показник	2020	2021	2022	Відхилення
----------	------	------	------	------------

				від 2020	від 2021
Середньооблікова чисельність, чол.всього	2985	3015	2886	-99	-129
У тому числі:				0	0
Основний вид діяльності	2985	3015	2886	-99	-129
З них:				0	0
-керівники	418	422	404	-14	-18
-фахівці	746	754	722	-25	-32
-робочі	1761	1779	1703	-58	-76
Не основний вид діяльності	60	60	58	-2	-3

Розглянемо аналіз доходу та прибутку на одного працівника у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.8

Аналіз доходу та прибутку на одного працівника у 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення	
				від 2020	від 2021
Середньооблікова чисельність, чол.всього	2985	3015	2886	-99	-129
Дохід від реалізації, млн.. грн.	8010,6	9150,1	9932,9	1922,3	782,8
Прибуток, млн..грн.	69,5	79,9	95,7	26,2	15,8
Обсяг продажів на одного працівника, млн.грн	2,684	3,035	3,442	0,758	0,407
Прибуток на одного працівника, тис.грн.	2,328	2,650	3,316	0,988	0,666

За результатами встановлено, що обсяг доходу на одного працівника зріс на 0,758 млн.грн., а прибутку зріс на 0,988 тис. грн.

Далі проведемо аналіз фінансового стану підприємства протягом 2020-2022 рр.

Спочатку розрахуємо показники короткострокової ліквідності підприємства.

Формули для розрахунку показників та приклад розрахунку за 2022 р. наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок показників короткострокової ліквідності

Назва показника	Формула розрахунку	Приклад розрахунку (2022р.)
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	$\text{Кпот.лікв} = \text{ОА} / \text{ПЗ}$, де ОА - оборотні активи;	$\text{Кпот.лікв} = 2$ $825976/1967982=1,44$

	ПЗ - поточні зобов'язання	
Коефіцієнт термінової ліквідності	КТ лікв = (ОА – ТМЗ) / ПЗ де ТМЗ - товарно-матеріальні запаси	КТ лікв =(2 825 976-406 696)/1 967 982=1,23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кабс. Лікв = ГК / ПЗ де ГК - грошові кошти	Кабс. = 177 438/1 967 982=0,09

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

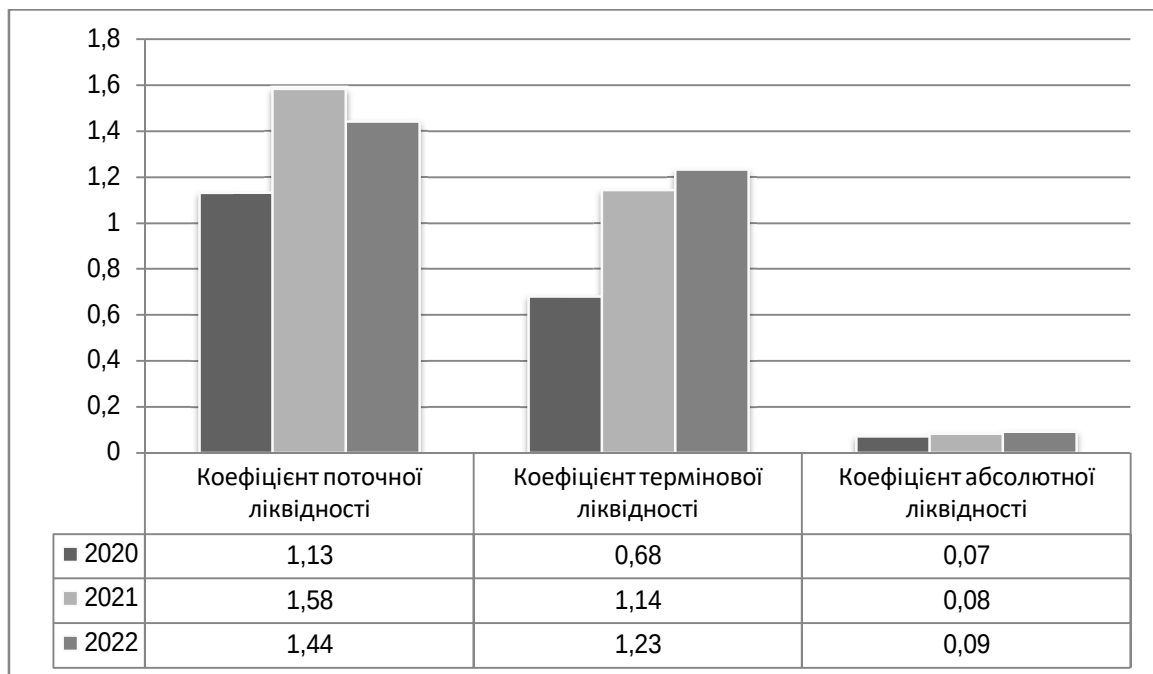
Проведемо розрахунки за 2020-2022 рр. та представимо результати у таблиці.

Таблиця 2.10

Показники короткострокової ліквідності за 2020-2022 рр.

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2020/2021	Відхилення 2022/2021
		2020	2021	2022		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	1,13	1,58	1,44	0,45	0,31
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	0,68	1,14	1,23	0,46	0,55
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,07	0,08	0,09	0,02	0,02

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства



Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Рис. 2.12. Короткострокової ліквідності

За результатами проведеного аналізу показників короткострокової ліквідності ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» можемо зробити висновок, що всі досліджувані показники протягом аналізованого періоду 2020-2022 рр.

знаходилися у межах нормативних значень. Так, коефіцієнт поточної ліквідності зріс на 0,31 та у 2022 р становив 1,44; коефіцієнт термінової ліквідності зріс на 0,55 та становив у 2022 р. 1,23; коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 0,02 та становив 0,09. За підсумками можемо зазначити, що підприємство має достатні ресурси для покриття своїх поточних зобов'язань і здатне вчасно розраховуватися з кредиторами та іншими платіжними зобов'язаннями. Такий стан свідчить про фінансову стабільність підприємства у короткостроковій перспективі.

Формули розрахунку та приклад аналізу показників фінансової стійкості за 2022 р. наведено у (табл.2.11.)

Таблиця 2.11

Показники фінансової стійкості

Назва показника	Формула розрахунку	Приклад розрахунку (2022р.)
Коефіцієнт власного капіталу	$\text{Квл.кап.} = \text{ВК} / \text{ВБ}$ де ВК - власний капітал; ВБ - валюта балансу	$\text{Квл.кап.} = 448\,179 / 2\,864\,543 = 0,16$
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\text{Кфін.ст.} = (\text{ПЗ} + \text{ДЗ}) / \text{ВБ}$ де ДЗ - довгострокові зобов'язання	$\text{Кфін.ст.} = (448\,382 + 1\,967\,982) / 448\,179 = 5,39$

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

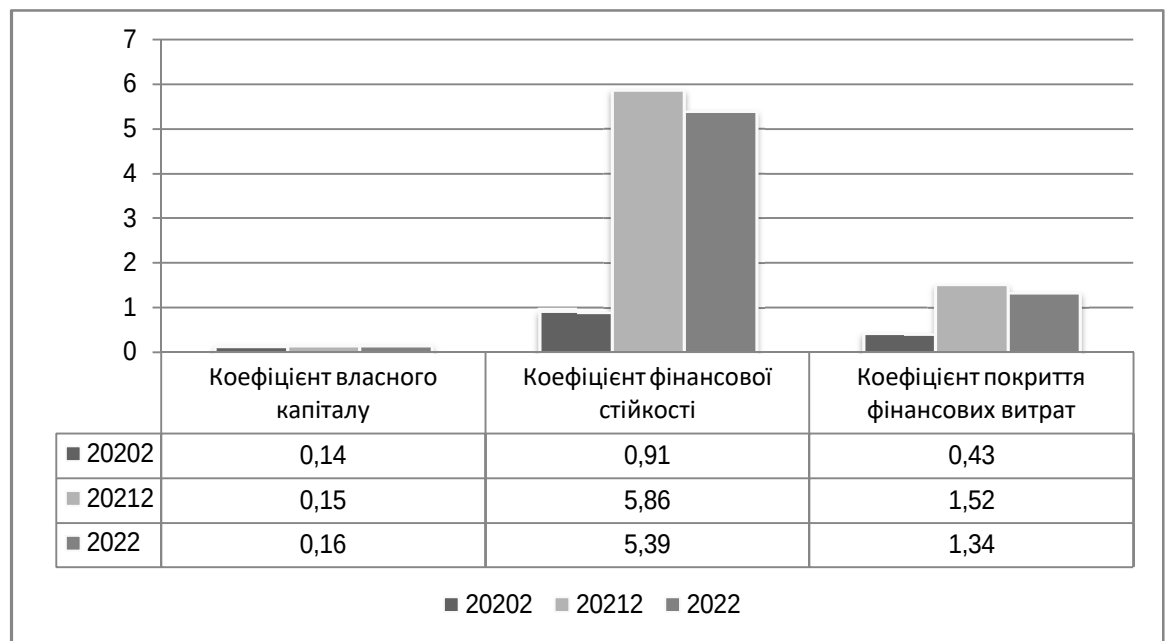
Результати оцінювання за аналізований період 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Показники фінансової стійкості у 2020-2022 роках

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
		2020	2021	2022		
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 1,0$	0,91	5,86	5,39	4,95	4,48
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	0,14	0,15	0,16	0,01	0,02
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	>1	0,43	1,52	1,34	1,09	0,91

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства



Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Рис. 2.13. Показники фінансової стійкості

За результатами проведеного аналізу показників фінансової стійкості ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» можемо зробити висновок, що більшість досліджуваних показників протягом аналізованого періоду 2020-2022 рр. мали значення менше нормативних. Так, коефіцієнт фінансової стійкості зріс на 4,48 та у 2022 р становив 5,39; коефіцієнт власного капіталу зріс на 0,02 та становив у 2022 р. 0,16; що є негативною тенденцією. Це може свідчити про можливі проблеми у фінансовому забезпеченні підприємства. Відповідно, підприємство може зазнавати труднощів у здійсненні своєї діяльності, в оплаті зобов'язань або забезпеченні ресурсів для майбутнього розвитку. В такому випадку, важливо вжити заходів для покращення фінансового стану підприємства, таких як залучення додаткових фінансових ресурсів, оптимізація витрат, пошук нових джерел прибутку тощо.

Далі проведемо розрахунок показників рентабельності.

Таблиця 2.13

Показники рентабельності

Назва показника	Формула розрахунку	Приклад розрахунку (2022р.)
Рентабельність сукупного капіталу	$R_{ск} = (ЧП / ВБ) * 100$, де ЧП- чистий прибуток, ВБ- валюта балансу	$R_{ск} = 95\,660 / 2291634 * 100 = 4,17$

Рентабельність власного капіталу	$P_{BK} = \text{ЧП/ВК} \cdot 100\%$, де ВК-власний капітал	$P_{BK} = 95\,660/448\,179 \cdot 100 = 0,27$
Рентабельність продажів	$P_{пр} = \text{ЧП/Д} \cdot 100\%$, де Д-дохід від реалізації	$P_{пр} = 95\,660/9\,932\,877 \cdot 100 = 0,87$

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Таблиця 2.14

Динаміка показників рентабельності у 2020-2022 роках

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
		2020	2021	2022		
Рентабельність сукупного капіталу	>0	2,87	2,79	4,17	-0,08	1,38
Рентабельність власного капіталу	>0	0,20	0,18	0,27	-0,02	0,09
Рентабельність продажів	>0	0,87	0,87	0,96	0	0,09

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

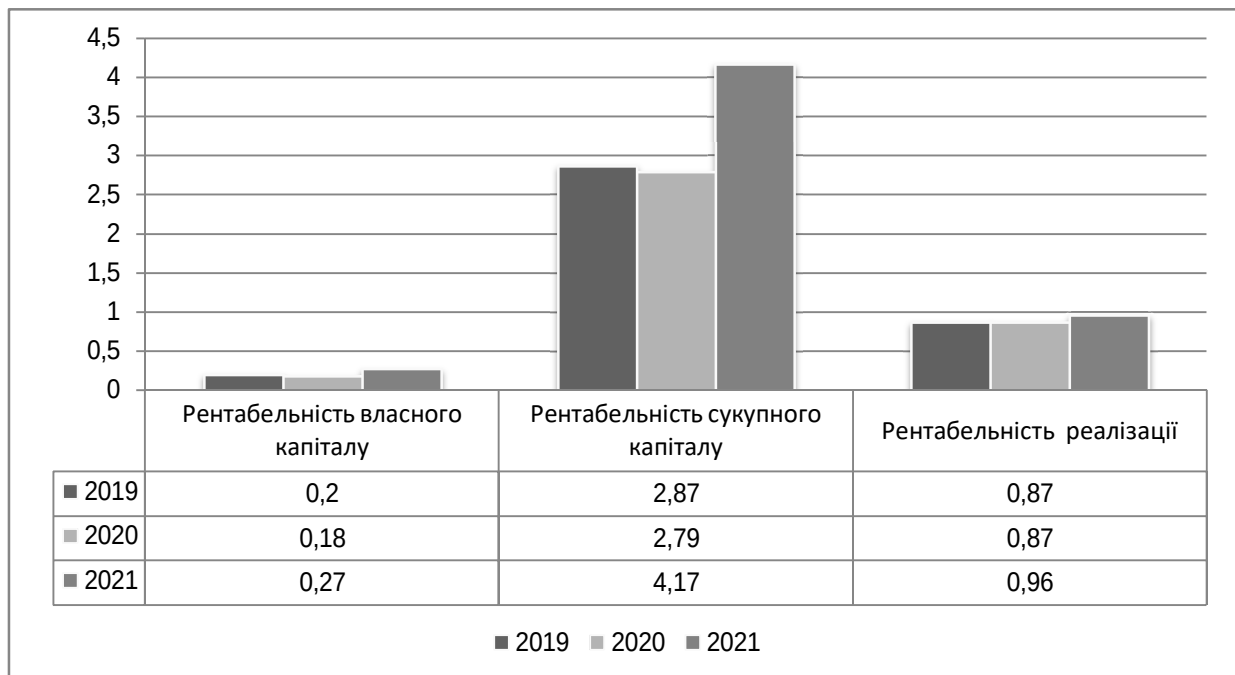


Рис.2.14. Показники рентабельності

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

За результатами проведеного аналізу показників рентабельності ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» можемо зробити висновок, що більшість досліджуваних показників протягом аналізованого періоду 2020-2022 рр. мали позитивне значення. Так, коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу зріс на 1,38 та у 2022 р становив 4,17; коефіцієнт рентабельності власного капіталу зріс на 0,09 та становив у 2022 р. 0,27; що є позитивною тенденцією. це може свідчити про

позитивні зміни у фінансовій діяльності підприємства. Зростання рентабельності може бути результатом ефективного управління ресурсами, оптимізації витрат. Це може сприяти покращенню конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Аналіз результативності діяльності універсаму «Таврія-В» ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС»

Детальніше аналіз показників результативності проведемо за даними універсаму «Таврія-В» ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС». Для цього скористаємося аналізом специфічних показників, обґрунтованих у дослідженні [35], що дозволяють дослідити результативність діяльності торговельних підприємств.

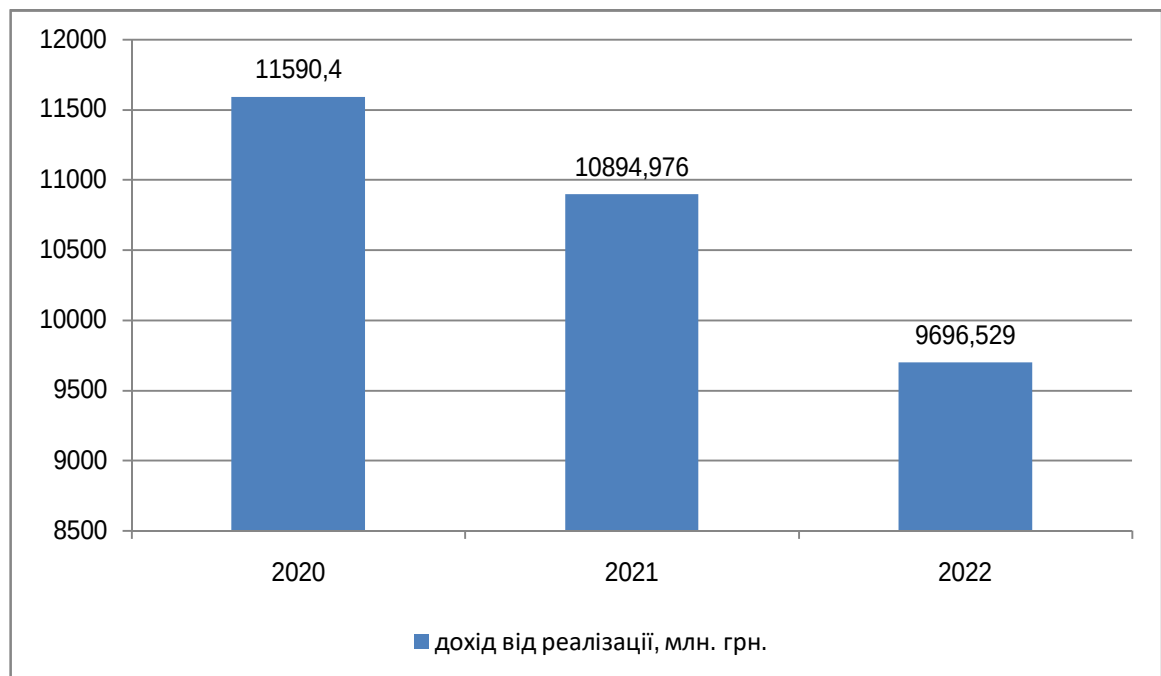


Рис.2.15. Динаміка товарообігу універсаму Таврія-В (вул. Мельницька, 1), млн. грн.

За результатами аналізу динаміки доходу від реалізації Універсаму Таврія-В на вул. Мельницька, 1 можемо зробити висновок, що у 2021 р. він зріс на 11,9 % у порівнянні з 2020 р. У 2022 р., дохід від реалізації знизився на

3,1 %. Що не відповідає загальній тенденції зміни даного показника по підприємству загалом.

Для аналізу результативності діяльності торгівельного підприємства важливим є аналіз структури чеків.

Аналіз чеків допомагає виявити зміни у споживчих уподобаннях та тенденціях. Це може включати зміни в популярності певних продуктів, зростання або зниження витрат на певні категорії товарів або зміни в частоті покупок.

Аналізуючи структуру чеків, розглянемо чеки з різною кількістю товарів (позицій). Визначимо частку чеків з різною кількістю товарів у загальній кількості. Прослідкуємо динаміку зміни за 2021-2022 рр.

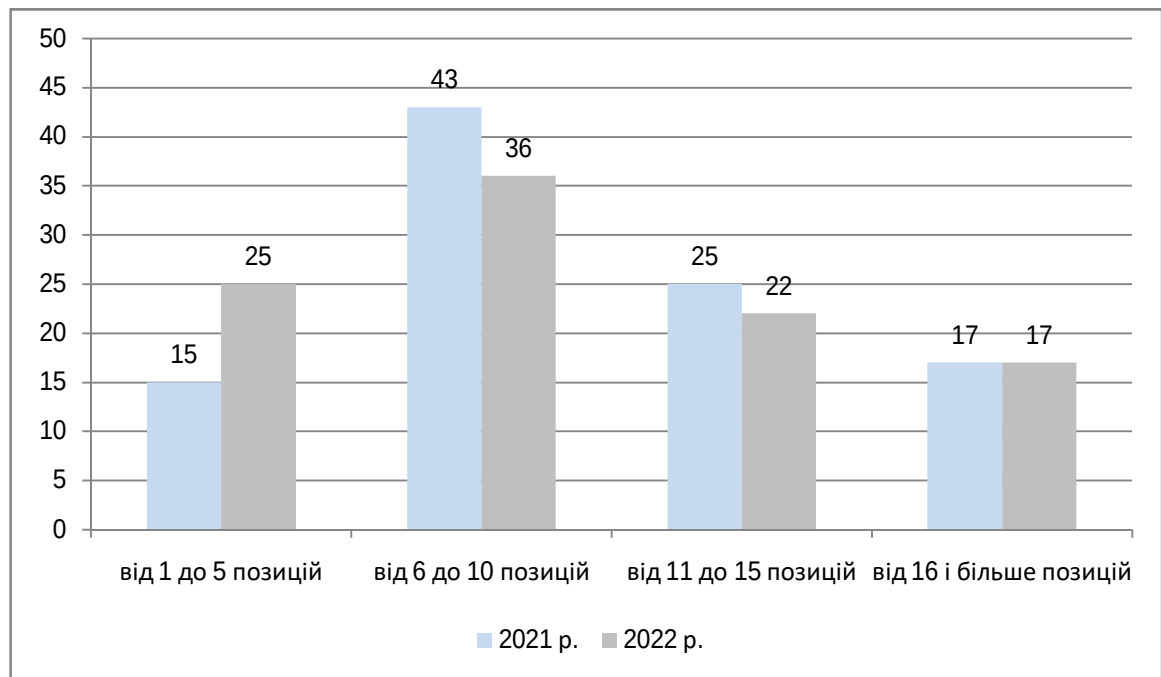


Рис. 2.16. Структура чеків за кількістю позицій у 2021-2022рр. універсаму Таврія-В (вул. Мельницька, 1)

За результатами аналізу було встановлено, що протягом аналізованого періоду структура чеків погіршилася, а саме зросла кількість чеків з малою кількістю позицій (до 5-ти) та зменшилася кількість чеків з більшою кількістю позицій (6-10 та 11-15 позицій). Що є негативною тенденцією.

Далі проведемо аналіз структури чеків за позиціями, що найчастіше зустрічаються (рис. 2.17).

Таким чином, за результатами аналізу структури чеків встановлено, що у 34 % чеків зустрічається хліб, у 20 % чеків зустрічається молоко, у 15 % - сметана, у 11 % зустрічається цукор.

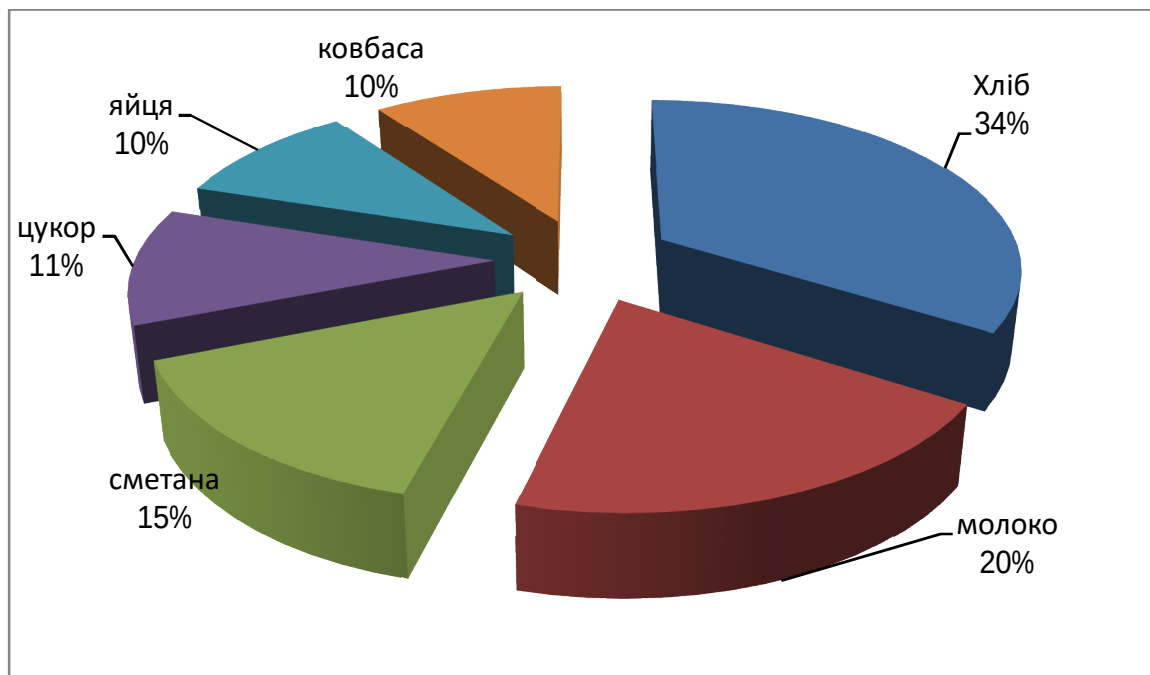


Рис. 2.17. Аналіз позицій, що часто зустрічаються у чеках універсаму Таврія-В (вул. Мельницька, 1)

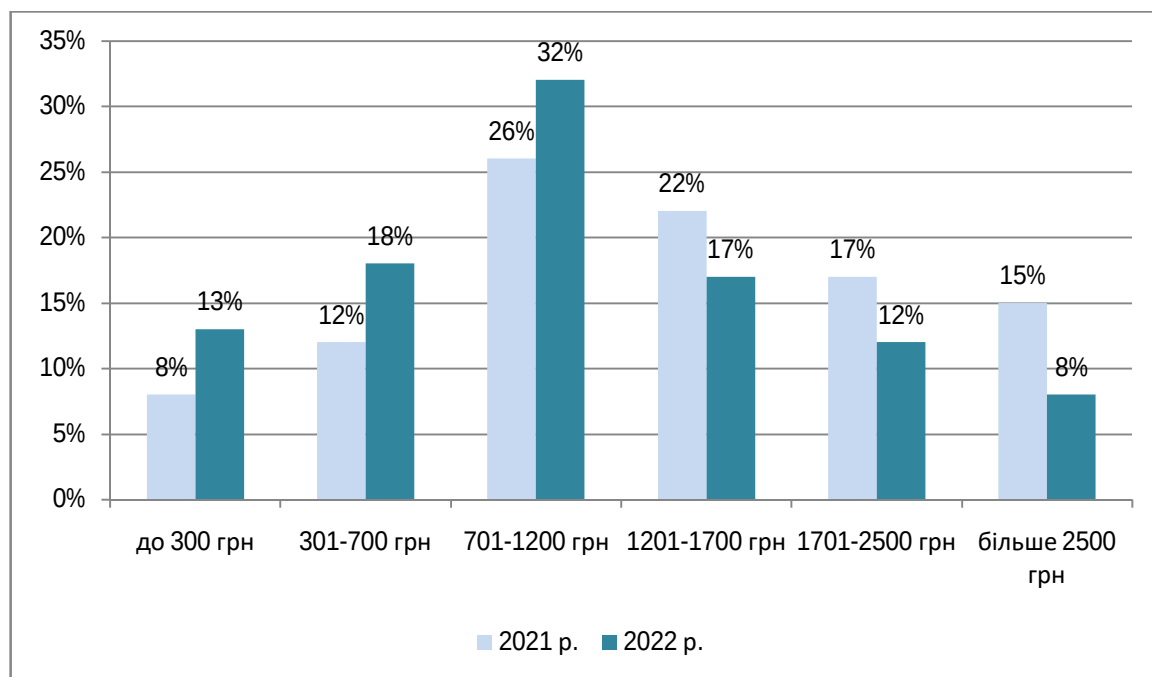


Рис. 2.18. Розподіл сум покупок у чеках у 2021-2022рр. універсаму Таврія-В (вул. Мельницька, 1)

За результатами аналізу можемо зазначити, що протягом 2021 – 2022 рр. структура чеків за сумами покупок зазнала змін, а саме зросла кількість чеків з меншими сумами та знизилася кількість чеків з великими сумами. Так, чеки до 300 грн. зросли з 8-ми до 13%, чеки на суму 301-700 грн. зросли з 12 до 18 % у загальній кількості, чеки на суму 701-1200 грн. зросли з 26 до 32 %. При цьому, чеки на суму 1201-1700 грн знизилися з 22 до 17 %, чеки на суму 1701-2500 грн знизилися з 17 до 12 %, чеки на суму більше 2500 грн знизилися з 15 до 8 % у загальній кількості чеків.

Далі проведемо оцінювання співвідношення досягнутого результату та використаних людських ресурсів.

Таблиця 2.15

Склад середньооблікової чисельності працівників універсаму Таврія-В (вул. Мельницька, 1) ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС»

Показник	2020	2021	2022	Відхилення	
				від 2020	від 2021
Середньооблікова чисельність, чол.всього	37	34	33	-2	-4
У тому числі:					
Основний вид діяльності	36	33	32	-2	-4
з них:					
-керівники	4	4	4	0	0
-фахівці	8	8	7	-1	-1
-робочі	18	19	17	-1	-2
Не основний вид діяльності	1	1	1	0	0
Дохід від реалізації, млн. грн.	11590,400	10894,976	9696,529	-1893,871	-1198,447
Обсяг продажів на одного працівника, тис. грн	313,254	320,440	293,834	-19,420	-26,606

За результатами проведеного оцінювання було встановлено, що кількість працівників підприємства знизилася на 4 чол. при цьому обсяг продажів знизився на 26,606 тис. грн. у 2022 порівняно з 2021 р.

Далі проведемо аналіз трафіку в універсамі. Для цього скористаємося інструментом теплова карта, вона дозволяє сформувати схему руху покупців по торговому залу.

Можна відзначити, в яких зонах спостерігається найбільша активність покупців. На тепловій карті видно найбільші зони скупчення людей та обсяги продажів у магазині, які позначені червоним та жовтим кольорами відповідно, тоді як місця з меншою активністю покупців позначені блакитним та зеленим кольорами. Теплова карта наведена на рис.

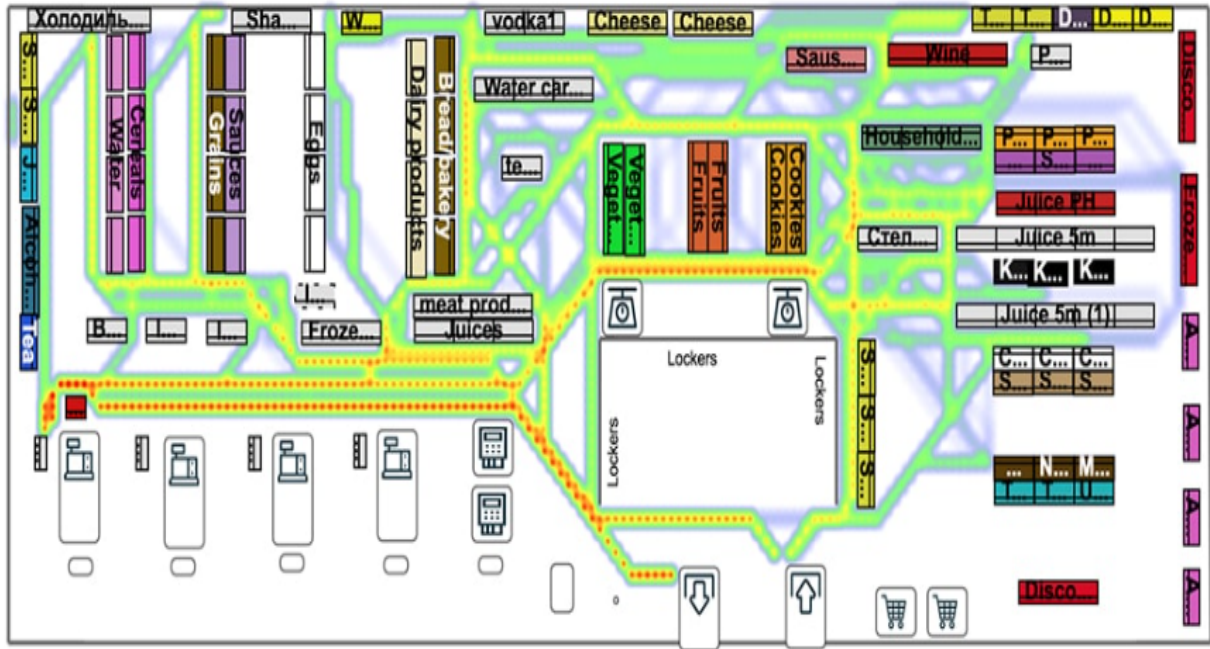


Рис. 2.19. Теплова карта універсаму «Таврія-В» ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС»

За результатами аналізу, можемо відзначити, що найвища активність покупців біля полиць у центральній частині магазину, та біля кас, ці зони на карті відмічені червоним.

За результатами проведеного аналізу було встановлено зниження результативності діяльності «Таврія-В» ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» як за загальними показниками, такими як обсяг доходу від реалізації так і за специфічними показниками, такими як структура чеків (зросла кількість чеків з малою кількістю позицій та зменшилася кількість чеків з більшою кількістю позицій), зросла кількість чеків з меншими сумами та знизилася кількість чеків з великими сумами, обсяг продажів на одного працівника знизився на 26,606 тис. грн. у 2022 порівняно з 2021 р.

Проведемо SWOT – аналіз універсаму «Таврія-В» ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС». Для цього виділимо та систематизуємо фактори зовнішнього

середовища, досліджувані у параграфі 2.1. Та фактори внутрішнього середовища, досліджувані вище.

За результатами аналізу внутрішнього середовища підприємства можна виділити наступні сильні сторони діяльності підприємства: магазини розташовані у всіх районах міста, можливість реалізації власної продукції, включаючи хліб, випічку, гастрономічні страви; налагоджений власний імпорт, регулярні знижки та акції. До слабких сторін універсаму «Таврія-В» ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» можна віднести наступні: низька результативність роботи деяких магазинів мережі, низька технологічна оснащеність магазинів, що давно працюють на ринку, нераціональне використання торгової площі у деяких магазинах мережі.

За результатами аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства можна виділити наступні можливості розвитку універсаму «Таврія-В» ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС»: Розширення асортименту продуктів та послуг для включення нових сегментів ринку, наприклад продукти для специфічних дієт або стилю життя, наприклад, органічні продукти, веганські або безглютенові товари.

Розширення виробництва товарів під власними торговими марками мережі, що дозволить збільшити контроль якості продукції та підвищити маржинальність реалізації продуктів.

Впровадження нових технологій у виробничі процеси, управління запасами, та взаємодію з клієнтами, що може включати автоматизацію виробничих ліній та впровадження інноваційних систем управління.

Впровадження автоматизованих систем обслуговування, таких як каси самообслуговування, що сприятиме покращенню ефективності обслуговування та зменшенню черг.

За результатами аналізу зовнішнього середовища було виділено наступні погрози:

Ризик втрати та пошкодження активів внаслідок військових дій може призвести до серйозних матеріальних втрат для магазину, включаючи пошкодження будівель, обладнання та товарів.

Порушення транспортної інфраструктури ускладнило доставку товарів до магазину, що призводить до нестачі товарів на полицях та недовготривалого браку.

Порушення енергетичної інфраструктури призводить до перебоїв у постачанні електроенергії, що може змусити магазин припинити роботу на деякий час або працювати в обмеженому режимі.

Зниження рівня доходів населення може призвести до зменшення попиту на товари, що може вплинути на обсяги продажів магазину та його прибутковість.

Зменшення кількості населення в районі магазину може також призвести до зниження попиту на товари та скоротити потенційну клієнтську базу.

Значний конкурентний тиск у галузі призводить до зниження прибутковості магазинів мережі, оскільки відкриття магазинів-конкурентів у територіальній близькості спричиняє відтік клієнтів від магазинів, що давно працюють на ринку та є технологічно відсталими.

Виділені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зведемо у таблицю (табл.).

Далі проведемо оцінювання виділених факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для цього визначимо P_j - ймовірність (від 0 до 1) появи конкретних сприятливих можливостей та загроз, K_j - значення коефіцієнта впливу на діяльність підприємства конкретних сприятливих можливостей чи загроз, керуючись наступною шкалою:

- не впливає на діяльність фірми – оцінка 0;
- створює докорінні нові можливості або у разі реалізації загрози діяльність організації може бути припинена – оцінка 1;

- проміжні випадки: слабкий вплив (0,1 – 0,3), середній вплив (0,4 – 0,6), сильний вплив (0,7 – 0,9).

Наступним кроком є визначення A_i - оцінка інтенсивності цих факторів у межах (1–5), користуючись наступною шкалою:

- Оцінка 5 - відмінна перевага;
- Оцінка 4 - 3 - інтенсивність чітко вище, ніж середньогалузева;
- Оцінка 2 - 1 - інтенсивність ймовірно вище, ніж середньогалузева, але це недостовірно.

Те саме виконаємо у стовпці A_i для слабких сторін, записаних у стовпці «W», користуючись такими правилами:

- оцінка -5 – у діяльності фірми ця сторона сильно представлена;
- оцінка -4, -3 – позиція з цього фактора слабше середньогалузевий;
- оцінка -2, -1 – інтенсивність чинника можливо слабкіше середньогалузевого значення, але це недостовірно.

Після цього, у квадрантах SO, ST, WO, WT можемо виставити у відповідних клітинах (a_{ij}) оцінки впливу відповідних факторів S та W на використання сприятливих можливостей або на захист (або посилення) від загроз, користуючись такими правилами:

- оцінка +5 – фактор дає повну можливість використати сприятливі можливості або запобігти негативним наслідкам загроз;
- оцінка +4, +3 – сприяння використанню сприятливих можливостей чи захисту від загроз;
- оцінка +2, +1 – позитивний вплив використання сприятливих можливостей чи захист від загроз;
- оцінка 0 - немає практичного впливу фактора на конкретні фактори;
- оцінка -1, -2 – негативний вплив використання сприятливих можливостей чи сприяння посиленню загрози;
- оцінка -3, -4 – сильний негативний вплив використання сприятливих можливостей чи чітке посилення загрози;

- оцінка –5 – неможливість використовувати сприятливі можливості та запобігти дії загрозам.

Результати оцінювання впливу факторів наведено у таблиці.

Далі трансформуємо отримані оцінки наступним чином:

$$A_{ij} = A_i * K_j * P_j * a_{ij}.$$

За оцінками кожного експерта проводиться оцінка рівня конкретних сприятливих можливостей для підприємства $K'_j = \sum_{i=1}^m A_{ij}$;

$$\text{загроз за формулою } K'_j = \sum_{i=m+1}^s A_{ij};$$

$$\text{сильних сторін } -A'_j = \sum_{j=1}^n A_{ij};$$

$$\text{слабких сторін } -A'_j = \sum_{j=n+1}^r A_{ij}.$$

Підсумкова матриця містить суми виражених оцінок експертів.

Так, наприклад оцінка у клітинці $(S1;O1) = 5*4*0,9*0,9=16,2$. Таким чином заповнимо матрицю виражених оцінок (табл.).

Після цього зможемо розрахувати коефіцієнти впливу факторів зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства.

$$\text{Коефіцієнт впливу } O1 = 16,2 + 16,2 + 9,72 + 8,1 = 50,22$$

Так само розрахуємо для інших можливостей та загроз (табл.)

$$\text{Коефіцієнт впливу слабкої сторони } S1 = 16,2 + 14,4 + 7,2 + 6,72 = 44,52.$$

За підсумками проведеного аналізу сформуємо висновки.

Стратегії SO: необхідно сконцентрувати увагу на реалізації таких можливостей як «доступність технологій автоматизації у галузі» та «обслуговування додаткових груп споживачів», які отримали найвищу експертну оцінку 50,22 та 42,48 бала відповідно. Що свідчить про високий вплив на функціонування підприємства і високу ймовірність прояву даних можливостей. При цьому необхідно задіяти сили: досвід роботи на ринку та високий рівень кваліфікації та мотивації працівників. Вони за результатами оцінювання здобули найвищий бал: 44,52.

Таблиця 2.16

SWOT-аналіз універсаму «Таврія-В» ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС»: оцінювання впливу факторів

SWOT		A _j	Можливості (O)				Загрози (T)		
			O1. доступність технологій автоматизації у галузі	O2. обслуговування додаткових груп споживачів	O3. популяризація власних торговельних марок мережі	O4. розвиток технологій стимулювання збуту	T1. скорочення бази клієнтів	T2. конкурентний тиск на ринку	T3. логістичні обмеження
P _j	Вірогідність	-	0,9	0,9	0,5	0,7	0,4	0,9	0,3
K _j	Коефіцієнт впливу	-	0,9	0,8	0,9	0,8	0,7	0,9	0,8
Сильні сторони (S)									
S1. досвід роботи на ринку		4	5	5	4	3	3	5	5
S2. високий рівень кваліфікації та мотивації працівників		4	5	5	4	3	2	5	5
S3. наявність власної продукції (випічка, готові страви), «власних торговельних марок» та «власного імпорту»		3	4	3	2	2	0	5	4
S4. розвинуті програми лояльності		2	5	5	4	5	4	5	5
Слабкі сторони (W)									
W1. низький рівень автоматизації обслуговування		-4	-5	-5	-4	-5	-5	-5	-5
W2. нераціональність використання торговельної площі,		-3	-4	-5	-4	-3	-3	-3	-4
W3. черги на касах		-3	-3	-4	-2	-3	-1	-4	-4
W4. погіршення структури чеків (зменшення кількості позицій, зниження середнього чеку)		-2	-3	-4	-4	-4	-4	-4	-4

Таблиця 2.17

SWOT- аналіз універсаму «Таврія-В» ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС»: підсумкова матриця

SWOT		Aj	Можливості (O)				Загрози (T)		
			O1. доступність технологій автоматизації галузі	O2. обслуговування додаткових галузей споживачів	O3. популяризація власних торговельних марок мережі	O4. розвиток технологій стимулювання збуту	T1. скорочення бази клієнтів	T2. конкурентний тиск на ринку	T3. логістичні обмеження
	Вірогідність	-	0,9	0,9	0,5	0,7	0,4	0,9	0,3
Kj	Коефіцієнт впливу	-	50,22	42,48	20,7	22,4	-11,2	-39,69	-12,4
Сильні сторони (S)									
S1. досвід роботи на ринку		44,52	16,2	14,4	7,2	6,72	3,36	16,2	4,8
S2. високий рівень кваліфікації та мотивації працівників		44,52	16,2	14,4	7,2	6,72	2,24	16,2	4,8
S3. наявність власної продукції (випічка, готові страви), «власних торговельних марок» та «власного імпорту»		22,26	9,72	6,48	2,7	3,36	0	12,15	2,88
S4.розвинуті програми лояльності		24,5	8,1	7,2	3,6	5,6	2,24	8,1	2,4
Слабкі сторони (W)									
W1. низький рівень автоматизації обслуговування		-26,6	-16,2	-14,4	-7,2	-11,2	-5,6	-16,2	-4,8
W2. нераціональність використання торгівельної площі,		-12,69	-9,72	-10,8	-5,4	-5,04	-2,52	-7,29	-2,88
W3. черги на касах		-13,44	-7,29	-8,64	-2,7	-5,04	-0,84	-9,72	-2,88
W4.погіршення структури чеків (зменшення кількості позицій, зниження середнього чеку)		-10,64	-4,86	-5,76	-3,6	-4,48	-2,24	-6,48	-1,92

Таблиця 2.18

SWOT-аналіз універсаму «Таврія-В» ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС»

SWOT	Можливості: О1. доступність технологій автоматизації у галузі, О2. обслуговування додаткових груп споживачів, О3. популяризація власних торгових марок мережами О4. розвиток технологій стимулювання збуту	Загрози: Т1. скорочення бази клієнтів, Т2. посилення конкурентного тиску на ринку Т3. порушення ланцюгів постачання через логістичні обмеження
Сильні сторони S1. досвід роботи на ринку, S2. високий рівень кваліфікації та мотивації працівників, S3. наявність власної продукції (випічка, готові страви), «власних торгових марок» та «власного імпорту», S4. розвинуті програми лояльності	Для реалізації можливості «використання доступних технологій автоматизації» може бути основою сильна сторона «досвід роботи на ринку»	Для усунення загрози посилення конкурентного тиску на ринку можуть бути використані сильні сторони «наявність власної продукції (випічка, готові страви)» та «розвинуті програми лояльності»
Слабкі сторони: W1. низький рівень автоматизації обслуговування, W2. нераціональність використання торгівельної площі, W3. черги на касах, W4. погіршення структури чеків	Автоматизація процесів обслуговування дозволить підвищити раціональність використання торгової площі, знизити черги на касах та покращити структуру чеків	Моніторинг зміни слабких сторін та загроз

Стратегії ST: необхідно розробити заходи щодо мінімізації загрози «конкурентний тиск на ринку» (-39,69 бала), оскільки підприємство має сильні сторони для зниження її впливу.

При цьому потрібно використовувати та максимізувати сили: S1. досвід роботи на ринку S2. високий рівень кваліфікації та мотивації працівників, S3. наявність власної продукції (випічка, готові страви), власних торгових марок та власного імпорту, S4. розвинуті програми лояльності. На перетині цих сил та

загроз ми маємо найвищі бали 16,2 та 12,15 відповідно, що вказує на високий вплив та перспективи реалізації даної стратегії.

Стратегія WO: найбільш значущою слабкістю є "низький рівень автоматизації обслуговування". Необхідно розробити заходи щодо її усунення. При цьому потрібно скористатися реалізацією можливостей доступності технології автоматизації у галузі.

Стратегія WT: необхідно сконцентрувати увагу на усуненні таких слабких сторін, як "низький рівень автоматизації обслуговування", "нераціональність використання торгівельної площі", "черги на касах", при цьому ми зможемо знизити вплив загрози "конкурентний тиск на ринку". Цей напрямок має високу перспективу для реалізації.

За результатами проведеного аналізу було встановлено доцільність реалізації стратегії покращення автоматизація процесів обслуговування метою підвищення раціональності використання торгової площі та зниження конкурентного тиску з боку магазинів, що відкрилися нещодавно у територіальній близькості.

2.4. Заходи з управління результативністю універсаму «Таврія-В» ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС»

За результатами проведених досліджень було обґрунтовано доцільність реалізації напряму з покращення автоматизація процесів обслуговування метою підвищення раціональності використання торгової площі та зниження конкурентного тиску з боку магазинів, що відкрилися нещодавно у територіальній близькості з метою покращення результативності діяльності універсаму.

Одним із перспективних напрямів автоматизації є впровадження кас самообслуговування. Систематизуємо переваги та недоліки даного заходу та представимо на рис.2.20.



Рис. 2.20. Переваги та недоліки впровадження кас самообслуговування

Особливості процесу обслуговування покупця у універсамі з використанням кас самообслуговування розглянемо шляхом моделювання з використанням UML діаграми прецедентів.

UML діаграми прецедентів полягає в тому, що вона моделює взаємодію між системою та її користувачами. Діаграма прецедентів дозволяє спростити опис вимог до системи, фокусуючись на тому, як користувачі будуть взаємодіяти з системою та які функції вони можуть виконувати. Прецеденти уявляють собою конкретні дії або функції, які може виконати користувач або інший зовнішній актор. Вони дозволяють ідентифікувати основні функції системи та їх взаємозв'язки.

Розглянемо процес обслуговування покупця за допомогою діяграми UML на рис.

Для використання смартфона для здійснення покупок користувачеві необхідно відкрити програму додатку на своєму пристрої. Після цього він буде запрошений увійти до системи, ввівши свій логін та пароль. Якщо користувач раніше не мав акаунта, йому буде запропоновано зареєструватися, виконавши необхідні кроки реєстрації, включаючи введення коду активації для підтвердження свого акаунта.

Після того як користувач підтвердить введення своєї електронної адреси та пароля, на номер телефону або поштову адресу буде надісланий код активації. Цей код потрібно буде ввести для завершення процедури реєстрації. Після успішної реєстрації користувач отримує доступ до повного функціоналу для здійснення покупок. Через інтерфейс камери на додаток користувач може сканувати товари. Ця можливість доступна лише після входу в систему або реєстрації в ній. Після входу в систему користувач може сканувати цілу групу товарів, використовуючи сканер у додатку. Система підтримує як сканування штрих-кодів, так і сканування QR-кодів.

Сканування групи товарів включає у собі сканування окремих товарів. У разі проблем зі скануванням, користувач може звернутися за допомогою до служби підтримки через чат у додатку. За потреби він може ввести код товару

вручну. Ручне введення вимагає підтвердження оператором системи, після чого введений товар з'явиться в кошику користувача. Якщо сканування товару було успішним, користувач може переглянути ціну на просканований товар у спливаючому вікні.

Ціна на товар в системі може відрізнитись від ціни на товар на полиці магазину роздрібної торгівлі. У такому випадку користувач може запитати про перевірку ціни на товар у служби підтримки. Оператор повинен надати оперативну допомогу та, у разі наявності розбіжностей, виправити ціну в системі.

Якщо сканування не вдалося, користувач може звернутися за допомогою до служби підтримки через внутрішній чат у додатку.

Користувач, після того як додавши товари до кошика, має можливість виконати наступні дії щодо кошика:

- завершити покупку;
- відмінити кошик.

Відміна кошика призводить до деактивації поточного кошика у користувача та відмінювання всіх доданих до нього товарів. Після деактивації користувач. Система запитує користувача, чи бажає він перевести кошик у статус "Готовий до оплати". Якщо користувач підтверджує готовність, система пропонує просканувати QR-код корзини на касі самообслуговування. У разі відмови користувача, кошик залишається активним, а раніше згенерований QR-код анулюється.

Після цього система пропонує користувачеві зважити товари для перевірки загальної ваги покупки. Якщо вага підтверджується, система пропонує можливість оплати оплати. У разі непідтвердження ваги автоматично викликається оператор, який допомагає вирішити розбіжності та підтвердити правильність кошика перед оплатою.

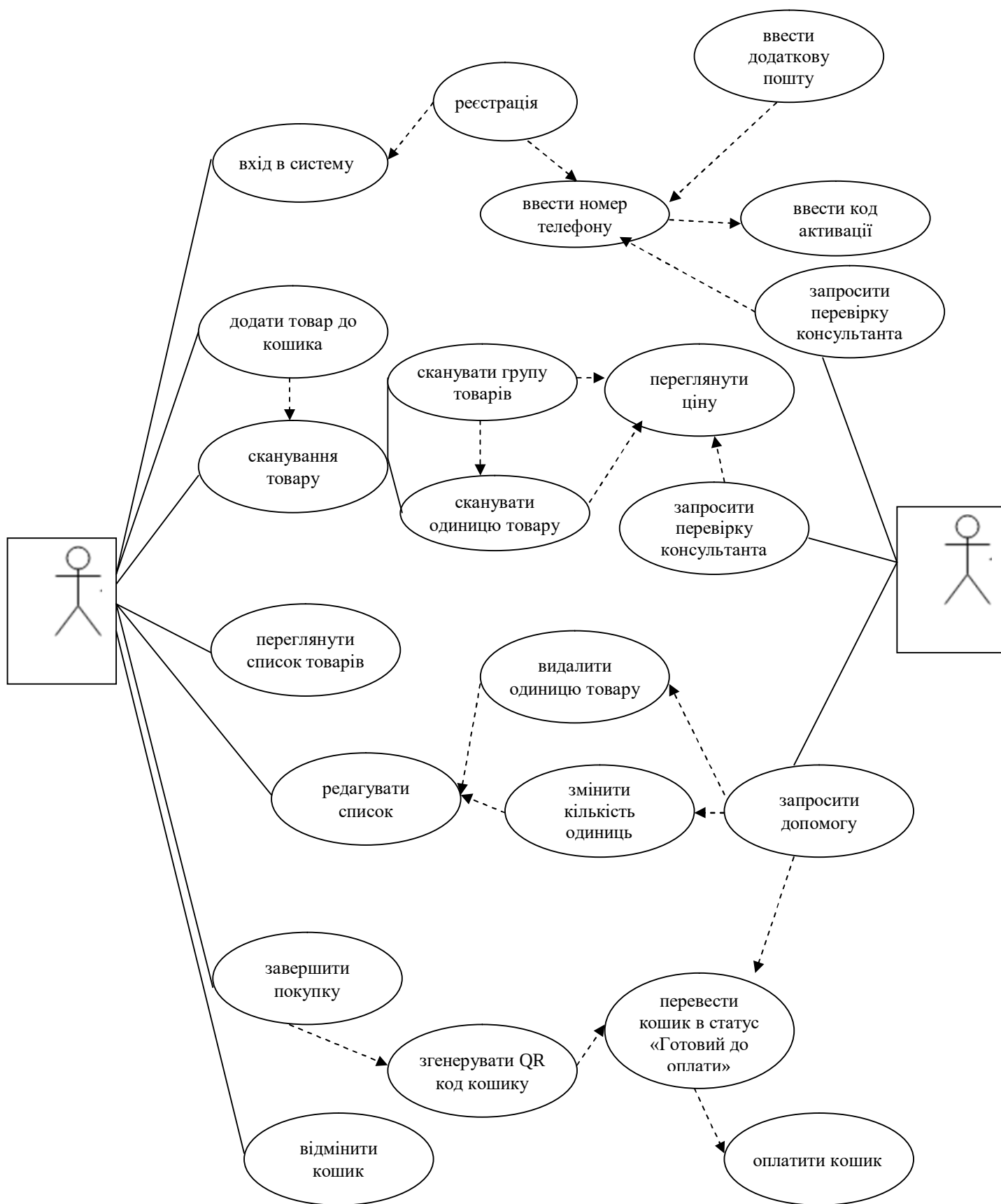


Рис.2.21. UML діаграма прецедентів покупки товарів через касу самообслуговування

За класичною схемою 1 касир обслуговує 1 касу, проте якщо йдеться про КСО, то для 6 кас потрібен тільки 1 атендант. З огляду на це, розрахуємо витрати на впровадження кас.

В універсамі 12 кас, планується 6 замінити касами самообслуговування.

Вартість 1 каси самообслуговування становить 138 тис.грн. З огляду на те, що необхідність для універсаму складає 6 кас, загальні інвестиційні витрати складуть: $6 \cdot 138 = 828$ тис. грн.

Розрахуємо витрати на амортизацію методом зменшення залишкової вартості за умови, що розрахунковий період становить 5 років (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Розрахунок амортизаційних відрахувань, тис. грн.

Рік	Вартість устаткування на початок року	Річна сума амортизації	Вартість на кінець року
2025	828,000	232,088	595,912
2026	595,912	167,034	428,878
2027	428,878	120,214	308,663
2028	308,663	86,518	222,145
2029	222,145	62,267	159,878

Поряд з цим, впровадження кас самообслуговування потребує додаткових витрат на технічне обслуговування та налаштування.

Заробітна плата співробітника, що виконуватиме дану роботу у місяць становить 16,8 тис.грн. Нарахування на з/п становлять 3,696 тис.грн. Витрати на рік становитимуть 241,92 тис. грн. При цьому планується індексація заробітної плати щороку на 11 %. Загальні додаткові витрати з урахуванням амортизації становитимуть (табл. 2.20)

Таблиця 2.20

Розрахунок додаткових поточних витрат

Показники	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Додаткові поточні витрати, тис. грн.	488,288	441,608	389,638

Далі розрахуємо економію від реалізації проекту. Виходячи з того, що для 6 кас потрібен тільки 1 атендант, економія становитиме 5 ставок касирів.

Економія від впровадження у 1-й рік становитиме: $5 \cdot 12 \cdot 14,5 \cdot 1,22 = 1061,400$ тис.грн.

З урахуванням того, що планується індексація з/п у розмірі 11% на рік, економія від впровадження у 2-й рік становитиме $1061,400 \cdot 1,11 = 1178,154$ тис. грн. У 3-й рік $1178,154 \cdot 1,11 = 1307,751$ тис. грн.

Враховуючи, що ставка дисконтування становить 22 %, коефіцієнт дисконтування на 1-й рік -0,820, у 2-й рік -0,672, у 3-й рік 0,551.

Чистий грошовий потік за 1-й рік становитиме: $1061,400 - 488,288 + 232,088 = 805,200$ тис.грн.

Дисконтований грошовий потік = $805,2 \cdot 0,82 = 660,000$ тис. грн.

Розрахунок грошових потоків на плановий період 3 роки при впровадженні кас самообслуговування наведено у таблиці.

Таблиця 2.21

Грошові потоки при впровадженні кас самообслуговування

Показники	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Економія від впровадження	1061,400	1178,154	1307,751
Додаткові поточні витрати	488,288	441,608	389,638
Амортизація	232,088	167,034	120,214
Чистий грошовий потік	805,200	903,580	1038,327
Коефіцієнт дисконтування	0,820	0,672	0,551
Дисконтований грошовий потік	660,000	607,082	571,814
Сумарний дисконтований грошовий потік	660,000	1267,082	1838,896

Розрахуємо показники ефективності проекту.

$NPV = 1838,896 - 828 = 1010,896$ тис.грн.

$IP = 1838,896 / 828 = 2,22$

Термін окупності = $1 + (828 - 660) / 607,082 = 1,28$ року

Таким чином, за результатами проведених розрахунків, можемо зробити висновок, що реалізація проекту є доцільною та економічно обґрунтованою. Додатковий чистий прибуток за результатами реалізації заходу за три роки становитиме 1010,896 тис. грн.

ВИСНОВКИ

1. За результатами аналізу конкурентних сил за М. Портером було встановлено, що загроза внутрішньогалузевої конкуренції та загроза втрати постачальника – вище середнього рівня. Так, варто наголосити на тому, що на ринку присутні як іноземні, так і національні ритейлери. Найбільшою за кількістю магазинів є мережа АТБ-маркет (1182 магазини) та Fozzy Group (692 магазини). Конкурентна боротьба проявляється шляхом використання технологій для залучення нових споживачів, покращення рівня обслуговування та підтримки конкурентоспроможних цін. Поряд з цим, загроза втрати постачальників реалізується через те, що війна спричинила порушення ланцюгів постачання та перебої у доставці, внаслідок війни відбулося підвищення вартості сировини, існують значні витрати на переключення на інших постачальників. Мережі намагаються знизити вплив даного фактору шляхом розширення асортименту за рахунок своїх торгових марок, реалізації «власного імпорту» продуктів. Встановлено, що вплив інших конкурентних сил (товарів-замінників, споживачів, появи нових конкурентів) проявляється на середньому рівні.

2. ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» володіє всеукраїнською мережею супермаркетів під брендом «Таврія – В», що заснована у 1992 році. У 2023 р. мережа налічувала 11 торгівельних центрів, 84 супермаркету та магазинів біля дому, 3 делікатес-маркетів та 14 магазинів «Блиск&Відро». ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» займає лідируючі позиції серед підприємств продуктового ритейлу країни. За результатами аналізу основних показників діяльності ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» зроблено висновок, що всі показники мали позитивну динаміку. Так, дохід від реалізації у 2021 р. зріс на 14,2 % у порівнянні з 2020 р. У 2022 р., незважаючи на війну в країні обсяги обороту зросли на 8,6 %. Це відбулося через нарощення обсягів виручки за існуючими магазинами та відкриття нових магазинів. У 2021 р. прибуток підприємства зріс на 15,1 % у порівнянні з 2020 р. , а у 2022 р. зріс на 19,8 % та становив 97,5 млн.грн. Що свідчить про результативність діяльності підприємства загалом.

3.За результатами проведеного аналізу було встановлено зниження результативності діяльності універсаму «Таврія-В» ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» як за загальними показниками, такими як обсяг доходу від реалізації так і за специфічними показниками, такими як структура чеків (зросла кількість чеків з малою кількістю позицій та зменшилася кількість чеків з більшою кількістю позицій), зросла кількість чеків з меншими сумами та знизилася кількість чеків з великими сумами, обсяг продажів на одного працівника знизився на 26,606 тис. грн. у 2022 порівняно з 2021 р.

4.За результатами SWOT-аналіз універсаму «Таврія-В» ТОВ «ТАВРІЯ ПЛЮС» було встановлено доцільність реалізації стратегії покращення автоматизація процесів обслуговування метою підвищення раціональності використання торгової площі та зниження конкурентного тиску з боку магазинів, що відкрилися нещодавно у територіальній близькості.

5.Обґрунтовано, що одним із перспективних напрямів автоматизації є впровадження кас самообслуговування. Систематизовано переваги та недоліки даного заходу. Особливості процесу обслуговування покупця у універсамі з використанням кас самообслуговування доведено шляхом моделювання з використанням UML діаграми прецедентів. Діаграма дозволила визначити прецеденти, що являють собою конкретні дії або функції, які може виконати користувач у процесі самообслуговування.

6.За результатами проведених економічних розрахунків, зроблено висновок, що реалізація проекту є доцільною та економічно обґрунтованою. Додатковий чистий прибуток за результатами реалізації заходу за три роки становитиме 1010,896 тис. грн

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрусів У. Я. Концептуальні засади щодо оцінювання бізнес-процесів підприємства в контексті інноваційного управління [Електронний ресурс] / У. Я. Андрусів, Г. О. Зелінська, А. О. Черчата // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. - 2022. - № 2. - С. 43-52. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2022_2_6
2. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш, В. В. Коваль // Науковий вісник. – 2010. – № 17 (118). – С. 14-21.
3. Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / Балабаш О., Кузнецова І. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.85- 95
4. Василенко В.А. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монографія/Василенко В.А. - К.: ЦУЛ, 2005. - 644 с.
5. Гладка М. В. Оцінювання бізнес-процесів підприємств з використанням методу функціонально-вартісного аналізу АВС [Електронний ресурс] / М. В. Гладка, Р. О. Бойко, Я. В. Гладкий // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2019. - Т. 25, № 1. - С. 7-15. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2019_25_1_3
6. Гуржій Н. М. Аналіз лідерського впливу керівника на результативність роботи машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Гуржій, Є. А. Жарик // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. - 2018. - Вип. 35. - С. 288-296. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_35_41
7. Жучкова Г. А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення [Електронний ресурс] / Г. А. Жучкова. // Ефективна економіка. - 2013. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_73

8. Заїнчковський А. О. Науково-теоретичні аспекти сутності понять "ефективність" та "результативність" в управлінні підприємствами [Електронний ресурс] / А. О. Заїнчковський // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 1. - С. 102-104. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_1_24
9. Іванова Т. О. Результативність діяльності підприємства як визначальний критерій успіху [Електронний ресурс] / Т. О. Іванова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2012. - № 5(1). - С. 124-127. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2012_5\(1\)__29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2012_5(1)__29)
10. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.
11. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37
12. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.
13. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149
14. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.
15. Кублікова Т. Інституційні інвестори: основні чинники росту [Текст] / Т. Кублікова // Схід. – 2008. – № 6 (90). – С. 18 – 22.

16. Кузнецова І.О. Інжинірингова парадигма як методологічне підґрунтя побудови процесу управління/ І.О. Кузнецова // Економіка: реалії часу, 2014, №2(12) - С. 52-57
17. Кузнецова І.О. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: (Монографія) / І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко. Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.
18. Кузнецова І.О. Парадигми процесного підходу в євроменеджменті //Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: (Монографія) / За ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 5-15
19. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.
20. Кузнецова І.О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проектів // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 1 (253)87 – С.97-108
21. Кузнецова І.О. Технологія стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації / Кузнецова І.О., Малютенко О.Ю. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.116-127
22. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко // Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
23. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: Монографія / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
24. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. - С. 68-71.
25. Кузнецова І. О. Процес стратегічного управління в циклічній моделі підприємства / Методологія та практика стратегічного управління розвитком

сучасних організацій: Монографія / за заг. ред. І.О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2016 – С.5-14

26. Мазана Т. В. Ринкова поведінка споживача та її вплив на результативність функціонування підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Мазана, В. П. Ткаченко // Агросвіт. - 2017. - № 7. - С. 38-41. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_7_7

27. Мельник Л.Г. Економіка розвитку: монографія/Л.Г. Мельник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 662с.

28. Міценко Н. Г. Ефективність і результативність діяльності торговельного підприємства: оцінка та планування [Електронний ресурс] / Н. Г. Міценко, І. П. Міщук // Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. - Вип. 22.8. - С. 260-268. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22

29. Проект «Концепції переходу України до сталого розвитку» [Електронний ресурс] // Портал : Міністерства освіти і науки України – Режим доступу \ [www /URL: mon.gov.ua>images/files/gromad_t obg...konceptcia.doc](http://www.mon.gov.ua/images/files/gromad_tobg...konceptcia.doc)

30. Пономаренко Т. М. Ефект, ефективність і результативність діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Т. М. Пономаренко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2014. - Т. 20, № 3. - С. 115-122. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2014_20_3_16

31. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання [Електронний ресурс] / Ю. С. Погорелов // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. - 2017. - № 1. - С. 76-84. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15

32. Статистичний щорічник України за 2021 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2020. 575 с.

33. Тігарєва В. А. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій [Електронний ресурс] / В. А. Тігарєва, І. В. Станкевич // Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. - 2016. - Вип. 3(1). - С. 113-122. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkdpu_2016_3\(1\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkdpu_2016_3(1)__18)

34. Тебенко В. М. Взаємозв'язок категорій "ефективність" та "результативність" господарської діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. М. Тебенко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2014. - № 3. - С. 7-10. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_3

35. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

36. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.]/ О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.

37. Хом'яченкова Н.А. Моніторинг сталого розвитку промислового підприємства/Н.А. Хом'яченкова // Підприємництво. - 2011. - № 1 Вип. 2 (176). - С. 63-67.

38. Чобіток В. І. Парадигма мистецтва інтелектуалізації управління підприємством [Електронний ресурс] / В. І. Чобіток // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 67. - С. 221-228. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_67_31

39. Чобіток В. І. Розвиток концепції інтелектуалізації управління підприємством [Електронний ресурс] / В. І. Чобіток // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 68. - С. 240-246. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_68_29

40. Чугрій Г. А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Г. А. Чугрій // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 2(2). - С. 60-65. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)_13)

41. Чут М. Концепція стратегії вартісно-орієнтованого управління підприємством [Електронний ресурс] / М. Чут // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2019. - № 1. - С. 114-121. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppcu_2019_1_15

42. Фостолович В. А. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством [Електронний ресурс] / В. А. Фостолович, О. О. Сімаков // Економіка та держава. - 2019. - № 10. - С. 36-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_10_8

43. Шандова Н.В. Методологія та практика управління стійким розвитком промислових підприємств: Монографія. – Херсон. ХНТУ, Вид-во ТОВ Вишемирський В.С., 2014. – 424 с. ISBN: 978-966-8912-88-7

44. Шматько Н. М. Забезпечення якості управління промисловим підприємством за рахунок організаційних змін [Електронний ресурс] / Н. М. Шматько // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 2(2). - С. 66-73. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(2\)__14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)__14)

45. Шкварчук Л. О. Внутрішньокорпоративні фінансові потоки у системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. О. Шкварчук, Р. А. Слав'юк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. - 2019. - Вип. 3. - С. 64-72. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2019_3_10

46. Шукліна В. В. Теоретичні підходи до розуміння сутності ситуаційного управління підприємством в умовах інформатизації економіки [Електронний ресурс] / В. В. Шукліна // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2019. - Т. 24, Вип. 6. - С. 100-104. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_6_19

47. Яценко Т. О. Процеси та методи оптимізації витрат у системі завдань управління підприємством [Електронний ресурс] / Т. О. Яценко, Л. А. Свистун. // Ефективна економіка. - 2019. - № 5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_59

48. Babchynska O. I. Key aspects of the modern paradigm of enterprise management [Electronic resource] / O. I. Babchynska. // Efficient economy. - 2019. - No. 5. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_17

49. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.arem.76.3.25681

50. Khmelyarchuk M. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash // Journal of Entrepreneurship Education. – 2019. – Vol. 22. – Issue 2. – PP. 1-8.

51. Myronenko E. V. The current state of financial strategy formation in the industrial enterprise management system [Electronic resource] / E. V. Myronenko, S. O. Barkova, V. V. Yerzhakova // Economic Bulletin of Donbass. - 2020. - No. 3. - P. 122-130. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2020_3_14