

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 2025 р.

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

Виконавець:

студентка ЦЗВФН

Доброва Людмила Михайлівна _____

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Карпенко Юлія Валентинівна _____

/підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Основні підходи до встановлення сутності поняття «результативність діяльності підприємства»	5
1.2. Сучасні концепції управління результативністю діяльності підприємства	11
1.3. Показники оцінювання результативності діяльності підприємства	18
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГОСПОДИНЯ»	24
2.1. Аналіз ринку торговельних послуг України	24
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Господиня»	39
2.3. Аналіз напрямків підвищення результативності ТОВ «Господиня»	42
2.4. Розробка заходів щодо підвищення результативності ТОВ «Господиня»	46
2.5. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх впливу на результативність діяльності ТОВ «Господиня»	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	62
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Сьогодні торговельні підприємства зіштовхуються з рядом складнощів, зокрема негативним впливом військової агресії, нестачею персоналу, зменшенням купівельної спроможності клієнтів, а також руйнуванням логістичних зв'язків. Здатність підприємств підвищувати в таких умовах доходи та прибуток відбиває їх адаптивність до мінливих умов зовнішнього середовища та ґрунтується на прийнятті зважених управлінських рішень.

Метою роботи є дослідження теоретичних положень управління результативністю діяльності підприємства та застосування отриманих знань для формування пропозицій щодо підвищення результативності діяльності підприємства ТОВ «Господиня».

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- Розглянути основні підходи до визначення сутності поняття «результативність діяльності підприємства»;
- Проаналізувати основні тенденції розвитку ринку торговельних послуг України;
- Оцінити результативність діяльності ТОВ «Господиня» та розробити пропозиції щодо її підвищення.

Об'єктом дослідження є мережа магазинів роздрібної торгівлі ТОВ «Господиня».

Предметом дослідження є процес управління результативністю діяльності підприємства.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: метод групування (для встановлення сутності поняття результативності діяльності), метод логічного узагальнення (для встановлення основних концепцій управління результативністю діяльності підприємства), метод PEST - аналізу (для встановлення найбільш впливових факторів зовнішнього середовища підприємств торгівлі); методику фінансово-економічного аналізу (для аналізу фінансового стану підприємства), діаграму зв'язків (для встановлення причин невідповідної

кількості товарів на полицях), ABC-аналіз (для визначення товарів з високою оборотністю), технологічну карту (для опису процедури відбору нового постачальника).

Інформаційну базу дослідження складають дані фінансових звітів діяльності підприємства, основні законодавчі акти та нормативні документи України, сучасні наукові праці, зокрема публікації та монографії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні підходи до встановлення сутності поняття «результативність діяльності підприємства»

Питання підвищення результативності діяльності розглядається керівництвом будь-якого вітчизняного підприємства, оскільки воно тісно пов'язано з прийняттям ефективних управлінських рішень щодо досягнення встановлених цілей. Одночасно в наукових публікаціях відсутній єдиний підхід до встановлення сутності даного поняття, що вимагає його дослідження.

В більшості наукових джерел результативність визначається як ступінь досягнення цілей.

Відповідно в науковому джерелі [27, с.99] результат описується як наслідок прийнятих та реалізованих управлінських рішень, що відбиваються в натуральних або вартісних показниках. Результативність варіюється від локальної (для окремих підрозділів та відділів) до повної (для рівня підприємства) та є ступенем досягнення планового результату.

Відомий науковець П.Друкер [11] зазначав, що результативність – це не лише про досягнення цілей, але й про їх значущість та правильність. Також він відмічав досягнення запланованої результативності лише за умов її доповнення підвищенням ефективності діяльності, вказував на розбіжності, але міцний зв'язок результативності та ефективності.

Результативність у сукупності оцінювальних показників [30] показує наскільки організація досягає своїх цілей та запланованих результатів. Кожне підприємство має певні стандарти розвитку (бажані цілі), в процесі його діяльності досягнуті результати порівнюються із стандартами. Більший ступінь відповідності означає, що суб'єкт господарювання більше адаптований до умов діяльності, є більш успішним. З огляду на це під результативністю варто розуміти ступінь досягнення підприємством встановлених цілей, а також його здатність до адаптації до змін зовнішнього середовища. Результативність є мірою успішності та

ефективності діяльності організації, об'єктивне визначення якої потребує попереднього аналізу її функціонування.

В науковому джерелі [42, с.74] підкреслюється важливість оцінювання результативності діяльності організації з огляду на недостатній розвиток вітчизняних систем оцінювання, а також актуальність управління результативністю з огляду на потребу підвищення економічних результатів – прибутку, доходу, фінансової стійкості тощо. Авторами описується результативність діяльності як здатність підприємства досягти запланованих цілей, що припускає прийняття управлінських рішень відповідно до основних критеріїв розвитку, пошук нових можливостей функціонування, набуття адаптаційних характеристик в перспективі. Результативність представлена комплексом показників, що мають кількісне вираження. Вона формується в кінці певного процесу та є чимось запланованим.

Результативність варто розуміти як загальний підсумок досягнення раніше встановлених цілей, що стверджується в [26, с.73]. При цьому зазначається, що результат може бути як позитивним, так і негативним. Проте кожна компанія розраховує досягти найвищих результатів у своїй діяльності, для чого нею формується певна стратегія. В межах цієї стратегії приймаються управлінські рішення, які дозволяють досягти певних заздалегідь встановлених результатів. Оцінювання результативності має бути комплексним, системним, безперервним, конструктивним та об'єктивним. Це означає, що оцінювати потрібно результат діяльності за комплексом показників, які відбивають різні аспекти діяльності підприємства. Крім того, оцінювати результат потрібно як для підприємства в цілому, так і для окремих структурних підрозділів, що надасть можливість зокрема визначити внесок кожної бізнес-одиниці у загальний результат. Впорядковане оцінювання результативності має здійснюватися на безперервній основі, а самі показники виваженими та об'єктивно визначеними. Разом з тим, коло показників результативності не може бути перевантаженим (з занадто великою кількістю показників), оскільки це зменшує керованість операційної системи в цілому та розосереджує увагу менеджерів.

Як вміння обрати основну мету та досягати її у встановлені терміни тлумачиться результативність в науковому джерелі [24, с.53]. Високий рівень результативності діяльності супроводжується високим рівнем задоволення клієнтів та інших стейкхолдерів, що дозволяє досягти стабільного довгострокового успіху та укріплення конкурентної позиції.

Важливим є забезпечення зростання запланованого результату у відношенні до засобів, що витрачені на його досягнення [38]. Тобто важливим є забезпечення результативності за рахунок зростання ефективності, що свідчить про взаємозв'язок двох понять. Особливе значення зростання результативності має в умовах кризи, що викликані факторами зовнішнього та внутрішнього середовища. Невизначеність, форма прояву кризових явищ та їх інтенсивність – тобто все, що викликає нестабільний стан організації ускладнює забезпечення підвищення результативності діяльності та вимагає більш ретельного контролю процесу управління результативністю. Адаптація підприємства до таких негативних факторів дозволить підвищити запланований результат. Зокрема менеджер має проаналізувати адекватні методи регулювання ділових процесів, забезпечити їх підлаштування під мінливі умови середовища. Також він може прийняти рішення щодо відміни певного заходу або їх комплексу, що дозволить запобігти ризику та підвищити результативність. Разом з тим уникнення ризиків може сприяти зростанню невикористаних можливостей організації та погіршенню економічних результатів.

В межах другого наукового підходу результативність оцінюється як міра (ступінь) використання певного ресурсу або їх групи.

Представником даного підходу є науковець [18], який описує результативність як характеристику діяльності, що є співвідношенням економічного ефекту або результату до витрат ресурсів. По суті автором ототожнюються поняття ефект та результат, ефективність та результативність. Відповідно управління результативністю полягає у прийнятті рішень, що сприяють зростанню ефективності використання виробничих ресурсів, людського капіталу,

інформаційних ресурсів тощо. Досягнуті результати при цьому мають співвідноситися з витратами ресурсів.

Схожі наукові погляди прослідковуються в джерелі [21], де автор описує результативність як ефективність певної дії або процесу, що по суті є співвідношенням між отриманим результатом та витратами на його отримання. Результативність та ефективність не є повністю тотожними, оскільки результативність означає, що суб'єкт господарювання може отримати як позитивний, так і негативний результат діяльності. Разом з тим, ефективність завжди є позитивною.

Результативність за поглядами науковця завжди пов'язана з високим рівнем задоволення клієнтських потреб та очікувань інших зацікавлених осіб (стейкхолдерів) підприємства. В таких умовах вона буде сприяти досягненню стабільного успіху в довгостроковій перспективі. Різні рівні результативності слід відокремлювати в процесі оцінювання – для підприємства в цілому, для його структурних підрозділів, для окремих видів діяльності, бізнес-процесів та навіть робочих місць. Таким чином підкреслюється багаторівневий характер результативності. На результативність впливає достатньо велика кількість факторів – як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Зокрема, до першої групи варто віднести дії конкурентів, нормативні та законодавчі акти, зміни податкової політики, цін постачальників тощо. До внутрішніх факторів слід включити забезпеченість ресурсами, вартість їх залучення, професійність топ-менеджменту, якість бізнес-процесів тощо.

В науковому джерелі [28] результативність діяльності описується як ступінь використання ресурсного потенціалу підприємства, тобто зіставляються результати управління та витрати, понесені для їх отримання. Тобто, знову присутнє ототожнення ефективності та результативності. Пропонується спочатку оцінити поточний стан справ, тобто поточний рівень результативності діяльності. Далі запланувати заходи, що реалізують стратегію розвитку та дозволяють досягти певних результатів – величини чистого доходу, прибутку, рентабельності, економічної доданої вартості тощо.

Ефект та результат є схожими з проявом, а також вони є наслідком або підсумком певних причин, дій та заходів. Відповідно підкреслюється ідентичність ефективності та результативності.

Збільшення вартості як один з проявів зростання результативності розглядається в багатьох наукових джерелах [23]. Зокрема, авторами встановлюється сукупність факторів впливу на вартість організації, а також зміну останньої під їх дією. До таких факторів варто віднести зміну обсягів продажу, динаміку фінансового стану, кваліфікований склад персоналу організації, її бізнес-репутацію тощо.

Проте коли мова йде про результат, слід розуміти не лише фінансовий аспект, результат може стосуватися будь-якого аспекту діяльності організації. Так, він може стосуватися інноваційної діяльності, нових технологій, культури організації тощо. Адаптаційні характеристики підприємств мають бути націлені на зростання їх результатів, що припускає попереднє дослідження конкурентів, аналіз ринкових досліджень та складання прогнозу майбутніх подій. Для досягнення певних результатів підприємство має ефективно (оптимальним чином) використовувати власні ресурси для досягнення цілей (зростання прибутку, укріплення ринкової позиції суб'єкта господарювання тощо). Ефективне використання людських, фінансових, інформаційних та матеріальних ресурсів дозволяє організації максимізувати результати та отримати конкурентну перевагу. Під результатом при цьому розуміється досягнення довгострокових цілей інноваційного характеру, ринкової частки, забезпечення в перспективі фінансової стабільності, укріплення бізнес-репутації тощо, що в цілому відповідає характеристиці збалансованого розвитку.

Оцінка результативності має відбиватися за системою показників, оскільки сама досліджувана категорія є комплексною. Варто пам'ятати, що універсальної системи показників чи одного показника, що відбиває результативність діяльності організації, не існує.

Розглянемо авторські підходи до визначення сутності поняття результативності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Авторські підходи до визначення сутності поняття результативності діяльності підприємства

Підхід	Автор	Визначення
результативність як ступінь досягнення цілей	Осокіна А., Ковердюк Д. [30]	Результативність - це ступінь досягнення підприємством встановлених цілей, а також його здатність до адаптації до змін зовнішнього середовища
	Місько Г.А. [27]	Результативність є ступенем досягнення планового результату та варіюється від локальної до повної.
	Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. [42]	Результативність - це здатність підприємства досягти запланованих цілей, що припускає прийняття управлінських рішень відповідно до основних критеріїв розвитку, пошук нових можливостей функціонування, набуття адаптаційних характеристик в перспективі
	Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. [26]	Результативність - це загальний підсумок досягнення раніше встановлених цілей, що може бути позитивним або негативним
	Лисий Є.О. [24]	Результативність – це вміння обрати основну мету та досягати її у встановлені терміни тлумачиться
результативність як міра (ступінь) використання певного ресурсу або їх групи	Ковтуненко В.М. [18]	Результативність - це характеристика діяльності, що є співвідношенням економічного ефекту або результату до витрат ресурсів
	Куценко А.В. [21]	Результативність - це ефективність певної дії або процесу, що по суті є співвідношенням між отриманим результатом та витратами на його отримання
	Морщенок Т.С., Біляк О.М. [28]	Результативність - це ступінь використання ресурсного потенціалу підприємства, тобто зіставлення результатів управління та витрат, понесених для їх отримання

На підставі проведених досліджень поняття результативності вважаємо за потрібне розділяти перший науковий підхід. Відповідно результативність показує ступінь досягнення цілей відносно запланованого значення. На відміну від неї

ефективність дозволяє зіставити отримані результати діяльності з витраченими на їх отримання ресурсами.

1.2. Сучасні концепції управління результативністю діяльності підприємства

Підвищення результативності діяльності в останні роки набуває найбільшої актуальності як в теорії так і на практиці. В науковій літературі сьогодні існує кілька концепцій управління результативністю. Розглянемо найбільш відомі з них.

Так, в [30] визначаються чотири основних концепцій управління результативністю, а саме:

- система збалансованих показників;
- OKR-фреймворк;
- ощадливе виробництво;
- концепція ключових показників ефективності.

Система збалансованих показників, розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном [16], вперше була запропонована для реалізації стратегії діяльності підприємства шляхом формування цілей за чотирма основними проекціями «клієнти», «фінанси», «бізнес-процеси» та «оновлення та навчання», а також доведення показників виміру даних цілей до структурних підрозділів. Особливістю даної концепції є забезпечення збалансованого підходу до вимірювання результатів, що дозволить виявити проблемні аспекти в межах кожної з чотирьох вищезгаданих проекцій.

OKR-фреймворк як концепція передбачає визначення цілей діяльності та результатів, що їх вимірюють, для кожного рівня підприємства. Дана концепція будується на принципах «кайдзен», тобто припускає широке залучення персоналу компанії для реалізації спільних цілей з точним встановленням зони відповідальності та обов'язків кожного, прозорістю отриманих результатів (внеску кожного) у формування загального підсумку, зростанням комунікацій всередині організації. OKR-фреймворк передбачає визначення цілей та результатів їх вимірювання, що характеризуються ознаками конкретності та вимірюваності. При цьому цілі в результаті декомпозиції структуруються для нижчих підрозділів, що є

зручним для наступної перевірки їх виконання. Можливість декомпозиції цілей також сприяє розвитку гнучкості та адаптаційних характеристик підприємства.

Концепція ощадливого виробництва припускає встановлення «вузьких місць» та неефективних процесів на шляху збільшення результативності діяльності організації [5]. В результаті усунення зайвих кроків та мінімізації втрат («муда») цінність продукту або послуги для клієнта зростає. Характерною особливістю даної концепції є постійна основа для використання, оскільки процес виявлення «муда» є нескінченим. Внаслідок використання цієї концепції зростають не тільки показники прибутковості, але й зростає якість продукції, задоволеність клієнтів, скорочується час виконання процесів.

Для концепції ключових показників ефективності притаманно визначення конкретних метрик успішності організації (проектних, процесних, цільових). Мова йде про показники рентабельності, клієнтського задоволення, продуктивності, якості тощо. Ці показники в комплексі дозволяють оцінити результативність підприємства порівняно з конкурентами, зокрема встановити ступінь досягнення цілей та виявити проблеми, що заважають покращенню. Ключові показники ефективності мають бути вимірюваними та сприяти досягненню певних цілей.

Двома основними концепціями управління результативністю в науковому джерелі [20, с.92] визначаються концепція управління за цілями П. Друкера та наробки його послідовників, а також система збалансованих показників.

В концепції управління за цілями [11] підкреслюється, що менеджери повинні акцентуватися на досягненні найамбітніших цілей та найкращих результатів за допомогою наявних ресурсів. При цьому важливим є залучення працівників у процес формування цілей, оскільки це сприяє найкращому їх досягненню та нівелює опір змінам персоналу. Самі цілі повинні бути як кількісними, так і якісними, але конкретно визначеними та вимірюваними. З працівниками має бути побудований зворотний зв'язок для отримання ними інформації про їх внесок у досягнення результатів. А також має бути передбачення винагорода за досягнення найкращих результатів та загалом має бути віддана перевага винагородженню замість формування системи покарання.

Також авторами розглядається система збалансованих показників, як ключова концепція управління результативністю. Їй віддано перевагу через можливість поєднання в системі фінансових та нефінансових показників, якісних та кількісних, а також їх поєднання системою причинно-наслідкових зв'язків.

В науковому джерелі [39] описується, що засновником концепції управління є Г. Кокінз, який в своїй науковій праці [19] описує концепцію управління результативністю як таку, що охоплює стратегічне управління, систему оцінювання результатів, управління людським капіталом, збір та систематизацію аналітичної інформації та багато інших методологій. Разом з тим, ключовими концепціями, що є в основі управління результативністю, є система збалансованих показників, бюджетування, ощадливе виробництво, процесно-орієнтоване управління, «шість сігм».

Бюджетування можна розглядати як одну з концепцій управління результативністю, проте лише в поточному періоді. Згадана концепція дозволяє зафіксувати поточні показники діяльності (як етап реалізації стратегічних настанов), а також встановити потрібну для цього кількість ресурсів – обладнання, приміщення, робітників, матеріалів, інформації, фінансів тощо. Бюджетування можна використовувати для деталізації для підприємства в цілому та його структурних підрозділів результатів діяльності, визначених на стратегічну перспективу. У зв'язку з обмеженістю бюджетування лише межами поточного періоду його навряд чи можливо розглядати як окрему концепцію управління результативністю.

Процесно-орієнтоване управління передбачає встановлення структури бізнес-процесів, що створюють цінність для клієнтів, та призначення цільових показників за кожним з них [31]. Бізнес-процеси мають бути оптимізованими (вилучені неефективні бізнес-процеси) для досягнення стратегічних цілей. Згадана концепція припускає наголос на процеси з їх класифікацією, а також взаємозв'язком, орієнтацію на клієнта та створювану для нього цінність. Також зазначається, що удосконалення процесів має безперервний характер, зокрема вони аналізуються на наявність проблемних місць та пропонуються заходи для їх

усунення. Для оцінювання ступеню досягнення результатів використовується система ключових показників ефективності.

Перевагами даної концепції вважається прозорість, ефективність, якість, гнучкість та орієнтація на клієнта.

Концепція «шість сігм» полягає в удосконаленні процесів, зменшенні кількості дефектів та підвищенні якості. Головною метою концепції є зменшення варіативності процесів та в такий спосіб підвищення результативності. Для досягнення визначених результатів підприємство має фокусуватися на клієнті та його побажаннях, задоволенні вимог вимірюваності процесів, зменшенні їх варіативності та дефектності. Всі проблеми, що призводять до зниження результатів, мають системно досліджуватися, а самі процеси мають удосконалюватися.

Застосування концепції «шість сігм» дозволяє не лише підвищити результативність, але й якість процесів та продукції, знизити витрати, підвищити задоволеність споживачів, а також впровадити все перераховане на постійній основі.

Цікавим є погляд автора [34, с.49-52] щодо основних концепцій управління результативністю. Так, автором відокремлюється система збалансованих показників, модель Європейського фонду управління якістю (EFQM), концепція економічної доданої вартості (EVA).

Модель Європейського фонду управління якістю передбачає, що лідерство та поведінка керівництва компанії через застосування ресурсів, методів управління персоналом та розроблених стратегій дозволяє удосконалити процеси підприємства. Процеси організовані таким чином, щоб задовільнити інтереси стейкхолдерів – персоналу, споживачів та суспільства в цілому та в такий спосіб досягти певних високих результатів. Автором вважається важливим зробити наголос не стільки на вимірюванні результативності, скільки на її аналізі.

Концепція економічної доданої вартості Стерна – Стюарта відноситься до концепцій вартісно-орієнтованого управління та передбачає планування результату вигляді двох основних показників – економічної доданої вартості та

ринкової доданої вартості. Перший з заявлених показників використовується для виміру результативності в поточному періоді (рік, півроку), другий – в стратегічній перспективі. Загальна сутність цієї концепції – у зіставленні отриманого прибутку з витратами на капітал, що був залучений для цього. В концепції піднімається питання вартості застосованого капіталу, як власного, так і позикового.

Авторами [7, с.24] відокремлюються такі концепції управління результативністю як менеджмент на основі очікувань та вартісно-орієнтоване управління.

Концепція менеджменту на основі очікувань використовується для порівняння досягнутих результатів з очікуваннями зацікавлених осіб. Зацікавлені сторони організації представлені її клієнтами, працівниками, постачальниками, власниками та іншими групами стейкхолдерів. Серед стейкхолдерів потрібно узгодити способи визначення результативності та управління нею. В межах цієї концепції потрібно зібрати інформацію про очікування стейкхолдерів, збалансувати їх інтереси та встановити ключові очікування, на яких потрібно зосередитися в процесі формулювання цілей. Процес управління результативністю є ітераційним, він припускає постійні комунікації із стейкхолдерами для з'ясування їх очікувань. Якщо очікування змінюються, підприємство має змінити процеси та продукти.

В результаті використання даної концепції зростає задоволеність клієнтів, забезпечується широке залучення персоналу в діяльність підприємства, укріплюється бізнес-репутація компанії, зменшується ризикованість діяльності та досягається стійкий розвиток. Все це в комплексі дозволяє на підставі гармонізації відношень між підприємством та зацікавленими сторонами досягати певних результатів шляхом задоволення стейкхолдерів.

Концепція вартісно-орієнтованого управління орієнтована на максимізацію вартості компанії для акціонерів. Загальний зміст концепції полягає в створенні довгострокової цінності для стейкхолдерів, серед яких основними є акціонери. Максимізація вартості компанії досягається шляхом ефективного управління ресурсами, а також прийняття раціональних управлінських рішень. Серед

проблемних аспектів концепції можна назвати оперування виключно фінансовими показниками діяльності, що не дозволяє повною мірою висвітлити всі аспекти функціонування компанії. Разом з тим концепція фокусується на створенні цінності та дозволяє інтегрувати процеси стратегічного та поточного управління. Вона дозволяє приймати обґрунтовані інвестиційні рішення та створити ефективну систему мотивації для персоналу.

Концепції вартісно-орієнтованого управління сьогодні представлені концепцією економічної доданої вартості (EVA), дисконтованого грошового потоку CFROI (Cash Flow Return on Investment), економічного прибутку.

Науковець [29] відокремлює такі концепції управління результативністю як AMBITE (Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe) та концепцію Європейської мережі вивчення результативності ENAPS.

Концепція AMBITE припускає надання менеджерам середньої ланки можливості управління результативністю діяльності підприємства шляхом реалізації стратегічних цілей на підставі певного методичного інструментарію. Концепція допомагає бізнесу адаптуватися до сучасних викликів, впроваджувати інновації та залишатися конкурентоспроможним у глобальній економіці. Вона дозволяє підвищити продуктивність та ефективність функціонування, оцінити інноваційність змін діяльності компанії, розробити стратегію оновлення технологій, що дасть найкращі результати, навчити персонал роботі з новими технологіями, забезпечити організації практичними інструментами впровадження інновацій, а також підтримати процеси цифрової трансформації. Підвищення технологічного рівня організації одночасно призводить до зростання її конкурентоспроможності, скорочення життєвого циклу інновацій. Проте концепція відрізняється складністю інтеграції, високою вартістю впровадження, а також складнощами впровадження через недостатній рівень навичок персоналу та швидкі зміни технології.

Концепція Європейської мережі вивчення результативності ENAPS припускає створення основи для комунікацій, обміну знаннями та формування методик підвищення результативності підприємства та його процесів. В межах

даної концепції формуються стандарти для оцінювання результативності на підставі дослідницької діяльності, опрацювання навчальних програм та інформаційно-аналітичної підтримки. Фахівцями підкреслюється універсальний характер концепції, що обґрунтовує можливість їх використання в різних сферах діяльності та різних рівнях управління, а також незалежність в процесі оцінювання та прозорість вимірювання показників. Проте концепція вважається достатньо складною для використання, що частково нівелюється формуванням такого підходу, що враховує інноваційний та сталий розвиток.

Зведемо розглянуті нами вище концепції управління результативністю діяльності до таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні концепції управління результативністю діяльності підприємства

Концепції управління результативністю	Автори					
	Осокіна А., Ковердюк Д.[30]	Кузнецова І.О., Бігунович А.В.[20]	Трут О.О.[39]	Рябкова О.В.[34]	Гордієнко Н.І., Ілляшенко О.В., Литовченко О.Ю.[7]	Олексюк О.І.[29]
система збалансованих показників	+	+	+	+		
OKR-фреймворк	+					
ощадливе виробництво	+		+			
концепція ключових показників ефективності	+					
управління за цілями		+				
бюджетування			+			
процесно-орієнтоване управління			+			
шість сігм			+			
модель Європейського фонду управління якістю (EFQM)				+		
концепція вартісно-орієнтованого управління, зокрема концепція економічної доданої вартості (EVA)				+	+	
менеджмент на основі очікувань					+	
концепція AMBITE (Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe)						+
концепція Європейської мережі вивчення результативності ENAPS						+

На підставі проведеного дослідження слід відзначити значну розбіжність в авторських поглядах щодо вибору концепції управління результативністю. Найбільш вживаними є система збалансованих показників, ощадливе виробництво та концепція вартісно-орієнтованого управління, зокрема концепція економічної доданої вартості (EVA).

1.3. Показники оцінювання результативності діяльності підприємства

Оскільки сьогодні в науковій літературі немає провідної думки щодо концепції управління результативністю, відповідно немає єдиного підходу щодо системи показників результативності. Розглянемо основні авторські пропозиції щодо наповнення системи показників.

Автором [18, с.95-96], враховуючі багатокomпонентність поняття результативності діяльності, а також зважаючи на тісний взаємозв'язок ефективності та результативності, пропонується сформувати систему показників результативності у складі:

- узагальнюючих показників ефективності виробництва;
- показників ефективності використання персоналу;
- показників ефективності використання активів компанії;
- показників ефективності використання фінансових коштів.

У складі кожної групи склад показників може варіюватися в залежності від встановлених цілей.

Слід зазначити, що звужувати систему показників результативності лише до показників ефективності не варто, оскільки в такому разі не відбиваються інші аспекти діяльності організації. Подібне наповнення системи показників результативності пов'язано з ототожненням автором понять результативності та ефективності.

Науковець [32] ретельно підходить до наповнення системи показників результативності, виділяючи складові результатів: виробничих, фінансових, маркетингових, трудових, інноваційних, зовнішньоекономічних.

Так, до виробничих показників варто віднести фондівдачу, фондоемність, матеріалоемність, матеріаловіддачу, рентабельність основних фондів, завантаженості обладнання тощо. Фінансові показники представлені показниками ліквідності та платоспроможності, фінансового левереджу, оборотності капіталу тощо. Маркетингові показники охоплюють дохід від реалізації, частку постійних клієнтів, показники стійкості асортименту, рівня цін на товари тощо. В складі трудових показників відокремлюють продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, фондоозброєність праці, трудомісткість діяльності, середню заробітну плату працівників. Інноваційні показники представлені коефіцієнтом освоєння нової техніки, індексом інноваційного зростання, коефіцієнтом забезпеченості інтелектуальною власністю. До зовнішньоекономічних показників варто віднести економічну ефективність експорту та імпорту, їх рентабельність тощо.

В науковому джерелі [30] пропонується виділяти такі групи показників результативності як: рентабельності, продуктивності та конкурентоспроможності. Подібний вибір автор пояснює тим, що показники рентабельності дають інформацію про масштаби генерації прибутку підприємством, показники продуктивності відбивають ефективність використання ресурсів організації для досягнення запланованих результатів. Показники конкурентоспроможності визначають здатність організації протистояти суперникам та визначають її місце на ринку.

В цьому ж науковому джерелі пропонується розрізняти показники результативності за призначенням на проектні, цільові та процесні. За проектними показниками пропонується оцінювати результативність різного роду проектів та очікування їх менеджерів. Цільові показники результативності мають відбивати ступінь наближення до встановленої цілі та те, наскільки вони відповідають встановленим завданням. Процесні показники результативності призначені для встановлення економічної ефективності роботи.

Авторським колективом [26, с.74,78] показники результативності діяльності (в оригіналі управління імпортною діяльністю) запропоновано поділити на шість основних груп: темпів росту та приросту, відносних показників, ефективності,

рентабельності, ринкові показники та показники структури. Структура системи показників авторами описується як така, що найбільш комплексно відбиває результативність діяльності підприємств, проте чітко не обґрунтована.

Таким чином, класифікацію показників результативності пропонується проводити за такими ознаками як: ефективність використання різного виду ресурсів, за видами результатів, за основними цілями діяльності підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікаційні підходи до показників результативності діяльності підприємства (систематизовано автором)

Як зазначають науковці [42, с.75] серед найбільш актуальних показників результативності слід виділити показники темпів розвитку підприємства та показники прибутковості бізнесу. До першої групи варто віднести темпи приросту сукупних активів, доходів, прибутку, власного капіталу. Друга група показників

представлена рентабельністю власного капіталу, продажів, прибутку тощо. Також автори пропонують додати до другої групи коефіцієнт окупності витрат, що визначається за формулою:

$$K_{ov} = \frac{OV}{DP} \quad (1.1)$$

де ОВ – операційні витрати;

ДР – дохід від реалізації.

Крім вже розглянутих раніше показників результативності таких як рентабельність продукції чи продажів, загальна сума доходів в науковому джерелі [4] пропонується використовувати показник ротації кадрів, що визначається:

$$P_k = \frac{Ч_{зв}}{ССЧ} \quad (1.2)$$

де Ч_{зв} – число звільнених за період працівників;

ССЧ – середньооблікова чисельність персоналу за період.

Цей показник є особливо актуальним для підприємств сфери послуг, для яких навченість персоналу, безпосередньо визначає якість обслуговування. Також автори вважають за потрібне включити показники обсягів продажу новим клієнтам та обсяг повторних продажів.

На наш погляд, якщо використовувати відносні показники, то можна отримати більш інформативні дані.

Вважається, що проблематичними питаннями впровадження системи показників результативності є їх некоректне трактування та внаслідок цього опір персоналу їх введенню. Крім того, кількість показників результативності не може бути забагатою, оскільки в такому випадку виникають суперечності між окремими показниками, їх важко узгодити та важко контролювати їх виконання.

В науковому джерелі [25] встановлюється, що показники результативності можуть мати як кількісний, так і якісний характер. Так, серед якісних показників є коефіцієнт споживчої лояльності, рівень культури організації, рівень знань про товари та процеси. Найбільший інтерес представляє коефіцієнт споживчої лояльності (Customer Loyalty Index, CLI), що визначається:

$$CLI = (Q1 + Q2 + Q3) / 3 \quad (1.3)$$

де Q1, Q2, Q3 – це результати відповідей клієнтів на три питання, оцінені за 10-бальною шкалою:

- наскільки ви задоволені продуктом/послугою?
- наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте наш продукт/послугу іншим?
- наскільки ймовірно, що ви знову зробите покупку в нас?

Сам коефіцієнт споживчої лояльності вимірює ступінь задоволеності клієнтів, їхню готовність рекомендувати бренд і знову здійснювати покупки. Цей коефіцієнт використовується для оцінки довгострокової лояльності клієнтів і є важливим елементом стратегічного управління відносинами з клієнтами.

При цьому оцінка в 1-3 бали свідчить про суттєву незадоволеність клієнтів (навіть до зміни компанії), 4-7 балів показує, що є аспекти, які потребують покращення, проте в цілому непогано. 8-10 балів – висока задоволеність клієнтів та постійна приверженість компанії. Показник вважається таким, що дозволяє підвищити задоволеність та утримати клієнтів, підвищити конкурентоспроможність організації.

Коефіцієнт споживчої лояльності може бути замінений індексом споживчої лояльності (індекс підтримки споживачів) Net Promoter Score (NPS), який дозволяє оцінити вірогідність того, що клієнти будуть рекомендувати бренд іншим. Він визначається за формулою:

$$NPS = \%P - \%C \quad (1.4)$$

де %P – відсоток промоутерів, тобто осіб, що позитивно оцінюють роботу компанії;

%C – відсоток детракторів, тобто осіб, що негативно відносяться до підприємства.

Кожна відповідь клієнта оцінюється за шкалою від 0 до 10 балів, де оцінка від нуля до 6 балів є оцінкою детрактора, 7-8 балів – в цілому нейтральні клієнти та 9-10 – промоутери. Загальна оцінка сумою більше 50% показує відмінний рівень лояльності, оцінка в діапазоні 0-50 балів свідчить про потребу покращення та внесення змін, негативні оцінка є від'ємною.

Кількісні показники в [25, с.14] представлені показниками отриманих результатів (прибутку, чистого доходу, доходу на одного робітника тощо), рівня активності, що виражається кількістю контактів із споживачем загальною, або в розрізі клієнтів, а також комбінованими показниками. До якісних та кількісних показників варто також додавати показники продукту, а саме обсягів послуг, та показників задоволеності клієнтів.

Зазначимо, що вибір показників результативності на сьогодні є справою керівництва компанії, окремо не регламентується. Як правило при виборі наповнення системи показників перевага віддається тим з них, які керівництво вважає ключовими в діяльності підприємства.

Висновок.

Проведені дослідження поняття результативності свідчать про наявність двох наукових підходів, а саме: результативність з позицій ступеню досягнення цілей та результативність як міра (ступінь) використання певного ресурсу або їх групи. Ми вважаємо за потрібне обрати перший науковий підхід та не ототожнювати результативність та ефективність.

Слід відзначити значну розбіжність в авторських поглядах щодо вибору концепції управління результативністю. Найбільш вживаними є система збалансованих показників, ощадливе виробництво та концепція вартісно-орієнтованого управління, зокрема концепція економічної доданої вартості (EVA). Вибір показників результативності на сьогодні є справою керівництва компанії, окремо не регламентується, але частіше за все вони представлені показниками прибутковості, споживчої лояльності та темпів розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГОСПОДИНЯ»

2.1. Аналіз ринку торговельних послуг України

Дослідження зовнішнього середовища торговельних підприємств для виявлення основних умов їх функціонування вважаємо за потрібне провести за допомогою PEST-аналізу. Останній проводиться в розрізі факторів: політичні, економічні, соціальні та технологічні.

Серед політичних факторів варто виділити:

- військову агресію проти України;
- підтримку державою торговельних підприємств;
- податкову політику держави;
- обмеження торговельної діяльності на законодавчому рівні.

Військова агресія росії проти України, що вже триває три роки, призвела до великих втрат бізнесу. На сьогодні торгівля є сектором економіки, що разом з промисловістю, будівництвом та послугами зазнав найбільших втрат (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка непрямих фінансових втрат за секторами [40]

Сектор	Оцінка непрямих втрат, \$ млрд, за методом	
	Виручка	Додана вартість
Промисловість, будівництво та послуги	409,9	133,2
Торгівля	450,5	74,4
Розмінування	42,0	42,0
Сільське господарство	83,1	33,2
Житловий сектор	22,4	22,4
Транспорт	38,8	18,0
Енергетика	43,1	12,0
Охорона здоров'я	11,4	11,1
Соціальний захист	10,0	10,0
Цифрова інфраструктура	19,3	8,8
Освіта	14,5	8,4
Житлово-комунальне господарство	7,7	3,9
Фінансовий сектор	4,3	4,3
Культура	7,3	2,9
Разом	1 164,4	385,7

Після транспорту та житлово-комунальної сфери найбільше коштів на відновлення потребує торгівля та промисловість (14% від загальної потреби). Тільки за другий рік війни втрати збільшилися втричі.

З початком повномасштабного вторгнення малий та середній бізнес втратили від війни набагато більше за великі підприємства. Великі підприємства швидше відновили бізнес та адаптувалися до нових умов функціонування (рис. 2.2).

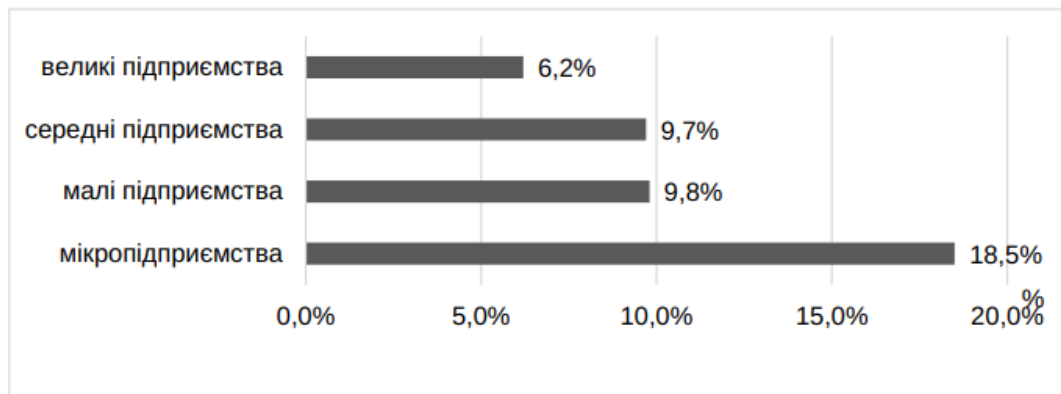


Рис. 2.2. Розподіл за видами підприємств торгівлі, які припинили свою діяльність через військову агресію [6]

Сьогодні невеликі торговельні підприємства працюють на 10-60% довоєнної потужності. Найбільше постраждали магазини одягу, ювелірні магазини та крамниці електронної комерції [10, с.54]. Ситуація ускладнилася ще через порушення логістичних зв'язків, зокрема через блокаду морських портів.

Підтримка державою торговельних підприємств здійснюється в форматі допомоги при релокації бізнесу, оскільки держава зацікавлена в інтенсифікації економічних процесів на територіях, де не ведуться бойові дії.

В якості державної підтримки на сьогодні впроваджена програма пільгового кредитування, що дозволяє підприємцю отримати кредит до 60 млн. грн. [3] Крім того, діють грантові програми «Робота на заснування та розширення власної справи, а також програми міжнародних організацій. Певний період діяв мораторій на перевірки бізнесу, скасовано потребу отримати певні дозволи на роботу, проте до кінця 2022 р. всі пільгові умови було відмінено.

Результати державної підтримки у вигляді програм та грантів представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація по програмах державної підтримки [13]

Програма	Результат роботи
«Зроблено в Україні»	24740 кредитів на суму 93,1 млрд. грн.
«Власна справа»	5,5 млрд. грн. інвестицій, 42960 нових робочих місць
«Національний кешбек»	1,2 млрд. кешбеку, 363,5 тис. товарів
«Власна справа для ветеранів»	540 млн. грн. на розвиток

Податкова політика держави передбачає навантаження на рівні таких країн як Норвегія, Нідерланди та Німеччина (близько 40%), проте сплата податків в Україні вдвічі складніша, а трудомісткість вдвічі більша. Віддача з кожної сплаченої грошової одиниці в Україні складає 50-60 коп., в країнах Європи – 1-1,25, тобто українські платники податків за ту саму плату, що й європейські платники отримують вдвічі менш якісні послуг від держави та менше можливостей для розвитку бізнесу. Одночасно з зростанням податкового навантаження в країні зростає і рівень тіньової економіки (рис. 2.3).

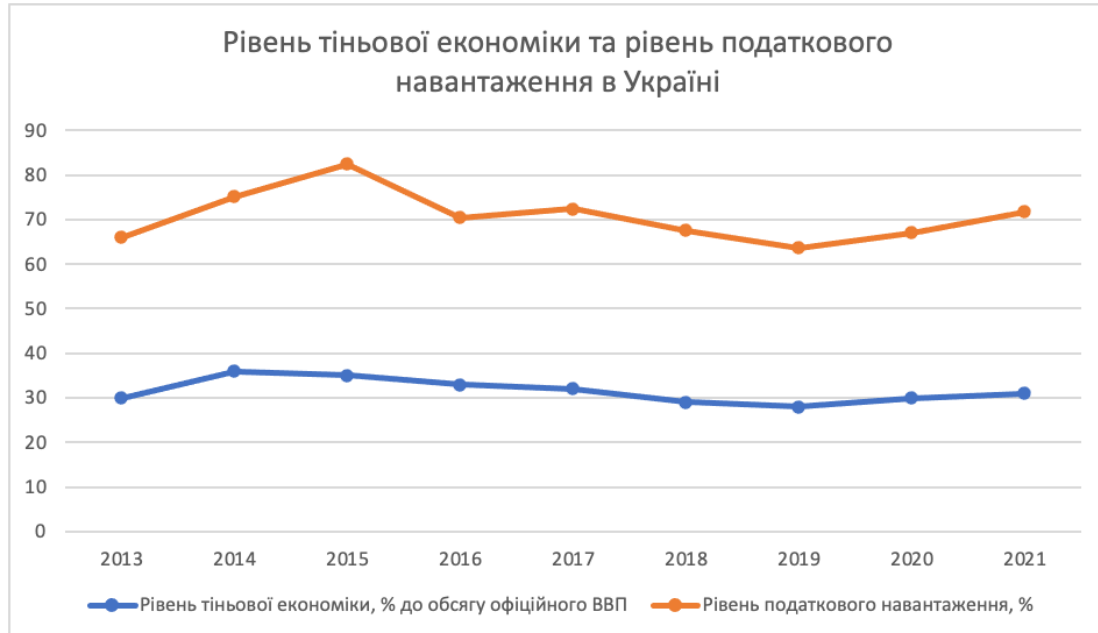


Рис. 2.3. Динаміка рівня тіньової економіки та податкового навантаження в Україні, % [33]

Слід зазначити, що податкова політика відносно торговельних підприємств сьогодні залишається достатньо жорсткою, жодних пільг не передбачено. Для

торгівлі підприємств, зокрема й суб'єктів малого підприємства наразі обов'язковим є встановлення автоматів РРО для обліку доходів торговельних операцій поза залежністю від системи оподаткування.

Обмеження торговельної діяльності на законодавчому рівні вперше були впроваджені з початком епідемії ковіду, коли були вимоги стосовно режиму роботи підприємств, кількості відвідувачів та вакцинації персоналу. У військовий час обмеження стосуються режиму роботи (до початку комендантської години), а також у прифронтових регіонах – стосовно продажу алкоголю.

Для опису економічних факторів розглянемо:

- динаміка основних економічних показників розвитку торговельних підприємств;
- бізнес-середовище торговельних підприємств;
- інфляційні процеси в країні;
- коливання валютних курсів в країні.

Динаміка основних економічних показників розвитку торговельних підприємств є достатньо динамічною, обсяги торгівлі зростають (табл. 2.2, рис. 2.4).

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів реалізації підприємств оптової та роздрібною торгівлі,
млрд.грн. [14]

Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг продажу, млрд. грн.	1795,66	2159,33	2628,67	3351,19	4110,09	4345,85	4519,52	5994,85	4452,09	5771,55
Темп росту, %	-	120,3	121,7	127,5	122,6	105,7	104,0	132,6	74,3	129,6

Можна зазначити, що до повномасштабного вторгнення оптовий та роздрібний товарообіг зростали в середньому на 15-17% (максимум припав на 2021 р.). В перший рік активної фази війни товарообіг впав більше ніж на 25%, проте вже в 2023 р. продемонстрував зростання майже в 30%. Динаміка роздрібною та оптовою торгівлі окремо є схожою (має найвище значення в 2021 р., понижується у 2022 р. та зростає в 2023 р.)

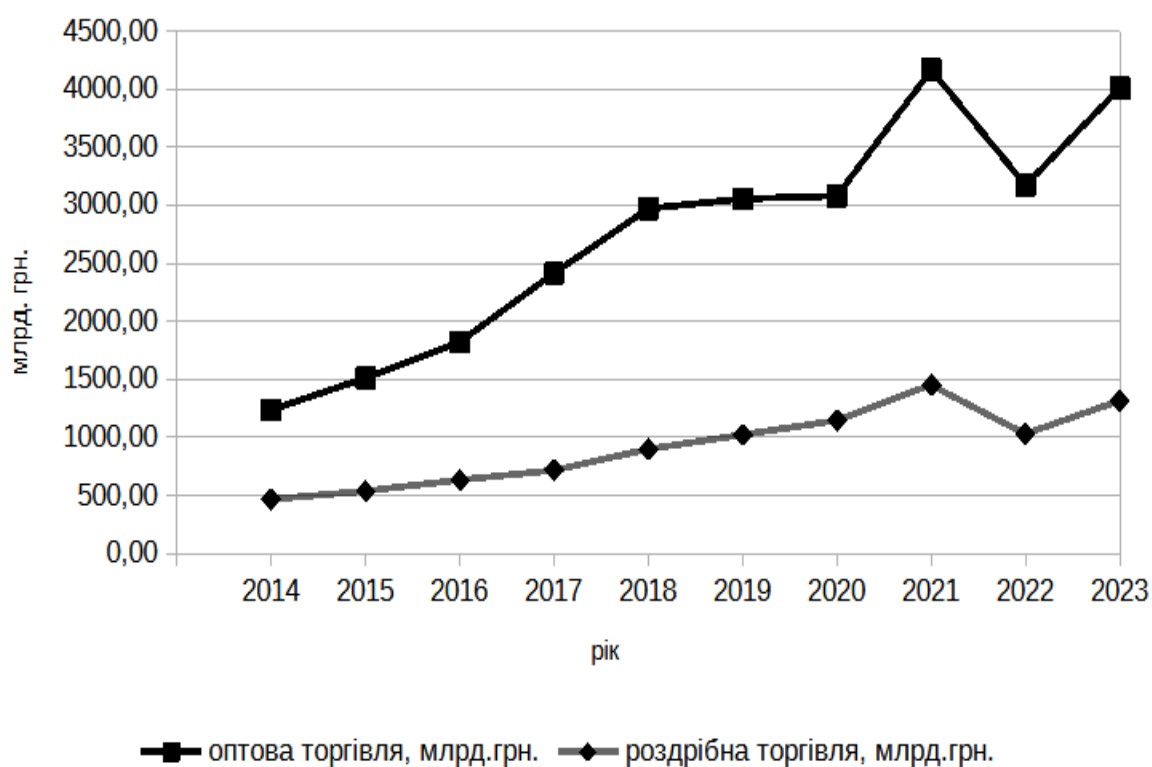
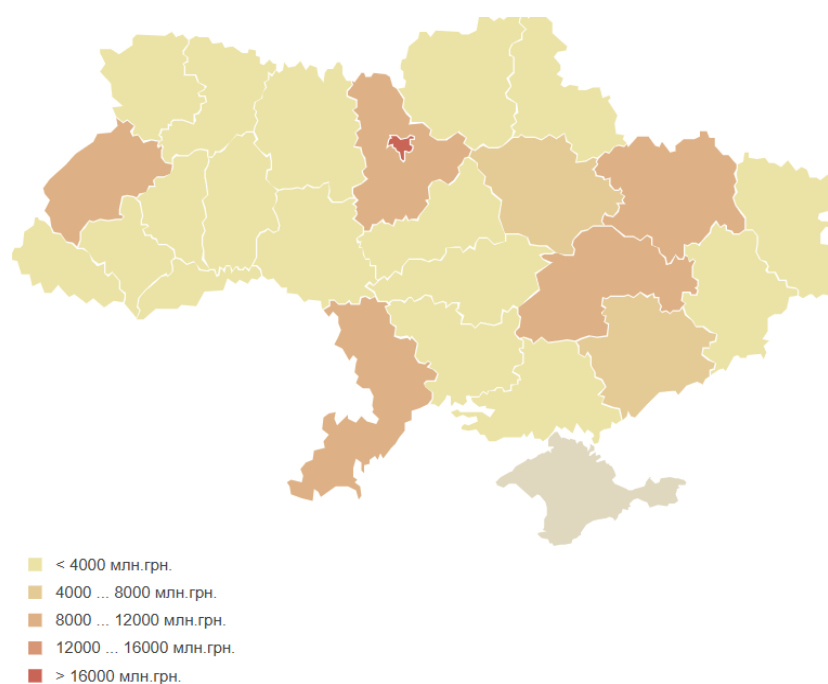


Рис. 2.4. Динаміка оптової та роздрібної торгівлі, млрд. грн. [14]

Регіонами з найбільшим роздрібним товарообігом є Львівська, Одеська, Харківська, Дніпропетровська, Київська області та м. Київ (рис. 2.5).



Роздрібний товарообіг по областях України

Рис. 2.5. Роздрібний товарообіг за регіонами України [36]

Серед факторів, що впливають на товарообіг, називають купівельну спроможність, стан товарозабезпечення, зростання концентрації торговельних підприємств та зростання конкуренції між ними.

Динаміка фінансових результатів торговельних підприємств не є стабільною (рис. 2.6).

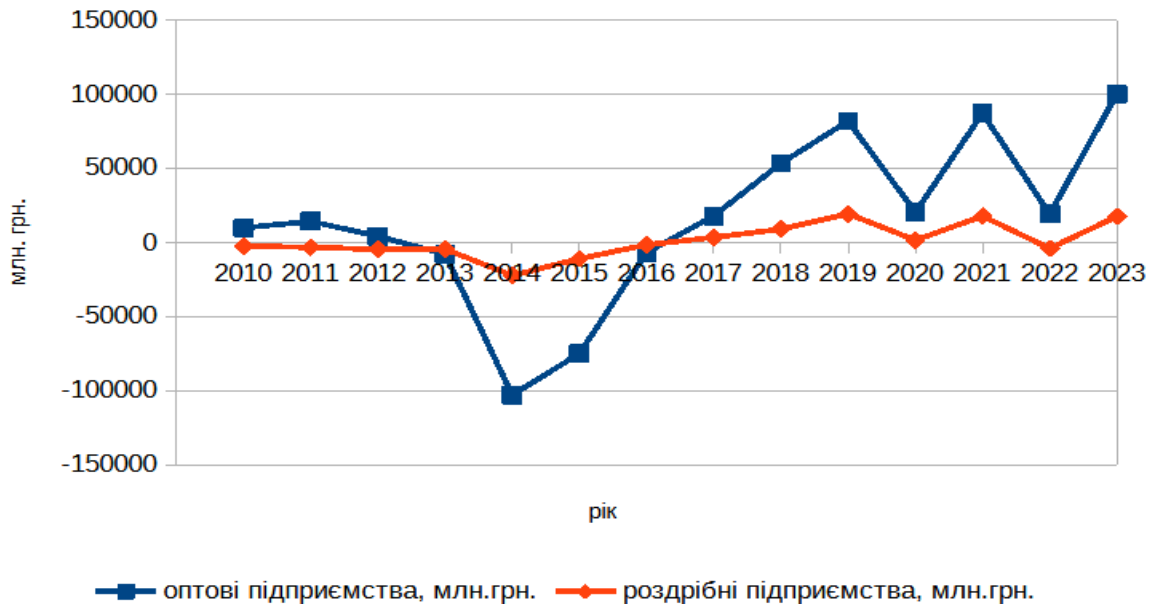


Рис. 2.6. Динаміка чистого прибутку, млн.грн. [14]

Так, і підприємства оптової торгівлі, і роздрібні торговельні підприємства мали збитки в 2014-2015 рр. Також зазначимо, що роздрібні підприємства є більш уразливими під впливом негативних факторів зовнішнього середовища. Так, вони найбільше втратили чистого прибутку підчас ковіду та в перший рік повномасштабного вторгнення порівняно з оптово-торговельними підприємствами. Підчас ковіду держава вводила обмежувальні заходи щодо режиму роботи торговельних підприємств, в 2022 р. частина магазинів закрилися. Також в цей період впала купівельна спроможність населення.

Бізнес-середовище торговельних підприємств визначається динамікою їх кількості, а також змінами в структурі (співвідношення між великими, середніми та малими торговельними підприємствами).

Слід зазначити, що за останній рік збільшується кількість торговельних підприємств, див. табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка кількості торговельних підприємств [17, с.122; 14]

Рік	Підприємства оптової торгівлі		Підприємства роздрібно́ї торгівлі	
	кількість, од.	темп росту, %	кількість, од.	темп росту, %
2010	213713	-	934998	-
2011	173850	81,35	707314	75,65
2012	156297	89,90	637280	90,10
2013	168022	107,50	668900	104,96
2014	182849	108,82	745206	111,41
2015	192990	105,55	736287	98,80
2016	178878	92,69	674551	91,62
2017	172829	96,62	609974	90,43
2018	173731	100,52	588379	96,46
2019	184043	105,94	591829	100,59
2020	173906	94,49	593264	100,24
2021	163035	93,75	557446	93,96
2022	136716	83,86	474454	85,11
2023	155989	114,10	503726	106,17

Так, слід зазначити зростання кількості підприємств роздрібно́ї та оптової торгівлі в 2023 р. та від’ємну динаміку в 2021 – 2022 р. В цілому відбулося загальне скорочення кількості торговельних підприємств з 2010 р. Також спостерігається збільшення кількості суб’єктів великого та середнього підприємництва [2, с.75], тобто триває процес структуризації ринку.

Цю тенденцію можна пояснити тим, що в умовах негативного впливу зовнішнього середовища (загострення конкуренції, війна тощо) торговельні підприємства зіштовхуються з рядом проблем, зокрема проблемами з логістикою, порушенням партнерських зв’язків, нестачею кадрів тощо [22]. В таких умовах більш вдало адаптуються до зовнішніх умов діяльності мережеві торговельні підприємства. Зокрема налагодити вигідні відносини з місцевими виробниками для закупки та реалізації їх товарів у магазинах (і відповідно усунення проблем логістики) простіше саме для мережевого торговельного підприємства.

На ринку послуг роздрібно́ї торгівлі на сьогодні представлені вісім великих торговельних мереж (рис. 2.7).

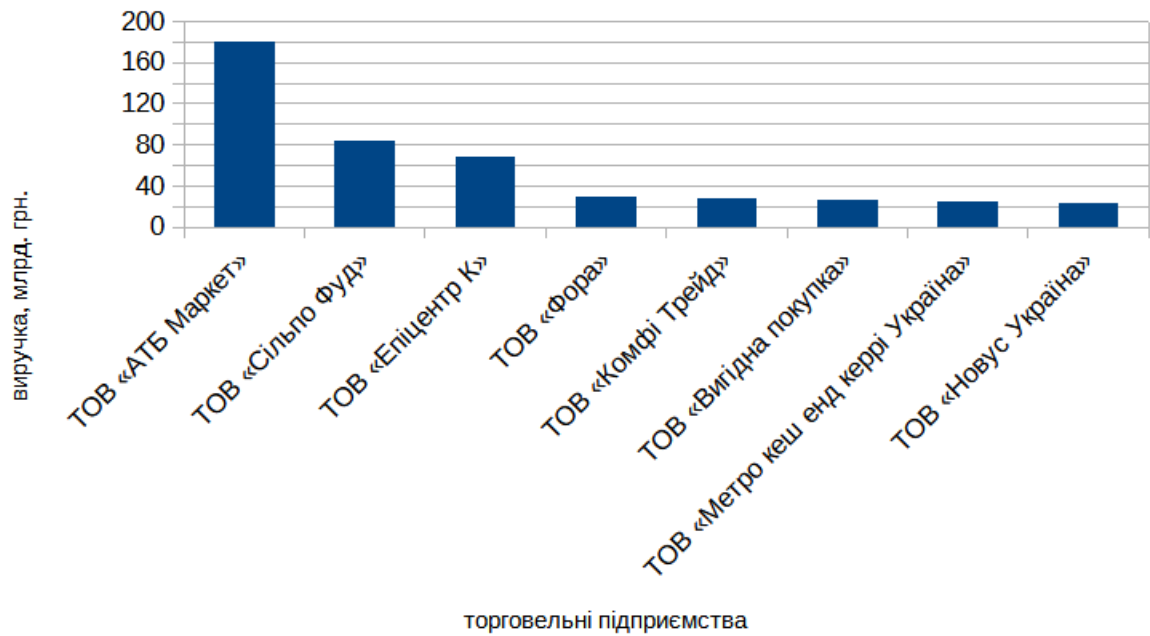


Рис. 2.7. Топ-8 роздрібних торговельних мереж України за величиною виручки (товарообігу). [35]

Як можна побачити, найбільший товарообіг має ТОВ «АТБ Маркет», що більше ніж в два рази перевищує найближчого конкурента ТОВ «Сільпо Фуд».

Для опису економічних настроїв підприємців в сфері торгівлі використовується індекс економічних настроїв, зокрема його складова - індикатор ділової впевненості (рис. 2.8).

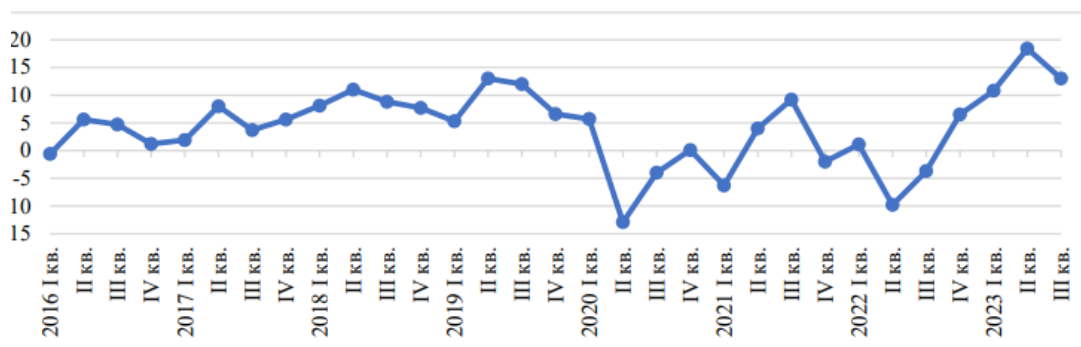


Рис. 2.8. Індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі, % [9]

Як можна побачити, побудований на результатах опитування, найнижчого рівня він досягав підчас обмежень торгівлі за часів Ковід -19, а також в 2 кварталі 2022 р., що пов'язано з початком активних бойових дій. Позитивна тенденція

зростання індикатору ділової впевненості вказує на швидку адаптацію торговельних підприємств до змін зовнішнього середовища.

Оцінити інфляційні процеси в країні можна за допомогою індексу зміни цін (у %), що сумарно за 2024 рік склав 10,7% (рис. 2.9).

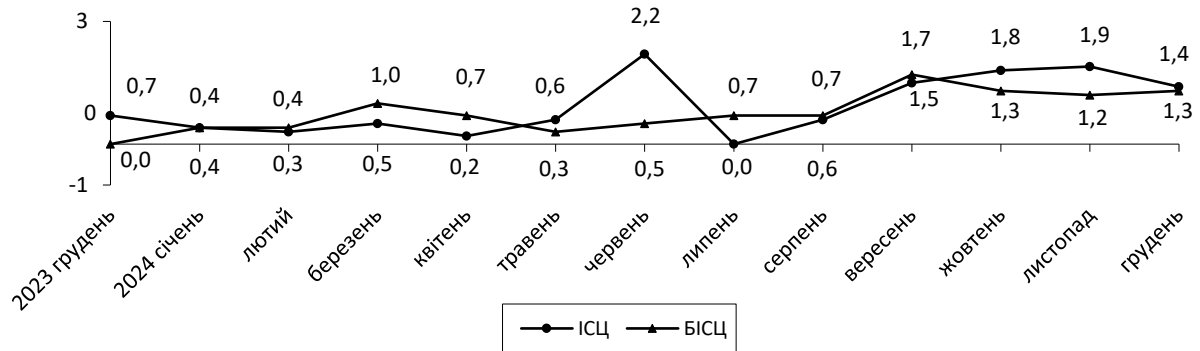


Рис. 2.9. Динаміка індексу зміни цін в 2024 р., %[14]

Якщо розглянути динаміку інфляції за 14 років, то найбільш активною вона була в 2015 та в 2022 р., тобто активізувалася з початком військових дій (рис. 2.10).

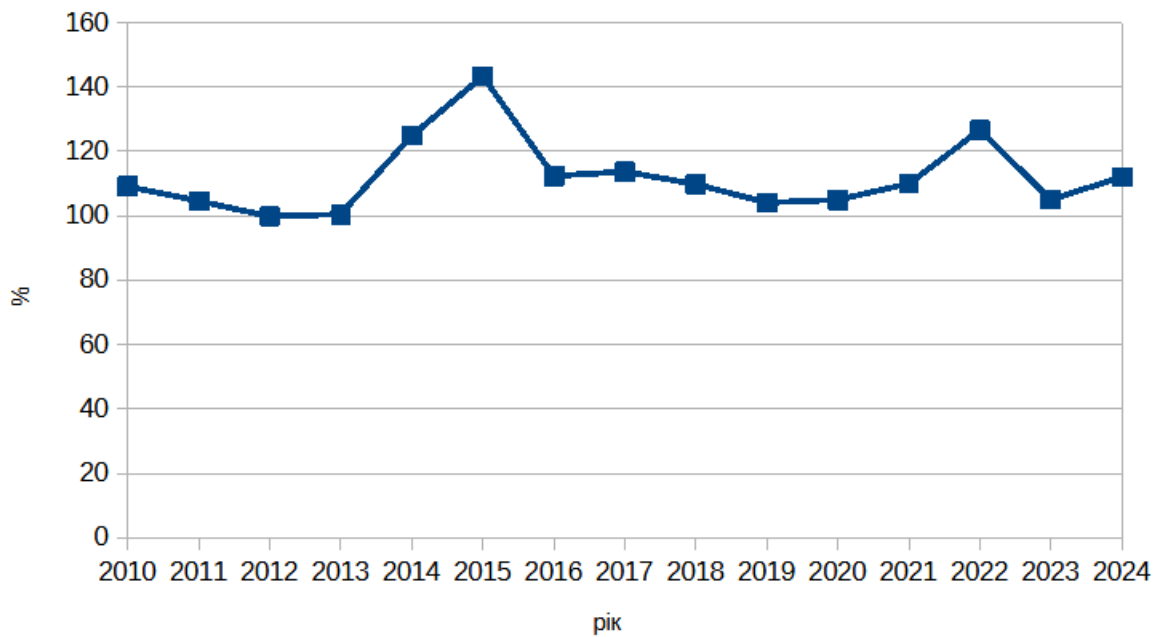


Рис. 2.10. Динаміка коефіцієнту зміни цін в 2010-2024 рр., %[14]

Відповідно ціни зростали максимум на 43% та майже 27% за рік.

Розгляд коливань валютних курсів в країні показав, що стійкість національної валюти суттєво погіршилася в 2015 р. (рис. 2.11).

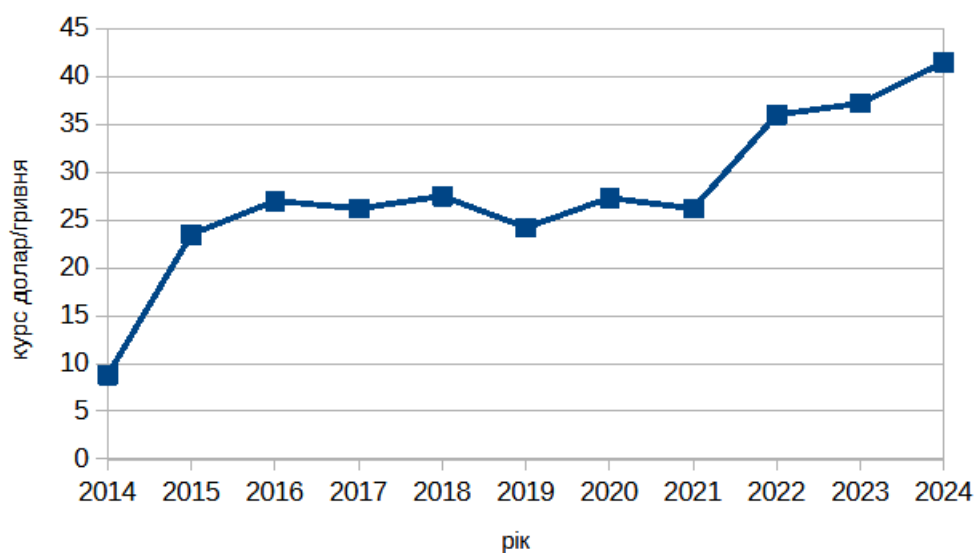


Рис. 2.11. Курс долара до гривні в 2014-2024 pp. [36]

Також курс суттєво збільшився (національна валюта знецінилася) з 2022 р. до 2024 р. Здешевлення гривні складає майже 60% відносно до 2021 р.

Визначимо соціальні фактори зовнішнього середовища, а саме:

- динаміку чисельності населення країни;
- динаміку економічно активної частини населення;
- купівельну спроможність населення;
- наявність кадрів в галузі торгівлі.

Чисельність населення країни поступово скорочується (на 1-1,5% щорічно), див. рис. 2.12.

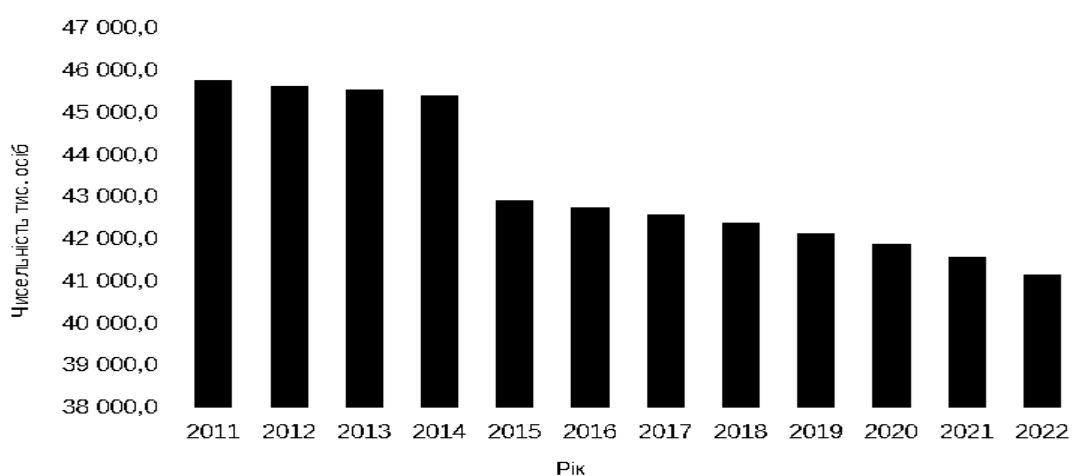


Рис. 2.12. Динаміка чисельності населення, тис. осіб [14]

Для торговельних підприємств це означає зменшення кількості потенційних споживачів, що є негативним фактором. Також зменшується відсоток економічно активного населення (рис. 2.13).

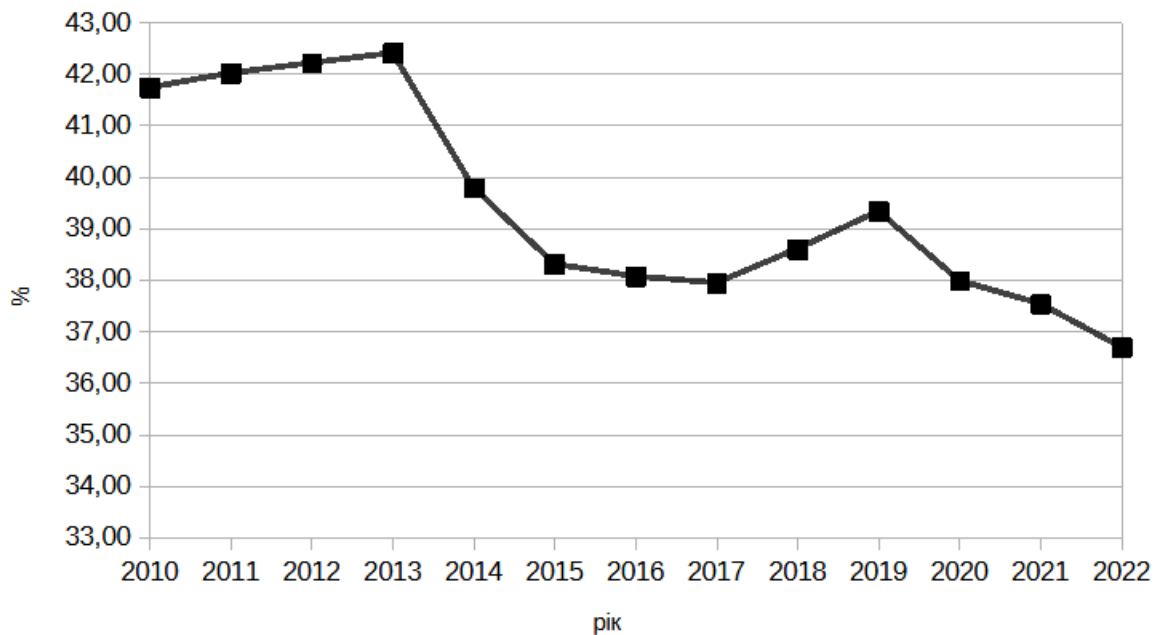


Рис. 2.13. Динаміка відсотку економічно активного населення (% від загальної чисельності населення) [14]

Загалом тенденція зниження економічно активної частини населення триває з 2013 р., до 2017 р. вона зменшилася з 42,5% до 38%. Невеликий підйом спостерігається у 2018-2019 рр. (до 39,33%), а далі знову зменшується (до 36,7%). Згадану тенденцію також слід назвати негативною, оскільки опосередковано вона впливає на тенденції споживання.

Купівельна спроможність населення за твердженнями експертів зменшилася на 37% від рівня до повномасштабної війни [8], хоча останній час є деяка тенденція до її зростання. Ціни підчас війни зросли, а асортимент продукції скоротився. Якщо раніше людина з середньої зарплатою могла придбати кількість продуктових кошиків, еквівалентну запасу на 12,4 міс., то на теперішній час ця кількість складає 7,8 міс. Це пов'язано з тим, що динаміка реальної зарплати суттєво відстає від індексу інфляції. Це відставання з'явилося ще в 2015 р. і суттєво збільшилося до 2024 р. (рис. 2.14).

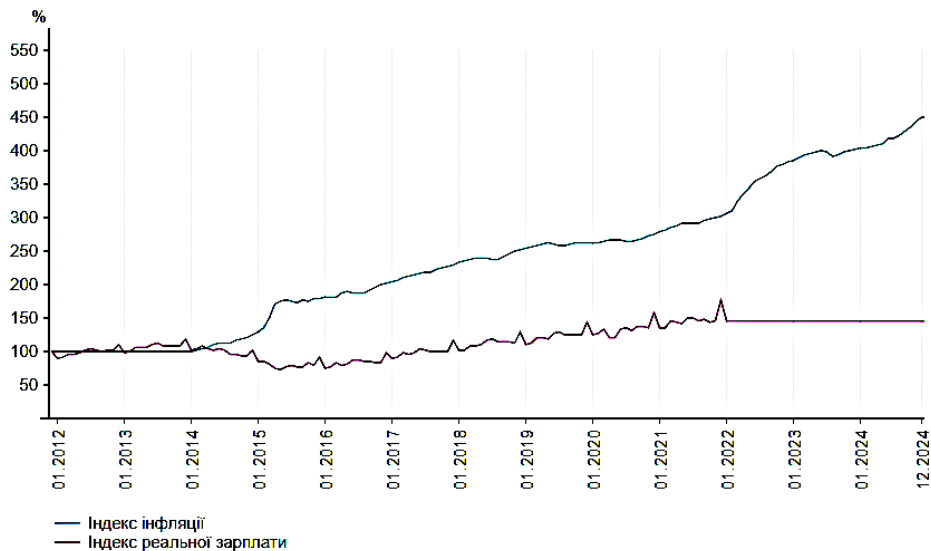


Рис. 2.14. Динаміка індексу інфляції та реальної заробітної плати [36]

Незважаючи на проблеми з пошуком навченого персоналу рівень зарплати в Україні залишається достатньо низьким.

Якщо розглянути наявність кадрів в галузі торгівлі, то загалом кількість працюючих має тенденцію до скорочення (виключення складає 2023 рік, коли приріст працюючих склав 2.12%), див. табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності працюючих в торгівлі [14]

Рік	Чисельність працюючих в галузі, чол.	Темп приросту	
		абс., чол.	відн., %
2010	141141	-	-
2011	134779	-6362	-4,51
2012	156295	21516	15,96
2013	154902	-1393	-0,89
2014	148750	-6152	-3,97
2015	132763	-15987	-10,75
2016	135126	2363	1,78
2017	139188	4062	3,01
2018	150561	11373	8,17
2019	155018	4457	2,96
2020	151640	-3378	-2,18
2021	150791	-849	-0,56
2022	126129	-24662	-16,36
2023	128809	2680	2,12

Роботодавці свідчать про нестачу кваліфікованих кадрів, хоча в торгівлі в цілому більша кількість людей відгукується на вакансії, отже конкуренція на одне місце є трохи вищою, ніж всередині по країні (рис. 2.15).

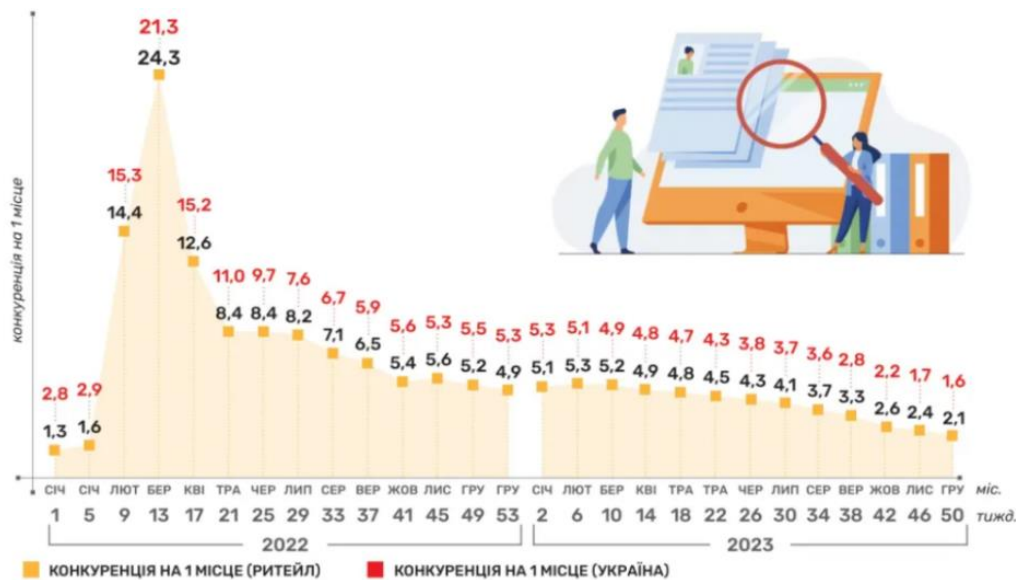


Рис. 2.15. Конкуренція на одне місце в ритейлі та в країні в цілому [41]

Про нестачу кадрів стверджує приблизно 35-40% роботодавців в сфері ритейлу.

З технологічних факторів зовнішнього середовища варто розглянути:

- динаміку інвестування в галузь;
- розробку нових технологій в торгівлі;
- впровадження нових технологій торговельними підприємствами;
- розвиток мережі Інтернет.

Інвестування в галузь торгівлі до 2015-2016 рр. зберігалось на достатньо низькому рівні (рис. 2.16). Далі спостерігалася тенденція до підвищення з роками спаду в період ковіду та початку повномасштабного вторгнення. В цілому на сьогодні є позитивна тенденція до зростання капітальних інвестицій, загалом за рахунок приватних інвесторів, проте на довоєнний рівень їх величина ще не вийшла. Цікавою є тенденція початкового переважання інвестицій в оптову торгівлю над роздрібною до 2019 р. Проте в 2021 р. в роздрібну торгівлю було інвестовано більше за оптову, а на сьогодні інвестиції в них є на одному рівні та дорівнюють близько 25 млн. грн.

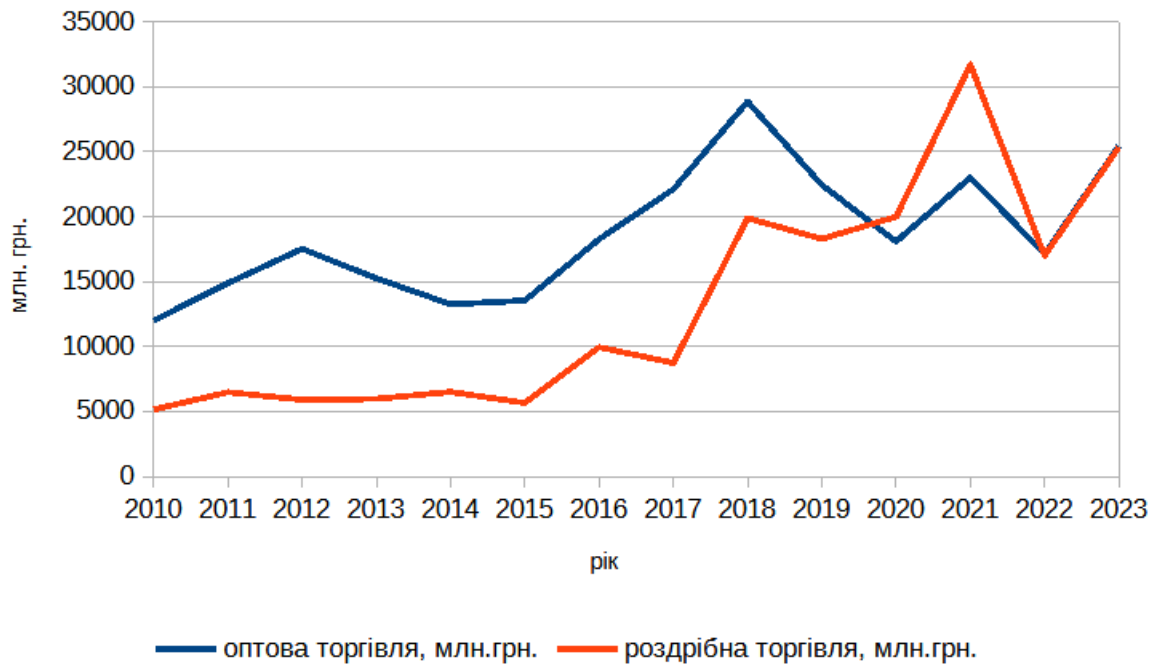


Рис. 2.16. Динаміка капітальних вкладень, млн.грн. [14]

Сучасними технологіями в галузі торгівлі на сьогодні є персоналізовані рекомендації, які є технологіями, що збирають інформацію про клієнтів та масив їх даних та на цій підставі формують для клієнта пропозицію; технології кіберзахисту даних клієнтів. Активно розроблюються ESG-технології, які передбачають підтримку екологічних та соціальних пропозицій, зокрема електронних чеків замість паперових, електромобілі для доставки, вендингові автомати, сенсорні датчики тощо. Є багато розробок в сфері IoT-пристроїв (каси самообслуговування, роботи на складах, «розумні полиці»), цифровій обробці даних (електронні гаманці, Touch ID), ШІ та чат-боти, системи автоматизації управління запасами [37].

Впровадження нових технологій в діяльність торговельних підприємств головним чином полягає у впровадженні кас самообслуговування («Новус», «Ева», «Сільпо», «Метро» тощо), мобільні застосунки («Метро», «Новус», «Ева» тощо), автоматизації складів («Ева», «Юск», «Епіцентр» тощо), штучний інтелект та аналітика даних («Новус», «Метро» тощо). Зазначимо, що невеликі торговельні підприємства роздробу обмежені у використанні нових технологій.

Розвиток мережі Інтернет в Україні поки ще не є достатньо активним. Серед європейських країн за рівнем доступності Інтернет Україна займала 46 місце в 2023 р. Хоча в великих містах сьогодні Інтернет є і в бомбосховищах, в сільській місцевості він поки ще не є якісним та доступним. В 2023 р. провайдери підключили ще 6 тис. нових абонентів, а в цілому з 2021 р. 3268 сіл отримали доступ до швидкісного Інтернету [12]. Поки ще операторами не вирішено проблему енергонезалежності мережі Інтернет.

Зведемо розглянуті нами фактори зовнішнього середовища до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз ринку торговельних послуг за методом PEST

Фактори зовнішнього середовища	Вплив фактору	Питома вага	Оцінка	Загальна оцінка
Політичні фактори				
військова агресія проти України	-	0,4	3	-1,2
підтримка державою торговельних підприємств	+	0,2	1	0,2
податкова політика держави	-	0,2	2	-0,4
обмеження торговельної діяльності на законодавчому рівні	-	0,2	1	-0,2
всього				-1,6
Економічні фактори				
динаміка основних економічних показників розвитку торговельних підприємств	+	0,25	2	0,5
бізнес-середовище торговельних підприємств	-	0,3	1	-0,3
інфляційні процеси в країні	-	0,2	2	-0,4
коливання валютних курсів в країні	-	0,25	2	-0,5
всього				-0,7
Соціальні фактори				
динаміка чисельності населення країни	-	0,15	2	-0,3
динаміка економічно активної частини населення	-	0,25	1	-0,25
купівельна спроможність населення	-	0,3	2	-0,6
наявність кадрів в галузі торгівлі	-	0,3	2	-0,6
всього				-1,75
Технологічні фактори				
динаміка інвестування в галузь	+	0,25	1	0,25
розробка нових технологій в торгівлі	+	0,2	2	0,4
впровадження нових технологій торговельними підприємствами	+	0,35	1	0,35
розвиток мережі Інтернет	+	0,2	1	0,2
всього				1,2

За результатами аналізу ринку торговельних послуг за методом PEST робимо висновок, що негативного впливу на діяльність підприємств торгівлі надають політичні, соціальні та економічні фактори, зокрема військова агресія, зменшення купівельної спроможності покупців, а також нестача кваліфікованих кадрів. Зрозуміло, що два останніх фактори виступають наслідком саме військової агресії проти України. Позитивний вплив мають технологічні фактори, а саме впровадження нових технологій торговельними підприємствами, що спрощують логістику, обслуговування споживачів та дозволяють більш персоніфікувати клієнтські пропозиції.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Господиня»

ТОВ «Господиня» - мережа вінницьких магазинів товарів для прибирання оселі та косметичних товарів. Підприємство було створено в 2008 р. та на сьогодні налічує п'ять магазинів. Підприємство реалізує посуд, косметику, побутову хімію, продукти та іграшки. При цьому продається продукція відомих брендів, а також локальних марок, представлених лише в цій мережі. Підприємство працює в форматі роздробу та дрібного опту. Ідея магазину в тому, щоб об'єднати в одному місці крамницю товарів для дому та косметичних засобів. Також в магазинах можна випити кави або коктейль (поки ще доступно в одній локації). Магазин має свої сторінки в Фейсбук та Інстаграм, також можна замовити певний набір продуктів на сайті компанії, а потім його забрати в магазині. Програма лояльності магазину представлена пенсійними картками (покупка зі знижкою) та знижками за умов пред'явлення учнівського квитка. Також підприємство активно приймає участь в соціальних проектах міста.

Накопичувальної системи балів чи знижок для збереження лояльності покупців мережа немає. Власної служби доставки продукції підприємство також не має, проте за умов замовлення партії певного обсягу клієнту оформляється доставка поштою. Серед роздрібних покупців більшою мірою переважають жінки (приблизно 70%), решта чоловіки та діти.

Розглянемо основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства за останні три роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Господиня»

№ з/п	Показники	Роки		
		2022	2023	2024
1	Чиста виручка від реалізації товарів, робіт та послуг тис. грн	2218	3840	4709,9
2	Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг, тис. грн	1080	1814	2195,0
3	Валовий прибуток, тис. грн	1138	2026	2514,9
4	Адміністративні витрати, тис. грн	280	480	650
5	Витрати на збут, тис. грн	820	1280	1586
6	Прибуток від основної операційної діяльності, тис. грн	38	266	278,9
7	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	38	266	278,9
8	Чистий фінансовий результат, тис. грн	38	266	278,9
9	Вартість власного капіталу (станом на кінець звітного періоду), тис. грн	1150	1150	1000
10	Середньорічна вартість активів, тис. грн	3890	3816	4661
11	Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн	3620	3750	4618
12	Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн	880	910	1000
13	К-т оборотності активів	0,57	1,01	1,01
14	К-т оборотності оборотних активів	0,61	1,02	1,02
15	Рентабельність продажів (за чистим фінансовим результатом), %	1,70	6,93	5,92
16	Рентабельність власного капіталу (за фінансовим результатом до оподаткування),%	4,32	29,23	27,90

За результатами аналізу можна стверджувати, що у 2022 р. підприємство мало проблеми господарської діяльності, про що свідчать показники доходів та прибутку. Подібні низькі показники пояснюються початком активних військових дій, порушенням логістичних зв'язків, нестачею персоналу та зменшенням купівельної спроможності населення. В 2023-2024 рр. підприємство покращило результати, збільшив основні показники доходу та прибутковості. Разом з тим рентабельність в 2024 р. трохи скоротилася.

Далі проаналізуємо фінансову стійкість підприємства, використовуючи дані фінансової звітності, зокрема визначити коефіцієнт фінансової стійкості, власного капіталу, маневреності власного капіталу, співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю тощо. Відповідні розрахунки фінансової стійкості наведемо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Господиня»

№ з/п	Показники	Методика розрахунку	Станом на кінець		
			2022 р	2023 р	2024 р
1	Коефіцієнт власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,5$)	[Власний капітал]: [Загальна вартість активів по балансу]	0,34	0,28	0,19
2	Коефіцієнт мобільності (рекомендоване значення варіюється залежно від галузі підприємства)	[Оборотні активи]: [Необоротні активи]	79,6	68,1	205,9
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,1$)	[Власні оборотні кошти]: [Власний капітал]	0,96	0,95	0,98
4	Коефіцієнт фінансової стійкості (рекомендоване значення ≤ 1)	[Позиковий капітал]: [Власний капітал]	1,94	2,61	4,17
5	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами (рекомендоване значення ≥ 1)	[Власні оборотні кошти]: [Запаси]	0,42	0,45	0,25
6	Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	[Дебіторська заборгованість]: [Кредиторська заборгованість]	0,21	0,53	0,27

За результатами розрахунку зазначимо, що підприємство має нестабільний фінансовий стан (коефіцієнт власного капіталу та фінансової стійкості менше за норму та має тенденцію до погіршення). Також підприємство не забезпечує запаси власними оборотними коштами. Разом з тим підприємство має достатньо велике значення коефіцієнту маневреності власного капіталу. Також до негативних аспектів слід віднести суттєве перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською (в ідеалі співвідношення між даними показниками має дорівнювати одиниці). Загалом підприємство в структурі капіталу має надвелику кількість позикових коштів, через що воно втрачає фінансову стійкість.

Також потрібно встановити платоспроможність підприємства на підставі даних фінансової звітності. Аналіз платоспроможності будемо проводити за показниками абсолютної ліквідності, швидкої та загальної ліквідності. Загалом подібний аналіз показує ліквідність активів підприємства. Дані розрахунків занесемо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Господиня»

№ з/п	Показники	Методика розрахунку	Станом на кінець		
			2022 р	2023 р	2024 р
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності рекомендоване значення $\geq 0,2-0,25$)	[Грошові кошти та їх еквіваленти]: [Поточні зобов'язання]	0,10	0,03	0,03
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,8-1$)	[Грошові кошти та їх еквіваленти + дебіторська заборгованість]:[Поточні зобов'язання]	0,32	0,55	0,29
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (рекомендоване значення ≥ 2)	[Оборотні активи]: [Поточні зобов'язання]	1,50	1,36	1,23

Результати розрахунку показують, що всі показники ліквідності не відповідають нормативам. Також вони дещо погіршилися к 2024 р. Зазначимо, що це свідчить про нездатність підприємства покрити власні поточні зобов'язання в повній мірі.

Аналіз фінансового стану в цілому показав, що підприємство покращило основні показники виробничо-господарської діяльності, дещо зросла рентабельність та оборотність оборотних активів. Проте підприємство не є фінансово стійким, а також має низькі показники ліквідності.

2.3. Аналіз напрямків підвищення результативності ТОВ «Господиня»

В своєму дослідженні ми пов'язуємо результативність діяльності підприємства з задоволеністю споживачів, їх лояльністю до торговельної мережі. Маркетинговий інструмент, який дозволяє зрозуміти та виміряти настрої клієнтів, має назву Індекс підтримки споживача (NPS, net promoter score). Даний показник визначається за результатами опитування клієнтів, які мають відповісти на питання:

- яка вірогідність того, що ви порекомендуєте продукт / послугу своїм знайомим;
- поясніть, що сподобалось / не сподобалось в обслуговуванні.

Відповідь респондентів на перше питання оцінюється за шкалою від 0 до 10 балів. В залежності від виставленої оцінки всі респонденти поділяються на три категорії:

- прихильники бренду — ті, хто виставляють оцінки 9 і 10;
- нейтральні клієнти — 7 і 8;
- критики — оцінюють продукт чи послугу від 0 до 6.

На підставі отриманих оцінок розраховується Індекс підтримки споживача:

$$NPS = \% P - \% K \quad (2.1)$$

де P - прихильники;

K – критики.

Нейтральні клієнти, які встановлюють оцінку в 7-8 балів, не враховуються при розрахунку індексу NPS.

Показник NPS від 0 до 20 зазвичай вважається непоганим, вище 20 — хорошим, а вище 50 — чудовим. Найвищий можливий показник — 80. Результати розрахунку Індексу підтримки споживача NPS за рік наведено на рис. 2.17.

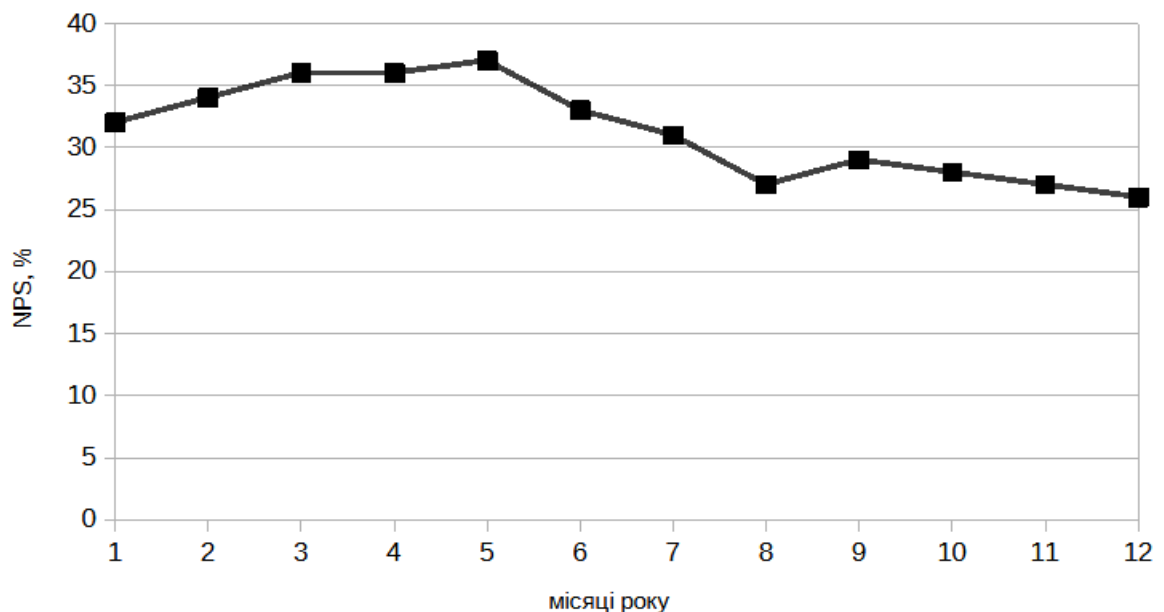


Рис. 2.17. Динаміка індексу підтримки споживача NPS ТОВ «Господиня», %

Можна зазначити, що в цілому показник NPS задовольняє вище рекомендованим значенням (найнижче значення 26%), проте прослідковується тенденція його зниження впродовж року, що вказує на поступове погіршення настроїв клієнта. Оскільки зменшення лояльності покупців означає зниження товарообігу та прибутку підприємства, на вказану тенденцію варто звернути увагу.

Серед покупців, що надали негативну оцінку, було з'ясовано причину її виставлення (відповідь на друге питання). На підставі отриманих пояснень незадоволених покупців нами побудовано діаграму (рис. 2.18).

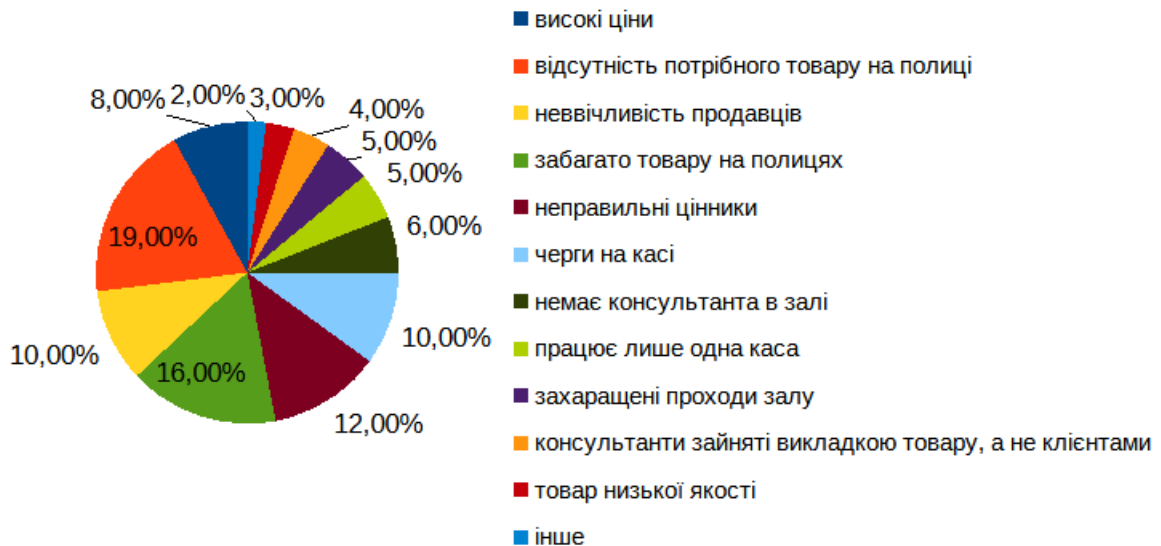


Рис. 2.18. Причини низьких оцінок незадоволених покупців, %

За результатами дослідження, найбільш суттєвими причинами низьких оцінок незадоволених покупців стали: «відсутність потрібного товару на полиці» (19%), «забагато товару на полицях» (16%) та «неправильні ціни» (10%). Тобто 25% відповідей респондентів (19%+16%) стосуються невідповідної кількості товарів на полицях (або відсутні, або забагато).

Розглянемо основні причини невідповідної кількості товарів на полицях та проаналізуємо їх за допомогою діаграми зв'язків (рис. 2.19).

Так, можемо побачити, що одною з причин проблеми може бути робота персоналу (його перевантаженість, низька кваліфікація або мотивація). Також причинами можуть бути проблеми планових розрахунків наповнення полиць в магазині (невірно складені планограми, невірно розрахована глибина полиць тощо), що зокрема також пов'язано з досвідом та кваліфікацією персоналу. Сама система управління запасами торговельної мережі може бути невдалою (обрана не та модель тощо) або є проблеми в роботі з постачальниками. Важким є прогнозування обсягів споживання товару покупцем (не для всіх товарів можна скласти прогноз).

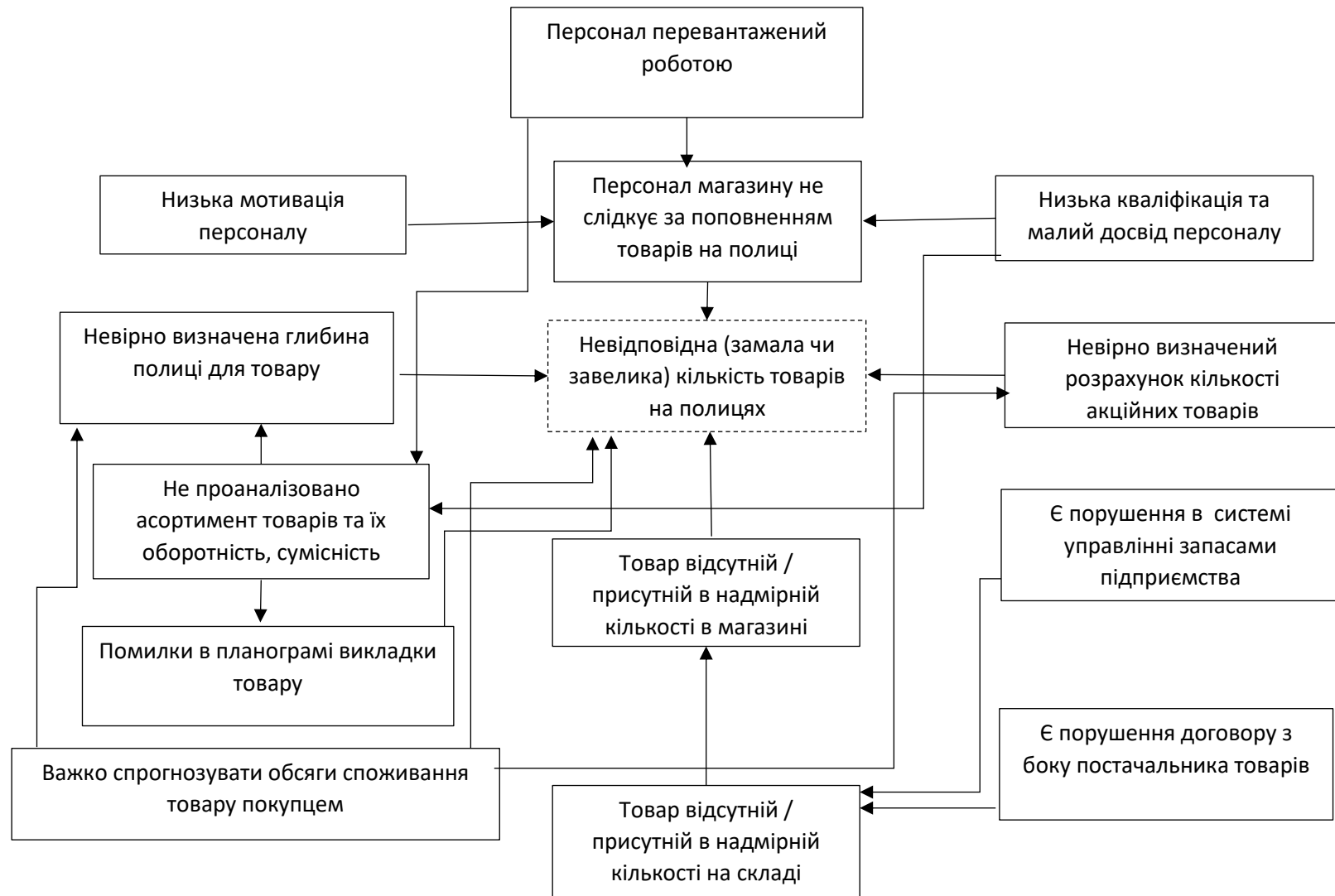


Рис. 2.19. Діаграма зв'язків основних причин невідповідної кількості товарів на полицях

Також непередбачено ведуть себе продажі акційних товарів, оскільки важко розрахувати збільшення попиту в період акції.

Ретельне вивчення аспектів управління запасами в торговельній мережі та спілкування з фахівцями дозволило встановити, що підприємство використовує модель управління запасами з постійним обсягом замовлення (Q-модель), що дозволяє достатньо ефективно регулювати обсяг запасів товарів на складах, і відповідно в магазинах. Також на професійному рівні адміністраторами виконуються розрахунки заповнення полиць, планограми тощо. До активізації військових дій торговельна мережа мала перелік схвалених постачальників товарів, підкріплений тривалим досвідом роботи з ними. З початком повномасштабного вторгнення зв'язки з частиною постачальників було зруйновано, з постачанням товарів від деяких нових постачальників виникають проблеми. Персонал торговельної мережі дещо скоротився (частина робітників виїхала з країни чи мобілізована). Проте активного найму нових робітників не відбувається, оскільки керівництво дотримується правила збереження високого кваліфікаційного рівня персоналу, а знайти його сьогодні достатньо проблемно. Відповідно на тих працівників, що залишилися працювати в мережі, припадає більший обсяг роботи. Як наслідок персонал не встигає слідкувати за наповненням полиць.

Усунення вищезначених причин (недоліки організації роботи з новими постачальниками, значний обсяг роботи на одного працівника) дозволить вирішити проблему невідповідної кількості товарів на полицях та підвищити задоволеність покупців. Відтак зросте результативність діяльності торговельного підприємства, яка оцінюється через те, як воно сприймається клієнтами.

2.4. Розробка заходів щодо підвищення результативності ТОВ «Господиня»

Як ми встановили, результативність діяльності підприємства пов'язана з задоволеністю та прихильністю покупців, які визначені на підставі розрахунку Індексу підтримки споживача. Більш задоволені покупці частіше відвідують торговельну мережу та збільшують середній чек. Відповідно зростають доходи

торговельної мережі та її прибуток. Серед причин низьких оцінок незадоволених покупців найбільш суттєвою є проблема невідповідної (замалої чи зовеликої) кількості товарів на полицях. Іноді клієнт не може купити товар через його відсутність, іноді – товар незручно вибирати через надмірну викладку товару на полиці. Розв'язувати згадану проблему пропонуємо шляхом усунення двох її причин - недоліків організації роботи з новими постачальниками, відсутності контролю поповнення товару на полиці з боку персоналу через значний обсяг роботи на одного працівника.

Проблему недосконалої організації роботи з новими постачальниками може бути вирішено за рахунок формалізації процедури відбору нового постачальника у вигляді технологічної карти. Начальник відділу закупок має піддавати кожного нового постачальника кількості етапній перевірці на відповідність вимогам до якості товарів, дотриманням термінів поставки та їх комплектності. І тільки після цього начальник відділу закупок укладає договір з новим постачальником.

Проблему відсутності контролю поповнення товару на полиці з боку персоналу через значний обсяг роботи на одного працівника можна вирішити шляхом впровадження «розумних полиць». На стелажах в торговельному залі прикріплюються вагові датчики, а сам стелаж перетворюється на вагову платформу. Датчики калібрують, а саму полицю поділяють на зони, що відповідають одному товару. Вага цього товару вимірюється, а магазин отримує можливість розрахувати залишок товару на полиці. Якщо кількість товару на полиці зменшується до певного значення, датчик передає інформацію в систему та повідомляє адміністрацію про це. На підставі інформації від «розумної полиці» адміністратор приймає рішення про необхідність поповнення секції або скорочення площі викладки малооборотного товару. В залежності від налаштування та типу мікроконтролеру також може передаватися інформація про термін придатності товару (що має значення для його своєчасної продажі), може фіксуватися зниження попиту на конкретний продукт. Якщо його використовувати разом з електронними цінниками, можна автоматично змінювати ціни (наприклад, в деяких магазинах до 11 годин, або на товари, що швидко псуються, після 19 годин),

встановити завдання робітнику щодо тимчасового збільшення викладки (наприклад, для акційних пропозицій).

Зведемо виявлені проблеми та способи їх вирішення до табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Взаємозв'язок проблеми та її причини, запропонованого рішення та його результату

Проблема	Причина	Рішення проблеми	Результат
невідповідна (замала чи зовелика) кількість товарів на полицях	недосконала організація роботи з новими постачальниками	формалізація процедури відбору нового постачальника у вигляді технологічної карти	робота нових постачальників відповідно до контракту, постачання якісного товару у встановлені терміни, зростання обсягів продажу та прибутку
	відсутність контролю поповнення товару на полиці з боку персоналу через значний обсяг роботи на одного працівника	впровадження «розумних полиць» з автоматичним встановленням кількості товару	вивільнення часу персоналу шляхом автоматичної подачі даних щодо надлишку / нестачі товару, зростання обсягів продажу та прибутку

Розглянемо більш детально запропоновані заходи щодо підвищення результативності.

Встановлення «розумних полиць»

Дослідники ринку торговельних послуг сьогодні відмічають зміну поведінки покупців щодо придбання товарів. Зокрема, якщо раніше клієнт відвідував магазин нечасто та купував велику кількість товарів (як правило під вихідні або на вихідні), то сьогодні він заходить в магазин частіше та купує меншу кількість товарів. Клієнти намагаються проводити якомога менше часу в магазині та не бажають стояти в черзі. В цей час актуальними стають засоби, які дають доступ до інформації про покупця та всі товари в магазині, зокрема «розумні полиці».

Вони зменшують навантаження на персонал з точки зору контролю наявності товару та разом з електронними цінниками знижують залучення продавців до оновлення цінників. Крім контролю рівня запасів та їх безпеки (термінів придатності) за допомогою «розумних полиць» можна збирати дані щодо поведінки клієнтів. Це технологічне рішення доступно в широкому ціновому діапазоні та включає чотири датчики ваги та електроніку (мікроконтролер), яка зчитує вагу та передає за wi-fi її користувачу. Вага перетворюється на одиниці та сигналізує адміністратору, що товар закінчується. Відповідно його потрібно або взяти на складі, або замовити у постачальника. Також можна налаштувати отримання інформації щодо кількості часу, що полиця була порожньою. В результаті на полиці завжди знаходиться товар, а кількість покупців, що зробили покупку, зростає. Крім зростання кількості покупців, встановлення «розумних полиць» має наступні переваги:

- оптимізувати кількість персоналу;
- оптимізувати викладку товару;
- швидко змінювати асортимент товару за умов зміни вподобань покупців.

Проведемо розрахунок інвестиційних та поточних витрат на встановлення «розумних полиць».

Інвестиційні витрати на встановлення «розумних полиць» вміщують лише - інвестиції в основні фонди (Іосф)

Маркетингові витрати не передбачені, оскільки технічне ноу-хау стосується організації роботи всередині магазину. Інвестиції в оборотні кошти також не передбачені, оскільки витратних матеріалів на функціонування полиць не потрібно.

$$I = I_{\text{осф}} \quad (2.2)$$

Інвестиції в основні фонди включають витрати на покупку датчиків та мікроконтролера, також потрібно організувати інтеграцію системи датчиків в автоматизовану систему підприємства.

Необхідний обсяг інвестицій в основні фонди визначається:

$$I_{\text{оф}} = \text{БМР} + \text{ІВ} + I \quad (2.3)$$

БМ - вартість будівельно-монтажних робіт;

ІВ - інвестиції на придбання встаткування;

І - інші витрати (3-7% від суми попередніх витрат)

Плануємо встановити систему датчиків на стелажі, що вже використовуються, отже будівельно-монтажні роботи не плануються, їх вартість не визначаємо.

Інвестиції у встаткування дорівнюють:

$$ІВ = Ц_о + Т_р + М_о \quad (2.4)$$

Ц_о - ціна закупівлі нового обладнання, грн

Т_р - транспортно-складські витрати (до 5% від ціни закупівлі встаткування)

М_о - вартість монтажних робіт (до 10% від ціни встаткування)

Вартість системи обладнання одної полиці (чотири датчики та мікроконтролер) коштує 40 тис. грн. (на стелаж в 5 полиць). Плануємо встановити такі стелажі лише для найбільш ходових позицій товару, тобто плануємо для встановлення два стелажі в кожному магазині.

Розрахуємо інвестиції у встаткування.

Враховуючі вартість доставки та монтажу витрати на устаткування складуть:

$$Ів = 40 * 2 * 5 * 1,05 * 1,1 = 462 \text{ тис. грн.}$$

де 5 од. – кількість магазинів мережі

Інвестиції в основні фонди складають:

$$Іосф = 462 * 1,07 = 494,3 \text{ тис. грн.}$$

де 1,07 – коефіцієнт, що враховує інші витрати.

Розрахунок поточних витрат, пов'язаних із функціонуванням «розумних полиць» здійснюється в розрізі:

- витрат на енергію;
- витрат на зарплату з відрахуваннями;
- амортизація;
- витрати на зв'язок та оновлення програмного забезпечення;
- інші витрати.

Проведемо розрахунок поточних витрат.

1. Витрати на електроенергію. У середньому споживання електроенергії «розумною полицею» складає 0,05 кВт (один стелаж), а тариф електроенергії – 5 грн. / кВт на годину. Обладнання працює цілодобово, відповідно витрати на енергію на місяць складуть:

$$(0,05 * 24 \text{ год.} * 30 \text{ діб} * 5) * 2 = 0,36 \text{ тис. грн. /міс.}$$

2. Заробітна плата з відрахуваннями. Система «розумної полиці» економить час персоналу, проте вона потребує відстеження. В середньому витрати часу адміністратора на подібну допомогу не перевищують 30 хв./добу. Заробітна плата адміністратора складає 12 тис. грн./міс. З урахуванням середніх витрат часу, що він витрачає за добу, витрати на заробітну плату з відрахуваннями за місяць складуть:

$$12 \text{ тис.} / 168,9 * 0,5 \text{ год.} * 30 \text{ діб} * 1,22 = 1,3 \text{ тис. грн.}$$

3. Амортизація обладнання. Амортизацію розраховуємо прямолінійним методом за формулою:

$$AB = BO / TC \text{ (2.5)}$$

де BO – вартість обладнання, грн.

TC – термін служби, років.

Вартість обладнання – 494,3 тис. грн. (разом з доставкою та монтажем), термін служби – 5 років.

$$AB = 494,3 / 5 = 98,86 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{За місяць: } 98,86 / 12 = 8,24 \text{ тис. грн.,}$$

у т.ч. на один магазин:

$$8,24 / 5 = 1,65 \text{ тис. грн.}$$

4. Інші витрати (ремонт, витрати на зв'язок та оновлення програмного забезпечення тощо): 0,3 тис. грн. на місяць.

Розробимо кошторис поточних витрат, пов'язаних з функціонуванням «розумних полиць» у розрахунку на один магазин та на всі магазини торговельної мережі (табл. 2.10).

Таким чином сумарні поточні витрати пов'язані з нововведенням, зростуть на 9,4 тис. грн. на один магазин або на 47 тис. грн. для торговельної мережі на місяць.

Таблиця 2.10

Кошторис поточних витрат, пов'язаних з функціонуванням «розумних полиць» за місяць

Статті витрат	Сума за міс., тис. грн.	У розрахунку на 5 магазинів, тис. грн.
1. Витрати на електроенергію	0,36	1,8
2. Заробітна плата персоналу з відрахуваннями	1,3	6,5
3. Амортизація обладнання	1,65	8,25
4. Інші витрати	0,3	1,5
Всього	3,61	18,05

Оскільки ми плануємо встановити поки ще два стелажі «розумна полиця» в кожному магазині, то потрібно визначити найбільш «ходові» товари для розміщення на них. Ми вважаємо, що це мають бути товари з високою оборотністю (див. Додаток А). Проведемо АВС-аналіз для визначення товарів з високою оборотністю (Додаток В, табл. 2.11, рис. 2.20).

Таблиця 2.11

АВС-аналіз товарів магазину за оборотністю

Товари	Товарообіг, грн.	Кількість категорій	Група
пральні порошки; аксесуари дитячі; предмети жіночої гігієни; аксесуари жіночі; засоби для миття посуду	64560 (55,67%)	5 (22,73%)	А
панчохи та шкарпетки; посуд; шампунь; фарба для волосся; серветки; креми; миючі засоби; сантехніка; рушники	31750 (27,38%)	8 (36,36%)	В
підгузки; маски та косметичні засоби; миючі засоби будинок / меблі; кондиціонери та маски; мило; предмети домашнього інтер'єру; дитячі підгузки; догляд за взуттям; зубна паста	20470 (17,65%)	9 (40,91%)	С

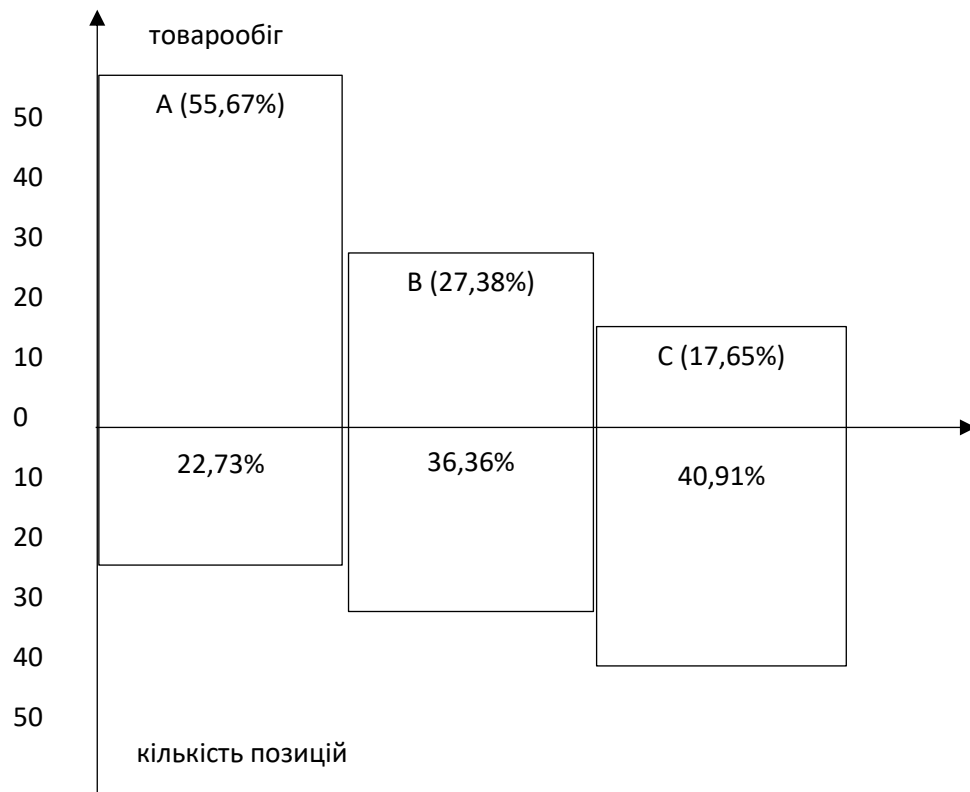


Рис. 2.20. ABC – аналіз товарів магазину за оборотністю

За результатами ABC-аналізу можна побачити, що товарами з високою оборотністю є пральні порошки, дитячі аксесуари, предмети жіночої гігієни, жіночі аксесуари та засоби для миття посуду. Саме ці товари будуть розміщені на «розумних полицях».

Визначимо дохід від реалізації даних категорій товарів. Чистий дохід за рік за 5 магазинами складе:

$$64560 * 12 \text{ міс} * 5 \text{ од.} = 3873 \text{ тис. грн.}$$

За оцінками експертів обсяг реалізації після установки «розумних полиць» зростає на 25-30% через зростання пропускну здатності. Приріст торговельної націнки (55%) складе:

$$3873 * 0,55 * 0,25 = 532,5 \text{ тис. грн.}$$

Зіставимо приріст чистого доходу, що прогнозується, і приріст поточних витрат по роках, та спрогнозуємо надходження готівки й виплати. Для цього виконується розрахунок грошового потоку (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Розрахунок грошових потоків за проектом встановлення «розумних полиць», тис. грн.

Показники	1-й рік	2-й рік
1. Приріст доходу за проектом (торговельної націнки)	532,54	532,54
2. Приріст поточних витрат, у т.ч.:	216,6	216,6
2.1. Амортизаційні відрахування	98,86	98,86
3. Прибуток до оподатковування	315,94	315,94
4. Чистий прибуток	315,94	315,94
5. Чисті грошові надходження	414,80	414,80
6. Коефіцієнт дисконтування (ставка 24%)	0,81	0,65
7. Приведені чисті грошові надходження	334,33	269,62
8. Сумарні приведені чисті грошові надходження	334,33	603,95

У плані грошових потоків зіставляється надходження та виплати коштів, визначають чисті грошові надходження, які включають суму чистого прибутку й амортизацію. Чисті грошові надходження дисконтуються за ставкою 24%.

Ми отримали за два роки позитивні грошові потоки, що свідчить про можливу вигідність проекту встановлення «розумних полиць». Також треба порівняти доходи з проекту з стартовими (інвестиційними) витратами, що витрачаються на початку реалізації проекту.

Оцінимо інвестиційну привабливість проекту встановлення «розумних полиць» за такими показниками:

- чистий приведений дохід NPV.

$$NPV = \frac{\sum_{i=1}^n \text{ЧГН}_i}{(1+d)^t} - I \quad (2.6)$$

де $\frac{\sum_{i=1}^n \text{ЧГН}_i}{(1+d)^t}$ - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих n років;

I - сума стартових інвестицій.

$$NPV = 603,95 - 494,3 = 109,65 \text{ тис. грн.}$$

Чистий приведений дохід є позитивним, тобто прибутковість підприємства підвищується.

- індекс доходності PJ:

$$PJ = \frac{\sum_{i=1}^n \text{ЧГН}_i}{(1+d)^t} / I \quad (2.7)$$

$PJ = 603,95 / 494,3 = 1,22$. Індекс доходності проекту більше 1, отже проект є доцільним.

- термін окупності інвестицій IPR:

$$IPR = I / \frac{\sum_{i=1}^n \text{ЧГН}_i}{(1+d)^t} \text{ср} \quad (2.8)$$

де $\frac{\sum_{i=1}^n \text{ЧГН}_i}{(1+d)^t} \text{ср}$ - середня сума приведенного чистого грошового потоку за період проекту.

$IPR = 494,3 / (603,95 / 2 \text{ роки}) = 1,64 \text{ року}$. Тобто проект окупиться за період, більше року.

Зазначимо, що за всіма показниками інвестиційної привабливості проект встановлення «розумних полиць» є ефективним та може бути рекомендованим до реалізації.

Формалізація процедури відбору нового постачальника

Для того, щоб в торговельній мережі були затребувані товари, а постачальники виконували вимоги не тільки вимоги до якості, але й до їх комплектності та термінів постачання, важливо формалізувати процедуру відбору нового постачальника. Для формалізації варто обрати інструмент – технологічну картку, що містить опис процедури відбору нового постачальника, описаний у проекції IDEF0. Технологічна карта відбиває послідовність виконання основних операцій, уявлення про джерела вхідної інформації, а також дані про персонал, що зайнятий у процесі взаємодії з постачальником (рис. 2.21).

Процес взаємодії з постачальником складається з п'яти основних етапів:

- подання комерційної пропозиції від постачальника;
- надання постачальником відповідних відомостей;
- перевірка відомостей, наданих постачальником;
- відбір постачальника;
- укладання договору.

На кожному з них можуть виникнути потенційні ризики (табл. 2.13).

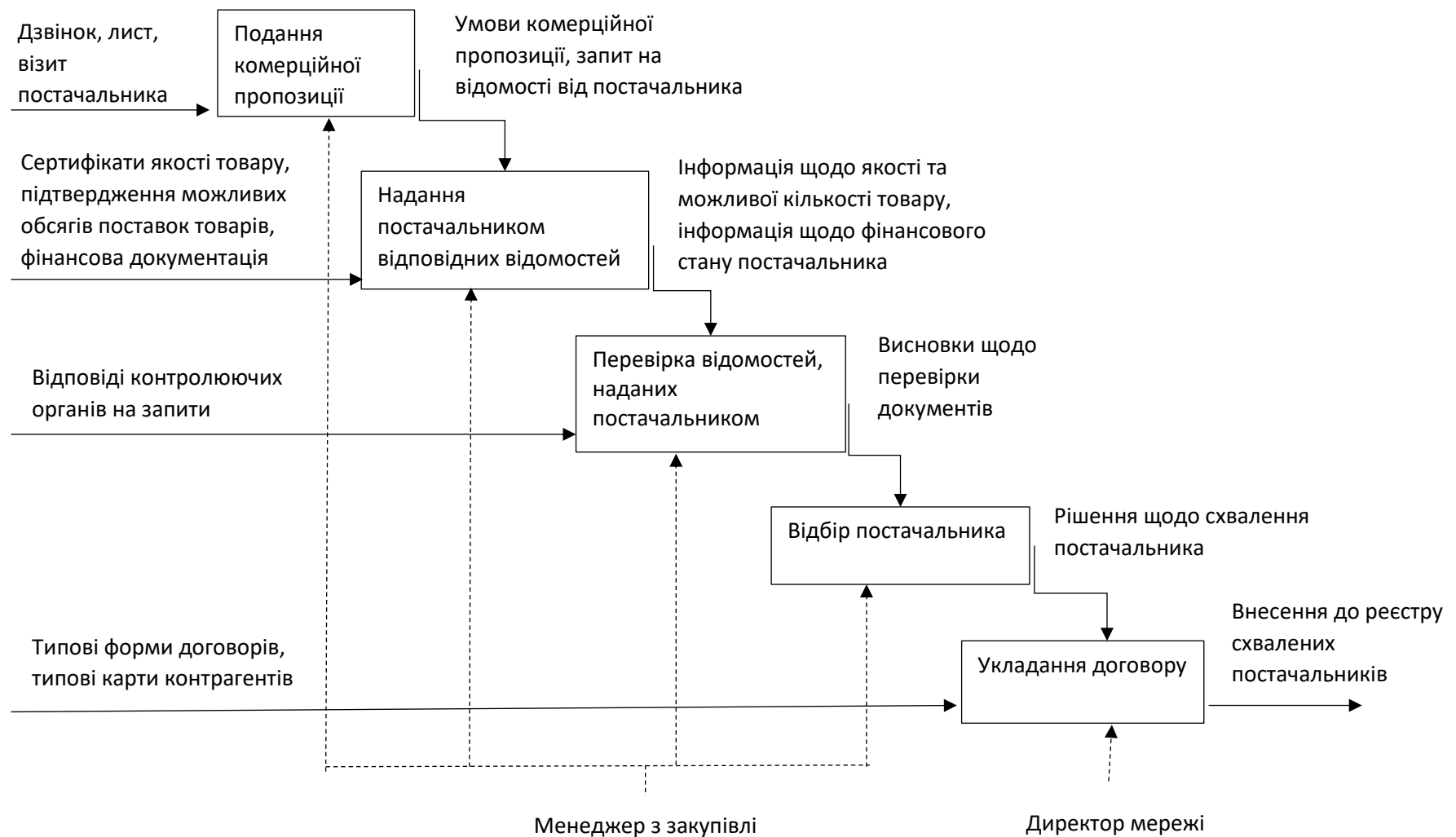


Рис.2.21. Технологічна карта процедури відбору нового постачальника

Таблиця 2.13

Інформація щодо результатів розгляду даних постачальника та можливих ризиків співробітництва

Етапи перевірки		Відправник інформації	Отримувач інформації	Результати розгляду інформації	Висновки за результатами розгляду	Можливі ризики
1.	Подання комерційної пропозиції	Постачальник	Менеджер з закупівлі	Є потреба у придбанні даної продукції	Направлення постачальнику запиту на надання відомостей	
2.	Надання постачальником відповідних відомостей	Постачальник	Менеджер з закупівлі, бухгалтерія	Відомості надані в повному обсязі	Направляються менеджеру з закупки для перевірки	Невиконання договору
				Відомості надані не в повному обсязі з поважних причин	Направляються менеджеру з закупки для перевірки	Невиконання договору
				Відомості надані не в повному обсязі з неповажних причин	Відмова у подальшій співпраці	Фіктивність, шахрайство, невиконання договору
				Відмовлено у наданні	Відмова у подальшій співпраці	Фіктивність, шахрайство
3.	Перевірка відомостей, наданих постачальником	Постачальник	Менеджер з закупівлі, бухгалтерія	Відомості відповідають дійсності	Перевірка відомостей з неофіційних джерел	Неналежне виконання договору
				Відомості не відповідають дійсності	Відмова у подальшій співпраці	Шахрайство
4.	Відбір постачальника	Постачальник, бухгалтерія	Менеджер з закупівлі	Постачальник має ознаки добросовісності. Показники ФГД задовільні	Залучення постачальника до укладання контракту	Неналежне виконання договору
				Постачальник має ознаки недобросовісності. Показники ФГД незадовільні	Відмова у подальшій співпраці. Можливість розгляду пропозиції в інший період у випадку позитивних змін в діяльності.	Невиконання виконання договору
				Постачальник має ознаки фіктивності	Відмова у подальшій співпраці, внесення до переліку недобросовісних постачальників	Проблеми із контролюючими органами
				Постачальник має ознаки шахрайства	Відмова у подальшій співпраці, внесення до переліку недобросовісних постачальників	Майнові втрати
5.	Укладання договору	Менеджер з закупівлі	Директор	Укладання договору, створення «карти контрагента»	Внесення до реєстру потенційних постачальників	

Перш ніж укласти з постачальником договір співпраці, варто перевірити документи, що підтверджують якість товару, здатність постачальника забезпечити потрібні обсяги постачання товару в потрібні терміни. Також перевіряється фінансова документація (чи не має підприємство суттєвих боргів, судових вправ, чи не знаходиться підприємство в стані припинення діяльності тощо). На цьому етапі варто оформити запити в контролюючі органи, також можна залучити неофіційні джерела отримання інформації. Якщо постачальник надав достовірну інформацію та не має проблем діяльності чи ознак шахрайства в діях, він проходить відбір. На останньому етапі укладається договір з постачальником.

Маючи технологічну карту та інформацію щодо результатів розгляду даних постачальника та можливих ризиків співробітництва менеджер з закупівлі приймає обґрунтоване рішення щодо вибору постачальника, що надає можливість нівелювати негативні наслідки для підприємства.

2.5. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх впливу на результативність діяльності ТОВ «Господиня»

Оцінимо вплив запропонованих заходів на результативність діяльності підприємства.

Так, формалізація процедури відбору нового постачальника за допомогою технологічної карти та опису потенційних ризиків надає можливість зменшити кількість неякісного товару, його некомплектність, а також забезпечити стабільність поставок. За даними менеджера з закупок підприємство втрачає 5% доходу від реалізації через зрив постачання, що складає:

$$4709,9 * 0,05 = 235,5 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, внесення змін у роботу з постачальниками дозволить зменшити подібні втрати до 1%, тобто економія складе:

$$4709,9 * (0,05 - 0,01) = 188,4 \text{ тис. грн.}$$

Встановлення «розумних полиць» дозволить забезпечити наявність товару на полицях на постійній основі (виключає дефіцит товару на полиці), а також за умов аналізу даних менеджером зменшити площу викладки товару з низькою

оборотністю. В результаті збільшиться дохід підприємства, а також його прибуток на 315,94 тис. грн. (за даними табл. 2.12, перший рік проекту).

Індекс підтримки споживачів NPS за даними фахівців магазину зростає на 1 п.п. при збільшенні прибутку на 25%. Очікуване зростання NPS та інші результати заходів наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка впливу пропонованих заходів на результативність діяльності підприємства

Пропоновані заходи	Динаміка результату		
	загальна	за плановими розрахунками	індексу підтримки споживачів
формалізація процедури відбору нового постачальника	менша кількість неякісного чи некомплектного товару, дотримання термінів постачання, зменшення втрат	зменшення втрат на 188,4 тис. грн.	зростання NPS на 6 пп.
впровадження «розумних полиць» з автоматичним встановленням кількості товару	виключення дефіциту товару, зменшення площі викладки товару з низькою оборотністю, зростання оборотності товарів, зростання доходу та прибутку	зростання прибутку на 315,94 тис. грн.	зростання NPS на 8 пп.

За розрахунками другого розділу NPS в торговельній мережі зменшився та дорівнював 26%. Очікуване значення NPS після змін складе:

$$26+(6+8)= 40\%$$

Висновок до розділу. За результатами пропонованих заходів зростуть обсяги реалізації, прибутковість підприємства, збільшиться оборотність товарів, скоротиться їх дефіцит. Зміна означених показників результативності призведе до зростання індексу підтримки споживачів.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження, проведеного в кваліфікаційній роботі, можна дійти наступних висновків:

1. Проведені дослідження поняття результативності свідчать про наявність двох наукових підходів, а саме: результативність з позицій ступеню досягнення цілей та результативність як міра (ступінь) використання певного ресурсу або їх групи. Ми вважаємо за потрібне обрати перший науковий підхід та не ототожнювати результативність та ефективність. Результативність показує ступінь досягнення цілей відносно запланованого значення. На відміну від неї ефективність дозволяє зіставити отримані результати діяльності з витраченими на їх отримання ресурсами.

2. За результатами аналізу ринку торговельних послуг за методом PEST робимо висновок, що негативного впливу на діяльність підприємств торгівлі надають політичні, соціальні та економічні фактори, зокрема військова агресія, зменшення купівельної спроможності покупців, а також нестача кваліфікованих кадрів. Зрозуміло, що два останніх фактори виступають наслідком саме військової агресії проти України. Позитивний вплив мають технологічні фактори, а саме впровадження нових технологій торговельними підприємствами, що спрощують логістику, обслуговування споживачів та дозволяють більш персоніфікувати клієнтські пропозиції.

3. Результативність діяльності торговельного підприємства оцінюється через те, як воно сприймається клієнтами, що відбиває індекс підтримки споживачів. За результатами оцінювання показник NPS задовольняє рекомендованим значенням, проте прослідковується тенденція його зниження впродовж року, що вказує на поступове погіршення настроїв клієнта. Оскільки зменшення лояльності покупців означає зниження товарообігу та прибутку підприємства, на вказану тенденцію варто звернути увагу. Серед причин незадовільних оцінок споживачів найбільш суттєвою є невідповідна кількість товарів на полицях, що пов'язане з недоліками організації роботи з новими постачальниками та значним обсягом роботи на одного

працівника). Для усунення виявлених проблем нами запропоновано формалізувати процедуру відбору нового постачальника та впровадити «розумні полиці» з автоматичним встановленням кількості товару. В результаті на підприємство надходить менша кількість неякісного чи некомплектного товару, дотримуються терміни постачання, зменшуються втрати (скорочення на 188,4 тис. грн.), а також виключається дефіцит товару, зменшується площа викладки товару з низькою оборотністю, зростає оборотність товарів, зростає прибуток (збільшення на 315,94 тис. грн.). Очікуване значення NPS після змін складе 40%.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. Vol. 12 №3.
2. Аверкина М.Ф., Солтис-Шолудько Н. В. Ринок роздрібної торгівлі України: основні тенденції розвитку. *Modern engineering and innovative technologies*. №25. Ч.4. С. 74-78.
3. Бережна Т. Держава підтримує український бізнес, який виявив надзвичайну стійкість в умовах війни. Мінекономіки України. Новини. <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d708cbb0-63a6-40f5-8608-a46725aa623a&title=DerzhavaPidtrimue>
4. Бірючинська С. Ключові показники ефективності (крі) та шляхи їх застосування у фітнес-галузі України. *Спортивна наука та здоров'я людини*. №2(10). 2023. С. 19-28.
5. Вумек Д.П., Джонс Д. Ощадливе виробництво. Фабула, 2019. 448 с.
6. Гирич С.В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. №59. 2024. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3454>
7. Гордієнко Н.І., Ілляшенко О.В., Литовченко О.Ю. Організація та обліково-аналітичне забезпечення управління результативністю діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. №13. 2020. С. 24-28.
8. Гордійчук Д. Купівельна спроможність українців щодо харчування знизилася на третину через війну – дослідження. *Економічна правда*. <https://epravda.com.ua/news/2022/06/27/688586/>
9. Городняк І.В., Гнатів Ю.П. Аналіз ринку роздрібної торгівлі України. *Економічний простір*. №127. 2023. С. 49-54.
10. Дідківський А.О. Оцінка розвитку торгових підприємств України в умовах війни. *Грааль науки*. № 36. 2024. С. 53-55.
11. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. КМ Букс, 2020. 240 с.

12. Інтернет в Україні та Європі: порівняння особливостей сервісу.
<https://maxnet.ua/blog/internet-v-ukrayini-ta-yevropi-porivnyannya-osoblivostej-servisu/>
13. Інформація по грантам. Зроблено в Україні.
<https://madeinukraine.gov.ua/>
14. Інформація щодо розвитку торговельних підприємств. Держстат.
<https://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Карпенко Ю. В., Данильчак А. І. Практичні аспекти управління матеріальними запасами торговельних підприємств. *Інтернаука*. 2022. №11.
<https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16696450437445.pdf>
16. Каплан Р., Нортон Д. Стратегічна єдність: створення синергії організації з допомогою збалансованої системи показників. William Collins, 2006. 384 с.
17. Кашперська А. І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес-Інформ*. №4. 2021. С. 120-127.
18. Ковтуненко В.М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. №10. С. 93–96
19. Кокінз Г. Управління результативністю. Пер. з англ. Альсавар, 2021. 316 с.
20. Кузнецова І.О., Бігунович А.В. Механізм управління результативністю діяльності логістичного підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*. №3-4 (276-277). 2020. С. 90-96.
21. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с
22. Кучанський О.В. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. *Економіка та суспільство*. №62. 2024. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3918>
23. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник ХДУ*. №23. Ч.2. 2017. С. 50-53.

24. Лисий Є.О. Шляхи підвищення результативності та ефективності процесу управління підприємствами морської та річкової галузі. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. №10. 2021. С. 51-56.
25. Макухіна Н. О. Управління комерційною діяльністю торговельних підприємств на основі вдосконалення інформаційного забезпечення : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. 2008. Львів, 2008. 26 с.
26. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. № 2 (6). 2021. С. 71-82.
27. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник ОНЕУ*. №3-4 (276-277). 2020. С. 97-102.
28. Морщенок Т.С., Біляк О.М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. №26. С. 82–89.
29. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. К. : КНЕУ, 2008. 362 с.
30. Осокіна А., Ковердюк Д. Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання. *Економіка та суспільство*. №56. 2023. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2975/2893>
31. Павлова В.А., Булейченко В.В. Теоретичні аспекти вибору процесно-орієнтованої моделі розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. №61.2024.<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3836>
32. Пащенко О.П. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. №26. 2021. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330>
33. Податкова пастка для української економіки. Uifuture. <https://uifuture.org/publications/podatкова-pastka-dlya-ukrayinskoyi-ekonomiky/>

34. Рябкова О.В. Моніторинг економічних показників результативності машинобудівного підприємства. Дис. за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Львів, 2018. 222 с.
35. Список компаній за виручкою, 2023. <https://catalog.youcontrol.market/rozdribna-torhivlia>
36. Статистика економічних показників в Україні. Мінфін. <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/>
37. Технологічні тренди в ритейлі: як інновації змінюють ринок у 2024 році. Fintechinsider. <https://fintechinsider.com.ua/tehnologichni-trendy-v-rytejli-yak-innovacziyi-zminyuyut-rynok-u-2024-roczii/>
38. Ткачук Г.Ю. Ефективне управління підприємством в умовах кризових станів та ризиків. *Економічний простір*. №183. 2023. С. 64-68.
39. Трут О.О. Методологія управління результативністю як інструмент реалізації стратегії організації. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2018. № 2 (25). С. 123-130.
40. Фінансові втрати України від війни перевищили 1 трлн доларів, - дослідження. РБК – Україна. <https://www.rbc.ua/rus/news/finansovi-vtrati-ukrayini-vid-viyni-perevishchili-1727854603.html>
41. Чуловська О. Кадровий голод в Україні: причини, наслідки та 8 стратегій виходу із ситуації. <https://happymonday.ua/kadrovyyj-golod-v-ukrayini-8-strategij-vyhodu>
42. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Економіка та управління підприємствами*. №1 (135). 2019. С. 71-77.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дані щодо оборотності товарів за місяць за магазином вул. Скалецького, 7

Товари	Товарообіг за місяць, грн.	Середні товарні запаси до змін, грн.	Коефіцієнт оборотності, од.
догляд за взуттям	1320	258,72	5,10
зубна паста	460	180,32	2,55
шампунь	1750	114,366	15,30
засоби для миття посуду	3640	169,54	21,47
підгузки	4740	516,166	9,18
предмети жіночої гігієни	11850	309,68	38,27
фарба для волосся	4720	385,434	12,25
креми	3780	370,44	10,20
маски та косметичні засоби	2580	337,12	7,65
кондиціонери та маски	1770	231,28	7,65
серветки	4690	393,96	11,90
дитячі підгузки	3300	539	6,12
предмети домашнього інтер'єру	2370	361,326	6,56
посуд	7740	449,526	17,22
рушники	3450	375,634	9,18
мило	2370	309,68	7,65
миючі засоби сантехніка	1000	98	10,20
миючі засоби будинок / меблі	750	98	7,65
панчохи та шкарпетки	4620	258,72	17,86
пральні порошки	19430	262,64	73,98
аксесуари дитячі	20930	356,72	58,67
аксесуари жіночі	8710	262,64	33,16
Разом	115970	6638,912	

Дані для проведення ABC - аналізу

Товари	Оборотність товарів, од.	Товарообіг, грн.
пральні порошки	73,98	19430,00
аксесуари дитячі	58,67	20930,00
предмети жіночої гігієни	38,27	11850,00
аксесуари жіночі	33,16	8710,00
засоби для миття посуду	21,47	3640,00
панчохи та шкарпетки	17,86	4620,00
посуд	17,22	7740,00
шампунь	15,30	1750,00
фарба для волосся	12,25	4720,00
серветки	11,90	4690,00
креми	10,20	3780,00
миючі засоби сантехніка	10,20	1000,00
рушники	9,18	3450,00
підгузки	9,18	4740,00
маски та косметичні засоби	7,65	2580,00
миючі засоби будинок / меблі	7,65	750,00
кондиціонери та маски	7,65	2580,00
мило	7,65	2370,00
предмети домашнього інтер'єру	6,56	2370,00
дитячі підгузки	6,12	3300,00
догляд за взуттям	5,10	1320,00
зубна паста	2,55	460,00